



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y SU APLICACIÓN A LAS EMPRESAS

Autor  
MANUEL JOSÉ GONZÁLEZ ARENAS

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESORA GUIA: ADRIANA LATORRE VILLEGAS

Viña del Mar, Julio del 2009.

## Agradecimientos

*A Dios, por iluminarme y acompañarme en cada paso que doy.*

*A mis padres quienes han dado toda una vida de esfuerzos y sacrificios para mi crecimiento personal y profesional.*

*A mis hermanos, por una preocupación y apoyo constante en todos los aspectos de mi vida.*

*Es preciso y justo destacar la labor de mi profesora guía Srta. Adriana Latorre Villegas, ella ha sabido transmitir sus experiencias y entregarme su dedicación y apoyo constante para el desarrollo de mi tesis, reciba ella mi agradecimiento y reconocimiento a sus enseñanzas y consejos los cuales han sido muy importantes para mi desarrollo profesional, como asimismo para la elaboración y confección de esta tesis.*

*No puedo dejar de expresar mi inmensa gratitud a todos los profesores y profesoras en conjunto con el cuerpo administrativo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales, quienes me han entregado durante todo este tiempo las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar la empresa y mundo de hoy.*

*A mis compañeros y grandes amigos, Denisse Allende, Paula Mejías, Lorenzo Caro, Héctor Lara, José Luis Canales, Felipe Matamala, Carlos Lemus, Samuel Alarcón, Mario Ovando, Alex Gómez, entre otros, y todos aquellos con los cuales viví y compartí esta etapa tan hermosa como es la vida universitaria y de los cuales les agradezco su compañía, gratos momentos y por sobre todo su incondicional amistad.*

*A Züblin International, en especial al Sr. Patricio Verdejo por la oportunidad de poder crecer como profesional en la empresa y al Sr. Yan Mondaca por su gran e inmenso apoyo, como también a todos con quienes trabajé en tan prestigiosa empresa.*

*Dicen que el paso mas difícil de un proyecto es el primero, un especial agradecimiento a Carolina, quien me incentivó y fue mi motivación a dar este primer paso tan importante. Por sus consejos y preocupación hacia mi persona. “Sin prisa pero sin pausa”, palabras que se estamparon en mi corazón y de las cuales estoy haciendo una filosofía de vida.*

*A todos ellos mis más sinceros agradecimientos y el respeto que cada uno de ellos se merece.*

*Atte. Manuel José González Arenas.*

<b><u>Índice</u></b>	<b>pág.</b>
Introducción.....	6
<b>Capítulo I: Antecedentes De La Empresa .....</b>	<b>8</b>
1.1 Descripción de la empresa.....	8
1.1.1 Historia.....	10
1.1.2. Misión.....	11
1.1.3 Visión.....	11
1.2 Organización de la empresa.....	12
1.2.1 Organigrama.....	12
1.2.2 Administrador de faena.....	12
1.2.3 Departamento de prevención de riesgos.....	13
1.2.4 Jefe administrativo.....	14
1.2.5 Oficina de personal “Finanzas y RRHH”.....	14
1.2.6 Oficina Técnica.....	16
1.2.6.1 Departamento de desarrollo.....	16
1.2.6.2 Departamento de producción.....	17
1.2.6.3 Departamento de extracción.....	18
1.3 Funciones realizadas.....	19
1.3.1 Principales funciones realizadas.....	19
1.4 Razones que impulsan el tema a desarrollar.....	26
<b>Capítulo II: La Administración Por Objetivos</b>	
2.1 Objetivos generales y específicos del tema a investigar.....	27
2.2 Administración por objetivo.....	28
2.3 Orígenes de la administración por objetivos.....	28
2.4 Características de la administración por objetivos.....	30

2.4.1 La administración por objetivos presenta las siguientes características principales.....	31
2.4.2 Características de la gerencia por objetivos.....	32
2.5 Conceptos de gerencia por objetivos.....	33
2.6 Ciclo de la gerencia por objetivos.....	34
2.7 Concepto de Objetivos.....	35
2.7.1 Generalidades.....	35
2.7.2 Clasificación de los objetivos por enfoques a alcanzar.....	36
2.7.3 La administración por objetivos como factor de motivación y liderazgo	37
2.7.4 Rol de la administración por objetivos en la planificación y el control de gestión.....	38
2.7.5 La administración por objetivos y la administración de los recursos humanos.....	39
2.8 Apreciación crítica de la administración por objetivos.....	40
2.8.1 Diversas críticas de autores a la administración por objetivos.....	41
<b>Capítulo III: Elementos Significativos De La Administración Por Objetivos</b>	
3.1 Una conceptualización de la administración por objetivos.....	44
3.1.1 Criterio de selección de los objetivos.....	44
3.1.2 Jerarquía de objetivos.....	46
3.2 Como estructurar objetivos.....	47
3.2.1 Coordinación de objetivos.....	47
3.2.2 Deben ser cuantificables.....	47
3.2.3 Redactados debidamente.....	47
3.2.4 Los 16 puntos para escribir objetivos según Morrisey.....	48
3.2.5 Criterios de definición de objetivos.....	49

3.2.6 Fijación de los objetivos.....	50
3.2.7 Errores de implementación de la administración por objetivos.....	53
3.3 Indicadores.....	54
3.4 Elementos para la formulación de indicadores.....	54
3.5 Procedimiento para la elaboración de un indicador.....	55
3.6 Dificultades en la aplicación de indicadores.....	56
3.7 Errores más comunes en la fijación de metas u objetivos.....	56
3.8 Beneficios de la administración por objetivos.....	57
3.8.1 Para el subordinado.....	57
3.8.2 Para el jefe que la aplica.....	58
3.8.3 Para la eficiencia de la empresa.....	59
<b>Conclusión.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>72</b>

## **Introducción**

Hoy en día, la situación de las organizaciones, está inserta en un medio globalizado y en una creciente internacionalización de los mercados y de las economías. El desarrollo de los mercados y el aumento de la competitividad a la que se ven enfrentadas las empresas, plantea un escenario para el desarrollo de la gestión que es bastante complejo y exigente.

En una búsqueda permanente para obtener nuevas capacidades de enfrentar el medio cambiante, se ha experimentado con variados enfoques o tecnologías de gestión, se ha enfatizado algunas, otras aparecen y luego se olvidan en el tiempo, las menos son más permanentes, entre las que se pueden mencionar: La planificación estratégica, la administración por objetivos, la calidad total, la reingeniería de procesos, entre otros.

En nuestro país, la administración por objetivos aparece con mucha fuerza y entusiasmo, lo anterior es por el uso cada vez más creciente en las entidades financieras por contar con un modelo de administración por objetivos, existe bastante interés por obtener conocimiento para poder aplicarlo en organizaciones, tanto públicas como privadas, con y sin fines de lucro, en distintos contextos y escenarios para su desarrollo; en algunos, como una iniciativa exclusiva de cambiar el valor por el control y fortalecerlo; en otras como una necesidad de potenciar el control, como una forma de reacción frente a grandes errores de alto impacto en la organización y, en algunas, dentro de un esfuerzo mayor de modernización de la gestión que desarrollan las entidades, reconociendo la obsolescencia organizacional y la importancia del cambio y el control de ello.

En este trabajo, además de efectuar una aproximación a la administración por objetivos, se considerarán los aspectos más significativos y relevantes en los cuales se

debe poner énfasis para introducir un cambio en la organización y, por lo tanto, para crear el ambiente adecuado que permita incorporar la administración por objetivos a cualquier empresa, con el objeto de aprovechar toda la potencialidad de esta herramienta.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1. Descripción de la Empresa**

#### **Züblin International GMBH Chile Ltda.**

Züblin International GMBH Chile Ltda., es una importante empresa de servicios de construcción de obras civiles dedicada especialmente al rubro minería y energía.

Calidad, Seguridad y Confianza son los pilares fundamentales en que Züblin International establece su desempeño.

La expertize de Züblin International en Chile en el rubro de la minería se ha convertido en el elemento central de su negocio, motivando así el perfeccionamiento continuo de las competencias de capital humano para ponerlas al servicio de los objetivos de sus clientes.

Züblin International presta servicios de alta calidad, cuyas competencias y recursos se aplican para generar efectivamente valor agregado a sus clientes y a sus accionistas.

La empresa Züblin International GMBH Chile Ltda., cuyo principal socio es la empresa Alemana Züblin International GMBH con un 99.9% del capital la que a su vez depende de Ed. Züblin A.G de Alemania. Donde el capital humano es el principal activo y este comprende:

- Ed. Züblin A.G 10.000 empleados.
- Züblin International 4.000 empleados
- Züblin International GMBH Chile Ltda. 1.800 empleados.

En Chile ha desarrollado una variada gama de proyectos, abarcando los rubros de minería, energía, infraestructuras, obras civiles y construcciones en general.

Como ventaja competitiva, ofrece la oportunidad de nuevas tecnologías, soporte técnico y de mantención desde su casa matriz en Santiago, Además tiene la disponibilidad de recursos de equipamiento en constante renovación, con tecnologías y equipos de última generación. Su accionar esta fuertemente orientado a elevar el nivel de formación y preparación del personal y a fortalecer su bienestar, salud ocupacional y calidad de vida.

La capacidad innovativa y tecnológica unida a una sólida base financiera le confiere a la empresa una posición fuerte en el mercado nacional e internacional. El crecimiento orgánico de la empresa se ha materializado a través de diversas especialidades y su voluntad de ofrecer a sus clientes un servicio de calidad.

Dentro de las obras que mas se destacan, están las que tienen relación con la minería, la realización exitosa de numerosos proyectos de minería subterránea de gran envergadura y de grandes exigencias técnicas, junto con el desarrollo de métodos de construcción avanzados utilizando equipamientos de última generación hacen de Züblin International Chile uno de los mas importantes proveedores de servicios especializados en obras mineras subterráneas. Sus competencias y recursos se aplican para generar valor agregado a sus clientes y a sus accionistas. En 20 años de presencia en Chile, Züblin International ha ejecutado mas de 150.000 metros de desarrollos horizontales y sobre los 40.00 metros de excavaciones verticales, en su gran mayoría con fortificación de pernos, malla y shot-crete, empleando tecnología y equipos de última generación.

#### 1.1.1. **Historia**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.zublin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3&Itemid=7](http://www.zublin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=7)

Züblin fue fundada en el año 1898 por el ingeniero suizo Eduard Züblin en Estrasburgo (Alsacia). Posteriormente fueron establecidas sucursales en Alemania, Suiza, Austria, Francia e Italia. Algunas de estas sucursales fueron transformadas después del año 1918 en compañías legalmente independientes. Desde 1919 la Ed. Züblin AG con su sede principal ubicada en Stuttgart, ha continuado las actividades mercantiles de la compañía matriz dentro de Alemania siendo considerada una de las mayores empresas contratistas alemanas en el campo de la construcción e ingeniería civil. La empresa realiza actividades en todos los campos de la construcción.

A partir del año 1953, Züblin expande sus operaciones a Europa y posteriormente al resto del mundo, desempeñando hoy un rol activo en más de 100 países del mundo, haciendo el diseño, la gestión, la construcción y la ejecución llave en mano de proyectos. Desde 1999 todas las actividades extra-europeas de la Ed. Züblin Ag fueron transferidas a Züblin International GMBH de la cual Ed. Züblin Ag tiene el 100% de las participaciones.

En Chile, Züblin emprende sus negocios en el año 1987 en la construcción de la Central Hidroeléctrica Canulillar en la X Región y posteriormente se establece como filial en el país. A partir de fines del año 2000 inicia sus actividades como Züblin International GMBH Chile Ltda., definiendo como política participar en las diferentes especialidades de la construcción, principalmente los mercados de la energía y minería, abarcando además los rubros de obras civiles, movimiento de tierras, obras portuarias, inmuebles, infraestructuras, obras hidráulicas, sanitarias y eléctricas.

#### **1.1.2.1 Misión<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> [http://www.zublin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=4](http://www.zublin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=4)

Dar solución efectiva y de calidad a cada desafío planteado por nuestros clientes, lo que logramos a través de la excelencia de nuestro recurso humano y tecnológico junto al conocimiento de las necesidades de quienes nos solicitan, lo que les asegura la eficiencia en el servicio, crecimiento económico sostenido y permanencia en el mercado.

### **1.1.2.2 Visión<sup>3</sup>**

Ser la empresa líder de proyectos de Minería y Construcción de Obras Civiles en el mercado, reconocida por su competencia, espíritu de innovación, compromiso y responsabilidad hacia sus clientes y trabajadores, en coherencia con la Política de Sistema de Gestión Integrado.

## **1.2 Organización de la empresa**

### **1.2.1 Organigrama**

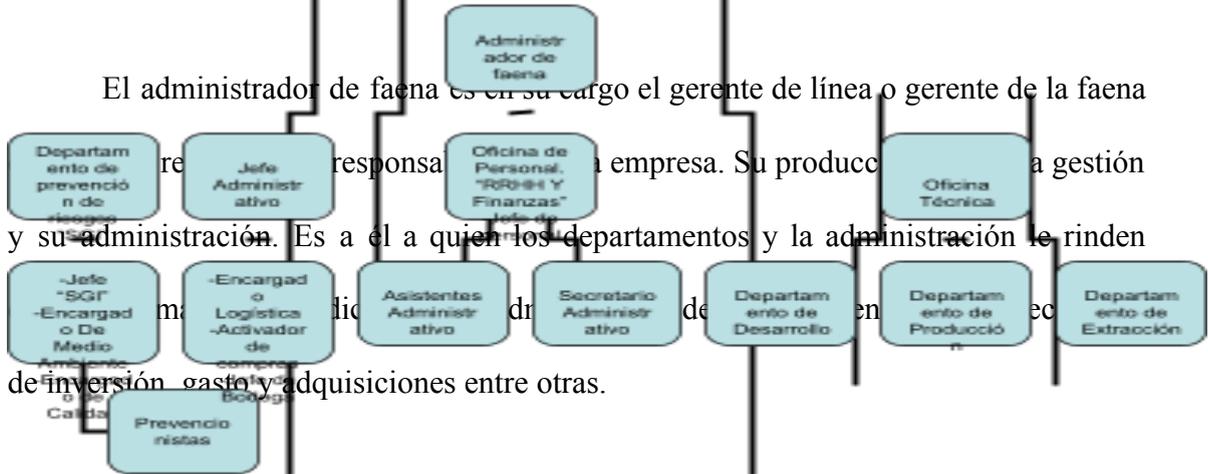
---

<sup>3</sup> [http://www.zublin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=4](http://www.zublin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=4)

Cuadro número 1, Elaboración propia.

### 1.2.2 Administrador de Faena

El administrador de faena es en su cargo el gerente de línea o gerente de la faena responsable de la producción y su administración. Es a él a quien los departamentos y la administración le rinden de inversión, costo y adquisiciones entre otras.



Cabe destacar que la Faena en la cual se trabaja, es decir Candelaria norte.

Züblin International depende directamente de su casa matriz en Santiago. Pero en este informe se trabajara de acuerdo a la faena en la cual se hizo la práctica profesional.

### 1.2.3 Departamento de Prevención de Riesgos

El departamento de prevención de riesgos es el encargado de la seguridad y el cumplimiento del reglamento de la empresa contratista (reglamento externo) y de el reglamento propio de la empresa para faenas de extracción mineral subterránea. Es éste departamento el que vela por la seguridad de los trabajadores según las certificaciones internacionales de seguridad y calidad como lo son las **ER-0736/2006 Norma ISO 9001:2000** Sistemas de gestión de la calidad; **GA-2006/0186 Norma ISO 14001:2004** Sistemas de gestión ambiental y **SSL-0040/2006 Norma OHSAS 18001:1999** Prevención de riesgos profesionales. Estos en conjunto forman lo que Züblin International Chile denomina “SGI”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> “SGI” Sistema de Gestión Integrado, referente a su sigla por el cumplimiento de los reglamentos estándares ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001.

Este Sistema de Gestión Integrado “SGI” esta implementado desde la casa matriz y es aplicada en todas las faenas en el país y es el departamento de Prevención de Riesgos el que esta a cargo de darle cumplimiento.

Este departamento capacita mediante charlas, reuniones y capacitaciones externas al personal ya sea administrativo, operacional o trabajador minero para desempeñarse de manera segura y eficiente en su lugar de trabajo como también dentro de todo el terreno que comprende la faena.

Son los primeros en actuar en caso de accidentes y tienen la autoridad para cerrar el paso al interior de la mina y el transito de vehículos que circulan por el terreno designado por la contratista.

#### **1.2.4 Jefe Administrativo**

El jefe administrativo es aquel encargado de toda el área de administración en sí, el departamento de administración comprende solo a una persona que es el jefe administrativo el cual esta a cargo de la autorización de los aumentos de sueldo, pagos de bonos y acuerdos a los que se llega con los trabajadores por horarios especiales dependiendo de la necesidad del trabajo, esta a cargo de la “caja chica”, del pago de pasajes a personal con residencia fuera de la región, arriendo de pensiones y hoteles. Supervisa la gestión de envíos de dinero de Santiago a la faena para compras y pagos varios. Rinde cuenta a la casa matriz en Santiago referente a facturas y autoriza los permisos administrativos y días libres al personal que así lo solicita.

El jefe administrativo esta a cargo también a lo que refiere a los servicios de otras empresas externas como las de alimentación para el personal que trabaja para Züblin International entre otras, velando por la calidad del servicio y el cumplimiento de los contratos a los que él llego a acuerdo con las empresas prestadoras de servicio para la faena.

### **1.2.5 Oficina de personal “Finanzas y RRHH”**

Este departamento cumple con la función de los contratos del personal a trabajar en la obra o faena, es quien revisa y lleva el control de los turnos y horas de trabajo y de las remuneraciones de todo el personal. Se trabaja en conjunto con el jefe administrativo quien a través de informes y memorándum informa los acuerdos de sueldo y horas extra a que se llegó a acuerdo con el personal que hizo algún trabajo especial, como también de las devoluciones de dinero o pago de dineros en efectivo por concepto de pasajes, prestamos o algún otro tramite derivado de acuerdos con el personal.

Es éste departamento quien tramita certificados de cualquier índole solicitado por el personal, como también las solicitudes de préstamo, tarjetas bancarias, depósitos y ahorros voluntarios, licencias médicas y el pago de éstas, entre otros tramites.

Cuenta la oficina de personal con un secretario administrativo el cual esta a cargo de generar los pases<sup>5</sup>, solicita los documentos necesarios para la contratación y se encarga de coordinar junto con el jefe administrativo el alojamiento del personal que no es de la zona, a su vez las charlas que la empresa contratista (Candelaria), dicta y exige a todo personal externo o interno que tenga que trabajar en la faena.

---

<sup>5</sup> “Pases” Tarjeta de identificación con los datos y el cargo del trabajador. Requisito exigido por la empresa contratista para poder entrar al sector Faena.

Al momento de que los pases y documentos tengan una proximidad a vencer de un mes, es el secretario administrativo el que se encarga de proceder a los trámites de renovación de dichos documentos para así no dejar al trabajador con días no trabajados los cuales significan un costo para la empresa.

Los asistentes administrativos son un apoyo a todo trámite y gestión de la oficina de personal y también del jefe administrativo, están presentes en los trámites del personal en todo ámbito. Están a cargo de brindar apoyo al personal minero en los documentos y certificados que soliciten como también son los que están encargados de los pagos en efectivo de sueldos y viáticos, como por ejemplo la devolución de pasajes por concepto viaje fuera de la zona a los trabajadores que les corresponda.

La función completa y mas detallada del asistente administrativo será expuesta mas adelante en las funciones que el alumno desarrolló en su práctica profesional.

### **1.2.6 Oficina Técnica**

La oficina Técnica es la que esta a cargo del desarrollo, producción y extracción del mineral en la mina propiamente tal, es aquella que planifica desde la dirección en la que se va a perforar la roca, la cantidad de tiros<sup>6</sup> y donde van a ir ubicados, los turnos de trabajo, el material y la cantidad a ocupar.

Para el departamento de desarrollo “Candelaria” (Empresa contratista), pide entre 540 y 600 metros de avance mensuales en la mina, en otras palabras de excavación del cerro. Para el departamento de extracción se les solicitan entre 172.000 y 180.000

---

<sup>6</sup> “Tiro” Denominación para el agujero en la roca en donde se introduce el explosivo para la posterior explosión y extracción del mineral.

toneladas de mineral mensuales. Históricamente Züblin no ha podido cumplir las metas, exceptuando raras ocasiones. Esto se debe a las condiciones del macizo en explotación y a la falta de disponibilidad de los equipos por parte de mecánica (equipos de perforación y otros en talleres de mantenimiento), teniendo un promedio del 91 % a través de los tres años en que Züblin se encuentra en Candelaria Norte.

La oficina técnica se subdivide en tres departamentos a nombrarse y describirse a continuación:

**1.2.6.1 Departamento Desarrollo:** Se encarga de garantizar el avance de la Mina, esto es, a través de la perforación de avance (realizada por equipos llamados Jumbos), se llega a los cuerpos mineralizados en sus partes superior e inferior, mediante un sistema de explotación específico, en la faena Candelaria específicamente en interior mina o en lo que respecta a extracción mineral subterránea se usa el “Room and Pillar” modificado. Este avance lleva consigo una serie en el trabajo, básicamente en el orden que sigue:

- Fortificación: Se fortifica dependiendo de las características geotécnicas de la frente, con preshotcrete<sup>7</sup>, shotcrete, shotcrete con fibra, pernos split set, pernos lechados, malla y shotcrete, o pernos malla y shotcrete, que es para las frentes mas inestables o de geografía débil.
- Perforación: Se perfora la frente de trabajo de acuerdo a diagramas de perforación adecuados a cada labor.
- Carguío: Se carga el explosivo en los tiros perforados, con los detonadores respectivos, se amarra la secuencia y se taquea para esperar la tronada.

---

<sup>7</sup> Shotcrete: Tipo de cemento altamente resistente, de secado rápido a base de químicos.

- Tronadura: A fin de turno se prepara la tronada<sup>8</sup>, idealmente tres o cuatro frentes, se evacua la mina, se hace el conteo de tarjetas de identificación para garantizar la ausencia total de personal en interior, se da el “vamos” y el Jefe de Turno procede a realizar la tronadura, electrónica, mecha lenta o pirotécnica, dependiendo de las características del macizo.

**1.2.6.2 Departamento Producción:** Una vez llegado al cuerpo mineralizado, comienza la perforación de producción, de banqueo, con perforadoras DTH (Down The Hole), desde la parte superior del cuerpo mineralizado hacia los niveles inferiores, y en corridas que define Ingeniería y Planificación a través de diagramas adecuados al uso y perfil geomecánico. Se definen las corridas que se van a tronar, se cargan y se utiliza el mismo sistema que en desarrollo, a fin de turno.

También existe la perforación de realce, que realiza lo mismo ya descrito, pero hacia arriba, que se realiza con perforadoras radiales (Maquinaria especializada llamada Simba), y se usa la misma forma de trabajo descrita pero hacia arriba nada más.

La tronadura de producción alimenta los caserones<sup>9</sup>, que son los puntos en donde se realiza la extracción, siempre en los niveles inferiores, donde llega el material a través de los "embudos" que forman las tronaduras de realce y banqueo.

**1.2.6.3 Departamento Extracción:** A través de una flota de 21 camiones, entre Mercedes 2528 y Mercedes Actros, de un promedio de 24.5 toneladas de capacidad de extracción, 7 Scoop (palas de extracción de bajo perfil), y dos cargadores frontales, se realiza la extracción del mineral y el estéril<sup>10</sup> de la mina, llamada "Extracción de

---

<sup>8</sup> Tronadura o Tronada: Nombre que recibe el proceso en donde se procede a hacer ignición y explosión de la dinamita propiamente tal.

<sup>9</sup> Caserones: Espacio y área designada y preparada para la extracción del mineral de los cargadores a los camiones tolva.

<sup>10</sup> Estéril: Material de roca sin contenido mineral, sin valor alguno.

Marina", el mineral se saca de los caserones y de algunos niveles de avance, en donde ya se está perforando el cuerpo mineralizado para llegar a su parte más profunda, y desde allí comenzar hacia atrás la perforación de producción.

La denominación "estéril" o "mineral" la define el Mandante, en este caso Candelaria, a través su departamento geomecánico, de acuerdo a parámetros dados por la exploración constante de los cuerpos mineralizados y perfiles geológicos creados a través de observación satelital y control mediante cables TDR embutidos en tiros de "servicio" adecuados al uso.

También existe la Tronadura Secundaria (desarrollo), que se utiliza para reducir bolones<sup>11</sup> de gran tamaño que las tronaduras de producción o desarrollo no redujeron, que se quema o dinamita a mitad de turno o durante las paradas de la rampa<sup>12</sup>, y que es usada también para desbloquear los caserones y dejar la marina corriendo.

### **1.3 Funciones realizadas**

La práctica profesional, fue desarrollada por el alumno en la empresa Züblin International GMBH Chile Ltda. Faena minera Candelaria Norte, Copiapó. Bajo la supervisión de el Sr. Patricio Verdejo Olivares, Jefe departamento de RRHH y Finanzas. Dicha práctica profesional fue realizada entre los meses de Enero y Marzo del año 2008.

La práctica profesional fue realizada en el departamento de RRHH y Finanzas como asistente administrativo, dando apoyo al jefe de RRHH y Finanzas como también al jefe administrativo en conjunto con un apoyo general indirecto a todos los

---

<sup>11</sup> Bolon: Roca de proporciones, las cuales no se pueden cargar en los camiones por sus dimensiones y magnitud.

<sup>12</sup> Parada de Rampa: Periodo de colación de personal minero y choferes de camión.

departamentos de la faena, esto es, una colaboración en la gestión y comunicación entre los departamentos de Prevención de Riesgos, Jefe administrativo, departamento de RRHH y Finanzas, Oficina técnica, Secretario técnico, departamento de desarrollo, producción y extracción, prevencionistas, jefes de turno, capataces, entre otros.

### **1.3.1 Principales funciones realizadas**

- Control de asistencia del personal minero a la faena, siguiendo una rigurosa revisión en los libros de asistencia y de manera física en el interior de la mina, revisando cualquier tipo de anomalía o sospecha de falsificación de firmas en el libro ya nombrado. Siendo ésta causal de despido por parte de la empresa al trabajador que incurra o se vea afectado en algún hecho de esta índole.
- Elaboración de certificados para tramites en AFP, cajas de compensación, como para estamentos y entidades financieras, también certificados de residencia (de la propia empresa), certificados de antigüedad, entre otros.
- Pago de sueldos en efectivo para personal recién contratado. El personal que recién se contrata en la empresa pasa por un período de tres meses en los cuales mientras pasa a un contrato indefinido la empresa le paga en efectivo, ya en el cuarto mes se le entrega una tarjeta de “cuenta prima” del banco BCI, en el cual se le deposita mensualmente la quincena y el sueldo el ultimo día hábil de cada mes. El alumno en práctica en directa comunicación y coordinación con el jefe administrativo y el jefe de RRHH y Finanzas, hace retiro del dinero a pagar a los trabajadores sin tarjeta bancaria y según una nomina entregada a él, con el personal y la cantidad que le corresponde a cada uno, coloca el dinero en sobres con nombre y cantidad y realiza el pago bajo identificación y firma en una nomina de cada trabajador a pagarse.

- Tramite de charla y capacitación, esto quiere decir que el trabajador que vaya a ingresar a la faena a trabajar por Züblin, debe de cumplir con las charlas de capacitación y seguridad que dicta la empresa contratista (Candelaria), y las propias de la empresa, el estudiante en práctica en apoyo del secretario administrativo coordina la cantidad de trabajadores y los horarios a realizarse las charlas, donde dirigirse y los documentos a presentar por cada trabajador en dichas charlas.
- Pago de pasajes para personal residente fuera de la zona. Esto es que la empresa paga a los trabajadores que residen fuera de las ciudades cercanas a la faena (Copiapó- Tierra Amarilla), los pasajes de bus “semi-cama”, con limite al norte hasta Calama y al sur hasta Santiago. El alumno en práctica estaba encargado de recibir los pasajes, revisarlos y entregarlos al jefe administrativo con la suma de cada pasaje y la totalidad en dinero en una nomina detallada, descartando pasajes fraudulentos y aquellos que iban más allá de lo autorizado por la empresa a excepción del personal autorizado. Luego de su aprobación por el jefe administrativo se procedía a retirar los dineros al banco, para luego comenzar a depositarlos en sobres al igual que el pago de sueldos en efectivo según nomina hecha por el estudiante en práctica y previa revisión y autorización del jefe administrativo. El pago se iba haciendo luego de la hora de colación del personal en el interior de la mina por el estudiante en práctica, el cual ingresaba a la mina para la verificación de la asistencia y tramites varios solicitados por el personal, esto debido a que el personal minero no sale del interior mina por problemas de movilización y por optimizar tiempo en pos de producción.
- Tramites de renovación de credenciales (Pases de ingreso). El alumno en práctica, en conjunto con el secretario administrativo, se encargaban de

mantener los pases de ingreso y las capacitaciones al día y vigentes ya que las denominadas charlas y el pase de ingreso tienen vigencia de un año, por lo que, para no tener a un trabajador sin sus documentos al día y hacerlo perder tiempo y días de trabajo, cuatro meses antes de su vencimiento se mandaba nuevamente a las charlas y capacitación para generar nuevamente el pase y así, antes de su vencimiento, tener ya en mano dicho pase o tarjeta de ingreso para el trabajador en cuestión.

- Reemplazo del guardia en garita de control de ingreso. Debido a que el guardia, que está ubicado en la garita de control de ingreso al interior de la mina, debe ir a almorzar, el alumno en práctica en su función de asistente administrativo le correspondía reemplazar por el lapso de 2 horas al guardia ya nombrado, teniendo el control de toda la gente y vehículos que ingresan y salen del interior de la mina. Teniendo la autoridad de revisar y hacer respetar el reglamento en lo que respecta a la indumentaria y elementos de protección personal de cada minero y del estado de los vehículos y sus requisitos para su ingreso, dejarlos afuera y prohibirles el ingreso si fuese necesario, como también tener el control de las frecuencias de comunicación en caso de algún accidente.
- Cálculo de días a pago de personal que haya llegado a acuerdo con la empresa por algún trabajo especial o extraordinario, previa revisión y aprobación del jefe de RRHH y Finanzas, también el cálculo de los finiquitos del personal que era desligado de la empresa por razones varias también previa revisión del jefe de RRHH y Finanzas.
- Cálculo y trámite de solicitud de vacaciones del personal que por tener un contrato especial debido a los turnos de trabajo como son los turnos en faenas mineras, había que hacer un cálculo y negociación con el trabajador para cuadrar

los días de vacaciones con los de descanso para que a su retorno llegara a su turno y a la vez que sus días de vacaciones no afectara a la producción. En conjunto con tener un reemplazo en caso de que este fuera necesario, como por ejemplo los operadores de las maquinas “Jumbo” o “Moto niveladoras”.

### **1.3.2 Principales hallazgos**

Los hallazgos encontrados serán principalmente sobre las funciones realizadas como asistente administrativo, y sobre las cuales el alumno en práctica se desempeñó y detectó en su estadía en la empresa por los meses de Enero a Marzo del año 2008.

- ***Falencias detectadas en Züblin International.***
  - *No se respeta el organigrama.* Esto es el hecho de que por muy estructurado que este la empresa, el organigrama no es respetado presentándose una situación de confusión al momento de solicitar algún documento o alguna firma para realizar algún procedimiento o trámite. Esto se suscita por que al momento de acudir y pedir a cierto departamento o persona por la gestión a realizar, la respuesta era que no era la responsabilidad de la persona a la cual se le solicitaba, si no que había que acudir a otro departamento u otra jefatura.
  - *Falta descripción de cargos.* No hay una descripción clara y detallada de las funciones de cada persona en lo que respecta a los mandos medios y altos y se presenta la misma situación que la ya nombrada anteriormente. No asumiendo sus cargos y labores como también sus responsabilidades.

- *Exceso tramites burocráticos.* Hay un exceso evidente de trámites burocráticos al momento de realizar algún tipo de gestión o tramite. Este exceso produce una demora en la realización misma de los trámites perjudicando el tiempo de acción y eficiencia, como también la eficacia. Esto se debe a que en algunas oportunidades es un tiempo determinado el que se tiene para realizar algún tipo de gestión y como el proceso se demora, al tiempo de irse cumpliendo el plazo, el tramite se realiza de manera rápida y que en algunas ocasiones no se realiza bien y en el peor de los casos no se alcanza a realizar lo cual conlleva a que el documento sea devuelto o la gestión sea rechazada, como también el trabajador que solicitó dicho documento o gestión sea amonestado por alguna otra entidad (financiera por ejemplo), por no presentar o ejecutar el tramite encomendado por él a la empresa.

#### ***Fortalezas detectadas en Züblin International.***

Las principales fortalezas encontradas en Züblin son las que se describen a continuación.

- *Excelente reglamentación interna.* Esto es a que la empresa en su reglamentación abarca todo lo que es funciones de los mandos bajos y trabajadores operarios al detalle más las normas de seguridad a las cuales deben de atenerse cada trabajador. El reglamento es bien especifico en el sentido que norma cada función en particular de los trabajadores, dejando en claro que no pueden ejercer ninguna otra función mas que para la cual fue contratado, siendo amonestado sea de manera verbal, suspensión o carta de amonestación dependiendo de la falta a la que se incurre.

- *Cumplimiento de normas de seguridad y reglamento.* El departamento de prevención de riesgos en función de la estrategia SGI, aplica y hace cumplir el reglamento a cabalidad, revisando e inspeccionando de manera constante que en todo momento se cumpla con las medidas de seguridad y a las que se refiere el reglamento para el bienestar y protección de los trabajadores, más el cumplimiento de los niveles de calidad del trabajo y su compromiso por hacer el mejor trabajo de la manera mas segura posible, así evitando cualquier acción riesgosa y evitar posibles accidentes.
- *Compromiso con el medio ambiente.* Dentro del sistema aplicado por la empresa SGI y bajo la supervisión del departamento de prevención de riesgos que hace cumplir con las medidas de seguridad y procedimientos de trabajo a todos los trabajadores, es de carácter estricto el compromiso con el medio ambiente ya que estas medidas adoptadas por la empresa cuidan todos los procedimientos con sustancias contaminantes, desde los químicos, sustancias volátiles, aceites, polución, cuidado del agua, entre otros. Haciendo los máximos esfuerzos para cuidar el medio ambiente según las normas ISO 14001:2004 referentes a los procedimientos y niveles permitidos de contaminación para las faenas mineras.

***Posibles soluciones a los problemas detectados durante el período de práctica.***

En los problemas detectados en la empresa que tienen relación con el no respeto al organigrama y la falta detallada de las descripciones de los cargos en los cargos medios y altos y su falta de compromiso, la solución posible sería la de detallar en las funciones de cada cargo todo lo que compete al cargo en sí más el detallar las jefaturas y de manera clara exponer por sobre quien están y de quien no, para evitar el hecho de

que algunos mandos creen que están por arriba de otros y viceversa armándose una confusión la cual no ayuda ni beneficia a la empresa. Esto puede hacerse en conjunto con charlas e inducciones que dejen en claro los deberes de cada uno de las jefaturas en cuestión, ayudando así a mejorar el desempeño como también las comunicaciones entre los departamentos, reforzando el respeto mutuo entre los mandos medios y altos de la empresa.

Con respecto a el problema de el exceso de tramites burocráticos, la posible solución sería el verificar quien realmente debe de tener conocimiento de los tramites y quienes deben de firmar los documentos que se soliciten como también a quienes dar cuenta y conocimiento de la gestión por medio de memorándum y no tener que sacarles firmas o copias que demoran los procedimientos a la mayoría de las jefaturas, quienes algunas veces los tramites realizados no le competen.

#### **1.4 Razones que impulsan el tema a desarrollar.**

De la experiencia adquirida en la práctica, más la información recopilada durante ese período de tiempo y un interés personal del alumno, el tema a desarrollar para la tesis es “Administración por objetivo”. Esta elección es debido principalmente a las falencias de las empresas como a la cual el alumno trabajó en su práctica y las posibles soluciones que podrían efectuarse con este tipo de administración, sumado a las experiencias de otras empresas que han aplicado este sistema de administración con excelentes resultados. Todo esto ha demostrado que este tema es interesante de ser investigado y analizado y que se puede aplicar a cualquier organización sin importar la índole o área en la cual ésta se desarrolle.

## **Capítulo II: La Administración Por Objetivos**

### **2.1 Objetivos generales y específicos del tema a investigar**

Objetivo general:

El objetivo general de la presente tesis es hacer una investigación sobre la administración por objetivos, con la finalidad de demostrar la eficiencia de este método de administración y su aplicabilidad, a su vez que este trabajo pueda ser el punto de partida para que otras investigaciones, con más tiempo y dedicación para otros estudiosos del tema, como asimismo, la oportunidad de contribuir al desarrollo y difusión del tema, se ha pensado que este trabajo sirva como una herramienta de apoyo para la actividad de la administración en una empresa cualquiera sea el rubro y de cualquier país.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos son el iniciar el estudio de una herramienta como un campo potencial de desarrollo profesional, como asimismo transmitir a los futuros profesionales del área las especiales particularidades que ofrece el tema para ser considerado como relevante y significativo de ser investigado y analizado. Lo anterior se traduce en la finalidad de tener en consideración los elementos necesarios para el diseño, el desarrollo, la implementación y puesta en marcha de una administración por objetivos en cualquier empresa.

## **2.2 Administración por objetivo**

En este capítulo, se verán los antecedentes generales que deben ser considerados en todo desarrollo, análisis, implementación y puesta en marcha de un sistema de administración por objetivos en cualquier empresa o corporación.

El análisis de los puntos que veremos a continuación mencionados son fundamentales para la creación de un sistema de administración por objetivos, principalmente porque ellos nos conducen a tener una visión global e integrada de la empresa en la cual se desea establecer una administración por objetivos o resultados.

## **2.3 Orígenes de la administración por objetivos**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954, Peter F. Drucker publicó un libro<sup>13</sup>, en el cual caracteriza por primera vez la administración por objetivos, siendo considerado como el creador de la APO.

La APO surgió en la década del 50, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo presiones acentuadas. Desde la intervención Keynesiana durante la

---

<sup>13</sup> Peter F. Drucker The Practice of Management , capítulo management by objectives and self control, 1954

depresión que siguió a la crisis del 29, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores intervenciones y controles gubernamentales, pues pasó a creerse que las decisiones nacionales no podrían depender de la acción de los empresarios. El empresario de la década del 50 estaba más consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancia y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos.

La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, y la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

En respuesta a lo anterior, las empresas hacían más fuertes los controles, y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar objetivos, permitir mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir autocontrol y auto-evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente se constituyó en un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pero, en el enfoque global de la empresa resultó en una deformación profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta producida en los niveles medio e inferiores de la organización a ese criterio fue descontento y apatía provocando conflictos entre funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. La única forma que la dirección encontró para revertir el proceso antes descrito fue la

descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave de la empresa.

## **2.4 Características de la administración por objetivos**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para la operación de los negocios.

En realidad, la “APO” es un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de administración de empresas<sup>14</sup>. “En la APO, los gerentes superiores y subordinados de una organización definen en conjunto sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de sus miembros”.

---

<sup>14</sup> John William Humble Management by objectives in banking, “Administración por Objetivos en la Banca.” Editorial: Instituto de Bancos, 1970”.

#### **2.4.1 La administración por objetivos presenta las siguientes características principales**

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada gerente.
- Interrelación de los objetivos gerenciales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
- Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación actuante de la dirección.
- Apoyo del staff durante los primeros períodos (coordinación de reuniones y acuerdos para ser medidos en su accionar.)

## 2.4.2 Características de la gerencia por objetivos

En síntesis, la gerencia por objetivos presenta las siguientes características principales, estructurales y de comportamiento:

Principales	Estructurales	Del comportamiento
1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior, a fin de lograr mayor participación del personal.	1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y corto plazo. Los de largo plazo son en general establecidos por los dirigentes de la alta administración.	1. Se da énfasis en el compromiso propio de los subordinados en relación con las metas, esto es, los subordinados preparan sus propias metas y pasan a ser responsables por ellas.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, logrando la descentralización de decisiones.	2. Los objetivos y metas son expresados como resultados finales y no como tareas o actividades.	2. Se da énfasis al auto análisis del desempeño y en consecuencia al autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas predeterminadas.
3. Interrelación de los objetivos departamentales, permitiendo buenas relaciones entre el grupo de trabajo.	3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, como también coordinados con los sucesivos niveles y áreas de la organización.	3. Los desvíos de resultados en relación a las metas provocan auto corrección en el desempeño, y si es necesario, orientación específica del superior.
4. Elaboración de planes tácticos (de cada departamento) y planes operacionales (toda la organización) con énfasis en la medida y control de los mismos.		
5. Autocontrol y auto evaluación de las tareas asignadas, por parte de cada subordinado y supervisor.		

Cuadro numero 2, Elaboración propia.

## 2.5 Conceptos de gerencia por objetivos

Para comenzar este estudio es fundamental dar algunos conceptos que abarcan la "gerencia por objetivos"; donde se plasma el porqué es ésta modalidad una de las más versátiles empleadas en la actualidad en el área administrativa y gerencial.

Es un método práctico a través del cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de dicha organización.

"Un proceso en el cual los objetivos son determinados por un subordinado y un supervisor, y deben ser completados dentro de un espacio de tiempo".

"Es un sistema dinámico que integra las necesidades de la compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de administración de empresas".

Los objetivos en la administración son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador. (George R, Terry)<sup>15</sup>

Algunos términos con los que es conocido el vocablo objetivo es: "propósitos", "misiones", "metas", "blancos". A la administración por objetivos también se la conoce como administración de resultados.

---

<sup>15</sup> George R. Terry y Stephen G. Franklin "Principios de Administración" Editorial Grupo Patria Cultural S.A. de C.V., 2001.

La palabra “*objetivos*” proviene de dos raíces: **jactum**, que significa lanzado; y la preposición **ob**: hacia. Esto quiere decir que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa<sup>16</sup>

## **2.6 Ciclo de la gerencia por objetivos<sup>17</sup>**

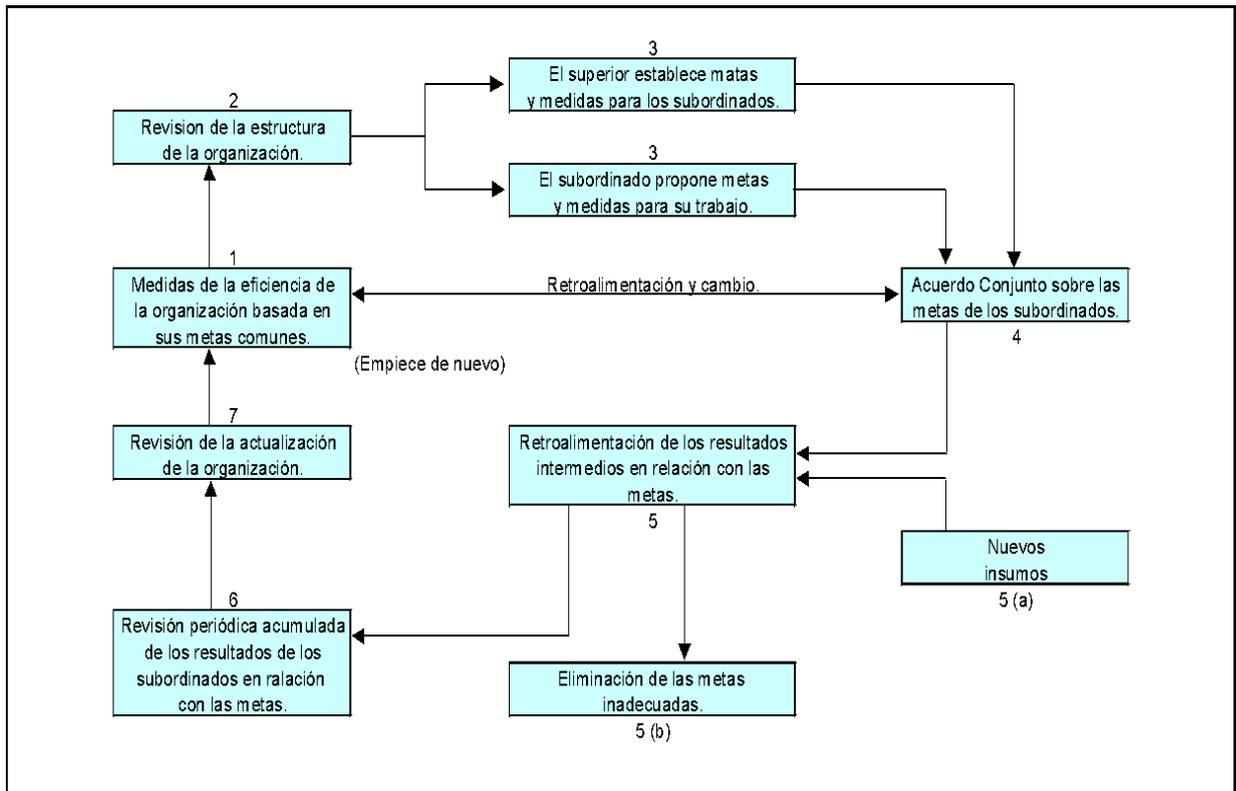
La APO tiene un comportamiento cíclico de forma tal que el resultado de éste, permite correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Ese ciclo, generalmente corresponde al ejercicio anual de la empresa (generalmente un año) para facilidad de ejecución y de control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos presentan contenidos diferentes.

Es importante mencionar que el proceso que se muestra a continuación, se basa en la estrategia corporativa, ese es su punto de partida y todos los objetivos deben estar alineados a dicha estrategia, por lo tanto, ser coherentes con ella. Es así como la estrategia corporativa tiene una relevancia e importancia significativa al momento de establecer los objetivos.

---

<sup>16</sup> Guillermo Gómez Ceja “Planeación y Organización”, Editorial Mc Graw Hill, 1998

<sup>17</sup> George S. Odiorne “Administración por Objetivos, un nuevo sistema para la dirección” Editorial Labor, España 1972.



## 2.7 Concepto de Objetivos

### 2.7.1 Generalidades

La APO, produjo entusiasmo y dio lugar a una técnica relativamente independiente de una validez indudable, con limitaciones tanto teóricas como prácticas.

Un propósito para la administración por objetivos, es: *una misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos, que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.* Pero volvemos a reiterar que ellos deben estar en perfecta sincronía con la estrategia corporativa.

Los objetivos se clasifican por diferentes enfoques a alcanzar. De acuerdo con lo que se desea.

### 2.7.2 Clasificación de los objetivos por enfoques a alcanzar<sup>18</sup>

#### a) **Por su origen y tiempo**

- **Institucionales:** Son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización: Elaborar productos y dar servicios de buena calidad, pagar salarios justos, pagar impuestos, enseñar a sus trabajadores a ser hombres libres, inventar e innovar, proporcionar ocupación, fijar precios que correspondan a sus costos, etc.
- **Ciclos por meta:** Los objetivos se deben traducir en metas para poder medirlos, saber cómo va la organización y reorientar en su caso las acciones por medio de nuevos planes.
- **Plazos de objetivos:** A largo plazo o estratégicos (mas de 5 años); A mediano plazo o tácticos (de 1 a 5 años); A corto plazo (menos de un año).

#### b) **Por su jerarquía o función**

Como las empresas están estructuradas jerárquicamente, con división del trabajo por áreas de funciones, los objetivos se pueden clasificar por el nivel de jerarquías y área donde se establezcan, para su debida coordinación. La clasificación de los objetivos por su jerarquía se hace para conocer el nivel del establecimiento y el área funcional a la que corresponde.

---

<sup>18</sup> Sergio Hernández y Rodríguez “Introducción a la Administración, un enfoque Teórico-Práctico”, Editorial Mc Graw Hill-1998

Cada nivel tiene sus objetivos y debe, a su vez, establecer metas que sirvan de guías de los otros niveles. (Organizacionales, divisionales, gerenciales, departamentales).

**c) Del puesto**

En cada puesto, se distinguen tres tipos de acciones básicas relacionadas con la eficiencia: acciones formalizadas, no formalizadas y creativas.

**d) Por su relación con el desarrollo personal**

Estos son objetivos individuales inherentes, ya no al puesto sino a la persona.

Una APO congruente debe incluir no solo las metas que benefician a la organización, sino buscar un desarrollo del individuo en una forma más particular, permitiendo que este alcance otras habilidades personales aunque no estén relacionadas directamente con su puesto.

### **2.7.3 La administración por objetivos como factor de motivación y liderazgo<sup>19</sup>**

La motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

El liderazgo puede definirse como la actividad de influir a los demás para que se empeñen voluntariamente en logros comunes. En el ámbito organizacional, esta definición entraña dos campos fundamentales del liderazgo:<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ignacio Gil, Leonor Ruiz, Jesús Ruiz “La nueva Dirección de Personas en la Empresa”, Editorial Mc Graw Hill, 1999.

<sup>20</sup> Philip B. Crosby “Liderazgo”, Editorial Mc Graw Hill, 1997.

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- El factor humano, esto es: influir a los miembros de la organización para que voluntariamente se desempeñen en el logro de sus objetivos.

Así concordamos, con lo que destaca John Kotter, en su excelente obra “*The Leadership*” Factor (1988), basada en un interesante trabajo de investigación que incluyó entrevistas y encuestas a muchos gerentes. Este autor dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- Concebir una visión de lo que deben ser las organizaciones y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la misión.
- Lograr un Network cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

#### **2.7.4 Rol de la administración por objetivos en la planificación y el control de gestión<sup>21</sup>**

La APO apunta a la planificación y el control de gestión, es el pulmón de la planificación; es la antesala del presupuesto. Lo lógico es que cada puesto primero fije sus objetivos y desarrolle sus planes de acción aplicando la APO, y que actúe como input en la elaboración del presupuesto (estados contables proyectados). Claro está que el armado del presupuesto bien puede indicar condicionamientos que justifiquen una revisión de los objetivos y planes de acción definidos originalmente.

---

<sup>21</sup> Doris K. Seward Manual de Dirección por Objetivos (capítulo siete), Bill Reddin and Denis Ryan, Ediciones Deusto S.A.

La comparación de los resultados logrados con los objetivos fijados es la base del control de gestión. Esto se hace a través del control presupuestario, suponiendo que el presupuesto ha incorporado los objetivos pertinentes, y también por medio de otros controles sobre el cumplimiento de ciertos objetivos que no surgen del control presupuestario, es el caso de los objetivos no expresados en términos financieros.

### **2.7.5 La administración por objetivos y la administración de los recursos humanos**

De acuerdo con la administración por objetivos la evaluación de desempeño descansa primordialmente en la comparación entre los resultados logrados y los objetivos fijados. Vale decir que el concepto central es prestar atención a los resultados, en vez de evaluar los rasgos de la persona.

Esto proporciona fundamentos más objetivos para la evaluación de desempeño. Claro está que, de todos modos, no puede evitarse un cierto grado de subjetividad, porque, mas allá de los resultados en sí, es preciso ponderar el grado de dificultad que ofrecía su logro y los factores ajenos al avaluado que han jugado al respecto. Estos factores pueden ser internos o externos a la organización, como ser respectivamente causados por otros sectores o cambios imprevisibles a las condiciones del mercado.

La APO facilita no sólo la comunicación en la reunión de evaluación, sino también el feedback informal que es conveniente anticipar en forma regular acerca del desempeño del personal. El control de gestión suministra sistemáticamente información que compara objetivos fijados con resultados logrados. Esta información otorga sustento a la relación habitual entre el jefe y sus subordinados, así como a otro tipo de relaciones, lo cual favorece las condiciones para un feedback más claro y oportuno sobre el desempeño del personal; incluso fomenta la autoevaluación por parte del evaluado. Este

feedback a su vez permite que la reunión formal de evaluación (que suele hacerse una vez al año) sea más fácil y constructiva, y menos conflictiva. El sistema adquiere coherencia en la medida en que el régimen de recompensas tome debidamente en cuenta la evaluación de desempeño realizada conforme a lo indicado. Esto puede hacerse por medio de compensaciones que dependan de los resultados logrados, calculados de acuerdo con una fórmula predeterminada o establecida de manera discrecional, o que respondan a una combinación de ambos tipos de procedimiento. El reconocimiento puede hacerse también a través del régimen de promociones, y otro tipo de incentivos.

Administrar por objetivos, se define como un sistema en que el jefe con cada subalterno, acuerdan los objetivos a cumplir en el período, sus condiciones y supuestos y, a su vez establecen las responsabilidades específicas como las compartidas.

Si administrar se define como “integrar recursos para lograr objetivos”, hacerlo por objetivo concentra la atención en el resultado a obtener, el que ha sido previamente acordado.

Si el objetivo responde a una fuerte necesidad, debe ser claro para asegurar su logro.

Su presencia cambia el ritmo de la gestión dentro y fuera del trabajo. La persona de ser básicamente reactiva, en que todo es muy importante, pasa a ser pro-activa, que significa ser selectivo ante las solicitudes y dar mayor atención a aquello que contribuye a avanzar al objetivo.

## **2.8 Apreciación crítica de la administración por objetivos**

La APO no es una fórmula mágica, sino un medio de desarrollar un trabajo ordenado y consciente para conocer con razonable probabilidad el resultado futuro de las decisiones. Como la APO incluye un proceso político (definición política de los propósitos que animan la organización), un proceso de planeamiento (el planeamiento organizacional, el planeamiento estratégico y el planeamiento táctico) y un proceso de dirección (incluyendo la supervisión media y la ejecución), es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien. Allí comienzan a presentarse problemas con la APO.

### **2.8.1 Diversas críticas de autores a la administración por objetivos**

**Lodi:**<sup>22</sup> se refiere a los riesgos de la APO y a la ventaja o amenaza de los objetivos. A pesar de que la administración por objetivos sea un método probado capaz de obtener resultados por encima de aquellos que en general son alcanzados por empresas que no formulan sus propias metas, ni buscan motivar a sus gerentes y directores, Lodi recuerda que la APO tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán venir diversos males, como los siguientes:

- Irritación, hostilidad y pérdida del cliente, crisis personales, oportunismo y desprecio por los medios, individualismo y falta de colaboración.
- El continuo desempeño hacia los resultados a corto plazo produce oportunismo y desprecio por los medios de trabajo. El planeamiento del trabajo es una de las tareas que más sufre con esto. El liderazgo basado en principios también puede degenerar en presión para las utilidades.

---

<sup>22</sup>Joao Lodi "Reclutamiento de personal", Editorial Pioneira, 1967.

- El énfasis en los resultados a corto plazo lleva a los gerentes a pensar que los resultados menos tangibles y los de largo plazo son problemas de la alta dirección y no suyos.
- Puede presentarse falta de colaboración entre departamentos. Cada ejecutivo de alto nivel, en esas unidades, es llevado a creer que lo que interesa son los resultados de su área y que él no es co-responsable por la colaboración común. Esa creencia en el trabajo aislado es perjudicial para la organización moderna, pues la tarea organizacional es fruto de interdependencia de las diferentes gerencias.
- La APO puede llevar al gerente a concentrarse exclusivamente en los resultados a corto plazo que lo lleven a su promoción, dejando de lado los resultados de largo plazo pues estos traerán recompensas sólo a su sucesor.

Según **Harry Levinson:**<sup>23</sup> "lo ideal es que ese proceso sea seguido de contactos frecuentes, incluso diarios, y esté separado del análisis salarial". Una de sus críticas más duras hacia la gerencia por objetivos, señala lo siguiente:

Cuanto más alta es la jerarquía de un empleado y más variadas y sutiles sus funciones, más difícil resulta identificar bien objetivos que representen más de una fracción de su trabajo; a este respecto, ofrecen dificultades especiales la creatividad de su labor y la negligencia al determinar previamente las metas y trabajos.

**Según Levinson la APO debe desarrollarse en 5 etapas:**

- "Discusión del funcionario con su superior respecto de la descripción de funciones hecha por el propio subordinado".

---

<sup>23</sup> Harry Levinson "Apraisal of GAT performance", Harvard Business Review, 1976.

- Fijación de propósitos de desempeño a corto plazo.
- Entrevistas con el supervisor para discusión del progreso alcanzado hasta cierto momento.
- Discusión entre superior y subordinado, al término de un plazo, para evaluar los resultados desarrollados por el subordinado.
- Lo ideal en la APO es que sea seguido por contactos frecuentemente, separados del análisis salarial.

### **Otras críticas**

Existen otras críticas a la APO, que son importantes de mencionar:

- a) Los objetivos de la empresa son definidos muy superficialmente y no reflejan todos los intereses de la empresa.
- b) No hubo experiencia adecuada para realización del plan, el levantamiento fue incompleto o fue efectuado contra el tiempo.
- c) Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto.
- d) Las empresas generalmente fallan en tomar las decisiones para revisar, actualizar periódicamente el plan frente a los cambios de la empresa, fluctuaciones económicas y cambios en las tendencias sociales.
- e) No todas las tareas se pueden expresar fácilmente en metas mensurables.
- f) Planear la acción y evaluarla consume tiempo y no siempre el superior dispone de el.
- g) No siempre hay buenas relaciones entre el jefe y el subordinado.

**W. Edwards Deming**<sup>24</sup> critica severamente la competencia entre los miembros de la organización que este sistema promueve y que, desafortunadamente, redundando en la desintegración del sistema organizacional ya que se pone énfasis en logros de corto plazo descuidando el largo plazo.

### **Capítulo III: Elementos significativos de la Administración por objetivos**

La importancia de la descripción y explicación que tienen los elementos más significativos de la administración por objetivos en una empresa de cualquier actividad y lo trascendental que es para poder realizar una satisfactoria administración por objetivos, se describirán de la manera siguiente: cómo estructurar objetivos y sus características óptimas, indicadores, los elementos para la formulación de ellos, las dificultades en la aplicación de los indicadores dentro de la organización y los procedimientos para su elaboración.

Adicionalmente, se describirá los errores más comunes en la fijación de metas u objetivos, las limitaciones de la administración por objetivos y los beneficios de ella.

#### **3.1 Una conceptualización de la administración por objetivos**

##### **3.1.1 Criterio de selección de los objetivos**

Los criterios para la selección de los objetivos deben ser establecidos de acuerdo con la prioridad y su contribución para el alcance de los resultados clave de la empresa.

Algunos criterios son:

- Buscar las actividades que tienen mayor impacto sobre los resultados.

---

<sup>24</sup> W. Edwards Deming, "La Evolución Anual, Destructora de la Gente", (The merit system: The annual appraisal, destroyer of people).

- El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos: el qué, cuánto, cuándo. Los resultados esperados deben ser enunciados en términos medibles y bastante claros.
- Enfocar los objetivos en el trabajo y no en el hombre.
- Detallar cada objetivo en metas subsidiarias.
- Utilizar lenguaje comprensible para los gerentes.
- Mantenerse dentro de los principios de administración. Concentrarse en los propósitos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias.
- Un objetivo debe indicar los resultados a ser alcanzados, más no debe limitar la libertad de escogencia de los métodos. Indicar el cuánto, pero no el cómo.
- El objetivo debe ser difícil de ser alcanzado, requerir un esfuerzo especial, pero no al punto de ser imposible.
- El objetivo debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio anual de la empresa.
- El objetivo debe tener alguna unión remota con el plan de utilidades de la empresa, que es generalmente el objetivo último.

**Ansoff**<sup>25</sup> destaca que el ideal sería el efecto no simplemente de la suma de los esfuerzos, sino de su multiplicación: el sinergismo. El sinergismo significa el efecto multiplicador de la combinación de los recursos, pues los recursos utilizados conjuntamente producen un efecto mayor del que simplemente su suma. De allí la necesidad de un sistema de resultados globales previamente definidos por gerencias, convergiendo los objetivos en una dirección única.

---

<sup>25</sup> ) Igor H. Ansoff "Estrategia Corporativa" Editorial Mc Graw Hill Book Company, 1965

**Lodi** destaca que: “cuando los resultados chocan entre sí (porque la utilidad choca con la productividad, la innovación choca con el aspecto operacional actual y así sucesivamente) ningún objetivo trabaja junto con otro. El trabajo de la administración, es entonces, el de compatibilizar objetivos en conflicto.

### **3.1.2 Jerarquía de objetivos**

Como las organizaciones siempre persiguen más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles son los objetivos más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan ser escalonados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de los objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como un todo. Cada organización tiene, implícita o explícitamente, su jerarquía de objetivos.

Los objetivos más comunes a las empresas privadas, generalmente son los siguientes<sup>26</sup>:

- posición competitiva en el mercado.
- innovación y creatividad en los productos.
- productividad e índices de eficiencia.
- aplicación rentable de los recursos físicos y financieros.
- tasa de dividendos o índice de retorno del capital invertido (lucro).
- calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.
- responsabilidad pública y social de la empresa.
- calidad de servicio al cliente.
- monto de utilidades.

---

<sup>26</sup> Peter F. Drucker “Lo Esencial de Drucker: Los Hitos Esenciales de Drucker en los Escritos o Trabajos de Administración” Editorial: Harper Business, Primera Edición, junio 2001.

- Costos de la empresa (disminución), etc.

### **3.2 Como estructurar objetivos**

La administración por objetivos es un sistema en el cual los que ejerzan el mando deban cambiar radicalmente sus estilos, practicas y valores de supervisión, y que permitan que cada empleado participe en la fijación de los objetivos de trabajo que realice y se supervise y auto controle.

Por lo tanto se deben tener claro los siguientes aspectos en la definición o estructuración de objetivos:

#### **3.2.1 Coordinación de objetivos<sup>27</sup>**

- Todas las acciones individuales deben ir encaminadas hacia las metas de la organización en extrema concordancia con la Estrategia.

#### **3.2.2 Deben ser cuantificables<sup>28</sup>**

Los objetivos deben estar redactados de tal forma que pueden ser controlados fácilmente por medios cuantitativos, como unidades monetarias, unidades producidas, unidades de tiempo, porcentajes, etc., esto se hace con el objeto de saber en que grado se logran los planes, y corregirlo de ser necesario en futuras acciones administrativas.

#### **3.2.3 Redactados debidamente<sup>29</sup>**

Se refiere a la redacción por objetivos son las guías de acción y la verificación.

Estas deben escribirse tomando en cuenta lo siguiente:

---

<sup>27</sup>Harold Koontz y O'Donnell "Administración", Editorial Mc Graw Hill, 1991.

<sup>28</sup> Bill Reddin and Denis Ryan "Manual de Dirección por Objetivos", Ediciones Deusto S.A.

<sup>29</sup> Bill Reddin and Denis Ryan "Manual de Dirección por Objetivos", Ediciones Deusto S.A.

- Que el objetivo pueda ser controlable y observable por medios cuantificables.
- Debe estar redactado con sencillez y con términos usados por la organización.
- Debe estar redactado con brevedad, evitando palabrería innecesaria.
- Considerar los recursos con que se cuenta.

### **3.2.4 Los 16 puntos para escribir objetivos según Morrisey<sup>30</sup>**

1. Empezar con un infinitivo verbal.
2. Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
3. Especificar la fecha límite para su cumplimiento.
4. Especificar los costos máximos.
5. Ser medible y verificable.
6. Señalar el "que" y el "cuando" y evitar los "por que" y los "como".
7. Estar relacionado con los papeles y funciones del responsable y los roles y misiones de los niveles superiores.
8. Ser fácilmente comprensible.
9. Ser realista y alcanzable.
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, cuando se compara con otros ya alcanzados.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
12. Evitar o minimizar la doble responsabilidad para la ejecución, cuando se requiere un esfuerzo conjunto.
13. Ser consecuente con las políticas y prácticas de la organización.
14. Ser acordado voluntariamente, sin presiones ni coacciones indebidas.

---

<sup>30</sup> George L.Morrisey “Administración por Objetivos”, Editorial Fondo Educativo Interamericana

15. Registrarse por escrito, guardándose una copia que revisará el supervisor y el subordinado.
16. Establecerse no solo por escrito, sino también por el superior y el subordinado.

### 3.2.5 Criterios de definición de objetivos

Los objetivos se hacen más prácticos y consistentes cuando se siguen los siguientes criterios en su definición:

1. **Convicción:** Deben reflejar su fuerte convicción.
2. **Precisión:** Expréselos tan precisamente como sea posible.
3. **Factibilidad:** Aunque sean difíciles, deben ser posibles de alcanzar.
4. **Concreción:** Establézcalos en términos de resultados finales verificables, mas que en términos de actividades, programas o proyectos intermedios.
5. **Positivos:** Establézcalos en términos positivos. Evite utilizar la palabra NO.
6. **Proyección:** Se establecen mirando hacia delante en relación con la visión y las estrategias y en términos perdurables.
7. **Unicidad:** Se establecen de a uno cada vez, evite combinar varios objetivos en una misma frase.
8. **Cobertura:** Los objetivos cubren condiciones que impactan en su éxito personal.

### 3.2.6 Fijación de los objetivos

La “administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todas las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada período o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización, fijadas por los accionistas, a través de la dirección”.

Un “objetivo” es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado. Un objetivo debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. En cuanto sea posible, números. La casi totalidad de los objetivos es cuantificada. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados.

Lo esencial en la fijación de objetivos es tener muy presente la estrategia corporativa, con ella tenemos el punto de partida para poder determinar los objetivos de la empresa en forma coordinada, coherente y alineada.<sup>31</sup>

La expresión “objetivo de la empresa” es realmente impropia. La empresa es algo inanimada, y en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes. Los objetivos de una empresa representan en verdad los propósitos de los individuos que en ella ejercen el poder de liderazgo<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard), Editorial Gestión 2000, 1999.

<sup>32</sup> Thomas D. Kuczmariski “Innovación”, estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia, Editorial Mc Graw Hill, 1997.

Los objetivos son fundamentalmente necesidades a satisfacer. Los objetivos de la empresa pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases más amplias representando los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, o del público en general.

En la fijación de los objetivos se deben considerar las limitaciones de la administración por objetivos. Se presentan a continuación algunas limitaciones para que sean internalizadas por la alta administración de las empresas.

- a) Debe existir una gran comunicación, de lo contrario tiene severos perjuicios.
- b) Requiere que el superior a lo menos tenga un alto grado de las condiciones que se mencionan a continuación<sup>33</sup>
  - Liderazgo.
  - Persuasión.
  - Compromiso.
  - Comunicación con su línea.
  - Capacidad de ayudar a la concreción de las metas.
  - Lograr el compromiso de sus subordinados.
  - Alejar el “fantasma” de intereses personales.
- c) Dejar claro que no es una calificación por méritos realizados, sino una forma de administración.
- d) El superior y el subordinado deben tener un alto grado de ayuda mutua, y de coherencia en sus objetivos.
- e) El superior debe tener claro las limitaciones de sus subordinados, de otra forma crea inseguridad y falta de compromiso a priori.

---

<sup>33</sup> John P. Kotter, “El Líder del Cambio”, Editorial Mc Graw Hill, 2000.

- f) Las metas o formas de evaluación de sus objetivos deben ser muy claras en su entrega al subordinado para lograr su comprensión total y compromiso de ellas.
- g) La retribución debe ser justa e interesante, debe ser un motivador mas.
- h) Los objetivos deben ser consensuados, de otra forma no se logra muchas veces su total compromiso.
- i) Este sistema puede traer dos elementos en su concepción básica, ellos son: sobreestimación y la subestimación de los actores, lo que puede ocasionar desequilibrios al interior de la organización.
- j) Debe ser objetivo y no tener elementos subjetivos para con los nuevos objetivos (es decir, que la actuación del pasado no sea un elemento discriminatorio en las exigencias futuras).
- k) El superior al momento de fijar los objetivos debe tener una información completa (o tender a dicho nivel), para ser objetivo en su propuesta o definición.
- l) Se debe crear una cultura de grupo, de pertenecer a un equipo, especialmente en las sucursales, de lo contrario no se logra el objetivo integral.
- m) La evaluación debe tener un parámetro objetivo y transparente, para evitar evaluaciones subjetivas que por pertenecer al género humano estamos expuestos.
- n) Los equipos de trabajo deben tender a ser estables en el tiempo para no tener que inculcar motivaciones a presión, esto no quiere decir que si hay o existe un elemento que claramente no este de acuerdo a su compromiso con los objetivos no sea removido.

- o) El control no debe saturar por periodicidad, puede tener un condicionante adverso al que se quiere lograr.<sup>34</sup>
- p) Coerción sobre los subordinados.<sup>35</sup>
- q) Aprobación de objetos incompatibles<sup>36</sup>
- r) Exceso de papelería<sup>37</sup>
- s) Focalización de los resultados mas fácilmente medibles que sobre los resultados mas importantes. <sup>38</sup>
- t) Seguimiento rígido de objetivos que podrían ser abandonados.
- u) Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes.

### **3.2.7 Errores de implementación de la administración por objetivos**

John W. Humble<sup>39</sup> asegura que existen diez maneras seguras de fracasar con la APO, y ellas son las siguientes:

- No obtener participación de la alta gerencia.
- Decir a todos que la APO es una técnica suprema capaz de resolver todos los problemas.
- Adoptar la APO dentro de un programa acelerado de implementación.
- Fijar solamente objetivos cuantificables sin hacer para las unidades de apoyo.
- Simplificar al extremo todos los procedimientos.

---

<sup>34</sup> David R. Hampton “Administración”, Editorial Mc Graw Hill, 1998

<sup>35</sup> David R. Hampton “Administración”, Editorial Mc Graw Hill, 1998

<sup>36</sup> David R. Hampton “Administración”, Editorial Mc Graw Hill, 1998

<sup>37</sup> David R. Hampton “Administración”, Editorial Mc Graw Hill, 1998

<sup>38</sup> David R. Hampton “Administración”, Editorial Mc Graw Hill, 1998

<sup>39</sup> John William Humble “Cómo Manejar o Administrar por Objetivos” Editorial Amacon, 1973.

- Aplicar la APO en áreas aisladas – no hacer participar globalmente la empresa.
- Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior, debe ser a nivel gerencial.
- Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
- Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo: nunca verificar cómo está andando.
- Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa.

### **3.3 Indicadores**

Un indicador es un factor crítico, criterio o parámetro que indica si la actividad se desempeña bien, regular o mal.

En general, conviene establecer los indicadores en términos de una relación, más que en términos de números absolutos.

Se precisa disponer de pocos indicadores para no congestionar el control, por lo cual se debe cuidar el número de indicadores a establecer.

### **3.4 Elementos para la formulación de indicadores**

- El indicador es un factor crítico de control que procura medir cuándo la actividad relevante o trascendente de una organización o persona, se desempeña bien o mal.
- La formulación de una política genera una necesidad de establecer indicadores.

- El indicador es más útil si se expresa en términos de una relación más que en términos de valores absolutos.
- El resultado como número concreto es el índice. Este habla del comportamiento y en tanto que el Indicador establece la forma de medición.

Normalmente, al establecer un Indicador es útil medir el punto final de la actividad y no los puntos intermedios.

### **3.5 Procedimiento para la elaboración de un indicador**

- Cada unidad determinará aquellos indicadores que le interesa tener, que corresponden a sus áreas claves y a trabajos o tareas claves en relación con objetivos.
- Cada unidad una vez determinados los indicadores, deberá analizarlos y alinearlos para las actividades permanentes y los tramitará, de acuerdo con las prioridades establecidas en las políticas y objetivos institucionales.
- La respectiva gerencia podrá agregar algún otro indicador que no fuera propuesto por la gerencia y corresponde a prioridades de la institución, discutiendo con el interesado su validez de aplicación.
- Los indicadores seleccionados serán discutidos nuevamente por las gerencias y las unidades hasta ponerse de acuerdo.
- La jerarquía tope conocerá y ratificará los indicadores definidos para cada gerencia.

### **3.6 Dificultades en la aplicación de indicadores**

1. Cuando los indicadores no son acordados entre la parte controlada y la que controla, genera una fuerza reactiva que hace difícil la aplicación.
2. Si el indicador mide actividades poco relevantes de un campo funcional, es decir, si está desvinculado de las áreas claves de actividad o de tareas claves de duración prolongada para el logro de objetivos se pierde el interés en la unidad controlada como en la controladora, por aplicarlos.
3. Emplear indicadores sólo de avance y cuantitativos al no existir planes o programas se hace aún más inconsistente el indicador.
4. No mide los ámbitos que determinan el éxito real de una unidad.
5. Si su aplicación exige información detallada y oportuna que no existe, se hace difícil aplicarlas en una primera etapa.

### **3.7 Errores más comunes en la fijación de metas u objetivos<sup>40414243</sup>**

1. El supervisor no aclara los objetivos de su gerencia.
2. Fija metas muy bajas que no ponen a prueba al subordinado individual.
3. No utiliza resultados anteriores como base de creaciones nuevas y originales.
4. No se ajustan los objetivos individuales al objetivo de la gerencia total y de la organización.
5. Sobrecarga a los subordinados con objetivos y metas.
6. No concentra las responsabilidades en los cargos más apropiados.
7. Existen dualidades en las personas que tienen un objetivo, sabiendo que es preferible tener solo a un responsable.

---

<sup>40</sup> Joan María Amat "Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección" Editorial, Amacon, 1973.

<sup>41</sup> George S. Odiorne "Administración por Objetivo", Editorial, Pitman Learnig, 1978.

<sup>42</sup> John Humble "Administración por Objetivos en Acción", Edit.Mc. Graw Hill Book Co Ltd., 1971.

<sup>43</sup> George S. Odiorne "Administración de Decisiones por Objetivos." Edit. Simon & Schuster, 1968.

8. Hace énfasis en métodos de trabajo en lugar de áreas de responsabilidad.
9. No se anticipa el superior a eventuales resultados fuera del óptimo de la meta, espera los acontecimientos y luego actúa.
10. Se aceptan las metas u objetivos sin un plan para alcanzarlas.
11. No hay un compromiso con las metas superiores, luego no puede transmitir las con convicción.
12. No considera las labores de rutina y mantención de su puesto para elaborar sus metas u objetivos.
13. No actúa el superior para ayudar al éxito de los objetivos de sus subordinados.
14. No fija fechas de cumplimiento de objetivos intermedios para lograr la meta final.
15. Es rígido en su visión de los objetivos no saliéndose de un esquema que puede ser un obstáculo para un buen desempeño.
16. No se refuerza la conducta exitosa cuando se han cumplido las metas.

### **3.8 Beneficios de la administración por objetivos**

#### **3.8.1 Para el subordinado<sup>44</sup>**

- Le permite conocer exactamente que es lo que se espera dentro de él.
- Le permite mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Le permite "demostrar" objetivamente porque no pudo lograr lo establecido.
- Le permite concentrarse en áreas concretas.

---

<sup>44</sup> Agustín Reyes Ponce, "Administración de Decisiones por Objetivos" Editorial Limusa-Wiley, 1972.

- Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cual es su situación frente al trabajo ya ante la empresa.
- Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia en las promociones o ascensos.
- Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se establecen en forma anticipada, pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, sino, por decirlo así, "en frío".
- Sabe siempre lo que se espera de él.
- Sabe como ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- Las metas no se le van a imponer, sino que quizá el va a escoger el área en que se han de lograr mejoras.

### **3.8.2 Para el jefe que la aplica**

- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible y se complementa con el sistema de evaluación por desempeño.
- Concentra la supervisión en pocas áreas pero que son las principales.
- Le quita la necesidad de que se discuta "el grado" de realización.
- El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones, a él no se le habrían ocurrido.
- Hace que se cumpla mejor el principio de la organización: "La responsabilidad no se delega, se comparte".
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados.

- Obliga a cada jefe a cumplir su función vital: hacer que sus subordinados logren resultados.

### **3.8.3 Para la eficiencia de la empresa<sup>45</sup>**

- Todos los jefes que trabajen en este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- Facilita una mayor delegación.
- Fija responsabilidades personales.
- Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia eliminando, o al menos reduciendo las discusiones.
- Facilita y estimula la formación de grupo de trabajo.
- Es una base para el desarrollo de funcionarios.
- Objetivos cruzados, mayor trabajo en equipo, éste es un beneficio y es una consideración al momento de fijar los objetivos.

## **Conclusión**

---

<sup>45</sup> Harold Koontz “Administración” Editorial Mc Graw Hill College Div, Novena Edición, 1988.

Al iniciar la presente tesis el propósito fundamental fue como objetivo general dar a conocer a través de éste estudio que es y lo que significa una administración en base a objetivos, ya que se ha visto que existen varias formas de administración, de las cuales se destaca en éste desarrollo de tesis: Una administración tradicional que si bien en muchos casos ha demostrado que cumplen sus objetivos finales, pero que también ha demostrado que poseen muchas falencias, y una administración por objetivos, que ha demostrado satisfactoriamente poseer muchas buenas razones para su empleo en cualquier compañía, además como objetivo específico que éste sistema de trabajo como es la administración por objetivos sea una guía de acción, una herramienta estratégica para el beneficio final que son el logro de los objetivos corporativos.

Hoy en día las empresas de toda índole trabajan fuertemente en términos de objetivos para cumplir en forma satisfactoria sus metas finales, es decir que sean rentables y que perduren en el tiempo, pero se ha concluido que muchas por no decir la gran mayoría, tienen poco claros sus objetivos, no poseen sistemas de medición y las compañías que los poseen carecen de oportunidad en la entrega de las mediciones o no tienen incorporados sistemas de alerta temprana, lo cual trae como consecuencia una insuficiencia para un adecuado monitoreo de los objetivos trazados al interior de la compañía, por lo tanto, los objetivos finales van perdiendo fuerzas lo cual crea un perjuicio para la organización.

Es muy importante, destacar una característica de este modelo administrativo: la administración por objetivos (APO), no es una fórmula milagrosa, sin embargo, puede comportarse flexible en situaciones limitantes que se le presenten a la empresa, producto de los cambios rápidos y necesarios que sufre la industria a nivel mundial.

Este sistema de administración por objetivos nos proporciona un sistema de control para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir metas comunes de las personas, de la organización y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulando, a la vez, la iniciativa personal. Asimismo, prever soluciones al grave problema de la definición de las responsabilidades de cada una de las personas que integran la organización, y esto elimina la posibilidad que el individuo no entienda su rol y valor agregado para la organización.

La administración por objetivo le da una herramienta a la empresa para establecer sus metas conjuntamente con los subordinados, por lo tanto, es participativa. A través de ella, las metas comunes: rentabilidad, posición competitiva, productividad, liderazgo en el mercado, responsabilidad reconocida y excelentes relaciones se organizan, planifican y ejecutan efectivamente.

En el transcurso del trabajo de tesis me he dado cuenta que en el tema de una buena administración dirigida hacia cualquier empresa, se necesita primero que todo una dirección clara de lo que se persigue, sea esto la optimización de los recursos tanto humanos, monetarios, bienes de capital y otros. La administración por objetivos juega un papel importante en términos de cumplir en forma satisfactoria los objetivos trazados y deseados por los altos directivos de una determinada empresa, efectuando las mediciones y seguimiento de las acciones implementadas en forma sistemática y oportuna.

El hecho de pensar en un sistema de trabajo de administración por objetivos conlleva un trabajo en equipo, permite una retroalimentación más rápida, lo cual favorece a estar evaluando constantemente la administración que se está llevando a cabo

y permite además corregir a tiempo las estrategias para un mejor cumplimiento de los objetivos deseados.

En un escenario tan competitivo y tan complejo producto de la globalización, con una competitividad cada vez mayor, demanda a cualquier organización imperiosamente una buena diferenciación destacándose del resto y poseer una mejor performance dentro del mercado, ante lo cual podemos afirmar en forma contundente y categórica que la administración por objetivos es altamente beneficiosa para fortalecer la posición competitiva de la organización.

Puesto que entrega las siguientes ventajas o beneficios para ella:

Objetivos corporativos alineados, concentración de energías internas hacia una misma dirección, ahorro de costos, ahorro de tiempos en la toma de decisiones, ahorro de tecnología, sinergia dentro de la compañía, optimización de procesos relevantes, permite visualizar las áreas dentro de la organización que tienen dificultades o presentan problemas, es beneficioso para una evaluación de desempeño de las personas, es transparente y clara, establece dentro de la organización un mayor grado de comunicación, fija en forma clara la participación de las distintas gerencias de la institución, concentra los esfuerzos en las áreas relevantes y significativas de la organización, la responsabilidad del logro de objetivos dentro de las gerencias se comparte y no se delega, fija en forma clara las responsabilidades personales de la plana ejecutiva, facilita la formación de grupos interdisciplinarios en la organización para el logro de los objetivos corporativos, permite minimizar la fuga de esfuerzos personales y gerenciales a otros elementos que no necesariamente contribuyen al logro de objetivos corporativos.

## **Anexos**

## **Anexo N° 1. Proceso de explotación de minas subterráneas.**

El objetivo de este proceso es extraer la porción mineralizada con cobre y otros elementos desde el macizo rocoso de la mina (que puede ser a rajo abierto, subterránea o la combinación de ambas), y enviarlas a la planta, en forma eficiente y segura, para ser sometida al proceso de obtención del cobre y otros elementos. Para ello, debe lograrse la fragmentación de la roca, de manera que pueda ser removida de su posición original o in situ, cargar y transportar para ser procesada o depositada fuera de la mina como material suelto o una granulometría manejable.

En la operación de una mina, intervienen varios equipos de cuyas acciones deben ser consideradas para lograr una alta eficiencia y seguridad en la faena, como por ejemplo:

- Geología: Entrega la información de las características físicas, químicas y mineralógicas del material a extraer.
- Planificación: Elabora el plan minero, considerando todas las variables (geología, operación, mantenimiento, costos, plazos, etc.)
- Operaciones: Realiza el movimiento de material en la mina (perforación, tronadura, carguío y transporte)
- Mantenimiento: Debe velar por la disponibilidad electromecánica de todos los equipos (perforadoras, palas, camiones, equipos auxiliares, etc)
- Administración: Proporciona el apoyo en manejo de recursos humanos, adquisiciones, contratos, etc.

Además participan estamentos asesores en materias de seguridad, medio ambiente y calidad, para lograr el cumplimiento de las normas y orientaciones correspondientes a un trabajo seguro, limpio y de calidad.

El resultado de los diversos estudios de ingeniería, permiten determinar la relación óptima entre la capacidad de extracción y beneficio de mineral, que se expresa en miles de toneladas de cobre fino a producir en un año. De acuerdo con la capacidad de operación establecida, se determina la mejor secuencia para extraer el mineral, compatibilizando las características de la operación con los resultados económicos esperados, para un largo período (en general, sobre 10 años). Esta secuencia se conoce como “*plan minero*”, y el periodo en el cual se alcanza el agotamiento total de los recursos, es la vida útil de la mina. El plan minero entrega, además, las bases para asegurar que la operación sea eficiente y confiable en todas sus operaciones. Para esto, se define la porción del yacimiento que se explota (denominada “*mineral*” en lenguaje minero), de acuerdo con la ley de corte, que es una relación entre la “*ley*” (contenido de cobre), y lo que cuesta procesar este mineral, que depende de las características metalúrgicas. De esta forma, se asegura un beneficio económico. El mineral existente bajo la ley de corte es considerado “*estéril*”, si no tiene cobre, o mineral “*de baja ley*”, si tiene algo de cobre que podría ser recuperado con otro procedimiento.

La extracción del mineral se realiza siguiendo una secuencia de las siguientes fases:

- Perforación.
- Tronadura
- Carguío
- Transporte

El producto principal de este proceso es la entrega de mineral para ser procesado en la planta de beneficio.



Vista de Mina a rajo abierto.



Vista de mina subterránea.

## **Anexo N° 2. Extracción Subterránea de mineral y su fortificación.**

Un yacimiento se explota en forma subterránea cuando presenta una cubierta de material estéril de espesor tal, que su extracción desde la superficie resulta antieconómica.

El objetivo es realizar la extracción de las rocas que contienen minerales de cobre de grandes yacimientos y que se encuentran bajo una cubierta de estéril de espesor considerable, por ejemplo al interior de un cerro.

Para ello, se construyen labores subterráneas en la roca desde la superficie para acceder a las zonas mineralizadas. Las labores subterráneas pueden ser horizontales (túneles o galerías), verticales (piques), o inclinadas (rampas), y se ubican en los diferentes niveles que permiten fragmentar, cargar y transportar el mineral desde el interior de la mina hasta la planta, generalmente situada en la superficie.

Los túneles y piques subterráneos se construyen mediante explosivos que se colocan en perforaciones efectuadas en la roca (denominadas “*tiros*”). Estas perforaciones están distribuidas siguiendo la forma que se le quiere dar a la labor subterránea (túneles, piques o rampas), y la tronadura se realiza en una secuencia, partiendo desde el punto central hacia los bordes.



Después de la tronadura, se extrae el material fragmentado y se estabilizan las paredes y el techo del túnel. Para esto, se utiliza una fortificación adecuada para cada tipo de terreno, que depende de sus características y del uso que se le va a dar al túnel, pique o rampa. Entre cada tronadura, el sector debe de ser ventilado y despejado.



1.- “Frente” lista para sacar mineral y cargarlo.

Para evitar los derrumbes, las diferentes labores subterráneas deben de ser sostenidas en el tiempo para permitir, el trabajo del personal y el uso de los equipos subterráneos con seguridad.

En forma natural, las rocas están en un cierto equilibrio con el medio en que se encuentran, pero este equilibrio se rompe al hacer una perforación en su interior. El objetivo de la fortificación es ayudar a la roca a recuperar en parte su capacidad de soporte. El tipo de soporte o fortificación empleada depende de varios factores:

- Según la función: Las fortificaciones en los túneles de uso frecuente y prolongado, especialmente aquellas de los lugares por donde deben transitar personas y equipos, deben de contar con un factor de seguridad mayor. Las fortificaciones de túneles que presentan un uso esporádico o donde no transita personal, tienen exigencias menores.

- Según el peso que soportan: La presión que se genera alrededor de una labor subterránea es mayor cuando más profunda se ubique, ya que debe soportar una altura mayor de roca. De esta forma los túneles que se encuentran a mayores profundidades requerirán de mayores fortificaciones y de mayor resistencia.
- Según las características del terreno: El macizo rocoso presenta diferencias en su constitución (tipo de roca, alteración, estructuras). Por ello, su comportamiento puede ser diferente en cuanto a dureza y resistencia a los esfuerzos. Una roca que se disgrega fácilmente requiere ser fortalecida totalmente. Por el contrario, una roca cohesionada de dureza media se auto-sustenta y requiere poca fortificación. En tanto que una roca cohesionada de alta dureza puede concentrar esfuerzos tan grandes que podrían provocar la explosión de las paredes del túnel, por lo que requiere una fortificación extrema.

Los materiales que se utilizan para reforzar los túneles, piques o rampas, por nombrar algunos, son:

- Mallas de acero.
- Pernos de anclaje.
- Cables.
- Hormigón o shotcrete (hormigón de secado rápido a base de químicos).
- Marcos de acero.
- Vigas de madera.
- Lechada de hormigón proyectado.



2.- Perno lechado, acuñado para alta resistencia.-



3.- Vista de mina subterránea fortificada con malla de acero y shotcrete.



4.- Camión shotcrete, especial para fortificar en faenas subterráneas.

Dentro de una mina subterránea se disponen de diferentes áreas que permiten el trabajo de extracción de mineral, así como todas las actividades de apoyo y aquellas inherentes a las necesidades humanas durante la jornada de trabajo. De esta manera, se tienen las siguientes áreas:

- Producción: Incluye los niveles de transporte, producción, hundimiento y ventilación, piques de traspaso y carguío de mineral.
- Servicios e infraestructuras: Talleres de mantención, piques de transporte de personal, accesos principales, redes de agua y electricidad, drenajes, redes de incendio, oficinas, comedores, baños, policlínicos, bodegas, etc.

## **Bibliografía.**

(Ordenado alfabéticamente)

- Agustín Reyes Ponce, “Administración por objetivos”. Editorial Limusa-Wiley. 1972.
- Bill Reddin and Denis Ryan, “Manual de dirección por objetivos”. Ediciones Deusto S.A.
- David R. Hampton “Administración”. Editorial Mc Graw Hill. 2000
- Doris K. Seward, “Manual de dirección por objetivo”, (Capítulo 7). Bill Reddin and Denis Ryan. Ediciones Deusto S.A.
- George L. Morrisey, “Administración por objetivos”. Editorial Fondo Educativo Interamericana. 1976.  
<http://books.google.cl/books?id=eNhcl8R20y4C&pg=PA145&lpg=PA145&dq=George+L.+Morrisey,+%E2%80%9CAministraci%C3%B3n+por+objetivos%E2%80%9D.+Editorial+Fondo+Educativo+Interamericana.+1976&source=bl&ots=ERhYZdpnFn&sig=OgqmyGoQhyZLtQl6Cwvp-NBA16Y&hl=es&ei=i62>
- George R. Terry y Stephen G. Franklin. “Principios de la administración”. Editorial Grupo Patria cultural S.A. de C.V., 2001.
- George S. Odiorne, “Administración de Decisiones por Objetivo”. Editorial Simon & Schuster. 1968. [http://arp.sagepub.com/cgi/pdf\\_extract/11/2/115](http://arp.sagepub.com/cgi/pdf_extract/11/2/115)
- George S. Odiorne, “Administración por objetivos, un nuevo sistema para la dirección”. Editorial Labor, España. 1972.  
<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=37736330>
- George S. Odiorne, “Administración por objetivos: Un sistema de Liderazgo administrativo”. Editorial Pitman Learning. 1978.
- Guillermo Gómez Ceja, “Planeación y organización”. Editorial Mc Graw Hill. 1998. <http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=37737242>

- Harold Koontz y O'Donnel, "Administración". Editorial Mc Graw Hill. 1991.  
[http://www.wikilearning.com/cursos\\_gratis/koontz/busqueda/1](http://www.wikilearning.com/cursos_gratis/koontz/busqueda/1)
- Harold Koontz, "Administración". Editorial Mc Graw Hill College Div. Novena Edición. 1988.
- Harry Levinson, "Appraisal of what performance". Harvard business review. 1976.
- Ignacio Gil, Leonor Ruiz, Jesús Ruiz, "La nueva Dirección de personas en la empresa". Editorial Mc Graw Hill. 1999.
- Igor H. Ansoff, "Estrategia corporativa". Editorial Mc Graw Hill Book Company. 1965. <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf364.pdf>
- Joan María Amat, "Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección". Editorial Gestión 2000. 1998.
- Joao Lodi, "Reclutamiento de personal". Editorial Pioneira. 1967.
- John Humble, "Administración por objetivos en acción". Editorial Mc Graw Hill Book CO Ltd., 1971
- John P. Kotter, "El líder del cambio". Editorial Mc Graw Hill. 1998.  
<http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/3/giuliucc.pdf>
- John William Humble, "Como manejar o administrar por objetivos". Editorial Amazon. 1973.
- John William Humble, Management by objectives in banking. "Administración por objetivos en la banca", Editorial: Institutos de bancos. 1970.  
<http://openlibrary.org/b/OL22457142M/Management-by-objectives-in-banking>
- Peter F Drucker, "Lo esencial de Drucker: Los hitos esenciales de Drucker en los escritos y trabajos de administración". Editorial Harper Business, Primera edición. Junio 2001.

[http://books.google.cl/books?id=YzbDerHo0LMC&dq=The+Essential+Drucker&printsec=frontcover&source=bl&ots=5kmJgzHKkR&sig=cCXHMZ-mIVMi0jFjEK2zg20IEEn0&hl=es&ei=ZZ-tStW5L5H8tgeWydi2CA&sa=X&oi=book\\_res ult&ct=result&resnum=3#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.cl/books?id=YzbDerHo0LMC&dq=The+Essential+Drucker&printsec=frontcover&source=bl&ots=5kmJgzHKkR&sig=cCXHMZ-mIVMi0jFjEK2zg20IEEn0&hl=es&ei=ZZ-tStW5L5H8tgeWydi2CA&sa=X&oi=book_res ult&ct=result&resnum=3#v=onepage&q=&f=false)

- Peter F. Drucker, The practice of management (Capítulo management by objectives and self control). 1954.  
<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=55843924>
- Philip B. Crosby, “Liderazgo”. Editorial Mc Graw Hill. 1997.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cuadro de mando Integral” (The Balanced Scorecard), Editorial Gestión 2000. 1999.  
[dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2483055](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2483055)
- Sergio Hernández y Rodríguez, “Introducción a la administración: Un nuevo enfoque teórico-práctico”. Editorial Mc Graw Hill. 1998.  
<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=37740785>
- Thomas D. Kuczumski “Innovación: Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia”. Editorial Mc Graw Hill. 1997.  
<http://www.monografias.com/trabajos66/gerencia-tecnologica/gerencia-tecnologica2.shtml>
- W. Edward Deming, “La Evolución Anual, Destructora de la Gente”. (The merit system, the anual appraisal, destroyer of poeple).  
<http://www.thefarm.org/lifestyle/albertbates/akbp9.html>
- <http://www.innovamineria.cl/contenidos.phtml?seccion=28&contenido=172>
- <http://www.codelco.cl/educa/divisiones/teniente/info/procesos.html>
- [http://www.zublin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3&Itemid=7](http://www.zublin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=7)

- [http://www.zublin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=4](http://www.zublin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=4)