

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

Facultad de Postgrados

Programa de Gerencia



Presentado por:

Jhon Jairo Díaz Sanabria

Jhon Fredy García Calderón

Luis Alejandro Tique Gonzáles.

Bogotá D.C

2017

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

Facultad de postgrados

Programa de gerencia

IMPLEMENTACIÓN DE LA TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS A  
LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S.

Presentado por:

Jhon Jairo Díaz Sanabria

Jhon Fredy García Calderón

Luis Alejandro Tique Gonzáles

Presentado a:

Alba Lucy Garzón Vanegas

Administradora de Empresas y Magister en Administración

Bogotá D.C

2017

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos salud y oportunidades de crecer en los aspectos generales de la vida.

Un agradecimiento a la Universidad la Gran Colombia por brindarnos la oportunidad de desarrollar este trabajo de grado, así como a la profesora alba Lucy Garzón Vanegas por la orientación, apoyo y corrección en la elaboración de esta, a los demás docentes en general que han contribuido en todo el proceso de formación.

En este proceso agradecemos a nuestros padres y familiares que han brindado su apoyo moral y económico, siendo incondicionales en los momentos de mayor complejidad contribuyendo al crecimiento profesional de cada uno de nosotros.

A la empresa Construcciones Asociados LT S.A.S por abrirnos las puertas y poder llevar a cabo nuestra investigación.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber alcanzado este logro tan importante en mi formación profesional, a mi familia y en especial a mi madre por ser el pilar más importante, por brindarme siempre su apoyo incondicional sin importar los obstáculos presentados en el camino, A mis maestros que me ayudaron durante el proceso de enseñanza y finalmente a mis compañeros de tesis quienes trabajaron para salir adelante.

### **Jhon Jairo Díaz Sanabria**

Agradezco primeramente a mis padres y hermanos por darme todo su apoyo y esfuerzo para que ahora este culminando esta etapa de mi vida, por su incondicionalidad en todos los momentos de mi vida, por siempre estar junto a mí y gracias a ellos soy lo que ahora soy. A mis familiares y docentes que gracias a su esfuerzo y mi esfuerzo ahora puedo ser una mejor persona. Espero ser un gran orgullo para ellos y para todas las personas que confiaron en mí.

### **Jhon Fredy García Calderón**

Dedico mi tesis a Dios que ha estado conmigo en todo momento y en los momentos de debilidad él ha estado ahí para levantarme en todas las áreas de mi vida.

A mi madre Miriam González rojas que siempre ha estado ahí en los momentos buenos y malos, apoyándome tanto moralmente como económicamente siendo un respaldo en todos los proyectos en mi vida.

A mi padre Luis Tique Gualaco, que me ha brindado su apoyo económico, moral, por su sacrificio a la hora de conseguir todo para que no me faltase nada en mi vida tanto bachiller como profesional, por su comprensión y amor para conmigo.

A mi hermano Brandon Steven Tique González por ser un apoyo incondicional no solo en los momentos buenos sino también en los difíciles haciéndome crecer como persona y como profesional.

A mi hermana Julie Andrea Tique por ser mi consejera en los momentos difíciles y dar motivación para seguir adelante

### **Luis Alejandro Tique Gonzales**

## SÍNTESIS

El propósito del siguiente trabajo de investigación es implementar una teoría o modelo administrativo a la empresa construcciones asociados LT SAS, con el fin de aumentar la productividad en cada área o departamento, y que pueda ser más competitiva frente en el campo de acción de la construcción.

Para esto se realizó un diagnostico con la situación actual de la empresa, a través de la observación, encuestas y visitas de campo.

Nuestro método de recolección de información fue a través de encuestas hechas 32 personas lo cual equivalen al 100% de personal que laboran actualmente en la empresa, y en la cual se pudo notar la falta de organización en el área administrativa y falta de conocimiento en el área operativa en cuanto a los objetivos o metas desarrollados por la empresa.

El fin es implementar el modelo de administración por objetivos, Donde se establezcan objetivos individuales, por área o departamento y generales, con el propósito de mejorar productividad y competitividad en la empresa.

La mejor manera de llegar a un crecimiento sostenible en una empresa es cumpliendo los objetivos trazados, y que cada objetivo valla ligado a las políticas y programas desarrollados por la empresa. Para llegar a esto se debe brindar comunicación y participación a los empleados la cual es una manera de reconocer a nuestro personal, evaluando desempeños a cada objetivo trazado.

Se elaboró la estructura del modelo de administración por objetivos el igual que la matriz DOFA que se realizó con el fin de la mejora del conocimiento interno de la empresa y como esto ayuda a la competitividad con el entorno.

Se elaboró conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos de las encuestas, observación, entrevistas y matriz DOFA.

## **PALABRAS CLAVES**

Administración por objetivos, obras civiles, mejora continua, tendencia gerencial, alta gerencia, administración, comunicación, objetivos organizacionales, modelo de negocio, eficiencia organizacional, Departamentalización, eficacia, mejoramiento en la organización, evaluación, control, in situ, obra civil, ingeniería.

## **ABSTRACT**

The importance of carrying out this project and the progress in the development of the community, is of great scale for the benefit of each of the people who are part of this, therefore, it is necessary to plan in favorable conditions to avoid problems nor risks that affect the organizational structures nor the way in which the objectives are directed. Optimize or create a development and intervention plan so that the operational improvement of CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S satisfy its customers in times of high demand in order to improve service time, this to help workers minimize delays by setting targets to a set period, to assess and correct the risks they present or may present. Our method of gathering information was through surveys made to 32 people, which is equivalent to 100% of the personnel that currently work in the company. Which could be noted the lack of organization in the administrative area and lack of knowledge in the operational area in terms of objectives or goals developed by the company. The structure of the management model was developed by objectives, just like the SWOT matrix that was carried out in order to improve the internal knowledge of the company and how this helps competitiveness with the environment. Elaborating conclusions and recommendations based on the results obtained from the surveys, observation, interviews and SWOT matrix.

## **KEY WORDS**

Administration by objectives, civil works, continuous improvement, managerial tendency, top management, administration, communication, organizational objectives, business model, organizational efficiency, departmentalization, efficiency, improvement in the organization, evaluation, control, in situ, work civil, engineering.

## Tabla de Contenido

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	10
ANTECEDENTES.....	11
JUSTIFICACIÓN / FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ....	12
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO. ....	14
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO .....	15
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y DIAGNOSTICO .....	17
HISTORIA. ....	19
CAPITULO 3. OBJETIVOS.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
CAPITULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO .....	21
TIPO DE PROYECTO. ....	21
TIPO DE ESTUDIO REALIZADO.....	21
PERÍODO Y LUGAR DONDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN.....	22
UNIVERSO Y MUESTRA.....	22
MÉTODOS .....	23
PROCEDIMIENTOS.....	23
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	24
ASPECTOS ÉTICOS.....	24
CAPITULO 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	25
RESULTADOS.....	25
DESARROLLO .....	34
ESTRUCTURA MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS PRESENTADA A LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S. ....	35
OBJETIVOS GENERALES. ....	35
OBJETIVOS DE ALTA GERENCIA. ....	35
OBJETIVOS FINANCIEROS. ....	36
OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS. ....	36
OBJETIVOS TÉCNICOS.....	36
OBJETIVOS OPERATIVOS.....	36
OBJETIVOS EN MATERIA DE PERSONAL.....	37
OBJETIVOS DE RENDIMIENTO. ....	37
OBJETIVOS DE CALIFICACIÓN.....	37

ESTRUCTURA POR ÁREAS DE LA EMPRESA.....	38
ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA.....	39
CAPITULO 6. CONCLUSIONES.....	40
CAPITULO 7. RECOMENDACIONES .....	41
CAPITULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
CAPITULO 9. ANEXOS.....	43
ANEXO ENCUESTA.....	43

### Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Problemática de mal manejo administrativo. Elaboración propia con información tomada en visita in situ.....	21
Ilustración 2: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.....	25
Ilustración 3: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.De 1 a 5 califique el proceso de compra y pedido de materiales. ....	26
Ilustración 4: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.....	26
Ilustración 5: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.....	27
Ilustración 6: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.Falta de organización en áreas Administrativas y Financiera.....	27
Ilustración 7:Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS .....	28
Ilustración 8:Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS .....	29
Ilustración 9:Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS .....	29
Ilustración 10:Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS .....	30
Ilustración 11: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS .....	30
Ilustración 12: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS .....	31
Ilustración 13: realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS .....	32
Ilustración 14: matriz dofa. Realizada por equipo de trabajo tesis .....	33

## TÍTULO

IMPLEMENTACIÓN DE LA TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS A  
LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S

## **Introducción**

La empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS es una empresa dedicada a satisfacer la necesidad de los clientes a través de prestaciones de servicios en cuanto a obras civiles, al hacer un estudio de la empresa se evidencian falencias en su organización administrativa, debido a que no se tienen objetivos claros, esto lleva a las malas decisiones por parte de los administrativos encadenando una serie de deficiencias y de malos procesos en la ejecución de sus labores cotidianas.

El objetivo de esta investigación es implementar la administración por objetivos en todas las áreas de las empresas en busca de la mejora continua y la solución de problemas a corto, mediano y largo plazo.

Se implementará una tendencia gerencial para mejorar procesos internos y para que la comunicación sea constante en el equipo de trabajo, todo esto en pro de la eficiencia que de alguna u otra forma se ve afectada.

Generalizando sobre el entorno de la construcción y sobre su alcance al nivel mundial es apto que estas empresas alberguen un proceso correcto tanto administrativo como operativo, incrementando su nivel financiero y de calidad, no obstante, es necesario que los procesos establecidos para el buen desarrollo del trabajo sean los más apropiados y concisos para la eficiencia de sus planes laborales

Las diferentes áreas deben ser conscientes de la importancia de sus procesos y de la formulación de sus objetivos para encaminar los resultados a un estado positivo y consecuente a lo que se quiera en la alta gerencia de la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.

Todos los sucesos que se han generado de una mala administración y comunicación se han debido a la falta de objetivos y procesos adecuados en las áreas correspondientes y de vital importancia para la empresa, en un sector como el de la construcción y en un país como Colombia se es necesario planear y adecuar los objetivos organizacionales como lo exige el mercado, debido a que este puede ser cambiante en el transcurrir del desarrollo de la obra.

De acuerdo a esto se es necesario estudiar a fondo los diferentes procesos internos y los objetivos propuestos para el cumplimiento de su modelo de negocio, e implementar o modificar estos para que los diferentes conflictos se vean solucionados.

## **Antecedentes**

En primera instancia para desarrollar adecuadamente la implementación de la administración por objetivos en la empresa. En los Primeros Periodos de Aplicación esta, Deben ser Pocos en Número de áreas a intervenir. No es recomendable poner todo en un principio bajo el sistema de administración por objetivos ya que en vez de favorecer su control lo podría debilitar debido a lo complejo del mismo. (VASQUEZ, 2014)

Deben Fijarse Objetivos Alcanzables pero al Mismo Tiempo que Estimulen a la Persona Involucrada y al Crecimiento Deseable de la Empresa. Cuando un objetivo se encuentra por encima de las posibilidades con que cuenta la empresa se abandonara fácilmente por ver posibilidades de no alcanzarlo. Y por el contrario no mejora en nada la administración de la empresa cuando se es demasiado conservador. (VASQUEZ, 2014).

El tema de la presente tesis se enfoca en la Organización Estructural y Departamental de Industrias Narváez, debido a que en la actualidad se ha visto conveniente implementar un sistema organizado que se adapte a las necesidades de la empresa, por lo que, este tema de tesis pretende conseguir cierto grado de eficiencia organizacional para afrontar las adversidades tanto internas como externas del entorno empresarial, así también se menciona la importancia de aplicar una eficaz estructura en la que se involucre el flujo normal de actividades dentro de cada área. Los principales aspectos que deben considerar son: el Análisis Actual de la Empresa, La Departamentalización y La Estructura Organizacional, La Autoridad y Responsabilidad, Estructura y Ubicación Orgánica del Recurso Humano, así como también realizar un estudio de las fallas dentro de cada área, lo que nos permitirá detallar necesidades de la Industria. El objetivo que se plantea con el desarrollo de esta tesis es contrarrestar el problema actual de la empresa, con lo que se contribuirá a una mejor calidad de manejo productivo. Se alcanzaran los objetivo a través de una investigación de campo acerca de los flujos operacionales y administrativos. Para nuestro estudio se cuenta con algunos datos de la empresa, lo que facilitará el adecuado desenvolvimiento de las tareas que se pretenden adaptar el sistema organizacional a cada área departamental. La sistemática que se usara va a estar dirigida a la buena organización estructural y departamental, la cual consistirá en una adecuada coordinación e integración de las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia y eficiencia. (NELLY BEATRIZ, 2011)

Alta administración. Si la definición clara de las metas y las prioridades se inicia en la cabeza misma, el sistema alcanzará su máximo potencial, puesto que en todas las partes de la organización fijarán sus puntos de mira en el mismo objetivo general. La alta administración desempeña un papel continuo e importante al hacer hincapié en la necesidad de que haya un mejoramiento en la organización. El principal factor de motivación de un sistema A.P.O que dé buenos resultados es el respaldo dado por la administración superior y la demanda del grado de esfuerzo administrativo que requiere. (REMBERTO, 2005)

## **Justificación / Fundamentación teórica.**

La importancia de llevar a cabo este proyecto y el progreso en el desarrollo de la comunidad es de gran escala para el beneficio de cada una de las personas que hacen parte de este, por ende, es necesario planificar en condiciones favorables para no tener problemas ni riesgos que afectan las estructuras organizacionales ni el modo en que se dirigen los objetivos.

Optimizar o crear un plan de desarrollo e intervención para que el mejoramiento operacional de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S satisfaga a sus clientes en tiempos de alta demanda con el fin de mejorar tiempo de servicio, esto para ayudar a los trabajadores a minimizar demoras por medio de puesta de objetivos a un periodo establecido, para evaluar y corregir los riesgos que presentan o pueden presentar.

Fortalecer los programas de reducción de factores generadores de riesgo y de alertas tempranas por la potencial ocurrencia de algún servicio prestado por CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S. inadecuadas en el sector de la construcción y todo lo debido a obra civil, es aquí donde se muestra la necesidad de plantear la opción de implementar la administración por objetivos en la empresa, con el fin de mejorar procesos y dar orden a la operación y prestación del servicio a nuestros clientes.

Es necesario mejorar o implementar los objetivos para cada área existente y que las personas que trabajan en esta empresa se vean beneficiadas de alguna u otra forma, esto encaminado a generar eficacia y soluciones de mejoría en el sector de la construcción y obra civil, sin dejar atrás una planificación razonable sobre lo que se quiere realizar para una labor eficaz, y en la cual se pueda entender el proceso desde un punto social y se realice una adecuación general para generar cambios en diferentes aspectos que podrían solucionar estos percances ocasionados en las obras o lugares de trabajo.

Debido a que se trata de la implementación de un modelo gerencial es necesario hallar sus falencias para que estas sean mejoradas notoriamente en un tiempo estimado y para que las personas involucradas en el sector se informen de una forma segura con nuevos objetivos establecidos para cada área de trabajo y evitar inconsistencias a corto, mediano y largo plazo.

Se verán comprometidos en el trabajo o en la estructuras organizacional todo aquel que este en la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S. ellos serán de gran importancia para conocer las variables que contribuyen o no al sector evaluado, de su parte se podrán conocer las consecuencias de la problemática para que el equipo de estudio pueda tener la opción de evaluar y analizar todo esto para buscar una solución parcial de estos percances y fortalecer a futuro y de acuerdo a los objetivos establecidos nuevas maneras de evaluación y control.

Con la implementación de esta tendencia gerencial en el sector de la construcción se quiere contribuir en aspectos que a veces en las empresas de construcción son débiles como por ejemplo en garantías y en los procesos que se deben hacer para satisfacer al cliente,

estableciendo unos objetivos en el sector de la calidad se pueden ahorrar muchos problemas por garantías.

A parte esta implementación ayudara a subsanar muchos problemas de servicio y de comunicación al interior de la empresa ayudando notoriamente a los procesos internos y externos

Todo esto es necesario para la futura evaluación, donde se podrá saber que tan eficiente o no fue la implementación de esta tendencia esta empresa, a parte nos ayudara a establecer una serie de estándares a la hora de implementar los objetivos a cada área establecida en la empresa.

Por esto la implementación de los objetivos requerirá ayuda de los altos mandos como de los trabajadores para que a la hora de empezar a hacer cumplir los objetivos estén de acuerdo ambas partes.

Este proceso beneficiará enormemente a la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S que actualmente presenta inconvenientes de comunicación entre trabajadores y altos mandos, esta tendencia gerencial ayudará mucho en mejorar la comunicación en el interior de la empresa, esto se verá reflejado en mejora hacia sus clientes quienes se darán cuenta de que la mejora ha sido real cuando el servicio al cliente o el proceso de construcción ha sido más eficiente.

La viabilidad de la investigación es positiva porque contamos con herramientas teóricas que ayudaran a mitigar este proceso de implementación, además se cuenta con el apoyo de la empresa para llevar a cabo esta investigación, colaborándonos con información suministrada por ellos mismos todo esto con el fin de que el porcentaje de error final sea mínimo.

Con esta investigación es posible adquirir conocimiento sobre todo lo pertinente a el tema a desarrolla aplicando todo lo teórico a un caso real donde se puedan evaluar y evidenciar nuestras aptitudes adquiridas en el transcurso del curso, a parte se ayudará a solucionar un problema actual que buscara el beneficio en conjunto.

## **Definición del problema científico.**

Las problemáticas globales han generado en la sociedad actual grandes cambios en los modelos empresariales que según (Ponce, 1985), debido a esto, diversas empresas no cuentan con un modelo que integre las diversas necesidades presentes en la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S. esta empresa ha presentado problemáticas en sus métodos de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones del crecimiento de esta.

Ante la situación planteada de la presente investigación se detectan falencias en los modelos que integran las empresas a través de los años, debido a esto, en la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S. se observan dificultades en sus políticas de manejo financiero y manejo organizacional en sus diversas áreas

En la presente investigación se desea implementar un modelo de administración por objetivos que satisfaga las necesidades de la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S.

Se quiere implementar este modelo administrativo puesto que este modelo garantiza un adecuado control y evaluación de las diversas áreas y organizaciones en esta empresa.

Para su debido control se implementará objetivos, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo y los objetivos de cada departamento con base en los objetivos generales de la empresa.

## Marco teórico

Como fuente primordial y de crecimiento es necesario asociar la Innovación como objetivo general de sostenimiento y de mejora continua en la empresa, adquiriendo a medida que pasa el tiempo nuevos conocimientos acerca del entorno de la construcción y de la obra civil en general, es por esto que la innovación es necesaria casi obligatoria en la empresa Construcciones asociados LT SAS.

Además, se quiere dar a conocer nuevos procesos y nuevos métodos de comunicación para que estos sean efectivos y contribuyan de la mejor manera al perfeccionamiento y al crecimiento exponencial de sus utilidades.

Como pilar fundamental se diagnostica el estado actual empresarial en las áreas mencionadas y presentadas en el organigrama de la empresa otorgado y facilitado por su actual representante legal, seguidamente se establece a hacer la evaluación y el estudio adecuado al personal de la empresa.

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, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios. (Carlos, 2001)

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección. (Carlos, 2001)

Según Drucker, la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables que medir son:

La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.

- La innovación tanto en productos y servicios como en procesos
- La productividad
- La rentabilidad
- Los recursos físicos y financieros

- El rendimiento y desarrollo del directivo
- El rendimiento y la actitud de los trabajadores
- Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa

Drucker explica que los directivos se veían envueltos en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacia donde se dirigían. Pero gracias a la Dirección por Objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos. (Drucker P. F., 1954)

La Administración por Objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal y preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Es un sistema para que los empleados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dichos avances. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. (Obarama, 2013)

#### PRINCIPALES REPRESENTANTES DE LA APO:

*Harold F. Smiddy. Colega de Drucker, vicepresidente de General Electric, y junto con él co-desarrollador del MBO (management by objectives), organizaron el programa de formación empresarial más prestigioso de la industria privada. (Obarama, 2013)*

*George Odiorne. Es uno de los principales representantes de la Dirección por Objetivos y el que hizo las aportaciones más significativas después de Drucker. Entre ellas está el desarrollo de su conceptualización y la identificación de sus beneficios y exigencias. (Obarama, 2013)*

*John W. Humble. Define la Dirección por objetivos como “sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante”. (Obarama, 2013)*

*Henry Mintzbert. También lo debemos tener en cuenta al hablar de Dirección por Objetivos. Nos explica los problemas al aplicar este tipo de Management. En su artículo traducido por la revista Mercado y titulado “La productividad mató a la empresa estadounidense” aseguraba el desastre de la empresa norteamericana en general en algún momento del 2008, hay que tener en cuenta que el artículo original fue escrito en el 2006.*

*En dicho artículo Mintzberg nos describe trucos contables capaces de encubrir las cuentas a corto plazo para que parezca que se han alcanzado los objetivos, con unos efectos a medio y largo plazo catastróficos. (Obarama, 2013)*

*Harry Levinson. Crítico con la dirección por objetivos, señala que cuanto más alta es la jerarquía de un empleado y más variadas sus funciones, más difícil resulta identificar bien sus objetivos, los que representen su trabajo concreto. Ya que no se toma en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales y, la mayoría de las descripciones de funciones se limitan a la labor que dicho empleado realiza en su cargo. Además, como la Administración por Objetivos no tiene una visión sistemática de la empresa, no toma en consideración la interdependencia entre las funciones. (Obarama, 2013)*

## **Situación actual de la empresa y diagnóstico**

Construcciones asociadas LT SAS, es una empresa cuyo objeto social principal es la construcción de obras civiles. Así mismo, tiene la capacidad para realizar actividades lícitas a nivel nacional e internacional.

Reconoce la importancia del capital humano y su bienestar integral se compromete desde el nivel gerencial más alto de la organización a:

- Promover y mantener el bienestar físico, mental y social de sus trabajadores.
- Cumplir con la normatividad nacional vigente en obras civiles y riesgos laborales.

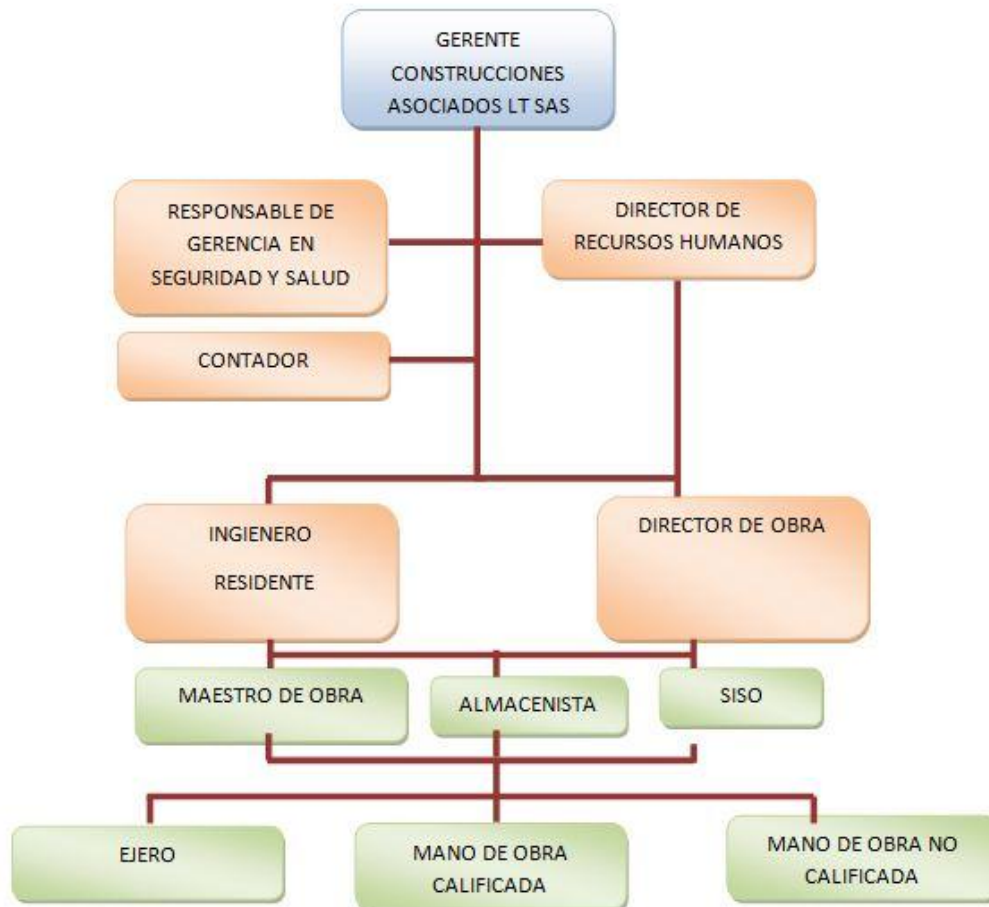
Para lograr todo lo anterior, esta empresa destina recursos económicos, tecnológicos y humanos, con el fin de proteger la seguridad y salud de los trabajadores independientemente de su forma de vinculación laboral mediante la mejora continua.

Por otra parte, la empresa, aunque maneja estándares mínimos de calidad, no cuenta con departamentos específicos, no se tiene objetivos claros y a raíz de eso no se aciertan en muchas decisiones por falta de estudios.

Al haber tanta competencia en el sector de las construcciones complejo obtener algún contrato, cuando las empresas no se destacan entre otras. Aunque los niveles de utilidad han ido aumentando en los últimos años, los avances en la construcción han sido evidentes en Colombia; al no haber actualizaciones continuas las empresas son menos competentes en el sector. En los últimos meses la empresa construcciones asociados LT SAS periodo de estancamiento. Uno de los factores que llevaron a la empresa a este periodo es la Falta de capacitación gerencial del representante legal de la empresa eso produce que al haber cambios en el sector no se tenga claro los movimientos en el mercado actual y futuro.

A raíz de esto se desea implementar una estrategia gerencial de administración por objetivos la cual tiene como fin dar una organización, misión, visión y objetivos generales y específicos a corto y largo plazo, y plantear una organización con distintos departamentos

los cuales tengan objetivos generales para ayuda de la empresa y específicos los cuales ayuden a el crecimiento de la misma en el departamento en la que se trabajen



*Ilustración: Organigrama EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S. suministrada con autorización de la gerencia de la organización*

Pese a que su estructura es pequeña a comparación de otras empresas de construcción, las problemáticas encontradas son serias por mala planeación y fijación de metas en planes anuales.

## **Historia.**

La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los juicios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.(Drucker P. F., 1973)

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.(Drucker P. F., 1954)

La APO surgió en la década de los 50, cuando la presión económica de la época generó dentro de las empresas una administración por presión, Presión ejercida sobre los gerentes no condujo mejores resultados: esto porque los dirigentes de las empresas interpretaban la apatía de los gerentes en producir los resultados esperados como rebeldía. (Ponce, 1985)

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Estructurar un modelo de administración por objetivos en LA EMPRESA  
CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S.

### **Objetivos específicos**

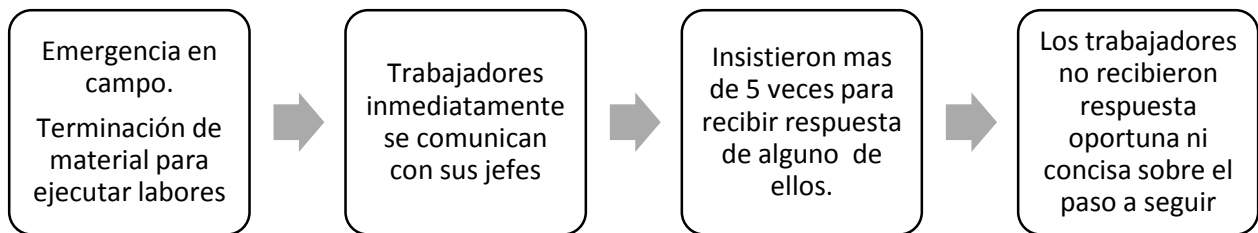
- a) Diagnosticar la situación administrativa y gerencial de la empresa Construcciones Asociados LT S.A.S.
- b) Presentar una propuesta de un modelo de administración por objetivos para la empresa Construcciones Asociados LT S.A.S.
- c) Contribuir con los conocimientos adquiridos al avance del sector por medio de este trabajo de grado.

## Diseño metodológico

### Tipo de proyecto.

Proyectos de evaluación: Los proyectos de evaluación se orientan hacia un saber relacionado siempre con atributos de eficacia, calidad, eficiencia o impacto.

LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S fue evaluada en su parte operativa y en su parte administrativa para conocer profundamente en que proceso se estaba fallando, esta evaluación se realizó mediante observación, encuestas y mediante conclusiones post visitas a campo en donde se evidenciaron problemáticas de mal manejo administrativo y de comunicación entre las personas que allí laboran.



*Ilustración 1 Problemática de mal manejo administrativo. Elaboración propia con información tomada en visita in situ.*

Mediante la visita realizada a la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S se elabora una evaluación inicial, desarrollando planes de observación, talleres focales entre otros, visualizando claramente las diversas problemáticas en cuanto a comunicación y otros aspectos, se requiere de la implementación de un plan de comunicación entre los trabajadores y sus alternos para mejorar la productividad la obra. esto perjudica de una manera notoria los procesos internos porque se evidencia que no se está realizando un plan de trabajo adecuado para cumplir en muchas ocasiones con los tiempos establecidos en los contratos, generando multas y perjuicios en el área financiera de la empresa.

Este es el más claro ejemplo en donde se evidencia que la falta de procesos y planes en cada una de las áreas afecta de manera significativa a las demás plazas de la empresa.

### Tipo de estudio realizado

Según el análisis y alcance de los resultados pueden ser descriptivos, analíticos, experimental o de intervención.

Para este caso el estudio según su análisis fue descriptivo y analítico con la opción a corto plazo de ser intervenido por el bien de los que lo conforman.

## **Período y lugar donde se desarrolla la investigación.**

Este trabajo se desarrolló en Colombia en La ciudad de Bogotá en el transcurso del mes de noviembre del año 2016 al mes de diciembre del año 2017 para un total de 13 meses tomando como muestra LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S donde su centro de negocios se encuentra en la ciudad de Bogotá.

## **Universo y muestra**

EL campo de la construcción cada vez se abre más espacio en la economía colombiana y por este motivo el número de empresas se ha venido aumentando al transcurrir del tiempo, generando cada día más competencia en el sector.

Las empresas de construcción se han fijado en un gran porcentaje a cumplir solo objetivos de alta gerencia, disminuyendo en muchas ocasiones la calidad de vida y desarrollo al resto de áreas que manejan, todo esto con el fin de cumplir los objetivos trazados por el gerente o por las personas encargadas de cumplir este rol.

En LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S sucede lo mismo que en las demás empresas de construcción, debido a que en esta se fijan solo objetivos de alta gerencia y encaminados todos a una sola persona, dejando atrás al demás personal que apoya a cumplir las funciones de índole productiva y administrativa.

En el campo de la obra civil, la construcción y específicamente a CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S se fue necesario evaluar a todo el recurso humano que trabaja para el beneficio personal y común con el fin de tomar elementos o herramientas que nos sustenten el déficit que presenta esta empresa en diversas áreas.

## **Métodos**

De acuerdo a las circunstancias del sector y del problema a investigar en LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A. El método empírico es el que nos pudo mostrar resultados más puntuales sobre las áreas de desarrollo durante todo el trabajo de investigación.

De los métodos empíricos principales se usaron la observación y una técnica de recolección de datos que fueron las encuestas.

Para la observación se establecieron reuniones con el representante legal de la empresa y con administrativos in situ, con el fin de observar y analizar las primeras falencias como en procesos de producción, comunicación, etc.

Al realizar estas observaciones de una forma sistemática Se realizaron 32 encuestas, cada una aplicada al personal que actualmente trabaja en la empresa, desde la alta gerencia hasta los operadores. Haciendo referencia al libro de (Sampieri, 2010) Esta información se hace con el fin de recolectar y analizar datos, evaluarlos y así poder determinar los diversos enfoques de la empresa, por medio de censos.

## **Procedimientos.**

- Procedimientos utilizados: encuestas por las cuales se evaluó el conocimiento de los empleados de todas las áreas con el fin de conocer a fondo las falencias del personal frente a la empresa, Observación, in situ para verificar y corroborar las falencias que abundan allí, especialmente en la parte operativa que es donde se ve o se muestra el trabajo al público.
- Tipo de instrumento empleado. Encuestas electrónicas utilizadas y creadas por la plataforma de gmail, estas se distribuyeron a los empleados o a las personas más cercanas de ellos para que realizaran la encuesta sin ningún percance de conocimiento.
- Breve descripción del instrumento aplicado. Su número de preguntas fueron 12, características de múltiple repuesta de si/no y de calificación 1 a 5 “ 1 (uno) siendo el más bajo y 5 (cinco) siendo el más alto , preguntas abiertas y cerradas.
- Cómo se aplicó el instrumento: Encuestas, se envió por correo, se distribuyó por un directivo más exactamente por el representante legal de la empresa, etc.

## **Métodos de recolección de la información.**

El método utilizado para la recolección de la información es de encuestas en las cuales se realizaron preguntas tanto para personal operativo, como para personal financiero y administrativo; con el fin de realizar un diagnóstico actual de la compañía en cuanto a procesos administrativos y gerenciales.

## **Aspectos éticos**

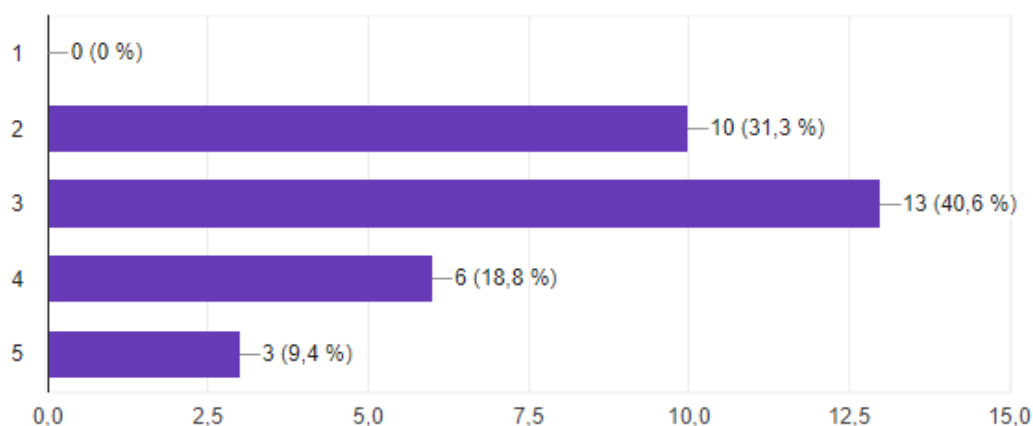
En el presente trabajo de investigación vemos la importancia de los aspectos éticos ya que trazar objetivos y metas trae en muchas ocasiones lograr un fin sin importar los medios. El Código de Ética Profesional adoptado mediante la presente ley será el marco del comportamiento profesional del ingeniero en general, de sus profesionales afines y de sus profesionales auxiliares y su violación será sancionada mediante el procedimiento establecido en el presente. (LEGISLATIVA, 2003).

## Resultados y discusión

### Resultados

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico del presente trabajo de diagnosticar la situación administrativa y gerencial de la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A. en primera instancia se realizó una encuesta a un total de 32 personas que equivalen al 100% del personal que labora actualmente, con el fin de hacer un diagnóstico de la situación actual, Se describirá uno a uno los resultados obtenidos de la encuesta, listándolos de manera organizada uno a uno, mostrando la gráfica del resultado y paso seguido haciendo una descripción y análisis de resultado.

#### 1. Evaluación de comunicación entre empleados operativos, Administrativos y financiero.



*Ilustración 2: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.*

Aunque la comunicación entre personal operativo y administrativo no es mala, tampoco es la indicada ya que cada proceso o actividad requiere de una orden del jefe inmediato, y si no hay dicha comunicación no se tendrá clara el trabajo o actividad que se vaya a desarrollar.

## 2. Evaluación de procesos internos de la empresa.

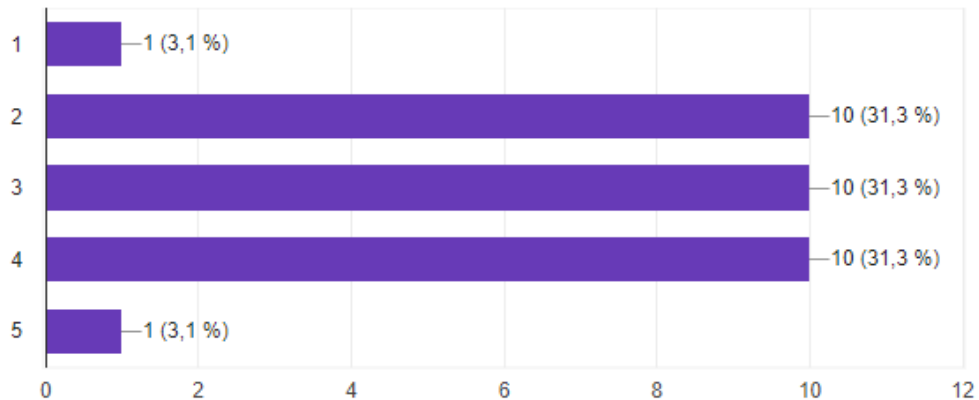


Ilustración 3: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS. De 1 a 5 califique el proceso de compra y pedido de materiales.

Se puede evidenciar que el proceso de pedida de materiales no es claro para el personal operativo, y aunque para el personal administrativo es clara la gestión, no la trasmiten de la mejor forma a el área operativa.

## 3. Conocimiento actual plan estratégico de la empresa

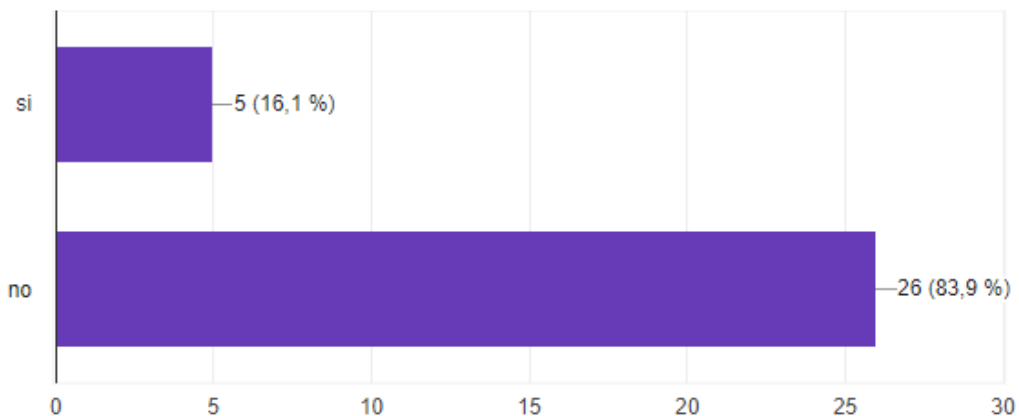


Ilustración 4: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.

Se evidencia que el personal en un 83,9 % no tiene conocimiento del plan estratégico que la empresa maneja y en su mayoría pertenecen es a el área operativa, se debe a la falta de comunicación; esto provoca una falta de sentido de pertenencia con la empresa.

**4. Nivel de pertenecía de los empleados**

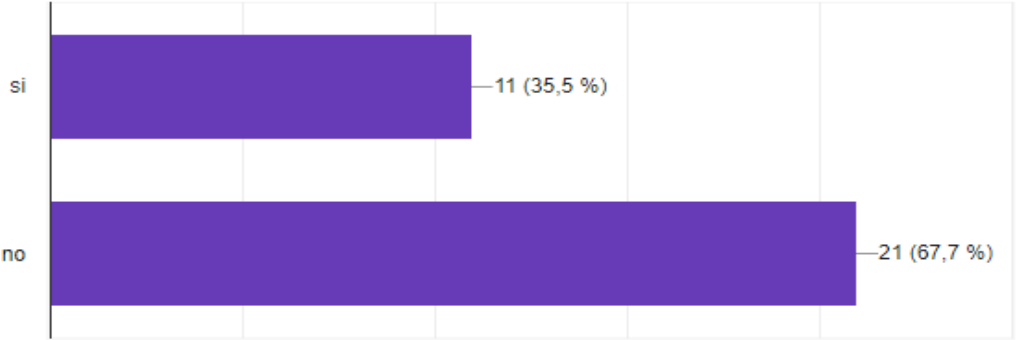


Ilustración 5: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS.

El objetivo de toda empresa es que cada uno de sus empleados tengan sentido de pertenencia donde laboran; en la empresa se evidencia la falta de sentido de pertenencia del personal en un 67% que equivale a más de la mitad de los empleados que laboran actualmente, debido a la falta de comunicación, y la carencia de capacitación gerencial del representante legal.

**5. Se cumple estrictamente con los días estipulados los pagos de nómina.**

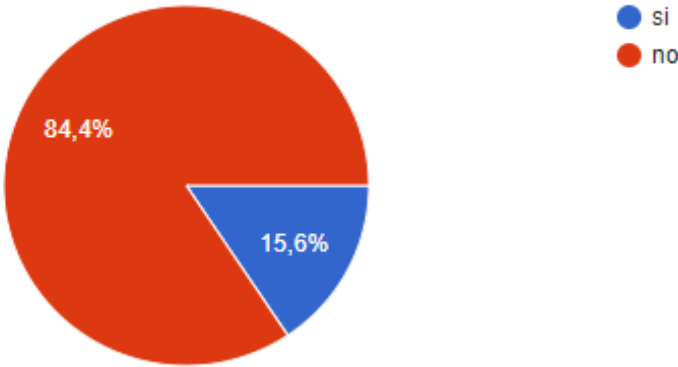
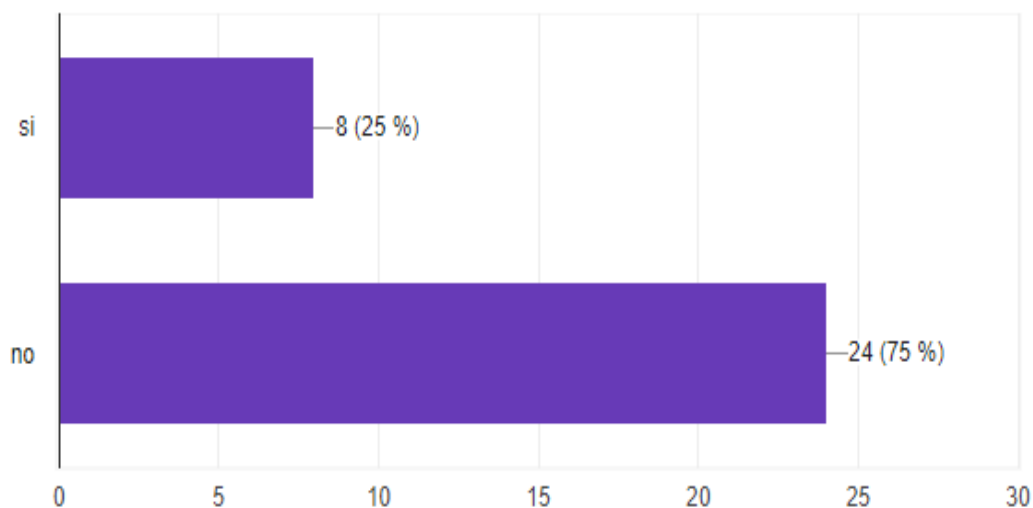


Ilustración 6: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS. Falta de organización en áreas Administrativas y Financiera.

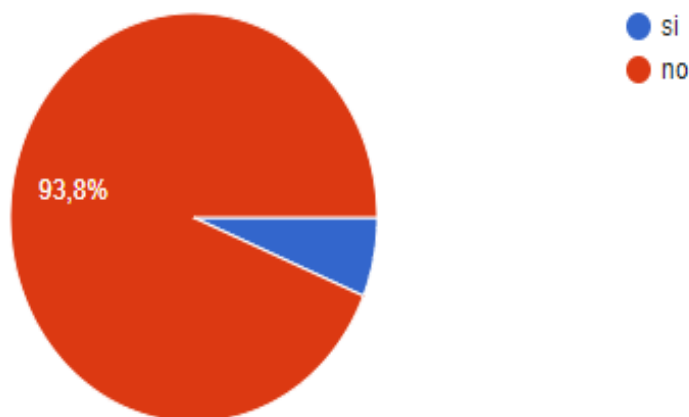
Se evidencia la Falta de organización en áreas Administrativas y Financiera. Ya que el 84 % que corresponde al personal operativo no se les cumple con los días estipulados de pagos.

#### 6. ¿Está informado sobre quien establece los objetivos en su empresa?



75% de las personas que trabajan actualmente no conocen en lo absoluto los objetivos de la empresa, lo cual evidencia la falta de comunicación entre departamentos operativo y administrativo. Cada una de las personas que laboran debe conocer los objetivos de la empresa

#### 7. ¿Trabaja usted en base a metas?



En un porcentaje alto se puede diagnosticar que los empleados cumplen su función sin cumplir metas ni objetivos.

8. ¿Al trabajar se ha evaluado su desempeño?

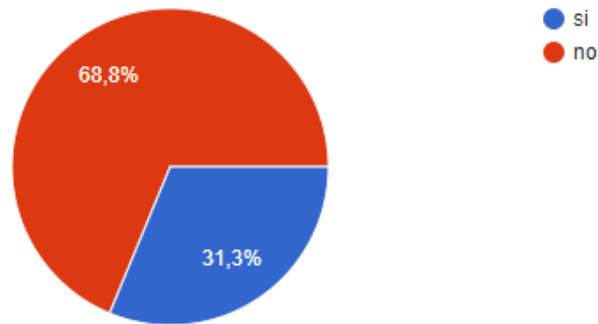


Ilustración 8: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS

Puede estar la problemática aquí, debido a que bien o mal sea su rendimiento no hay quien o un proceso que corrija las eventualidades por falta de experiencia.

9. ¿Se hace inspección y control del material recibido?

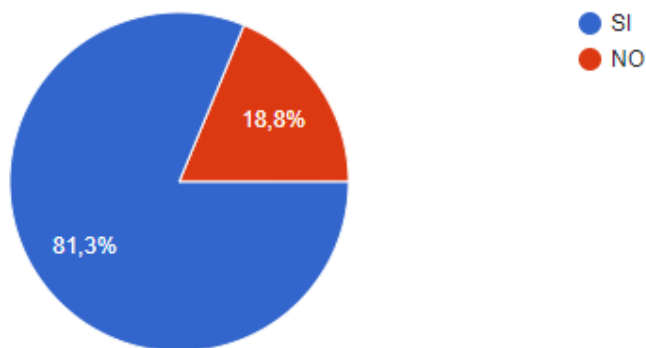
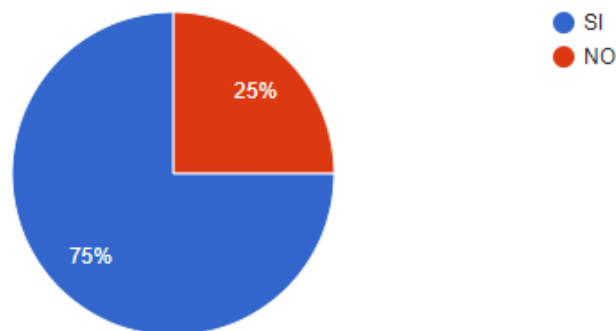


Ilustración 9: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS

Los empleados se dedican a cumplir sus funciones sin darle importancia a los materiales que reciben in situ.

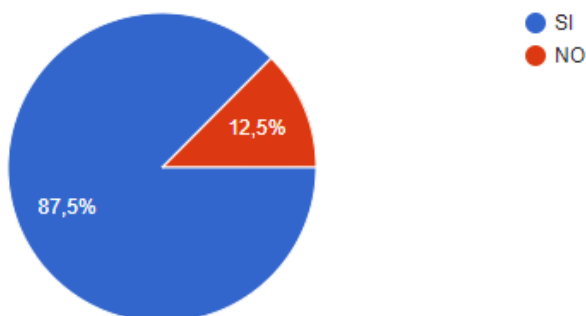
**10. ¿Cuenta usted con capacitación para cumplir la labor que desarrolla?**



*Ilustración 10: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS*

Pese a que la mayoría del personal cuenta con las aptitudes y calificaciones para desempeñar el cargo, son inútiles por que los procesos están mal estructurados.

**11. ¿Cuenta usted con experiencia para cumplir la labor que desarrolla?**



*Ilustración 11: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS*

La experiencia puede ser de gran ayuda para cumplir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

12. ¿Qué puesto ocupa usted dentro de la empresa Y organización?

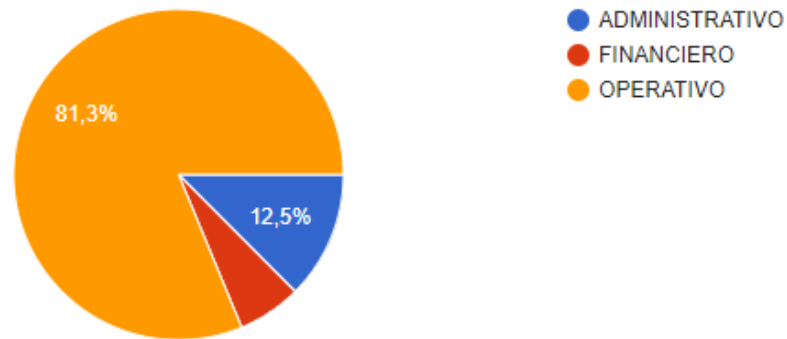


Ilustración 12: Encuesta realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS

Este gráfico es desarrollado para medir en porcentaje la cantidad de personal que labora en las distintas áreas de la empresa.

Como ítems importantes se resalta.

- Falta de capacitación gerencial
- No hay sentido de pertenencia en el personal operativo lo cual genera disminución de rendimientos.
- El personal operativo no está conforme con la variación en los días de pago lo cual evidencia falta de organización en el área administrativa.
- Hay poca comunicación gerencial.
- Todas las personas que trabajan en la empresa no tienen los objetivos claros lo cual provoca
- No se transmite de manera adecuada el plan estratégico de la empresa.
- Al personal operativo no se le evalúa el desempeño de manera adecuada, lo cual no permite que pueda sacar lo mejor de cada uno.
- Aunque se cuenta con personal con experiencia y capacitado para las labores a ejecutar, no hay desarrollo de sus habilidades dentro de la compañía, no hay retos.
- No se transmiten de manera adecuada los objetivos de la compañía lo cual genera falta de identidad del personal en la misma.

## Resultados de la encuesta

PREGUNTA												
Empleado	No 1	No2	No3	No4	No5	No6	No7	No8	No9	No10	No11	ÁREA
No,1	2	2	No	No	No	No	No	No	NO	SI	SI	OPE
No,2	3	3	No	No	Si	No	Si	Si	SI	SI	SI	ADM
No,3	2	1	No	No	No	No	No	No	NO	SI	SI	OPE
No,4	3	4	Si	Si	No	Si	No	No	SI	SI	SI	FIN
No,5	3	3	No	No	No	Si	No	Si	SI	NO	SI	OPE
No,6	2	4	No	Si	No	Si	Si	Si	SI	SI	SI	OPE
No,7	4	4	No	Si	No	No	No	Si	SI	NO	SI	OPE
No,8	5	2	Si	Si	Si	Si	No	Si	SI	SI	NO	ADM
No,9	4	5	No	Si	No	Si	No	Si	SI	NO	SI	OPE
No,10	5	3	No	Si	No	Si	No	Si	SI	NO	SI	OPE
No,11	3	4	Si	No	No	No	No	Si	SI	SI	SI	OPE
No,12	3	2	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,13	2	2	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,14	2	3	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,15	3	3	No	No	No	No	No	No	NO	SI	NO	OPE
No,16	3	2	No	No	No	No	No	No	NO	NO	SI	OPE
No,17	3	2	No	No	No	No	No	No	NO	SI	NO	OPE
No,18	4	4	No	No	No	No	No	No	NO	SI	SI	OPE
No,19	3	3	No	No	No	No	No	No	SI	NO	SI	OPE
No,20	3	3	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,21	4	2	No	Si	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,22	4	3	No	No	No	No	No	No	SI	NO	SI	OPE
No,23	3	4	No	Sí	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,24	2	2	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,25	2	4	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,26	2	2	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,27	2	4	No	No	No	No	No	No	SI	NO	SI	OPE
No,28	2	3	No	No	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,29	3	3	No	Si	No	No	No	No	SI	SI	SI	OPE
No,30	4	4	Si	Si	Si	Si	No	No	SI	SI	NO	FIN
No,31	3	2	Si	Si	Si	Si	No	Si	SI	SI	SI	ADM
No,32	5	4	No	Si	Si	No	No	Si	SI	SI	SI	ADM

*Ilustración 13: realizada por el equipo de tesis a través de Gmail dirigida a empleados de CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT SAS*

## Matriz DOFA empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S



Ilustración 14: matriz DOFA. Realizada por equipo de trabajo tesis

En pro de la realización de nuevos objetivos la matriz DOFA sirve como guía a la hora de planear nuevas estrategias

## **Desarrollo**

Para introducir un modelo de administración por objetivos que sea flexible en ocasiones según las circunstancias, es necesario que se establezcan objetivos claros en áreas de gran envergadura y que estos se enlacen contundentemente a los objetivos generales de la empresa construcciones LT S.A.S,

Plantear un modelo de administración por objetivos en las áreas de esta empresa tiene como fin primordial mejorar la comunicación y la información que se da internamente en el objeto de estudio, para plantear un esquema mas organizado y en donde fluya la conversación de alta gerencia hacia al operador o en sentido contrario, no se vea afectada por obstáculos que impiden la buena realización de las actividades.

Con el fin de buscar una mejora continua se accedió a planificar un modelo de administración por objetivos para la empresa construcciones LT S.A.S. en cada una de sus áreas y en dos procesos que servirían de evaluación “rendimiento y calificación” que por si se llegara a utilizar sirvan de base propia en la resolución de problemas.

Internamente se estableció en el grupo de investigación y de trabajo optar por la disposición de objetivos en particular sin fecha de caducidad en donde estos pudieran ser revisados y establecidos en una línea de tiempo de acuerdo a sus variables in situ.

La empresa de construcción y en general todo su entorno, están llamados a saber manejar y a planear casi de manera obligatoria un plan de trabajo que se ve afectado en ocasiones por agentes externos (clima, eventualidad de emergencia, etc.)

En el transcurso del desarrollo se evidencio la necesidad de implementar objetivos puntuales que sirvieran de base y de garantía a las áreas operativas, que es en donde suceden las eventualidades, esto para dar soporte y veracidad de los procesos de calidad que allí se pueden crear en caso de aplicar este modelo de administración por objetivos.

El entorno es cambiante y más si se trata de una labor en donde las variables in situ tienen mucho que ver, para la obra civil y todo lo relacionado con este tema, es primordial administrar una serie de hitos que pueden tener peso en el transcurso de un trabajo.

Como parte esencial de un ejercicio académico e institucional se da a conocer ante las personas que lo solicite, un modelo de tendencias gerenciales aplicado a la empresa Construcciones LT S.A.S. exactamente sobre la administración por objetivos.

En la empresa CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S se pueden destacar según su organigrama 5 áreas principales en donde se desarrolla su labor, alta gerencia conformada por el gerente, Financiera por el departamento de contabilidad, recursos humanos, área técnica conformada por ingenieros residentes y director de obra y la productiva por ejeros mano de obra calificada y no calificada.

Tabla 1: FUENTE PROPIA ELABORADO POR GRUPO DE TESIS.

ALTA GERENCIA	Representante legal, gerente
FINANCIERA	Contador, Auxiliar contable
RECURSOS HUMANOS	Director de recursos humanos
TÉCNICA	Ingenieros (residentes y director de obra)
OPERATIVA	Maestro, ejero, mano de obra calificada y no calificada

De acuerdo a esto y al procedimiento para diagnosticar las falencias que presenta la empresa, se estructuró un modelo de administración por objetivos para mejorar su desempeño a corto o mediano plazo.

**Estructura modelo de administración por objetivos presentada a la empresa  
CONSTRUCCIONES ASOCIADOS LT S.A.S.**

**Objetivos generales.**

- Lograr una posición de alto nivel en el gremio de construcción y la obra civil a nivel nacional
- Ser reconocidos por el trabajo de calidad en el entorno del gremio.
- Ampliar las actuales líneas de productos en el mercado nacional.

**Objetivos de alta gerencia.**

- Mejorar los procesos o canales de comunicación.
- Implementar nuevos procesos en las diferentes áreas establecidas
- Aumentar las utilidades respecto al año anterior.
- Crear página web y dar manejo a redes sociales.

### **Objetivos financieros.**

- Adquirir personal o equipos contables, financieros para un mejor manejo del presupuesto.
- Crear procesos para el movimiento de dinero dentro de la empresa con el fin de mejorar tiempos.
- Generar sostenibilidad financiera a largo plazo.
- Establecer un plan de deudas para saldar su monto.
- Crear un plan de mercadotecnia a nivel nacional.

### **Objetivos de recursos humanos.**

- Crear un proceso para la contratación de personal.
- Crear un cronograma anual de capacitación y desarrollo.
- Establecer políticas laborales para mejorar la relación con los empleados.
- Desarrollar un plan de beneficios hacia las personas que allí laboran.

### **Objetivos técnicos.**

- Crear un manual para constatar pruebas de calidad y garantías en los trabajos realizados
- Desarrollar un plan de manejo ambiental flexible.
- Establecer un manual de reglas internas para el control de los procesos constructivos
- Publicar periódicamente bitácoras de obras o informes en la página de internet para dar a conocer su labor en toda la empresa.
- Supervisar los procesos de contratación y verificar capacitaciones.

### **Objetivos operativos.**

- Minimizar costos y tiempos para elevar la producción
- Establecer relaciones cercanas con proveedores certificados que nos garanticen la calidad en sus productos
- Crear un plan de seguridad industrial para disminuir la accidentalidad
- Realizar un control de elementos de protección personal periódicamente
- Lograr los más altos estándares de calidad
- Dar un buen manejo ambiental a los desperdicios en obra.
- Crear procesos de contratación para la maquinaria
- Crear manual de control y verificación a la hora de hacer un pedido.

### **Objetivos en materia de personal.**

- Crear un plan para la solución de problemas.
- Mejorar personalmente.
- Garantizar los derechos de los trabajadores.
- Desarrollar procesos internos en pro de que los trabajadores adquieran sentido de pertenencia.
- Desarrollar plan de incentivos por logros alcanzados.
- Crear plan de motivacional en pro del buen rendimiento en obra.
- Brindar apoyo constante a los trabajadores en momentos difíciles.

### **Objetivos de rendimiento.**

- Crear un canal de sugerencias
- Dar a conocer los problemas in situ para buscar una solución oportuna
- Desarrollar conversatorios o reuniones antes de realizar las labores.
- Crear un Plan de trabajo semanal.
- Crear un canal de comunicación asertivo entre el personal.
- Desarrollar un cronograma de obra en el lugar de trabajo.

### **Objetivos de calificación.**

- Crear encuesta de calificación del producto o servicio desarrollado.
- Crear manual de mejora continua en beneficio de la empresa.
- Incluir garantías que beneficien a las partes involucradas.

Los objetivos de por sí tienden a crear una jerarquía o nivel basados en su importancia. Es un camino que se sigue el cual se refleja de la siguiente manera.(Koontz, 1983)

- Propósito Socioeconómico (El cual requiere la organización una contribución al bien de las personas.)
- Misión Propósito en sí de la empresa importando la actividad a la cual se dedique.)
- Objetivos Generales de la Organización (A largo plazo y estratégicos)
- Objetivos de la División
- Objetivos de Departamento y Unidad
- Objetos Individuales (Desempeño, objetivos de desarrollo personal).

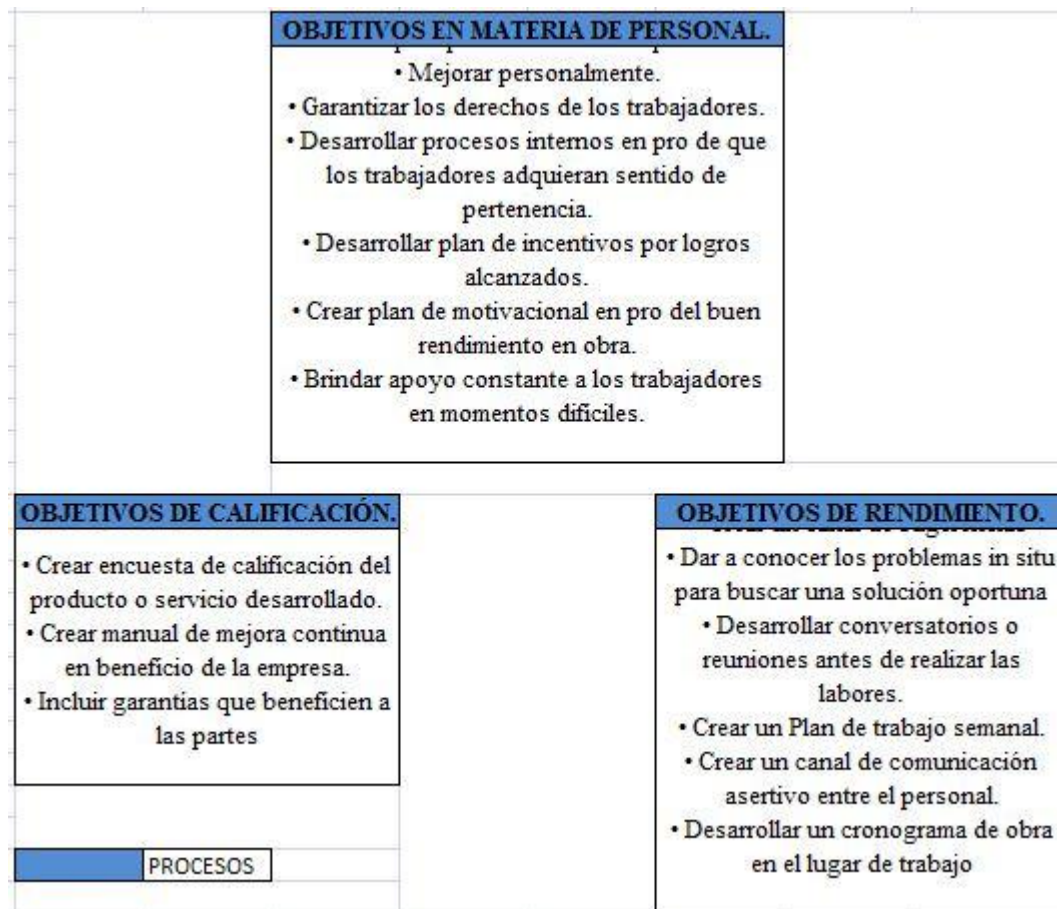
## Estructura por áreas de la empresa

<b>OBJETIVOS GENERALES.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una posición de alto nivel en el gremio de construcción y la obra civil a nivel nacional</li> <li>• Ser reconocidos por el trabajo de calidad en el entorno del gremio.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DE ALTA GERENCIA.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los procesos o canales de comunicación.</li> <li>• Implementar nuevos procesos en las diferentes áreas establecidas</li> <li>• Aumentar las utilidades respecto al año anterior.</li> </ul>

OBJETIVOS FINANCIEROS.	OBJETIVOS DE RECURSOS	OBJETIVOS TÉCNICOS.																	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir personal o equipos contables, financieros para un mejor manejo del presupuesto.</li> <li>• Crear procesos para el movimiento de dinero dentro de la empresa con el fin de mejorar tiempos.</li> <li>• Generar sostenibilidad financiera a largo plazo.</li> <li>• Establecer un plan de deudas para saldar su monto.</li> <li>• Crear un plan de mercadotecnia a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un proceso para la contratación de personal.</li> <li>• Crear un cronograma anual de capacitación y desarrollo.</li> <li>• Establecer políticas laborales para mejorar la relación con los empleados.</li> <li>• Desarrollar un plan de beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un manual para constatar pruebas de calidad y garantías en los trabajos realizados</li> <li>• Desarrollar un plan de manejo ambiental flexible.</li> <li>• Establecer un manual de reglas internas para el control de los procesos constructivos</li> <li>• Publicar periódicamente bitácoras de obras o informes en la página de internet para dar a conocer su labor en toda la empresa.</li> <li>• Supervisar los procesos de contratación</li> </ul>																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">AREA</th> <th style="width: 85%;">ENCARGADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: #008000; color: white;"> <td></td> <td>EMPRESA</td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td></td> <td>CONSTRUCIONES</td> </tr> <tr style="background-color: #00b0f0; color: white;"> <td></td> <td>Gerente, Rep. Legal</td> </tr> <tr style="background-color: #008000; color: white;"> <td></td> <td>Contabilidad</td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td></td> <td>Dir. Recursos humanos</td> </tr> <tr style="background-color: #800000; color: white;"> <td></td> <td>Ingenieros civiles</td> </tr> <tr style="background-color: #c0c0c0;"> <td></td> <td>Maestro, ejero, mano de obra calificada y no calificada</td> </tr> </tbody> </table>	AREA	ENCARGADOS		EMPRESA		CONSTRUCIONES		Gerente, Rep. Legal		Contabilidad		Dir. Recursos humanos		Ingenieros civiles		Maestro, ejero, mano de obra calificada y no calificada	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #f0f0f0;"> <th style="text-align: center;">OBJETIVOS OPERATIVOS.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costos y tiempos para elevar la producción</li> <li>• Establecer relaciones cercanas con proveedores certificados que nos garanticen la calidad en sus productos</li> <li>• Crear un plan de seguridad industrial para disminuir la accidentalidad</li> <li>• Realizar un control de elementos de protección personal periódicamente</li> <li>• Lograr los más altos estándares de calidad</li> <li>• Dar un buen manejo ambiental a los desperdicios en obra.</li> <li>• Crear procesos de contratación para la maquinaria</li> <li>• Crear manual de control y verificación a la hora de hacer un pedido.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVOS OPERATIVOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costos y tiempos para elevar la producción</li> <li>• Establecer relaciones cercanas con proveedores certificados que nos garanticen la calidad en sus productos</li> <li>• Crear un plan de seguridad industrial para disminuir la accidentalidad</li> <li>• Realizar un control de elementos de protección personal periódicamente</li> <li>• Lograr los más altos estándares de calidad</li> <li>• Dar un buen manejo ambiental a los desperdicios en obra.</li> <li>• Crear procesos de contratación para la maquinaria</li> <li>• Crear manual de control y verificación a la hora de hacer un pedido.</li> </ul>
AREA	ENCARGADOS																		
	EMPRESA																		
	CONSTRUCIONES																		
	Gerente, Rep. Legal																		
	Contabilidad																		
	Dir. Recursos humanos																		
	Ingenieros civiles																		
	Maestro, ejero, mano de obra calificada y no calificada																		
OBJETIVOS OPERATIVOS.																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costos y tiempos para elevar la producción</li> <li>• Establecer relaciones cercanas con proveedores certificados que nos garanticen la calidad en sus productos</li> <li>• Crear un plan de seguridad industrial para disminuir la accidentalidad</li> <li>• Realizar un control de elementos de protección personal periódicamente</li> <li>• Lograr los más altos estándares de calidad</li> <li>• Dar un buen manejo ambiental a los desperdicios en obra.</li> <li>• Crear procesos de contratación para la maquinaria</li> <li>• Crear manual de control y verificación a la hora de hacer un pedido.</li> </ul>																			

Fuente propia: Estructura de Administración por objetivos en áreas de la empresa  
CONSTRUCCIONES S.A.S

## Estructura por procesos de la empresa



Fuente propia: Estructura de Administración por objetivos en procesos de la empresa CONSTRUCCIONES S.A.S

## **Conclusiones**

- Actualmente la empresa cuenta con mano de obra calificada y con experiencia a las labores a desarrollar.
- Se evidencia la falta de organización en el área administrativa y financiera, al igual que la comunicación de ellas con el área operativa.
- La mayor parte del personal operativo no fijan objetivos, lo cual complica el evaluar desempeños.
- El personal administrativo de la empresa cuenta con capacitaciones y estudios profesionales, lo cual nos lleva a que se puede implementar el método de administración por objetivos de manera adecuada y factible.
- El personal operativo no conoce el plan estratégico de la empresa lo cual genera falta de identidad y compromiso con la compañía.
- Se evidencia el control que se hace con los materiales que se reciben, así como su inspección y seguimiento para el cumplimiento de actividades bien ejecutadas

## **Recomendaciones**

- Se recomienda elaborar auditorías internas dentro de la empresa donde sean evaluadas periódicamente y los resultados sean dados en porcentaje de cumplimiento de objetivos trazados en las áreas o departamentos administrativos, operativos y financieros.
- Se recomienda hacer un control y evaluación de desempeño individual guiado hacia el cumplimiento de metas o objetivos individuales y colectivos.
- El dar capacitaciones adecuadas al personal para un buen control administrativo
- Implementación de APO para que los conocimientos sean esenciales para la implementación de dicho método.
- Elaborar un formato de objetivos donde sean dados por escrito para que sea más fácil el control de los resultados.
- Tener en cuenta lo importante de la inducción y adquisición de personal nuevo, y que este personal sea calificado y competitivo en nuestro campo de acción.
- A medida que haya crecimiento sostenible en la empresa, mejorar el organigrama y si se hace la apertura de un nuevo departamento o área se implemente el método.
- se estimulará la puesta en marcha de la propuesta de la APO.

## Referencias bibliográficas

- Carlos, L. (11 de marzo de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de La administracion por objetivos:  
<https://www.gestiopolis.com/administracion-objetivos/>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper Collins, 2010.
- Drucker, P. F. (1973). *La gerencia/ Management: Tareas, Responsabilidades Y Practicas* . Editorial el ateneo.
- Koontz. (1983). *Elementos de Administracion*. Mexico: McGraw Hill.
- LEGISLATIVA, R. (2003). *CAPITULO I. REQUISITOS PARA EJERCER LA INGENIERÍA, SUS PROFESIONES*. Corte constitucional.
- LEY, 8. (2003). *Código de ética*. Consejo Profesional Nacional de Ingenieria.
- Nacional, M. d. (2003). *LEY 842 DE 2003*.
- NELLY BEATRIZ, J. R. (2011). *ORGANIZACION ESTRUCTURAL Y DEPARTAMENTAL DE INDUSTRIAS METALICAS NARVAEZ E HIJOS LTDA*. Cuenca, ECUADOR: UNIVERSIDAD DE CUENCA.
- Obarama, Y. (2 de 3 de 2013). *TEORIAS DE LA ADMINISTRACION*. Obtenido de  
[http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com.co/2013/03/administracion-por-objetivos\\_9540.html](http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com.co/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html)
- Ponce, A. R. (1985). *Administración por objetivos*. Editorial Limusa.
- REMBERTO, N. P. (2005). *Tecnología en marcha*. Obtenido de  
[http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/441](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/441)).
- Sampieri, D. R. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INFORMACION* . México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- VASQUEZ. (04 de 2014). *documneto pdf*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt>

## **Anexos**

**Anexo encuesta**

# ENCUESTA DE EVALUACION

diagnostico de la empresa construcciones asociados LT SAS para Establecer las deficiencias actuales de las áreas para implementar adecuadamente el modelo de administración por objetivos

1. De 1 a 5 califique la comunicación con su jefe inmediato.

1

2

3

4

5

2. De 1 a 5 califique el proceso de compra y pedido de materiales.

1

2

3

4

5

3. Conoce el plan estratégico de donde trabaja

si

no

4. Siente sentido de pertenencia por la empresa en la que trabaja

si

no

5. Se cumple estrictamente con los días estipulados los pagos de nomina.

si

no

6. Esta informado sobre quien establece los objetivos en su empresa?

si

no

7. Trabaja usted en base a metas?

si

no

8. Al trabajar se ha evaluado su desempeño?

- si
- no

9. Se hace inspección y control del material recibido ?

- SI
- NO

10. Cuenta usted con capacitación para cumplir la labor que desarrolla?

- SI
- NO

11. Cuenta usted con experiencia para cumplir la labor que desarrolla?

- SI
- NO

12. Que puesto ocupa usted dentro de la empresa Y organización?

- ADMINISTRATIVO
- FINANCIERO
- OPERATIVO