

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LA GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN
EL TRABAJO



JUAN CARLOS BALLEEN VARGAS

Asesor

PATRICIA LONDOÑO PÉREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C. 2020

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LA GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN
EL TRABAJO



JUAN CARLOS BALLEEN VARGAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

BOGOTÁ D.C. 2020

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	III
Tabla de Ilustraciones	IV
Resumen	V
Palabras clave	V
Abstract	VI
Key word's.....	VI
Introducción.....	VII
¿Qué es la Administración por Objetivos?.....	1
Concepto de Organización	6
La Gestión y el Liderazgo características fundamentales del Administrador de Seguridad y Salud en el Trabajo	8
Análisis DOFA del enfoque de administración por objetivos en la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	13
Debilidades	14
Oportunidades	15
Fortalezas	16
Amenazas	17
Conclusiones	19
Bibliografía	21

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Evolución de las Teorías Administrativas	1
Ilustración 2 Función de la Administración según Peter Drucker	3
Ilustración 3 Objetivo de la Administración por objetivos	4
Ilustración 4 Naturaleza de las organizaciones.....	7
Ilustración 5 El rol del encargado del SG-SST.....	9
Ilustración 6 Las 5 operaciones básicas del Administrador	11
Ilustración 7 Análisis Matriz DOFA.....	13

Resumen

La sociedad actual y el mundo empresarial están en continuo cambio, exigiendo profesionales de la seguridad y salud en el trabajo adaptables e innovadores en desarrollo de su gestión, la administración moderna plantea múltiples métodos que correctamente implementados podrán contribuir al cumplimiento de los objetivos de la gestión; el método de administración por objetivos (MBO) permite generar empatía a través del establecimiento de metas en común, partiendo desde un compromiso manifiesto de los directivos hasta los trabajadores y viceversa. Este método de administración moderna que apareció en los momentos caóticos posteriores a la II guerra mundial combina una excelente gestión sin dejar de lado la aplicación de liderazgo, muy útil cuando se requiere del compromiso de todos los miembros de la organización en la construcción y practica de una cultura organizacional hacia la seguridad y salud en el trabajo, en el presente escrito se contextualiza desde la óptica de diferentes pensadores, se analiza usando una herramienta DOFA para mostrar los beneficios, desventajas y retos presentes que deberán ser observados al momento de utilizar este método en la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y finalmente se generan unas conclusiones que a manera de recomendación deberán observarse al momento de implementar esta metodología administrativa.

Palabras clave

Administración por Objetivos, MBO, liderazgo, gestión, seguridad y salud en el trabajo, DOFA, implementación, compromiso, cultura, organización

Abstract

Today's society and the business world are constantly changing, requiring adaptive and innovative occupational safety and health professionals in management, modern management proposes multiple methods that correctly implemented can contribute to the achievement of management objectives; management by objectives (MBO) method allows empathy to be generated through the setting of common goals, starting from a manifest commitment of managers to workers and vice versa. This modern method of administration that appeared in the chaotic moments after the II World War combines excellent management without neglecting the application of leadership, very useful when the commitment of all members of the organization in the construction and practice of an organizational culture towards safety and health at work, in this paper is contextualized from the perspective of different thinkers, it is analyzed using a SWOT tool to show the benefits, present disadvantages and challenges that should be observed when using this method in the management of Occupational Safety and Health and finally conclusions are generated that should be observed as a recommendation when implementing this administrative methodology.

Key word's

Management by objectives, MBO, leadership, management, Safety and Health, SWOT, implementation, commitment, culture, organization.

Introducción

La Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo es un tema imprescindible y de alta importancia en el mundo laboral actualmente, pues las tendencias mundiales han hecho importantes avances hacia la protección de los derechos individuales de los trabajadores, exigiendo la búsqueda constante de mejores y más acertadas condiciones laborales, asignando deberes a los estados, empleadores y empleados.

En Colombia las entidades gubernamentales se han preocupado por reglamentar y actualizar en los últimos años la normatividad en el área de la seguridad y salud en el trabajo, pero aún es un tema que necesita de esfuerzos superiores al interior de las organizaciones para alcanzar niveles adecuados de desempeño pues según el Ministerio del Trabajo y “de acuerdo con las ARL, del total de empresas afiliadas al Sistema general de Riesgos Laborales, solamente 15.586 empresas cuentan con un alto nivel de desarrollo del SG-SST, 351.963 con nivel intermedio y 82.512 con un nivel inicial.” (Mintrabajo, 2019), esta realidad que vive Colombia exige que los profesionales administradores de la seguridad y salud en el trabajo contrasten las competencias alcanzadas en su paso por la academia con realidades complejas en el área organizacional, obligándolo en ocasiones a interactuar con fuerzas laborales que no se sienten parte de la empresa, no identifican su aporte a la sociedad y a su organización y no cuentan con una cultura de seguridad y de autocuidado.

Es entonces cuando el Profesional debe recurrir a la innovación y la creatividad al momento de plasmar sus conocimientos, expectativas y experiencia en sus planes de trabajo para que logre el objetivo de crear vínculos y empatía con los miembros de la organización sin dejar de lado el logro de los objetivos que persigue. A esto se suma que el administrador de seguridad y salud ocupacional debe como parte fundamental de su gestión el conocer la organización para de esta

manera basado en el conocimiento determinar de forma correcta los planes de acción que sean pertinentes en el proceso de planeación, implementación y administración de un SGSST que responda a las necesidades y características de la organización en la cual ejerce su función, en primer lugar debe identificar cual es el objetivo estratégico que persigue la organización con la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En este sentido Sanchez Pinilla (2016) precisa que a nivel colombiano se observa una tendencia por parte de las organizaciones sobre las razones por las cuales se cumple un proceso de implementación de estos sistemas de gestión, en primer lugar es la férrea convicción de los directivos que conocen de los beneficios que un sistema de gestión traerá a la organización, en segundo lugar es el simple cumplimiento de regulaciones del país a fin de evitar sanciones, que en muchas ocasiones se convierte en la razón de mayor valor, no obstante se puede agregar a estas dos razones una tercera que se puede ver como una razón aún más superficial y es la de estar a la moda.

Estas afirmaciones se convierten en otro reto del Administrador de Seguridad y Salud Ocupacional pues debe lograr transformar las voluntades de la dirección y partiendo de un compromiso real en todos los niveles de la empresa cambiar la percepción al interior de las organizaciones, de que gestionar la seguridad y salud en el trabajo es un simple requisito que debe cumplir la organización para obtener un documento que los acredite como una empresa comprometida con sus empleados y con la sociedad, por la visión de un proceso por el cual se mejorara la calidad de vida de los empleados y con ello se incrementaran los niveles de productividad y eficiencia de la organización, contribuyendo con el logro de los objetivos estratégicos de la organización, sus empleados y lograr impactar en la sociedad en general.

El presente ensayo busca analizar las definiciones, características, componentes y procesos de la administración por objetivos, las cualidades, conocimientos requeridos, para luego a través de la aplicación de una matriz DOFA determinar cuál sería el impacto previsto, los aspectos positivos y negativos al momento de emprender un proceso de evaluación, planificación e implementación de un SG-SST si se aplica el método de administración por objetivos con el fin de enfocar los esfuerzos de la administración, los empleados y el administrador de seguridad y salud ocupacional hacia un fin en común que contribuye a cumplir los objetivos estratégicos de una organización.

¿Qué es la Administración por Objetivos?

Este enfoque de administración nace alrededor de la década de los años 50 en el siglo XX, los pensadores entonces buscaban actualizar las teorías clásicas de la administración propuestas por Fayol, Taylor, Mayo y Weber y sus valiosos aportes en el campo de la administración, planteados desde una óptica organizacional naciente y enmarcada en una época menos caótica que la resultante de la II guerra mundial.



Ilustración 1 Evolución de las Teorías Administrativas

Fueron las teorías planteadas por algunos especialistas en temas de administración como Peter Drucker, en respuesta a los cambios cada vez más acelerados de la sociedad y las organizaciones que veían los efectos en la economía global. Estos factores exigían que para garantizar la

supervivencia de las organizaciones se comprendiera de una forma adecuada a la organización, los intereses del cliente y las relaciones existentes al interior de la organización y entre esta y su entorno.

Para Peter Drucker padre de la administración moderna y a quien se le atribuye ser uno de los gestores de la Teoría de la Administración por objetivos, la función básica de la administración es en primer lugar establecer la misión de la empresa partiendo de la premisa que la misión de una organización es dinámica y evoluciona paralelamente y a la misma velocidad en que evolucionan las necesidades del cliente; en segundo lugar la administración se encarga también de motivar y organizar las energías humanas para cumplir la misión que según Drucker se resume en ejercer liderazgo; entendiendo que formas de liderar hay muchas pero se debe partir de un liderazgo personal que se resume en autogestión, conocerse a sí mismo, sus fortalezas y debilidades para así luego asignar responsabilidades a sus subordinados permitiendo que sean ellos quienes se tracen sus metas y a partir de allí pedir y medir los resultados esperados.

Esto obliga a que antes de exigir resultados el administrador indague ¿Qué aporta la labor del empleado a los resultados de la organización?, ¿Qué hace la organización para ayudar a cumplir las metas de sus empleados? y ¿Qué hace la organización para impedir que sus miembros cumplan sus metas? (ERIZECONSULTORES, 2014).

Función de la Administración según Peter Drucker

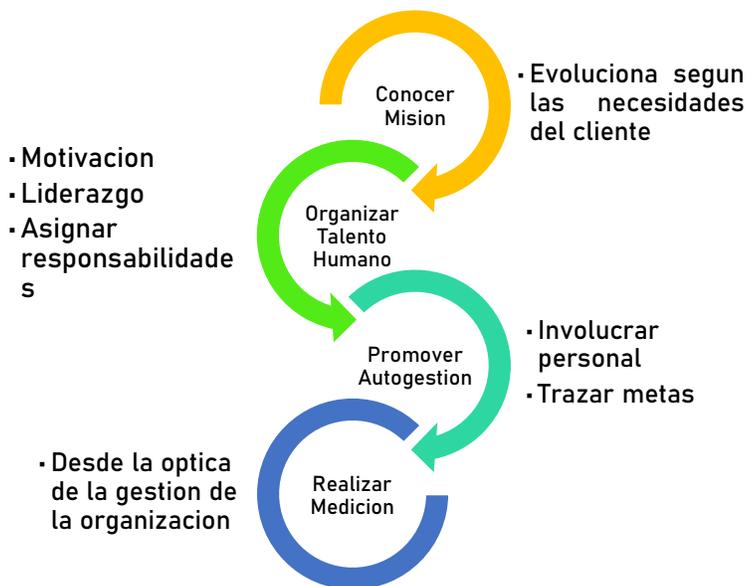


Ilustración 2 Función de la Administración según Peter Drucker

Los objetivos son la expresión formal de la forma en que la organización se propone cumplir la misión, según Drucker (1987) en su libro *Management: Task, Responsibilities, Practice*, que hace parte de la bibliografía de múltiples autores y concedores en temas de administración, incorpora una definición moderna de lo que a nivel organizacional deben ser los objetivos, establece:

Los objetivos como algo que se desea alcanzar y en el cual cada miembro de la empresa aporta algo para contribuir al logro de la meta común, los esfuerzos deben orientarse todos a la misma dirección, se considera un objetivo como una parte de la planeación, los objetivos se derivan de las metas de toda la empresa se formularán claros y definidos y ser claramente comunicados a toda la

organización, los objetivos son mucho más específicos que el planteamiento de la misión y sirve para la medición de los resultados, las estrategias son la base general para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar su misión.

(Citado en Rodas, 2014, pp. 2-3)

La administración por objetivos centra su esfuerzo en un proceso metódico de planificación en donde la totalidad de los individuos de la organización enfocan sus esfuerzos personales hacia el logro de objetivos organizacionales, aportando desde su labor con el cumplimiento de tareas asignadas, responsabilizando, motivando y empoderando al trabajador para que con su labor consiente y por medio de metas establecidas en conjunto ayude en el cumplimiento de objetivos estratégicos trazados por la administración que a su vez deberá establecer un proceso de medición que le permita recopilar información del avance en cumplimiento de las tareas que apuntan a un objetivo, analizarla y realizar los ajustes del caso, es un proceso continuo de planeación, monitoreo, medición, evaluación y retroalimentación del proceso de administración.



Ilustración 3 Objetivo de la Administración por objetivos

Otra definición de la administración por objetivos es aquella que afirma que: “en esencia, la administración por objetivos es simplemente un método de organización y planeamiento de actividades mediante un proceso de establecimiento mutuo de metas por parte de un superior y un administrador subordinado” (Kendall, 1973), aduce también que una de las principales ventajas de este método es que “contribuye a crear un ambiente de trabajo donde el administrador se siente involucrado en el proceso de desarrollar los objetivos dando como resultado que se tomen como un reto de tipo personal que involucre un mayor índice de compromiso en alcanzar los mismos” (Kendall, 1973).

La administración por objetivos cuenta con una serie de elementos y características que la identifican y diferencian, según Riquelme (2019) algunas de ellas son: en primer término contribuye a orientar los esfuerzos individuales de los diferentes miembros y unidades de producción alineando las necesidades, expectativas, metas y los objetivos individuales, que son concertados de forma conjunta entre los directivos y el empleado, delegando responsabilidades y generando compromiso en los trabajadores, los objetivos y metas individuales se alinean entonces con los objetivos estratégicos que persigue la organización, este tipo de administración funciona de los directivos hacia el último de los trabajadores y viceversa generando un proceso constante de retroalimentación del desempeño, los resultados y de la gestión por cuanto cada tarea es susceptible de medición tangible y siempre esta expresado en función del tiempo pues se trata de objetivos que plantean su cumplimiento a corto, mediano y largo plazo, permite también generar gran empatía y trabajo en equipo acarreado la mejora de los niveles de productividad, permitiendo la aplicación de métodos participativos de gerencia.

Kaplan y Norton (2008) afirman que “los ejecutivos deben relacionar las estrategias de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales. Todos los

empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella” (p. 31) esta es la realidad actual de las organizaciones exitosas, lograr una identidad de sus empleados con los fines estratégicos de la organización y vincularlos emocionalmente con estos ya que “en última instancia, los empleados son los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridos por la estrategia.” (Kaplan & Norton, 2008, p. 32).

Otra forma de explicar lo que busca la administración por objetivos es lo expresado por Kaplan y Norton (2006) que, usando el concepto de alinear la organización, comparan la administración con el desempeño de un buen timonel que tiene la responsabilidad de dirigir una embarcación “un buen timonel entiende las fortalezas y debilidades de cada remero, estudia el ambiente exterior y analiza la competencia. Luego, determina un rumbo de acción preciso... y garantiza su implementación coordinando a los remeros para obtener un rendimiento óptimo.” (Kaplan & Norton, 2006, p.14) Esto lo resumen como generar sinergia en todos los niveles y actores de la organización.

Concepto de Organización

(Guevara, 2001) En la segunda edición de su libro Teorías Organizacionales y Administración, afirma que en el mundo actual donde cada vez se exige de las organizaciones una mayor competitividad y eficiencia así como el ser responsables socialmente con un compromiso de ser parte de la solución de la problemática local y cotidiana, se hace importante el comprender las organizaciones, su estructura y su dinámica para que además de competitivas y productivas también sean más democráticas, equitativas y enriquecedoras para sus diversos actores, es entender a la organización como parte de una sociedad y el que cada uno de sus miembros se identifique y se sienta parte de la misma asumiendo que con su labor cotidiana

impactara de forma positiva o negativa en el logro de metas colectivas enfocadas hacia el logro de objetivos interrelacionados entre sí.

En este contexto amplio de comprender la organización Guevara (2001, p.4) nos entrega un esquema para comprender que es una organización, asignando unas características y relaciones que a continuación se muestran.



Ilustración 4 Naturaleza de las organizaciones

Si se analiza la figura anterior se puede identificar que una organización es un ser complejo, que se compone de sistemas que se interrelacionan entre sí, pero que está expuesto a los cambios del ambiente que la rodea así como de las necesidades del cliente, de allí que Drucker exprese la importancia que tiene el que el administrador conozca y comprendan la organización, interioricen su misión, comprendan las necesidades del cliente y los factores cambiantes del ambiente que la rodea, en segundo lugar se conozcan a sí mismos y a su personal para desde allí hacerse 3 preguntas básicas:

- ¿Cómo contribuye el trabajo de cada individuo al logro de los objetivos?
- ¿Cómo la organización contribuye a que las metas de cada individuo se cumplan?
- ¿Qué hace la organización para impedir que esas metas se cumplan?

La Gestión y el Liderazgo características fundamentales del Administrador de Seguridad y Salud en el Trabajo

En primer lugar y a fin de enmarcar el concepto de Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo asociado a la labor del profesional del área de la Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo se debe establecer su definición a la luz de lo consagrado el decreto 1072 de 2015 en su capítulo 6.

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. (Ministerio del Trabajo, 2015)

Por esta razón es fundamental que el encargado de planificación, implementación, la evaluación y administración de los SG-SST cumpla con un perfil preestablecido que le permita desarrollar su labor de forma adecuada, combinando la gestión con el liderazgo por tratarse de

procesos en los cuales están de por medio relaciones interpersonales, delegación y supervisión de tareas, logrando la transformación de la cultura organizacional, para que se transite hacia un compromiso personal que impacte positivamente y de forma integral desde la dirección con sus políticas, estrategias y directrices hasta los trabajadores que con su labor diaria contribuyen al cumplimiento de la misión de la organización.

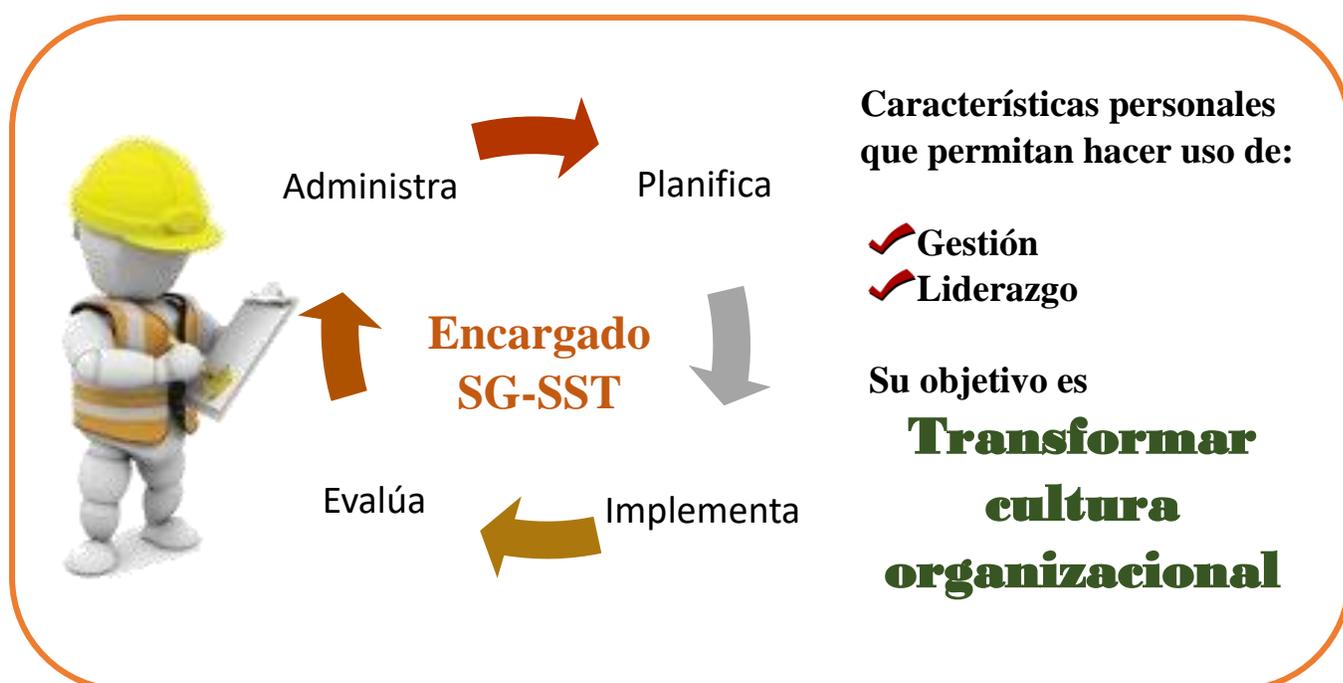


Ilustración 5 El rol del encargado del SG-SST

Esto requiere un profesional capacitado, que identifique en primer lugar sus propias fortalezas y debilidades para luego dirigir eficientemente el sistema; un profesional que este en capacidad de discernir que, si bien la gestión y el liderazgo son características personales que se complementan, y pueden ser enfocadas al logro de objetivos, no necesariamente son inherentes al ser humano, más bien se perfeccionan con el tiempo.

Al respecto se genera una inquietud, ¿En que radica la diferencia entre hacer gestión y aplicar liderazgo?, para ello hay que tomar como referencia diferentes posiciones y teorías con relación

al tema, algunos postulados académicos indican “La diferencia entre gestión y liderazgo radica en que la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, la buena gestión aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos, el liderazgo por el contrario se ocupa del cambio.” (Harvard Business School, 1999). “La gestión es la asignación de recursos escasos versus el objetivo de una organización, el establecimiento de prioridades, el diseño de trabajo y el logro de resultados. Lo más importante, se trata de controlar. El liderazgo por otra parte se enfoca en crear una visión común. Esto significa motivar al personal a contribuir a la visión y alentarlos a alinear sus propios intereses con los de la organización. Significa persuadir no ordenar” (Weathersby, 1999) “Los líderes se preocupan de entender lo que las personas piensan para ganar su compromiso, los Administradores tienen a cargo responsabilidades, ejercen autoridad y se preocupan por que las cosas se cumplan” (Lunenburg, 2011, p.1)

En concordancia con lo anterior el Administrador de Seguridad y Salud Ocupacional deberá en su quehacer profesional combinar y lograr un dominio adecuado de estas cualidades permitiéndole administrar de forma adecuada recursos para el logro de objetivos y a la vez inspirar al personal bajo su mando para enfocar voluntades al logro de los mismos, esto lo podemos resumir en las cinco operaciones básicas que se deben observar en el ejercicio de la administración según (Drucker, 1987) y que a continuación se nombran:

Peter Drucker y las 5 operaciones básicas del Administrador



Ilustración 6 Las 5 operaciones básicas del Administrador

En primer lugar, el administrador deberá determinar cuáles y cuantos son los objetivos estratégicos, cuáles serán las metas en cada área del objetivo, que debe hacerse para alcanzar cada objetivo, para luego hacerlos efectivos comunicándolos a las personas de cuya labor se requiere para alcanzarlos.

En segundo lugar, el administrador organiza, es decir que debe hacer un análisis de todas las tareas, determinaciones y procesos que son necesarios. Realiza una caracterización del trabajo, lo atomiza en actividades de menor envergadura y luego agrupa estas actividades en tareas de un tamaño apropiado, seguidamente agrupa estas actividades y trabajos en una estructura

organizacional y luego selecciona basado en perfiles las personas para la administración de estas tareas y trabajos.

En tercer lugar, el administrador motiva y comunica. Conformar un equipo de trabajo con las personas que son responsables de varios trabajos, lo hace por medio de las relaciones interpersonales con quienes trabaja, lo hace a través de su gestión humana y a través de una comunicación continua desde y hacia sus subordinados, superiores y colegas.

El cuarto elemento del administrador es la medición. El administrador establece criterios e indicadores, se encarga de que cada persona tenga disponibles parámetros de medida que permitan medir el desempeño de la organización, pero al mismo tiempo permiten ver el desempeño de cada individuo. El administrador analiza, evalúa e interpreta el rendimiento y lo comunica el significado de la medida y de los hallazgos a superiores, subalternos y colegas.

Finalmente, el administrador es el encargado del desarrollo de las personas a su cargo incluido su desarrollo personal.

Análisis DOFA del enfoque de administración por objetivos en la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo



Ilustración 7 Análisis Matriz DOFA

Un análisis DOFA permite establecer un contexto de los aspectos particulares que deben ser observados en la planificación de procesos que pueden ser del orden particular u organizacional, garantizando que se logre una real adaptación de las estrategias que buscan dar solución a necesidades y permitiendo unos márgenes más amplios de éxito.

Antes de abordar el desarrollo del análisis DOFA respecto de los aspectos positivos, negativos, los riesgos presentes y los beneficios potenciales de usar un enfoque administrativo usando la Administración por Objetivos dentro de la Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo al interior de una organización, es necesario analizar cuál es el objetivo que se persigue al establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en una actividad antes de emprenderla.

Las debilidades mostrarán los aspectos que al interior de la organización pueden generar traumatismos en el desarrollo del proceso, las fortalezas por el contrario mostrarán todos aquellos factores que al interior de la organización permitirán una implementación armónica del enfoque de administración por objetivos, las oportunidades serán todos aquellos factores externos que permitirán a raíz de la implementación del enfoque, ser aprovechados para crecer y lograr las metas, las amenazas por el contrario serán todos aquellos factores que desde el exterior de la organización generaran un ambiente desfavorable para la aplicación de la estrategia de administración basado en objetivos, dicho en otras palabras serán los retos que la organización deberá afrontar.

Debilidades

En gran medida la aplicación exitosa de un enfoque de administración basado en objetivos, será que quien este encargado de la gestión cuente con un perfil adecuado de entrenamiento y experiencia en este enfoque de administración, por otra parte se requiere que los objetivos estratégicos estén planteados de forma clara, precisa y correctamente alineados con la misión y la visión de la organización, si esto no ocurre simplemente se corre el riesgo de establecer metas y objetivos a través de la organización y las personas que no impactaran el desempeño de la organización de forma positiva.

Los objetivos deben ser planteados de tal forma que cumplan la característica de ser dinámicos, las tareas deben ser asignadas acordes a las capacidades de cada empleado y se debe contar con unos indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño y el nivel de cumplimiento de cada tarea.

Debe existir en la organización una autonomía suficiente en sus directivos medios y empleados que permita flexibilizar las decisiones para que exista adaptabilidad para el

cumplimiento de metas fijadas, los directivos deben comprometer los recursos, humanos, tecnológicos, financieros que sean requeridos para el cumplimiento de las metas que cada miembro de la organización.

La comunicación es un factor fundamental en la administración por objetivos pues debe ser efectiva y debe llegar y proceder desde y hacia todos los niveles de la organización, se deben establecer canales que permitan la retroalimentación como herramienta de la evaluación y medición de resultados en un ámbito no formal pues en gran medida los trabajadores son quienes conocen de primera mano las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado, de esta forma el administrador puede prever y ajustar sobre la marcha sin esperar auditorias u otras formas formales de evaluación.

Se requieren indicadores, procesos y procedimientos de medición claros y objetivos que permitan evaluar la efectividad y el desempeño de las diferentes áreas de la organización, así como de sus empleados, deben estar asociados a los plazos establecidos para cada tarea.

Oportunidades

No obstante, cada organización es diferente, las experiencias de otras organizaciones del mismo sector pueden ser evaluadas a fin de encontrar factores comunes a tener en cuenta; la administración por objetivos puede contribuir a cumplir las necesidades del cliente con mayor eficiencia por cuanto se enfoca a cumplir metas mas no requisitos.

La mejora en un factor personal como lo es la motivación de los miembros de la organización permitirá alinear las percepciones, gustos y metas de nivel individual con las de la organización, esto contribuye a generar una real cultura al interior de la organización que ira de la mano con la

identidad y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización con la misión, visión y objetivos de la organización.

Al usar una adecuada gestión complementada con un excelente liderazgo enfocado al logro de objetivos mediante el desarrollo personal del trabajador se logra integrar emocionalmente al mismo en los objetivos y tareas organizacionales, incrementando la productividad por cuanto se contribuirá con el logro de objetivos de nivel organizacional que impactaran de igual forma en la persona, es decir el trabajador percibe un reconocimiento e interés en su labor y crecimiento personal por parte de la organización dejando atrás la percepción que esta desempeñando un simple trabajo.

Fortalezas

En aquellas organizaciones que cuenten con sistemas de gestión ya establecidos se puede hacer una transición menos caótica y con mayor rapidez al enfoque de administración por objetivos.

Organizaciones con unas políticas y capacitación sobre gestión del cambio les será más fácil el tránsito hacia una gestión por objetivos y lo que esto conlleva en el ámbito personal y organizacional en especial en trabajadores antiguos que en ocasiones se oponen a la reingeniería de los procesos que ya conocen y dominan pues implica aprender de nuevo a hacer algo.

Organizaciones con procesos claros de vinculación, capacitación y desarrollo de su fuerza laboral, donde se garantice que la asignación de labores esté enmarcada en un perfil profesional mínimo basado en el estudio particular de cada labor, permitirán una concertación de objetivos y asignación de tareas acordes a los perfiles y funciones de cada trabajador dentro de la organización.

Amenazas

La organización puede verse afectada por eventos de espionaje, sabotaje organizacional o por eventos de delincuencia que se puedan materializar como vulneraciones de seguridad, pérdida de recursos, afectaciones a las instalaciones y salud de los trabajadores, esto obliga a dar una relevancia mayor a la planificación integral con la participación de todos los niveles directivos y operacionales.

La presión del entorno por organizaciones eficientes y que generen resultados observables puede ser otro factor en contra ya que la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo es un proceso que demanda empleo de recursos en algún momento considerables y que mostrara resultados en el mediano y largo plazo.

Se debe evitar que la organización se enfoque a establecer objetivos estratégicos, operacionales y personales dirigidos tan solo a cumplir con requisitos del sistema y se cometa el error de enfocar los esfuerzos y los procesos que se cumplen tan solo a diligenciar formatos y cumplir evidencias requeridas por los sistemas de gestión , dejando de lado el principio fundamental de todo sistema de gestión como lo es la mejora continua y se afecte el fin primordial que es el producto que requiere el cliente, entendiendo que existen clientes externos e internos.

Otro aspecto en el cual la organización y el administrador de seguridad y salud en el trabajo deben tener especial atención es que, si bien se puede tomar como referencia procesos emprendidos por otras organizaciones, se debe evitar replicar el método de Administración por Objetivos de forma idéntica aun cuando se trate de organizaciones dedicadas a la misma

actividad económica. En otras palabras, es recomendable adaptar el método a la organización y no la organización al método.

La administración enfocada a los objetivos permite materializar de forma concertada y con una filosofía participativa los objetivos estratégicos de una organización logrando que se transite de una declaración de “la seguridad es compromiso de todos” a una real cultura de seguridad que parte desde el autocuidado, esto aporta un valor agregado a la organización y es el que el trabajador identifique como aporta desde su labor al logro de los objetivos y asuma un compromiso personal que a través de la gestión y el liderazgo y mediante un proceso cuidadoso de planificación y medición permite enlazar las metas organizacionales con las personales creando empatía y mejorando los procesos.

Conclusiones

Se debe tener en cuenta que para usar eficientemente un enfoque de administración por objetivos, el administrador de Seguridad y Salud Ocupacional debe hacer una evaluación a conciencia de sus competencias y conocimiento a fin de garantizar que son adecuados y suficientes para emprender el proceso, de esta forma y partiendo de la especificidad de cada organización se debe analizar si se posee el conocimiento adecuado de la organización, sus procesos y sus recursos con el fin de no agotar tiempo y recursos en acciones que ya han sido realizadas o no aplican para la organización.

El enfoque de administración por objetivos es utilizado para establecer de común acuerdo los objetivos, tareas y plazos requeridos para el cumplimiento de la misión en la totalidad de la organización, en departamentos o en pequeños grupos de trabajo, no obstante, en todos los posibles escenarios de aplicación se debe adaptar la metodología al tamaño, recursos disponibles y necesidades a cubrir.

Los objetivos, tareas y métodos de medición se deben plantear en un lenguaje sencillo, específico y claro, debe hacerse en conjunto con todos los encargados de su cumplimiento garantizando que se cuenten con las competencias, recursos y tiempo suficientes para su cumplimiento; estableciendo también los mecanismos y niveles de comunicación.

El encargado debe contar con herramientas, recursos, indicadores y un nivel de autonomía adecuados para la toma de decisiones que le permitan realizar seguimiento constante del nivel de cumplimiento de las tareas para de esta forma realizar los ajustes pertinentes en el momento adecuado.

Dentro de la gestión de seguridad y salud en el trabajo el método puede ser implementado paralelamente con otros procesos por cuanto se debe usar el ciclo PHVA en el que se basa todo sistema de gestión, sin que necesariamente se trate de una iniciativa organizacional, en este sentido es de vital importancia que se garantice un proceso constante de comunicación, medición y retroalimentación en el proceso de aplicación del método que garantice que se cumple lo que se planifico o bien realizar los ajustes necesarios para cumplir los objetivos y tareas propuestos.

El desarrollo personal de los trabajadores es otro aspecto importante que tiene en cuenta la metodología de administración por objetivos, por ello es relevante que el Administrador de Seguridad y salud en el trabajo que decida utilizar este método, establezca un plan de capacitación acorde a los recursos disponibles y al nivel de responsabilidad del personal a cargo, sin que necesariamente se trate de capacitación en instituciones externas, se pueden aprovechar los recursos y medios con que cuenta la organización, partiendo de la premisa que cada tarea debe ser asignada de acuerdo a las competencias requeridas y funciones del trabajador.

La administración ha evolucionado según las necesidades, tendencias y factores que influyen cada época, por ello actualmente el administrador debe adaptar su gestión basándose en las características y necesidades específicas de su labor, el entorno y la organización en la cual se desempeña, la APO es un enfoque de administración que por sus características puede ser utilizado de forma exitosa en la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo pues en gran medida el éxito de esta gestión está en entender las necesidades y características particulares de cada organización y luego adaptar la gestión haciendo uso de la planeación con una meta específica que se resume en emprender acciones que permitan cambios en la cultura organizacional es decir lograr en el empleado y el empleador empatía hacia el logro de metas en común.

Bibliografía

- Drucker, P. F. (1987). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Abingdon, Oxon, UK: Routledge Taylor & Francis Group.
- ERIZECONSULTORES. (26 de Julio de 2014). *CALIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIA_ LAS REGLAS DE SIEMPRE_ PETER DRUCKER*. [Archivo de Video]. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=VQu4tM8j1E&t=9s>
- Guevara, C. D. (2001). *Teorías Organizacionales y de Administración Enfoque Crítico* (Segunda ed.). (L. S. Arevalo, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: McGRAW-HILL.
- Harvard Business School. (1999). *Harvard Business Review Liderazgo*. Bilbao, España: DEUSTO.
- Hernández Bernal, J. (2008). *La administración contemporánea en Colombia - GestioPolis*. Obtenido de Gestopolis.com: <https://www.gestipolis.com/la-administracion-contemporanea-en-colombia/>
- Infante, R. (2012). *Administración por Objetivos | Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/02/04/administracion-por-objetivos/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *ALIGNMENT*. Barcelona, España: GESTION 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (Tercera ed.). (A. Merli, A. Della Maggiore, & M. Uviedo, Trads.) Barcelona: DEUSTO.
- Kendall, E. (1973). *CORPORATE EXPERIENCE WITH MANAGEMENT BY OBJECTIVES: EBSCOhost*. Obtenido de Industrial Management: <http://web.b.ebscohost.com.mindefensa.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=42fd09cc-ff0b-4d06-ac24-ece05d5f0530%40pdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=8859890&db=a9h>
- Lunenburg, F. (2011). *Leadership versus Management: A Key Distinction - At Least in Theory*. Obtenido de INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION: https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf
- Ministerio del Trabajo. (26 de 05 de 2015). Decreto 1072 de 2015 Decreto Unico Reglamentario del Sector Trabajo. *Decreto Unico Reglamentario del Sector Trabajo*, 304. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia: Diario Oficial. Recuperado el 29 de 08 de 2019
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Guía Técnica de implementación SG-SST para MIPYMES*. Ministerio del Trabajo, Bogotá D.C.
- Mintrabajo. (2019). *656 mil Mipymes y sector agropecuario se beneficiaran con nuevas exigencias del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo - Ministerio del trabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/febrero/656-mil-mipymes-y-sector-agropecuario-se-beneficiaran-con-nuevas-exigencias-del-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

- Riquelme, M. (2019). *Administración por Objetivos (APO) - Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/administracion-por-objetivos-apo/>
- Rodas Vásquez, C. M. (2014). "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN LA EMPRESA". Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rodas-Claudia.pdf>
- Sanchez Pinilla, M. R. (07 de octubre de 2016). *LOS SG SST EN COLOMBIA* . UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD. Bogota D.C.: Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 8 de septiembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10654/14379>
- Weathersby, G. (1999). *Leadership vs. management*. Obtenido de Management Review: <https://search.proquest.com/openview/218e7e5ff73dea92fedf831bdee40c04/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>