

# *Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos*

DOI: <https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.05>

Martínez H., Luis E.; Farfán T., Elio A.; Osto P., Richard N.

Recibido: 03-09-21- Revisado: 23-10-21 - Aceptado: 15-01-22

Martínez H., Luis E.  
Maestría en Administración de Empresas,  
Mención Gerencia.  
Universidad Tecnológica del Centro,  
Venezuela.  
luismartinez127@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3728-1198>

Farfán T., Elio A.  
Lido. en Contaduría Pública. Maestría en  
Administración de Empresas, Mención  
Finanzas  
Universidad de Carabobo, Venezuela.  
eliofarfan@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8110-3065>

Osto P., Richard N.  
Lcdo. en Administración Comercial. Magister  
Scientiarum en Gerencia Logística. Doctor en  
Ciencias Administrativas y Gerenciales.  
Universidad Nacional Experimental  
Politécnica de las Fuerzas Armadas UNEFA,  
Venezuela.  
finansesca@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3564-3463>

Los objetivos a ser logrados por una empresa cualquiera, no siempre son comprendidos por el personal involucrado en los procesos destinados para tales fines. Muchos fracasos de negocios y emprendimientos se deben a este desconocimiento o al desvío de los recursos disponibles para lograrlos. El presente artículo tiene por objeto desarrollar *un acercamiento epistémico a la administración por objetivos*, sobre la base de una investigación documental, lo que permitió organizar los conceptos, el análisis correspondiente y su ordenamiento para estructurar el texto. Luego de una revisión de cierta literatura relacionada se concluyó que la administración por objetivos ha influido desde sus comienzos en el quehacer administrativo y gerencial, así como en la práctica empresarial, encontrándose muchos de sus postulados y conceptos en teorías y propuestas de la filosofía administrativa a lo largo de más de sesenta (60) años, asumiendo enormes retos de cambios tecnológicos y de conducta social, lo que reafirma la vigencia de sus postulados.

**Palabras clave:** Administración; objetivos; empresa; gerencia; administración por objetivos.

RESUMEN

The objectives to be achieved by any company are not always understood by the people involved in the processes intended for such purposes. Many failures of businesses and ventures are due to this unawareness or the diversion of the resources available to achieve them. The purpose of this article is to develop an epistemic approach to the Administration by Objectives, based on a documentary research, which allowed to organize the concepts, the corresponding analysis, and their ordering to structure the text. After a review of some related literature, it was concluded that the Administration by Objectives has influenced since its inception in the administrative and managerial work, as well as in business practice, finding many of its postulates and concepts in theories and proposals of the administrative philosophy over more than 60 years, assuming enormous challenges of technological changes and social behavior, which reaffirms the validity of its postulates.

**Keywords:** Administration; objectives; company; management; administration by objectives.

**ABSTRACT**

## 1. Introducción

En toda tarea, proceso, campaña o empresa se presupone, y se percibe como natural, que los esfuerzos, trabajos, medios y recursos están dirigidos a lograr los objetivos que se han planteado, ya sean de individuos u organizaciones complejas. Se establece como verdad que todos los miembros involucrados en tales actividades conocen detalladamente los objetivos predeterminados a conseguir. Sin embargo, en no pocas ocasiones el recurso disponible para el logro de fines específicos y deseados es desviado o mal utilizado impidiendo obtener los resultados planificados y esperados. Desde un simple evento familiar hasta en una guerra entre potentes ejércitos es posible encontrar un desconocimiento elemental de los objetivos que se esperan obtener. En tal sentido, refiriéndose al evento de una guerra, Sun Tzu (s/f. p.8) señala que “lo más importante en una operación militar es la victoria”. Parece obvio, no obstante, el antiguo estratega lo señala sin lugar a dudas”.

En el ámbito empresarial es frecuente encontrar desarrollos de producción o comercialización de bienes y servicios que han fracasado por la incapacidad de obtener los objetivos que han sido formulados para el éxito de tales empresas. La respuesta a este problema vino de la mano de Drucker (2012), con su libro *The Practice of Management* de 1954, al proponer la Administración por Objetivos (APO).

Sin embargo, y como elemento central para el estudio de la empresa y las prácticas administrativas y gerenciales, incluida la APO, es importante recordar las palabras de Drucker (p. 7) donde enfatiza que “La gerencia debe siempre, en cada decisión y acción, colocar el desempeño económico en primer lugar. Lo anterior generará un gran resultado no lucrativo: la felicidad de todos los miembros de la corporación” (Traducción propia).

De esta manera establece, sin lugar a dudas, que el principal objetivo de una empresa es la generación de riquezas para el beneficio de los miembros de la organización. Sus estudios de casos, que él llamó *historias*, de Sears, Ford e IBM le permitieron desarrollar teorías administrativas, teorías del quehacer gerencial, que fueron base de otras investigaciones, muchas de las cuales son de uso diario en la gerencia empresarial actual.

Es el caso de la planificación estratégica que se inició con los escritos de Anzoff, (1957), para evolucionar a lo hoy conocemos y aplicamos como *plan estratégico*.

El presente texto tiene por objeto *desarrollar un acercamiento epistémico a la administración por objetivos*. Para ello, se ha utilizado como herramienta de recolección de información la investigación documental, lo que permitió la organización de los conceptos, el análisis correspondiente y su ordenamiento para estructurar el texto.

Luego de una sucinta mención al estado del arte referido al tema se procedió a establecer el concepto de la APO, el proceso para estructurarla en un ambiente empresarial, la definición y clasificación de los objetivos, las ventajas y desventajas que la propuesta presenta al momento de ser puesta en marcha, algunas comparaciones con prácticas y teorías más recientes, para finalizar con las conclusiones respectivas.

## **2. Estudios y referentes de la administración por objetivos**

La larga trayectoria recorrida por la APO convoca a una gran cantidad de estudiosos, investigadores y practicantes de la administración y la gerencia, que la consideran como su herramienta principal. Esta evaluación del tema incluye tanto a los autores clásicos, como a sus referentes y propulsores de vanguardia que han mantenido a la APO como parte importante de la administración de la gerencia moderna, tanto dentro de sus propios postulados como formando parte de nuevas teorías y conceptos. De igual forma han sido muchos los ámbitos en donde se han desarrollado casos que usan y aplican los parámetros diseñados en y por la APO. Desde las grandes fábricas manufactureras, hasta las PyME, desde empresas de servicios de salud hasta empresas constructoras e instituciones gubernamentales han utilizado a la administración por objetivos como un instrumento para el logro exitoso de sus objetivos.

En los tiempos de la “Gran Depresión” americana, alrededor de 1929, muchas compañías fueron a la quiebra por el fracaso de sus negocios. Ante la situación de pérdida en las que se encontraban muchas compañías se desarrollaron

propuestas con el objeto de revertir la situación de negativa de los negocios. Fue en 1954 cuando Drucker (2012) propone, la Administración por Objetivos (APO) o Management by Objective (MBO), aunque no acuñó el término administración por objetivos, estableció las bases y principales postulados del mismo. Este concepto aparece como tal en Drucker y consiste en un método administrativo, que surge del estudio de la experiencia real de Harold Smiddy, vicepresidente de General Electric, Co., quien asistió en el desarrollo de la teoría APO, realizado por Drucker sistematizando y conceptualizando lo desarrollado en el campo, según lo dicho en Drucker (2005).

La administración por objetivos forma parte de la evolución de las prácticas y teorías administrativas que se inician modernamente a partir de finales del siglo XIX, con un recorrido que cubre más de 120 años. Cronológicamente se puede inscribir dentro de los postulados de la teoría neoclásica de la administración por la década de los años 50 del siglo pasado, tal como se señala en Rivas, T., Luis, A. (s/f).

Como punto de partida para estructurar y aplicar la APO se pregunta inicialmente Drucker ¿cuál es nuestro negocio o cual debería ser? Este cuestionamiento años después lo formulan nuevamente, para el desarrollo de la estrategia empresarial, Kaplan y Norton (2008, p. 28) de la siguiente forma “¿De qué negocio participamos y por qué?” como primera fase para la estructuración de la estrategia. Se evidencia así que existe un hilo conductor entre los estudios estructurados en el pasado, publicados en 1954, con las propuestas modernas. Todo dentro del quehacer empresarial, administrativo y gerencial.

Dentro de los autores clásicos se pueden mencionar a Drucker (2012), Odiorne, (1965), con un enfoque de la APO desde la perspectiva del liderazgo, Greener (1967), en donde describe la aplicación de las APO para las Fuerzas Áreas Americanas, Desde la perspectiva de sistema se desarrolla la APO con el objeto de obtener los resultados esperados, Giegolig (1978) y Pelisser (1978), quienes aportaron los estudios de la APO dirigida a las PyME.

A estos pioneros de la APO, le siguieron Hatry (1985), quien abordó la APO para el sistema de justicia americano desde la perspectiva del departamento de policía, Connell, Kenneth F. (1973), quien propuso un modelo de estudio general para el estudio organizacional, incluyendo el manejo de información real sobre la base de la APO., Reyes (1985), quien describe las etapas de la APO para el logro de los resultados y Nager (1991), con su propuesta de relaciones públicas exitosas sobre la base de la aplicación de la APO, a través del estudio de más de 150 organizaciones de relaciones Públicas.

Más tarde nuevas aplicaciones emergieron con Gorbaneff (2007), funciones, jerarquías y fijación de objetivos, Robbinsy De Cenzo (2009) analizando la APO como un elemento del comportamiento organizacional, Drucker (2014), incluye los estudios desarrollados a partir de los ya presentados en el año 1954 acerca de la APO, conectándolos con experiencias, investigaciones posteriores y nuevos conceptos, Russell (2011) y US Office of personnel. (2011), quienes elaboraron textos referido al desempeño de las fuerzas de trabajo y su vinculación con los objetivos de la organización aplicando las APO.

Ya en las primeras décadas del siglo XXI la APO tenía su propia conceptualización y además se convirtió en la base de filosofías como la calidad total, con su mejora continua, tal como lo señala Velazquez (2015) y los resultados en el sector de la construcción.

Recientemente se han publicado estudios en donde la APO es el eje temático de las investigaciones lo que la define como una conceptualización y práctica administrativa y gerencial adaptada a las nuevas tecnologías y las exigencias que ello conlleva, imprimiéndole una vigencia de primer orden. Destacan De Harlez y Cadiat, (2016), con los logros de objetivos y empleados motivados como foco de investigación, Khan (2018) abordando los conceptos básicos de la APO, objetivos y resultados, estrategias, relación con otras teorías y prácticas, como Management by Exceptions (MBE), retroalimentación, roles y conductas laborales, desempeño y recompensas y Doerr (2019), Blokdyk (2020). Adicionalmente, resaltan las universidades que durante todo este tiempo han dedicado enormes esfuerzos para el desarrollo y las aplicaciones de la APO, entre las que se cuentan Boston University. Universidad de Michigan, Purdue University. USA, Indiana University, University of Illinois, Universidad Nebrija, Universidad Católica Ávila, Universidad Europea Miguel de Cervantes, Universidad a Distancia de Madrid, agrupados en Euroinnova (s/f).

Pero, ¿qué es la APO?

En Drucker (2005, p. 154), tras las propuestas de este autor, siguieron investigadores tales como Odiorne (1965), donde se puede leer lo siguiente:

La administración por objetivos (APO), en términos simples, consiste en medir el trabajo (desempeño-resultados) contra objetivos predefinidos... Es un proceso en donde el gerente superior y el subordinado de una organización se unen para identificar los objetivos específicos definidos en cada área principal de responsabilidad individual, en términos de resultados esperados del subordinado y usar esta medición como guía de operación de la unidad, evaluando la contribución de cada uno de sus miembros. (p.154) (Traducción libre & propia).

Adicionalmente, de acuerdo a Hernández (2006):

Es el método de dirección mediante el cual el superior y el subordinado establecen, mediante unos estándares de dirección, resultados que sean deseables, realistas y específicos, además de objetivos concretos dentro de las principales áreas de responsabilidad, objetivos que son periódicamente comparados con los resultados obtenidos. (p.18)

De la aplicación del postulado referente a la generación de riquezas, se define el objetivo central de la empresa, lo que hoy llamamos *misión estratégica*, del cual se desprenderán los objetivos y metas que serán definidas y decididas conjuntamente entre superiores y supervisados, gerentes y empleados de los diferentes niveles organizacionales, tales como divisiones, gerencias, departamentos en efecto cascada, pero alineados al objetivo central de la organización, lo que puede corroborarse en Robbins y De Cenzo (2009). Esto configura un sistema de roles, desempeños, mediciones, indicadores de gestión, recompensas y retroalimentación para corregir errores y procesos hasta concluir con el logro de los resultados esperados.

Estos objetivos deben ser específicos, medibles, logrables, realistas y referidos a un periodo fiscal específico.

Según Chiavenato y Sapiro (2011, p. 204) “La Administración por Objetivos hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles, verificables y mensurables”. Todo dentro de un periodo fiscal o económico que permita la medición y la comparación, contrastadas con los presupuestos establecidos. Para ello, continúan Chiavenato y Sapiro, “la APO desvía el enfoque en el desempeño de las actividades y los medios, en el cual la preocupación gira en torno a cómo los medios permiten llegar a los fines y lo dirige a los resultados esperados que resultarán de ese desempeño”(p. 204). La prioridad es el uso de los medios (recursos y procesos) para lograr los objetivos esperados.

### **3. Proceso de estructuración de una administración por objetivos**

Existen muchas variantes de lo que podría ser el proceso de aplicación de la APO. Según Siegel (1978), se deben cubrir los siguientes pasos: 1) establecer los objetivos estratégicos de largo plazo, 2) definir los objetivos específicos o metas, 3) desarrollar el plan de trabajo (o plan de acción), 4) Supervisar el desarrollo del proceso, 5) revisar el avance del proceso y 6) evaluar la retroalimentación de información. Estos enunciados se pueden traducir gráficamente de la siguiente forma el gráfico 1:

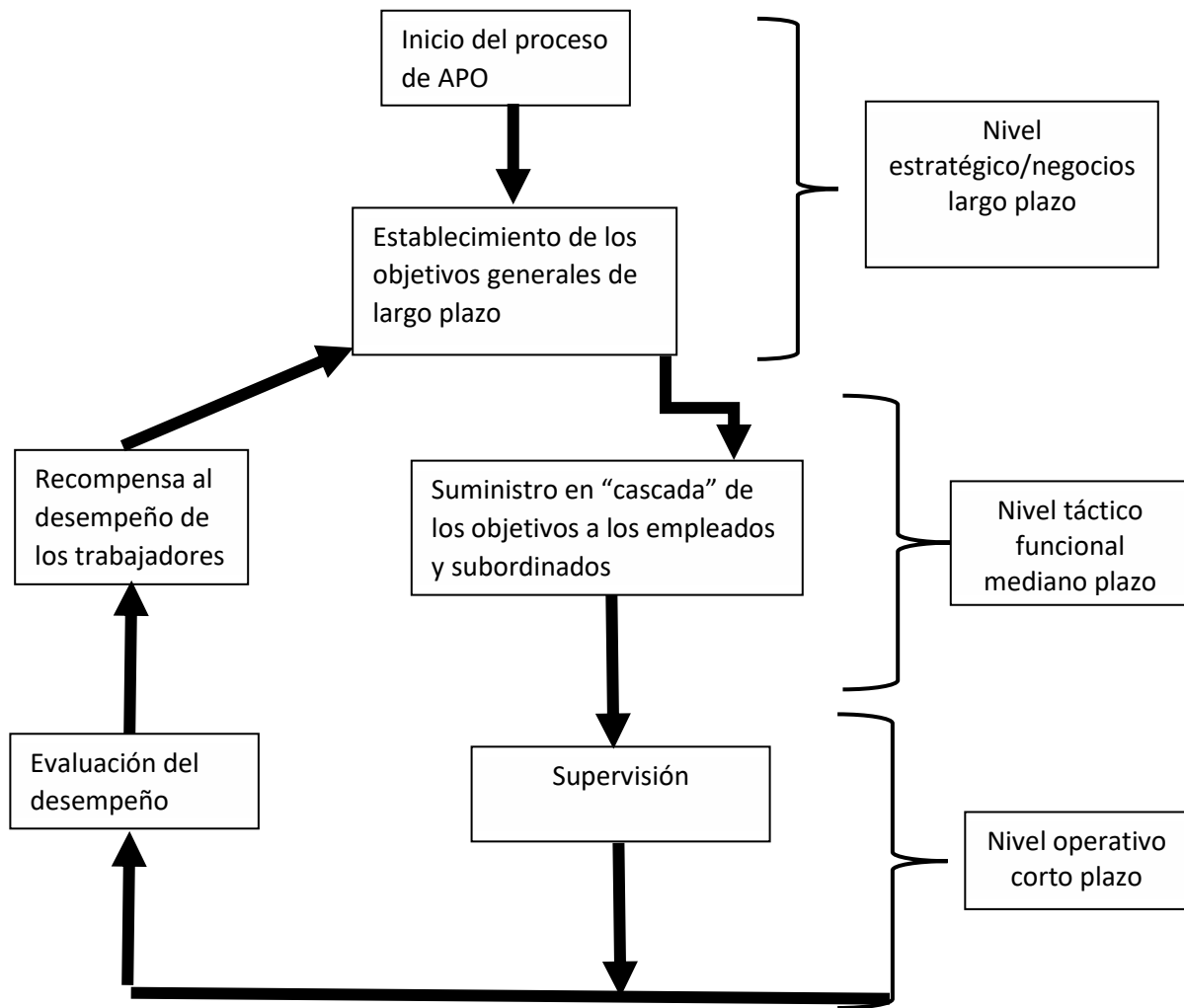


Gráfico 1. Pasos aplicación de la APO. Fuente: Communication Theory (s/f).

En esencia, este proceso de implantación de la APO lo que busca es hacer coherente los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo con los objetivos operativos de corto plazo.

De acuerdo a lo dicho en Chiavenato y Sapiro (2011, p. 205) para poder alinear la misión estratégica de la empresa es necesario segregar los objetivos en tres categorías, dependiendo del nivel jerárquico de las operaciones involucradas. Es así como se tienen objetivos estratégicos o de negocios, objetivos tácticos o funcionales y objetivo operacionales. Cada uno de estos niveles se desdobra en objetivos más específicos, hasta conformar las directrices del plan de acción para la operatividad diaria de la empresa.

### Ventajas y desventajas en la APO

Como en toda estructura o concepto artificial, la APO presenta ventajas y desventajas que, de acuerdo a Communication Theory. (s/f) se pueden resumir

de la siguiente forma:

#### **4. Ventajas y desventajas de la administración por objetivos**

##### **4.1. Ventajas**

1. Los objetivos deben ser discutidos antes de ser acordados.
2. Existe participación en la fijación de las metas y objetivos, el plan de acción y la toma de decisiones.
3. Hay mayor motivación y satisfacciones laborales.
4. Mejora en las relaciones laborales entre supervisores y supervisados.
5. Hay una mejora en la comunicación en el interior de la organización, con lo que crece la coordinación en el trabajo y los procesos.
6. Los gerentes pueden estar seguros que los intereses de la organización coinciden con los objetivos de los subordinados.
7. Los objetivos pueden ser fijados a diferentes niveles y en diferentes departamentos.
8. Los objetivos pueden ser fijados individualmente para cada departamento especialmente en promoción, marketing y el plan financiero.
9. La APO puede ser aplicada a cualquier organización.
10. Los rasgos de MBO se pueden encontrar en industrias como la de los medios electrónicos, donde los objetivos de rendimiento se establecen y supervisan cuidadosamente, en particular en las áreas de promoción, marketing y planificación financiera.
11. En un sistema MBO, los empleados son más autodirigidos que dirigidos por el jefe.

##### **4.2. Desventajas de la APO**

1. Está diseñada para ser desplegada sistemáticamente.
2. Se le da más importancia a la fijación de los objetivos que a los resultados actuales y al plan de acción.
3. Puede conducir a la polarización de los esfuerzos, por lo que las personas o los departamentos no están motivados para mirar más allá de sus propios objetivos y ayudar a los demás.
4. No tiene en cuenta el entorno en el que se establecen los objetivos, como los recursos disponibles, las partes interesadas, etc.
5. Para evitar posibles problemas, es necesario acordar objetivos que sean específicos, medibles, logrables, realistas, tiempo o periodo definido.
6. No hay estímulo a la innovación.



7. Los gerentes comienzan a creer en el concepto de un "empleado ideal" y evalúan a sus subordinados en función de lo que esperan que sean.
8. Los objetivos pueden ser mal informados y el establecimiento de objetivos puede volverse contraproducente para la organización.
9. La calidad de las metas establecidas puede ser más pobre o demasiado poco realista.
10. Requiere mucho tiempo de implementación y es difícil de mantener.
11. Establecer objetivos de producción puede alentar a los recursos a cumplir esos objetivos a través de cualquier medio necesario, lo que generalmente da como resultado una calidad deficiente.
12. No es fácil identificar todos los objetivos.

## **5. La administración por objetivos como parte de la evolución de la empresa moderna**

La calidad total y el concepto de mejora continua, la herramienta causa efecto, el estudio de los roles y el liderazgo como motivador del empleado, la comunicación y las actividades de fijación de objetivos entre superior y subordinado son elementos propios de la APO que forman parte de las prácticas gerenciales modernas.

Para la primera década del siglo XXI los académicos Kaplan y Norton (2008) proponen su "balance scorecard" con la idea central de "alineación de los objetivos estratégicos con el desempeño y metas operacionales para el logro del éxito empresarial", traducido en crecimiento, generación de riquezas y beneficios para los involucrados en el proceso empresarial. Este modelo de gestión administrativa se puede leer en Kaplan y Norton (p. 96), el cual se basa en las "cuatro perspectivas de la empresa: financiera, de procesos, del aprendizaje y crecimiento y perspectiva del cliente". Este modelo se basa en la relación causa efecto.

También debe señalarse que muchos conceptos de la APO se encuentran en Management by Exceptions (MBE) así como de la estructuración de los planes estratégicos y la teoría de la contingencia.

## **6. Conclusiones**

En primera instancia es importante señalar que en el habla inglesa, sobre todo en Estados Unidos, el término *management* es utilizado para significar *gerencia*, o dirección y manejo de una organización, sus operaciones, incluida una visión de largo plazo. Por otro lado, el término *administration*, es usado generalmente

para referirse a la cosa pública, su manejo y su control. En castellano hay una distinción similar entre ambos conceptos, aunque en algunas oportunidades administración suele englobar a una generalidad que abarca a la gerencia. En referencia con la APO el término *management* fue traducido como administración y así se ha conocido en castellano la propuesta formulada por Drucker (2012).

Un punto importante es que, para toda práctica y estudio de las empresas, la administración y la gerencia que las direccionan y conducen, el objetivo más importante de la organización es la generación de riquezas, lo que le permite mantener un negocio rentable en el corto, mediano y largo plazo.

Desde su formulación inicial hasta las últimas propuestas de filosofía administrativa y gerencial existen elementos propios de la APO que son utilizados en las más vanguardistas prácticas administrativas, incluso dentro de desarrollos apoyados en tecnologías digitales, lo que enfatiza la vigencia de los conceptos y postulados de la APO.

## 7. Referencias

- Anzoff, Harry, Igor. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. Boston, USA.
- Blokdyk, Gerardus. (2020). Management by objective: a complete guide-2020. *Emereo Pty Limited*. ISBN 97818867304937.
- Communication Theory. (s/f). All About Theories for Communication. Management by objectives (Drucker). *Business communication, Organisational communication*. En <https://www.communicationtheory.org/management-by-objectives-drucker/>
- Connell, Kenneth F. (1973). An Evaluation of the Use of Management-by-objectives Meetings as an Organizational Development Strategy. Editor Department of Psychology, Ohio State University. USA.
- Chiavenato, A. y Sapiro, A. (2011). *Planificación estratégica. Fundamentos y aplicación*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores. ISBN 978970106877-9.
- De Harlez, R. y Cadiat, Anne-Christine (2016). Administración por objetivos: alcance sus metas con empleados motivados. 50 minutos. *Gestión y Marketing*. Madrid, España. ISBN 9782806274526.
- Doerr, Jn. (2019). Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR. *Penguin Random House*. Madrid, España. ISBN 9788416883646.
- Drucker, P. (2005). Peter F. Drucker: Critical Evaluations in *Business and Management*, Volumen1. Editores Taylor & Francis. New York, USA. ISBN 9780415325660. En <https://books.google.co.ve/books?id=Ugv2uoj>

- U3D0C&pg=PA153&dq=peter+drucker+management+by+objective&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj18ouo7an2AhVMmGoFHQRGA2UQuwV6BAgIEAg#v=onepage&q=peter%20drucker%20management%20by%20objective&f=false
- Drucker, P. (2012). *The Practice of Management*. Routledge. Burlington, USA. ISBN 9781136356216. En <https://books.google.co.ve/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Penguin Random House. Buenos Aires, Argentina. ISBN 9789875669680.
- Euroinnova. (s/f). *Qué es la administración por objetivos*. Tomado de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-la-administracion-por-objetivos>.
- Giegol, W. (1978). *Management by objectives: A self-instructional approach*. McGraw-Hill. New York, USA. ISBN 9780070231924.
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. ISBN 9789587160734.
- Greener, W. (1967). *Management by objectives: a study of the Development and implementation of the USAF Information Objectives*. Boston: Boston University.
- Hatry, H. (1985). *Improving the use of Management by objectives in police departments. Research report*. USA Department of Justice. Purdue University. USA.
- Hernández, M. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín: Editor Universidad Cooperativa de Colombia. ISBN 9789588205809.
- Hernández S. y Rodríguez. (s/f). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen*. México: McGraw Interamericana. ISBN 970-10-0436
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium. Integrando la Estrategia y Las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas*. Boston: Ediciones Deustos. Harvard Business Press.
- Khan, W. (2018). *Management by objective. (Mbo). In enterprises. Independint Published*. ISBN 9781791670559.
- Levinson, H. (Enero, 2003). *Performance Indicators. ¿Gestión por objetivos de quién? Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives?language=es>
- Nager, N. and Harrel, A. (1991). *Publics Relations: Management by objectives USA*: University Press of America. ISBN 9780819183309.
- Pelisser, R. (1978). *Planning and goal Setting for small business. Management by objectives*. Indiana University.
- Odiorme, G. (1965). *Management by objectives. A system of manager leadership*. Universidad de Michigan, USA: Pitman Publishing Corporation. ISBN 9780273408307.

- Reyes, P. (1985). *Administración por objetivos*. País: Limusa. ISBN 9789681802752.
- Rivas, T. (s/f). *Teorías de la organización*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México: Pearson Educación. ISBN 9789702603238.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación. ISBN 9789702603238.
- Russell, W. (2014). *50 cosas que hay que saber sobre management*. Ariel Paidós. Mexico, Mexico. ISBN-13 978-6079377625
- Siegel, A. (1978). *Management by Objectives: Guidelines for Managerial Decision Making*. Volumen 78. Tema 1 de Professional series. United States Civil Service Commission. Bureau of Policies and Standards. Personnel Research and Development Center, United States Civil Service Commission. Professional series, Personnel Research and Development Center (U.S.), United States Civil Service Commission. Organizational Psychology Section, Personnel Research and Development Center (U.S.). Organizational Psychology Section. Editor Civil Service Commission, Personnel Research and Development Center, Organizational Psychology Section. Procedencia del original Universidad de California. En <https://books.google.co.ve/books?id=sFs1iGvL37sC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sun Tzu. (s/f). *El Arte de la Guerra*. Elejandria. Mayorca, España. Tomado de [www.elejandria.com](http://www.elejandria.com)
- Universidad de Illinois (Feb. 9, 2011). *Management by Objectives in Performance Appraisal Systems*. U.S. Office of Personnel Management, Workforce Effectiveness and Development Group, Office of Performance Management. Procedencia del original Universidad de Illinois en Urbana-Champaign. Chicago, USA. En <https://books.google.co.ve/books?id=Xyt3jlpSnIIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- US Office of personnel. (2011). *Management workforce. Management by objectives in performance Appraisal Systems*. University of Illinois, Chicago, USA.
- Velazquez A., Libna, F. (2015). *Administración por objetivos en una empresa de edificaciones. Caso de estudio: Empresa de edificación de viviendas de interés social*. Madrid: Academia Española. ISBN 9783659099281.