



## Management and Performance Associates – Enero 2006

Corría 1954 cuando Peter Drucker, en su libro "La práctica de la gestión", acuñó el concepto **MBO: Management by Objectives** (Gerencia por Objetivos), e introdujo la idea de definir objetivos para cada colaborador/a encuadrados en la estrategia de la organización, y luego acompañar y evaluar el desempeño con base en los objetivos fijados.

También recomendó fuertemente evitar que una persona se ensimisme en su tarea cotidiana olvidando su razón de ser dentro de la organización. Drucker llamó "la trampa de la actividad" a este fenómeno y enfatizó que el desempeño de la organización debe mejorar si los objetivos de los/las colaboradores/as se alinean a la estrategia organizacional.

Más de cincuenta años después el concepto continúa tan vigente y robusto como el primer día, pero no siempre parece de simple implementación. A lo largo de más de 20 años trabajando en y con grandes corporaciones hemos observado, una y otra vez, que los gerentes no saben o no quieren llevar a cabo esta práctica, que forma parte de las políticas internas de todas las grandes organizaciones globales.

Así, el proceso MBO comienza con la conexión "en cascada" entre la estrategia de la empresa y los objetivos específicos de cada uno de los colaboradores, dentro de un período específico y acotado. El proceso se completa acompañando el desempeño en forma continua y realizando una evaluación periódica con el ánimo de reforzar los logros e introducir las modificaciones necesarias para alcanzar el próximo nivel de excelencia.

En nuestro afán de atravesar rápidamente el proceso MBO (sin entender que es la razón de ser de todo gerente), confundimos "objetivos" con "tareas", y definimos objetivos demasiado generales.

Es muy tarde cuando nos damos cuenta que no es fácil comprobar si estos objetivos se han logrado o no, originándose un sinnúmero de malos entendidos entre el gerente y sus colaboradores. Siendo lo suficientemente específicos al inicio, evitaremos diversas interpretaciones.

El objetivo deriva de la estrategia organizacional y tiene la misma intención, pero es específico, cuantificable y verificable, y – lo más importante – no es confundible con una tarea. La tarea es la acción a ejecutar para lograr el objetivo. El conjunto de objetivos logrados nos permitirá acompañar la estrategia de la organización.

Al definir los objetivos, cuidemos que cada uno de ellos comience con un verbo en infinitivo. "Servicio al cliente" puede significar "mejorar" para algunos, "mantener" para otros y "destruir" para algunos pocos.

La palabra **SMART**, que en inglés significa "inteligente" nos ayudará a entender las características de un objetivo bien definido. SMART deriva de "**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant, **T**ime-Bound" (Específico, Medible, Realizable, Relevante y Limitado en Tiempo).

Estas sencillas pautas serán de gran ayuda para definir los objetivos, dentro de un proceso MBO:

- **Específico:** Bien definido. Con claridad suficiente para que todos conozcan el "que", "cuándo", "dónde", "cómo" y "quien" del objetivo.
- **Medible:** Cuantificable en todo momento, para poder saber cuán cerca o lejos estamos de alcanzarlo.
- **Realizable:** Alcanzable, conociendo los recursos, las capacidades y el apoyo a disposición para poder lograrlo.
- **Relevante:** Orientado a apoyar la estrategia de la organización.
- **Limitado en el tiempo:** Acotado, definiendo un periodo de tiempo razonable para completarlo.

Finalmente, asegúrese que los objetivos sean conocidos y acordados por cada colaborador/a. Y documéntelos, ya que serán la referencia para el apoyo y la evaluación del desempeño.

Podemos ayudarlos con este y otros temas. Visítenos en [www.mapa-consulting.com.ar](http://www.mapa-consulting.com.ar) o llámenos al (54 11) 4774 6100.