

NOTAS ACADÉMICAS

Análisis del enfoque diferencial del diseño de metas en la organización

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz
Mschwarz@ulima.edu.pe

Resumen

Se analiza el enfoque estratégico del diseño e implementación de un subconjunto particular de metas cruzadas en la organización para lograr en la planificación gerencial obtener un resultado eficaz del trabajo en equipo entre las distintas áreas de la empresa. El análisis muestra como la existencia de metas cruzadas constituyen una interesante oportunidad para lograr obtener eficacia en el desempeño laboral basado en prácticas de trabajo colaborativo del más alto nivel profesional.

Palabras Clave: Objetivo, meta, trabajo colaborativo, eficacia gerencial

Citación en APA

Schwarz Díaz, M. (2018) *Análisis del enfoque diferencial del diseño de metas en la organización*. Universidad de Lima. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

Introducción

Los objetivos y metas constituyen una poderosa herramienta de gestión para alcanzar los propósitos organizacionales y representan el componente activo motor de direccionamiento de las acciones de las áreas y procesos de la organización que se enfocan en su logro. La eficacia de las empresas depende en gran medida del logro de sus objetivos y metas particulares, siendo este un tema en permanente análisis en la literatura como lo demuestran cronológicamente las investigaciones de Choi & Chan (1997); Koubarakis & Plexousakis (1999); Vinella (2013); Ranjbar & Heydari (2014); Nayebvali, Zarabadipour & Zargarpour (2014); Dvorakova & Vallisova (2015); McManus & Mosca (2015) y Teryima et al. (2016).

Objetivos y Metas en el contexto de la empresa

Los objetivos y metas de la organización constituyen un componente activo de la planificación de los Sistemas de Gestión que permiten orientar el sistema hacia el logro de resultados, los cuales de estar alineados a la misión y visión de la empresa pueden significar la diferencia con una importante ventaja competitiva para el negocio en el mercado en el que opera.

Un objetivo organizacional es una intención claramente definida y planificada que tiene como característica el hecho de ser medible y cuantificable sobre una base de tiempo determinada. Por ejemplo: *Incrementar el flujo de caja libre en un 50% en los próximos 3 años*. Como puede apreciarse, en este caso el objetivo incluye la meta: *50%* y asigna una base de tiempo para lograrla: *3 años*. En ese contexto la meta se convierte en un requisito detallado del desempeño que se expresa en forma específica. Siguiendo esa lógica los objetivos deben siempre traducirse en metas para ser operacionalmente funcionales en la organización.

Trabajo en grupo vs trabajo en equipo

La diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo está en el enfoque diferencial de las metas asociadas a una compensación con premios variables proporcionales al esfuerzo desarrollado. De esta manera mientras en un grupo cada integrante o área de la organización mantiene únicamente sus metas individuales solo enfocadas a desarrollar el plan estratégico de la empresa, en un equipo cierta parte de las metas de cada integrante o área de la organización se comparten en forma cruzada entre áreas diferentes manteniendo a la vez sus propias metas individuales originales. Este subconjunto de metas cruzadas que se insertan en el tejido organizacional entre áreas específicas hacen que para obtener el resultado o meta deseada se requiera desarrollar internamente altas dosis de trabajo colaborativo maduro para hacer que se logren convertir en una realidad. *

Por ejemplo si una pequeña parte porcentual del bono anual que obtiene el área de Facturación (área de BackOffice) está condicionada a que Ventas (área de FrontOffice) llegue a su cuota presupuestaria o meta comercial, entonces en corto tiempo se verá que las personas del BackOffice de facturación tendrán una mayor preocupación, agilidad y colaboración para que Ventas (FrontOffice) llegue a sus resultados porque ellos también se verán beneficiados de este logro compartido. Igual podemos establecer con la misma lógica metas cruzadas entre producción y logística, producción y facturación, calidad y producción, medio ambiente y logística, etc., que estén asociadas a los programas de compensaciones (bonos, premios, comisiones, etc.) con grandes beneficios para la organización.

Estrategia de asignación de metas cruzadas

Para implementar la estrategia de asignación de metas, estas deben ser previamente planificadas en línea con los objetivos de la organización y estos a su vez deben estar alineados con la misión, visión, principios y valores que la empresa ha adoptado y son parte de su integridad corporativa. De igual forma se requiere que las metas esperadas sean factibles y viables de lograrse en el tiempo previsto de tal manera que reflejen un esfuerzo importante pero a la vez sean esencialmente alcanzables para los profesionales, las áreas y los procesos de la organización.

De igual forma antes de iniciar el proceso de asignación se requiere tener presente la diferenciación clara entre Áreas y Procesos en una organización. Un área o también llamada departamento es una entidad claramente definida estructural y jerárquicamente en el organigrama de la organización (por ejemplo Finanzas, Marketing, Logística, Producción, Recursos Humanos, etc.), mientras que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que es esencialmente transversal a las áreas de la organización (por ejemplo Operaciones, Distribución, Selección de personal, etc., los cuales para desarrollarse requieren necesariamente la participación de una o varias áreas simultáneas de la empresa). Esta diferenciación permitirá un mejor enfoque en la implementación de los objetivos y metas organizacionales como lo explican las investigaciones de Samanta & Dutta (2012); Lorences & Ávila (2013) y Bögel, Stieglitz & Meske (2014).

Desde el punto de vista administrativo el trabajo colaborativo bajo el enfoque de gestión por procesos es aún más complejo y requiere de cierto grado de aprendizaje organizacional y madurez de la gerencia y de los colaboradores ya que la migración de un trabajo por áreas a un trabajo por procesos nunca es inmediata y su evolución está fuertemente afectada por distintos factores de orden personal y profesional en el desarrollo apropiado de capacidades clave para obtener resultados mejorados del desempeño colaborativo. (Hensel et al., 2016; Schorpf et al., 2017).

La estrategia de asignación de metas organizacionales requiere de los siguientes pasos:

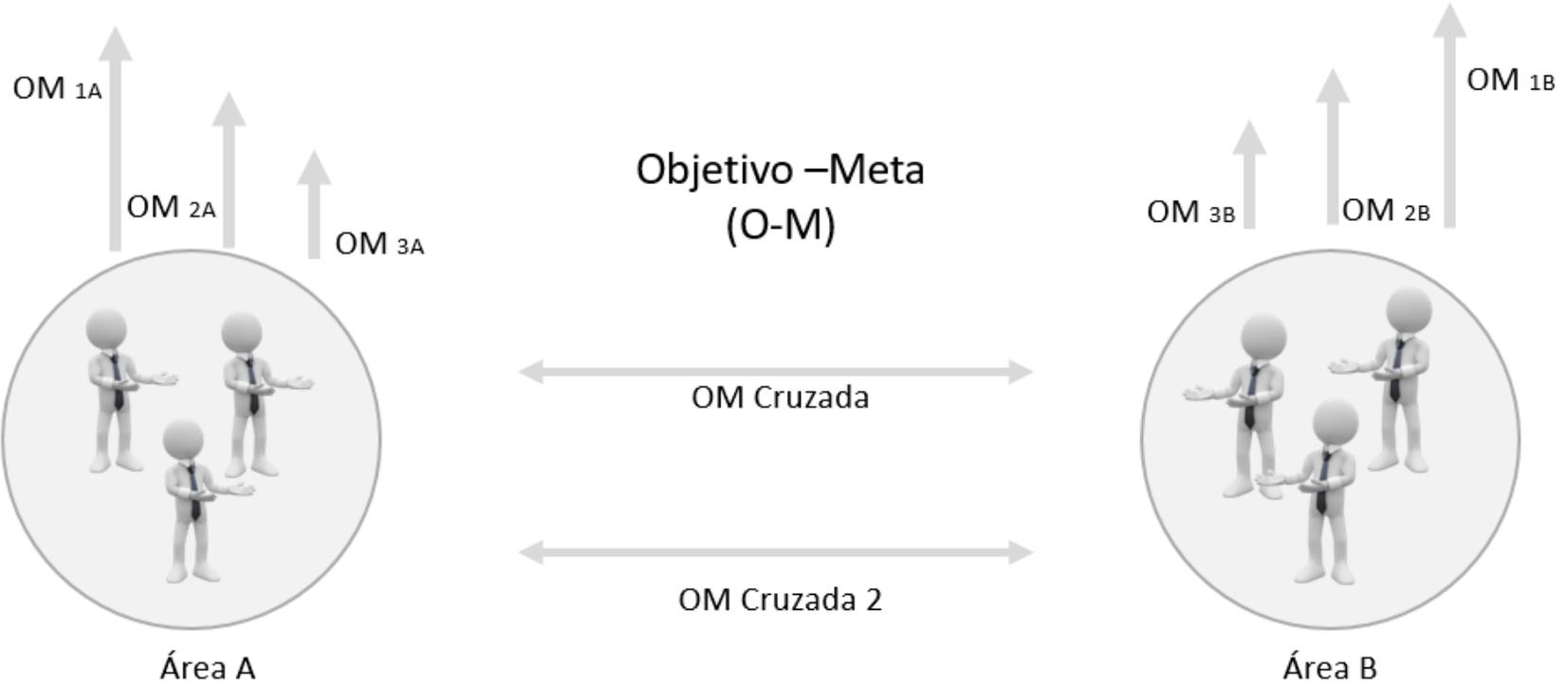
1. Análisis interno y externo del modelo de negocio
2. Identificación de los objetivos de la Dirección y la Gerencia para implementar su visión y misión
3. Diseño de objetivos y metas por áreas y por procesos alineados a los objetivos del Directorio y la Gerencia
4. Diseño de programas de compensación alineados con metas por área y por proceso
5. Asignación formal de metas individuales por área
6. Asignación formal de metas compartidas alineadas por proceso (metas cruzadas)

Enfoque diferencial de metas compartidas

Valores Organizacionales

Visión de la Empresa

Misión de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

La mayoría de las organizaciones no trabaja con objetivos y metas cruzadas y solamente se limita al desarrollo primario de metas convencionales alineadas a los requisitos que la gerencia y el Directorio imponen para el desarrollo de las actividades de la empresa. En ese contexto y dadas las restricciones, ventajas, desventajas y criterios desarrollados en el presente análisis del enfoque presentado, este representa una interesante oportunidad para generar trabajo colaborativo de alto nivel que activen una motivación personal, profesional y de las áreas hacia el desarrollo de equipos altamente eficaces que puedan lograr alcanzar metas compartidas en beneficio directo de los colaboradores, la empresa y la sociedad.

Referencias

- Bögel, S., Stieglitz, S., & Meske, C. (2014). A role model-based approach for modelling collaborative processes. *Business Process Management Journal*, 20(4), 598-614.
- Choi, C. F., & Chan, S. L. (1997). Business process re-engineering: Evocation, elucidation and exploration. *Business Process Management Journal*, 3(1), 39.
- Dvorakova, L., I., & Vallisova, L., I. (2015). Implementation of sustainability principles into systems of business management - linking sustainability to business strategy. *Natsional'Nyi Hirnychyi Universytet.Naukovyi Visnyk*, (6), 143-149.
- Hensel, I., Koch, J., Kocher, E., & Schwarz, A. (2016). Crowdfunding als phänomen der koordination digitaler erwerbsarbeit - eine interdisziplinäre perspektive **. *Industrielle Beziehungen*, 23(2), 162-186. <http://dx.doi.org/10.1688/IndB-2016-02-Hensel>
- Koubarakis, M., & Plexousakis, D. (1999). Business process modelling and design -- A formal model and methodology. *BT Technology Journal*, 17(4), 23-35.
- Lorences, P. P., & Ávila, L., Francisca Garc. (2013). The evaluation and improvement of it governance. *Journal of Information Systems and Technology Management : JISTEM*, 10(2), 219-234.
- McManus, J., & Mosca, J. (2015). Strategies to build trust and improve employee engagement. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 19(1), 37-n/a.
- Nayebvali, R., Zarabadipour, S., & Zargarpour, H. (2014). Detecting main functions in the implementation of organization's strategy by making use of fast diagram. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 173-187.

- Ranjbar, C., & Heydari, H. (2014). The influence of employees' understanding of organizational mission on employees' understanding of learning organizational dimensions. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12), 254-260.
- Samanta, A., & Dutta, A. (2012). A noble approach of process automation in galvanized nut, bolt-manufacturing industry. *IAES International Journal of Robotics and Automation*, 1(2), 113. <http://dx.doi.org/10.11591/ijra.v1i2.346>
- Schorpf, P., Flecker, J., Schonauer, A., & Eichmann, H. (2017). Triangular love-hate: Management and control in creative crowdworking. *New Technology, Work, and Employment*, 32(1), 43-58. <http://dx.doi.org/10.1111/ntwe.12080>
- Teryima, S. J., Alabar, T. T., Faajir, A., Emakwu, J., & Vivien, U. (2016). Motivational factors as determinants of employee commitment and performance enhancement in profit oriented firms: A survey of selected brewery manufacturing companies in nigeria. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 4(2)
- Vinella, P. (2013). Transactional analysis counseling groups: Theory, practice, and how they differ from other TA groups. *Transactional Analysis Journal*, 43(1), 68-79. <http://dx.doi.org/10.1177/0362153713486111>