

Peter F. Drucker y la Administración por Objetivos

Roberto Reyes Rivera

Durante mis años universitarios en la Universidad de Guadalajara (1969-1974), mi vida estudiantil y profesional se entrelazó profundamente con el legado de Peter F. Drucker, el padre de la administración moderna.

A través de sus 39 obras, 15 de ellas dedicadas al Management, Drucker ha ofrecido una visión amplia y profunda sobre el liderazgo y la gestión. Este artículo se centra en uno de sus aportes más significativos: la Administración por Objetivos (APO).



Drucker introdujo la administración por objetivos, un concepto que más tarde evolucionó hacia la administración por resultados en *Managing for Results* (1964), un trabajo complementario a *The Practice of Management*.

Aquí, Drucker enfatizó la importancia de centrarse en las oportunidades por encima de los problemas para impulsar el crecimiento y la prosperidad de las organizaciones. La APO se ha convertido en un pilar dentro del mundo empresarial.

Un objetivo es un resultado específico que se busca lograr en un tiempo determinado. Ayuda a enfocar los esfuerzos y medir el progreso hacia una meta concreta.

Drucker observó que los ejecutivos a menudo pueden quedar atrapados en las tareas diarias, perdiendo de vista los objetivos principales de su organización. Bill Packard de HP elogió la APO como un sistema organizativo flexible que permite a los empleados definir metas y objetivos propios, alineándolos con los estratégicos de la empresa, facilitando así una sincronía con los objetivos globales.

Al establecer objetivos, se identifican errores comunes que pueden desviar a las organizaciones de su rumbo deseado:

Confusión entre objetivos y estrategias: Vital distinguir el 'qué' de los objetivos del 'cómo' de las estrategias.

Falta de enfoque: Es esencial priorizar uno o dos objetivos generales para evitar la dispersión de esfuerzos.

Objetivos inalcanzables: Deben ser realistas y estar ajustados a los recursos de la organización.



El liderazgo, según Drucker, debe ir más allá de las preferencias personales, enfocándose en "¿Qué se debe hacer?" y "¿Cómo puedo mejorar la situación?". Este liderazgo consciente demanda un entendimiento profundo de la misión y los objetivos de la organización.

A lo largo de cinco décadas asesorando a PYMES en México, he notado que enfrentan retos para adaptarse a sistemas como la APO. Sin embargo, logran definir sus objetivos, misión y visión de manera clara, y se esfuerzan en cumplir sus planes de acción.

Cinco Pasos Estratégicos para la APO:

Objetivos Generales: Formular una lista clara.

Objetivos Específicos: Determinar y seleccionar cuidadosamente.

Grado de Cumplimiento: Evaluar su potencial para satisfacer al cliente.

Planes de Acción: Implementar cada objetivo meticulosamente.

Control: Monitorear desviaciones y realizar correcciones.

Guías de Acción para Obtener Resultados:

Los resultados óptimos a menudo residen fuera del ámbito empresarial directo.

La exploración de oportunidades es esencial para el éxito.

La asignación de recursos debe enfocarse en las áreas de mayor potencial.

Un liderazgo sólido es indispensable para lograr resultados económicos sobresalientes.

Igor H. Ansoff, otro ilustre en la Dirección Estratégica, complementa esta visión con una clasificación de objetivos que abarca el desempeño, la minimización de riesgos, la generación de sinergias y la responsabilidad social, enriqueciendo así el marco de la APO.

Los Objetivos basados en Resultados Clave de Google (OKR, por sus siglas en inglés) son esencialmente una reinterpretación de conceptos antiguos, o como se dice popularmente, "vino viejo en botella nueva".



Charles Handy, refiriéndose a la obra de Peter F. Drucker en *The Essential Drucker*, destacó: "Cualquier idea nueva en administración probablemente ya fue discutida por Peter F. Drucker antes de que muchos de nosotros nacióramos".

En el ritmo acelerado de hoy, es crucial hacer una pausa estratégica para reflexionar sobre el propósito de nuestra organización y cómo nuestro propósito personal se alinea con él. Es fundamental para transformar esos propósitos en objetivos concretos dentro de la misma, siguiendo la filosofía de administración descentralizada propuesta por Drucker.

Ante esto, nos preguntamos: ¿Cuál es el propósito de nuestra organización? ¿Cómo se vincula nuestro propósito personal con el de nuestra organización? Estas interrogantes son esenciales para guiar nuestra reflexión y acción estratégicas.

Les invito a todos los lectores a dedicar unos minutos a explorar "[La Guía esencial para establecer objetivos en 2024](#)", un artículo breve pero sustancial sobre este tema tan relevante.

Apreciaría sus comentarios en la publicación si han llegado al final de este blog, para leerlos y contestarlos con gusto. [Comentar](#)

RRR.

Bibliografía y lecturas que se recomiendan:

Ansoff H. Igor (2019) *Implanting Strategic Management*. 3ed edition. Palgrave macmillan.

Drucker F. Peter (2001) *The Essential Drucker*. The Classical Drucker Collection. Routledge.

Salibi Nieto José y Salles Gomez Adriana (2006) *Homenaje a Peter Drucker*. Gestión de Negocios



Sobre el autor

Roberto Reyes Rivera, nació en Tijuana, es LAE Universidad de Guadalajara, MIBA y DBA Alliant International University, San Diego, California. Profesor del MBA: SUJV en Gerencia Estratégica y en la UABC Tijuana de Planeación Estratégica. Consultor de empresas, clústeres y gobiernos.