

# LA MUERTE DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS PUEDE MORIR POR FALTA DE UN TRATAMIENTO ADECUADO. SIN EMBARGO, SU INTERESANTE POTENCIAL JUSTIFICA SU PERMANENCIA Y LA CONVIERTE EN UNA GRAN HERRAMIENTA PARA DIRIGIR ORGANIZACIONES.

MARIO CERÓN. GERENTE DE CONSULTORÍA DE PEOPLEMATTERS.

No parece que en las empresas tengamos frases mucho más llenas de autosatisfacción que “este año vamos a cumplir los objetivos”. Sentimiento de logro, deber cumplido.... y esperanzas de cobrar un buen bono, son sensaciones que se tienen a menudo alrededor del mundo de los objetivos. No obstante, ¿está ocurriendo algo con la Dirección por Objetivos (DPO)? ¿No estaremos asistiendo a su muerte silenciosa?

Nuestra experiencia diseñando e implantando sistemas de DPO en numerosas empresas del más alto prestigio indica que en efecto, algo está sucediendo con los sistemas de DPO. No obstante, cabe plantearse: ¿Está la DPO “falleciendo”, si es que alguna vez estuvo viva, por la irrupción de nuevas herramientas de dirección de empresas?. Es más, ¿es necesaria una DPO en todo momento y para todos los tipos de organización?

La DPO puede seguir siendo una poderosa palanca de dirección del negocio y de los equipos en muchos tipos de empresa, aunque probablemente no en todos. La DPO es una forma de dirigir empresas que despliega la estrategia, impregna a toda la organización y es un ejercicio continuo. No se trata de un ejercicio presu-

puentario, ni de un “invento” de los responsables de recursos humanos, no es una excusa para hacer aparecer un bono, no es algo que se hace una o dos veces al año (si es así, estamos de facto ante una dirección por tareas).

Es probable que la DPO será potenciada y no sustituida por las nuevas formas de dirigir (por valores, por procesos, etc.), siempre que se lleve a cabo de manera seria y rigurosa. Para ello, debe considerarse una serie de medidas clave, cuyo tratamiento incompleto provoca ineficiencias organizativas e insatisfacción en los empleados. Dichas medidas podrían agruparse, en términos amplios, en las siguientes categorías:

- ▶ Medidas relacionadas con el diseño y arquitectura de la DPO.
- ▶ Medidas relacionadas con la imbricación de la DPO y las recompensas.
- ▶ Medidas relacionadas con la preparación e involucración de las personas.
- ▶ Medidas relacionadas con la ejecución de la DPO.

A continuación se desarrollan las categorías citadas.

## CONCEPCIÓN DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Como se ha comentado antes, debe hacerse de la DPO en la empresa una forma de dirigir el negocio y transformarse en parte constituyente de la cultura. La finalidad de la DPO es contribuir a la conse-

## LA DPO ES UNA FORMA DE DIRIGIR EMPRESAS QUE DESPLIEGA LA ESTRATEGIA, IMPREGNA A TODA LA ORGANIZACIÓN Y ES UN EJERCICIO CONTINUO

- ▶ Medidas relacionadas con la propia concepción de DPO.
- ▶ Medidas relacionadas con la vinculación entre la DPO y la estrategia.
- ▶ Medidas relacionadas con los sistemas de indicadores, el cuadro de mando escogido y los presupuestos.

cución de los resultados empresariales a través del establecimiento de prioridades para las personas y los equipos (es decir, orientando comportamientos). Si se convierte en “algo que nos viene” desde el departamento de control de gestión, o de recursos humanos, o cualquier

## EL CONCEPTO “ESTRATEGIA” SEGÚN PORTER

Definir el concepto “estrategia” puede ser complicado. A riesgo de simplificaciones excesivas, al final, como sugiere Porter, la estrategia es la forma de competir diferenciándose, con mayor o menor hincapié en la eficiencia de costes, o como sugieren Hamel y Prahalad, la forma en la que vamos a innovar y a reinventar nuestra industria.



## POCOS ASPECTOS SE HAN REPETIDO MÁS EN LAS EMPRESAS Y EN LA LITERATURA SOBRE 'MANAGEMENT' QUE LA NECESIDAD DE QUE EL SISTEMA DE OBJETIVOS ESTÉ ALINEADO CON LA ESTRATEGIA

otro, la DPO será una rutina de poco contenido real y fracasará. Frente a ello, la verdadera DPO ha de suponer la orientación de las personas a la consecución de resultados valiosos, un alineamiento de la actuación individual y de equipo con lo que necesita la organización, y una relación jefe-colaborador basada en la confianza, el consenso y la delegación.

La DPO, bien diseñada e implantada, es una inversión de empresa como cualquier otra y no un mero coste en tiempo y dinero. Por tanto, la razón de ser o *business case*

para la existencia de la DPO se justifica en muchos casos con plenitud. Si es necesario explicitarlo, dicho *business case* puede basarse en el estudio de diferentes aspectos y, dado el caso, cuantificarse con notable precisión.

Suponiendo que la DPO se diseñara e implantara de forma excelente, su *business case* dejaría de ser rentable probablemente sólo para organizaciones con un altísimo grado de madurez en su estilo de dirección y que ya estarían optando por otros sistemas más acordes a esa situación,

de forma que para la inmensa mayoría de empresas, la DPO es una inversión con gran sentido.

Una medida inherente al éxito de la DPO, como podría esperarse, es el verdadero compromiso de la alta dirección. Si éstos ven la DPO como una pérdida de tiempo, o “algo que hay que rellenar en unos minutos”, sería preferible hacerla desaparecer, porque esa DPO no será más que una manera de obtener más retribuciones, o directamente estará muerta.

Frente a esto, ha de enfatizarse el valor de una buena DPO para hacer que las cosas deseadas sucedan (“el objetivo es el rey”) y para cimentar al propio equipo directivo. De hecho, la ausencia de una DPO bien implantada en el equipo directivo suele ser síntoma inequívoco de graves fracturas dentro de dicho equipo directivo, fracturas que invariablemente se transmiten al resto de la organización. En este sentido, es imperativo convencer a la dirección de la rentabilidad de contar con una eficaz DPO, para lo que una vez más puede ser útil contar con un *business case* adecuado. Una medida recomendable para implantar una cultura de evaluación basada en objetivos pasa por el propio consejo de administración. ¿Evalúa el consejo o su comisión de retribuciones, de manera profesionalizada y exhaustiva, el cumplimiento de objetivos y las razones por parte de los altos directivos? ¿Está el propio consejo sujeto a evaluaciones externas? Dichas evaluaciones, ¿se basan en unos análisis rigurosos destinados a aquilatar y mejorar la verdadera cualificación profesional del consejero, o son más bien unas revisiones generales de cómo se reúne el consejo, cómo funcionan sus comisiones, y de otros procedimientos, sin entrar en cuestiones sustantivas? El mensaje del valor de la DPO en la organización se potenciará enormemente si sus máximos órganos decisorios “predican con el ejemplo”.

Por último, la DPO debería llegar a los últimos niveles de la organización, al menos en forma de objetivos grupales. De esta forma se reforzaría la comprensión de la importancia de la DPO para la empresa y haría comprender aún mejor el papel, por pequeño que sea, de las personas dentro de ésta.

### VINCULACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA

Posiblemente, pocos aspectos se han repetido más en las empresas y en la literatura sobre management que la necesidad de que el sistema de objetivos esté aline-

ado con la estrategia. Sin embargo, esta frase, aun siendo cierta y válida, con frecuencia choca con la realidad. ¿Qué pasa si no tenemos estrategia, o si existen varias, a causa de una fusión o cualquier otra circunstancia? ¿Qué sucede si existe estrategia, pero no se comunica? ¿Y si la estrategia cambia? De hecho, ¿qué ocurre cuando la estrategia ha estado cambiando durante los últimos años?

Lo que se llama “estrategia”, como sabemos, es un concepto que puede hacerse complicado. A riesgo de simplificaciones excesivas, al final, como sugiere Porter, la estrategia es la forma de competir diferenciándose, con mayor o menor hincapié en la eficiencia de costes, o como sugieren Hamel y Prahalad, la forma en la que vamos a innovar y a reinventar nuestra industria. Por tanto, el no tener una estrategia, o que existan varias, incluso contradictorias entre ellas, o el que la estrategia existente no se comunique, puede hacer que la DPO esté enferma desde el principio, ya que no se reflejarán las prioridades del negocio que serían auténticamente deseables, o se impulsará una ejecución defectuosa de es-



## EN LA GRAN MAYORÍA DE LOS CASOS NO SE PUEDE ENTENDER UNA ESTRATEGIA SIN UN DESPLIEGUE Y UNA EVALUACIÓN PROFESIONALIZADA Y SISTEMÁTICA DE OBJETIVOS

tas: ¿qué hacer? Por de pronto, pueden tenerse en cuenta las siguientes cuestiones:

- ▶ Una DPO correcta puede ayudar a que emerja la estrategia más apropiada. La expresión clara de los resultados esperados de las personas es una buena herramienta para poner de manifiesto qué está faltando.
- ▶ La DPO, bien implantada, puede contribuir a que las personas “naveguen” mejor en el tormentoso periodo sin estrategia o de estrategias diversas o cambiantes, para que al menos dichas personas tengan rumbos inmediatos.
- ▶ Si el periodo “sin estrategia” o de varias estrategias es consecuencia de la decisión, consciente o implícita, de una persona o grupo de poder interno o externo, una buena DPO puede aportar bastante de cara a resaltar qué impacto tiene dicha decisión en los resultados.
- ▶ Si el periodo “sin estrategia” o de estrategias diversas o cambiantes se produce a causa de inercias por una posición de relativo dominio, altas barreras de entrada en el mercado o mercados

en los que se opera, aversión al riesgo o indecisiones de la alta dirección, cierto costumbrismo interno, llegadas de nuevos equipos directivos o cambios de opinión del existente, etc., una DPO adecuada puede apoyar en la identificación de rutas de crecimiento estable y generación de resultados económicos *adicionales*.

- ▶ Si el periodo “sin estrategia” o de estrategias variadas se produce por casos de fusión, disgregación organizativa de cualquier índole, choques políticos internos, etc., una DPO bien establecida ayuda a aclarar y acortar el “interregno” e identificar las correspondientes vías de resolución de la situación.
- ▶ Si el equipo directivo oculta la formulación de la estrategia, por no querer revelar sus planes a la competencia o a determinados grupos internos, o simplemente incluso por una voluntad más “elitista” o de no querer reconocer la no existencia en ese momento de una estrategia como tal, una DPO puede mitigar el efecto desmotivador que

ejerce esta “no comunicación” en ciertos colectivos clave que están fuera del círculo que sí conoce la estrategia, o que sabe por qué no hay estrategia.

El reflejo en objetivos de equipo e individuales de la estrategia es la parte consustancial del proceso mismo de elaboración y desarrollo de la estrategia y, por tanto, de conseguir los resultados de negocio. De hecho, la DPO, sobre todo si está vinculada a ciertos sistemas de recompensa, es la que recoge la verdadera estrategia de la compañía en la práctica, más allá de declaraciones u otros documentos “oficiales”. Por tanto, pensamos que en la gran mayoría de los casos no se puede entender una estrategia sin un despliegue y una evaluación profesionalizada y sistemática de objetivos, y por tanto sin una DPO moderna y de calidad.

### SISTEMAS DE INDICADORES, CUADRO DE MANDO ESCOGIDO Y PRESUPUESTOS

En general, la DPO se relaciona con otros sistemas utilizados para la dirección de la empresa, y puede asemejarse mucho en algún aspecto a ellos, pero hay que tener en cuenta que la DPO tiene unas características propias, por esencia, por las formas que debe revestir y por su finalidad.

Con cierta frecuencia se confunden los sistemas de DPO con los sistemas de in-

dicadores en sí, con los cuadros de mando o con ciertas facetas de los presupuestos, o se aplican los sistemas de DPO a lo que no les corresponde. Por tanto, una serie de medidas correctas para hacer que la DPO tenga éxito, giran alrededor de deslindar ésta de otras figuras afines, a pesar de que tengan aspectos comunes.

Deben seleccionarse, del sistema de indicadores, aquellos más adecuados para la DPO. A este respecto, existe el mito, por otro lado bastante extendido, de que no existen indicadores para ciertas áreas o actividades. Esto es incorrecto, dado que a día de hoy hay un número suficiente de indicadores susceptibles de utilizarse para prácticamente todas las actividades de una empresa, incluso en los negocios de mayor especialización o sofisticación técnica. Si hay dudas acerca de la existencia de algunos indicadores concretos, un análisis profesionalizado de la actividad basado en entrevistas, observación directa, revisión de documentación, etc., puede hacer aflorar las claves necesarias para convertir esa ambigüedad en certezas y mediciones. Aceptada la necesidad de seleccionar los indicadores adecuados para el sistema de DPO, sin embargo hay que comprender que los sistemas de indicadores, sean éstos de *input*, de actividad o de *output*, de calidad, tiempo o coste, etc., han de seguir

una modelización o lógica interna que es diferente a la del propio sistema de DPO. Ésta deberá tomar los indicadores apropiados del sistema previamente diseñado, vincularlos a una persona o equipo y establecer unas cifras de logro congruentes, pero la DPO es distinta al sistema de indicadores en sí mismo.

Esto es válido si el sistema de indicadores, como Kaplan y Norton preconizaban en un principio, ha de aplicarse a las distintas áreas o departamentos; esto es, de manera “vertical” (de hecho, la DPO será el medio por el que el sistema de indicadores se adscribe a las personas y los equipos). También todo esto será válido si el sistema de indicadores ha de recaer sobre procesos o de manera “horizontal”, asignando responsabilidades parciales a los intervinientes en dichos procesos, tal y como ocurre en las empresas más avanzadas.

De forma análoga a lo anterior, los “cuadros de mando integral” deben diferenciarse de la DPO. Aunque tienen rasgos semejantes en ciertos casos, debe tenerse en cuenta que el cuadro de mando integral se destina a generar información con

un formato determinado para la toma de decisiones por parte de ciertos colectivos concretos, mientras que la DPO se destina a orientar las conductas de todas las personas en la línea de las prioridades marcadas por la estrategia, lo cual no es exactamente lo mismo ni produce los mismos efectos.

Por su parte, los presupuestos también han de distinguirse de la DPO como tal. Recordándose que el auténtico control de gestión va mucho más allá del análisis de unas desviaciones presupuestarias, un presupuesto, normalmente expresado sólo en términos de gasto, no es más (ni menos) que el reconocimiento contable de unas decisiones previas y unas acciones posteriores, además de una herramienta para la concienciación económica de la organización.

En la medida que el presupuesto establece prioridades que pueden ser diferentes a las de la DPO, se producen contradicciones en las exigencias que se encuentran las personas y los equipos, resueltas por demás con frecuencia a favor del presupuesto. Este dilema en numerosas ocasio-

**LO QUE CON FRECUENCIA SE LLAMA “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO” EN OCASIONES ES UNA TRADUCCIÓN DEFECTUOSA DEL TÉRMINO ‘PERFORMANCE EVALUATION’**



nes proviene simplemente del hecho de que las figuras o departamentos que configuran cada herramienta son distintas: si el proceso presupuestario y la DPO se hacen de manera armónica e integral, con intervención simultánea de los departamentos adecuados, estos problemas desaparecen por definición, ya que lo que recogerá el presupuesto será lo mismo que la DPO visto desde otro punto de vista, y viceversa.

#### **DISEÑO Y ARQUITECTURA DE LA DPO**

A menudo, el despliegue de la estrategia mediante objetivos se hace de manera incorrecta por razón de un mal diseño o arquitectura de dichos objetivos. A tal respecto, es pertinente recordar el clásico acrónimo anglosajón SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Periodificados), cuya importancia no debe jamás subestimarse. Sin embargo, caben otros comentarios al respecto del diseño y arquitectura de la DPO que merece la pena reseñar.

Debe medirse lo que se debe, lo que se planifica, y lo que se predica. Si se mide lo

que no se debe, estamos evaluando lo incorrecto e incurriendo en una pérdida de tiempo, dinero y credibilidad. Hay que comprobar con cuidado cómo todos y cada uno de los objetivos contribuyen a la estrategia. Por su parte, si algo no se planifica, no es relevante y por tanto no debería medirse, a no ser que el hecho de la medida no sea costoso y el fenómeno producido tenga la envergadura suficiente. Y si no se mide lo que se dice, se está cuando menos llevando a cabo un ejercicio de renuncia a la coherencia.

Otra medida de importancia, ante la cuestión crucial de qué evaluar, es la de cuantificar al máximo siempre que sea posible. En este punto concreto, hay que recordar la diferencia entre objetivos cuantitativos y cualitativos, objetivos de cumplimiento gradual y objetivos de cumplimiento dicotómico (0 o 1), etc.

Lo que con frecuencia se llama “evaluación del desempeño” en ocasiones es una traducción defectuosa del término *performance evaluation*. La expresión inglesa hace referencia a todo el proceso de fijación y revisión de objetivos, cuantitativos o no, mientras que en España se observa con frecuencia que “evaluación del desempeño” o incluso *performance* hacen referencia sólo al comportamien-

to u objetivos cualitativos. Frente a esto, nosotros pensamos, con los matices oportunos, que prácticamente todos los objetivos pueden cuantificarse de manera razonable:

▶ Al evaluar un objetivo cualitativo, casi siempre puede hablarse de grado o porcentaje de consecución de dicho objetivo (de 0% a 100%). Este razonamiento puede también aplicarse a los objetivos dicotómicos, que en realidad

## LA DPO SE PERVIERTE EN CIERTAS EMPRESAS A CAUSA DE UNA MALA RELACIÓN CON LAS RECOMPENSAS, RETRIBUTIVAS O NO

pueden expresarse como objetivos de grado de finalización de una actividad o proyecto (porcentaje terminado a 31-12).

▶ Cuando evaluamos una competencia, desde cierto punto de vista se evalúa el “cómo”, más que el “qué”, pero en realidad estamos evaluando un objetivo de comportamiento. Si decimos que la competencia “X” se manifiesta en el grado “B” en una escala de cinco grados, eso puede expresarse como “cuatro sobre cinco”, o en otras palabras, un logro de objetivo del 80% sobre 100 para dicha competencia.

Admitida la necesidad de la cuantificación, es necesario además seleccionar con mucho rigor los indicadores que van a incorporarse a la DPO, ya que una mala selección de éstos provoca con frecuencia que todo el sistema de DPO se altere. Las siguientes recomendaciones pueden ser de utilidad:

▶ Tomar cifras absolutas en lugar de porcentajes para el indicador, si se puede. Los porcentajes pueden ser

objeto de manipulación mediante la interpretación de cuál es el numerador y/o el denominador aplicables.

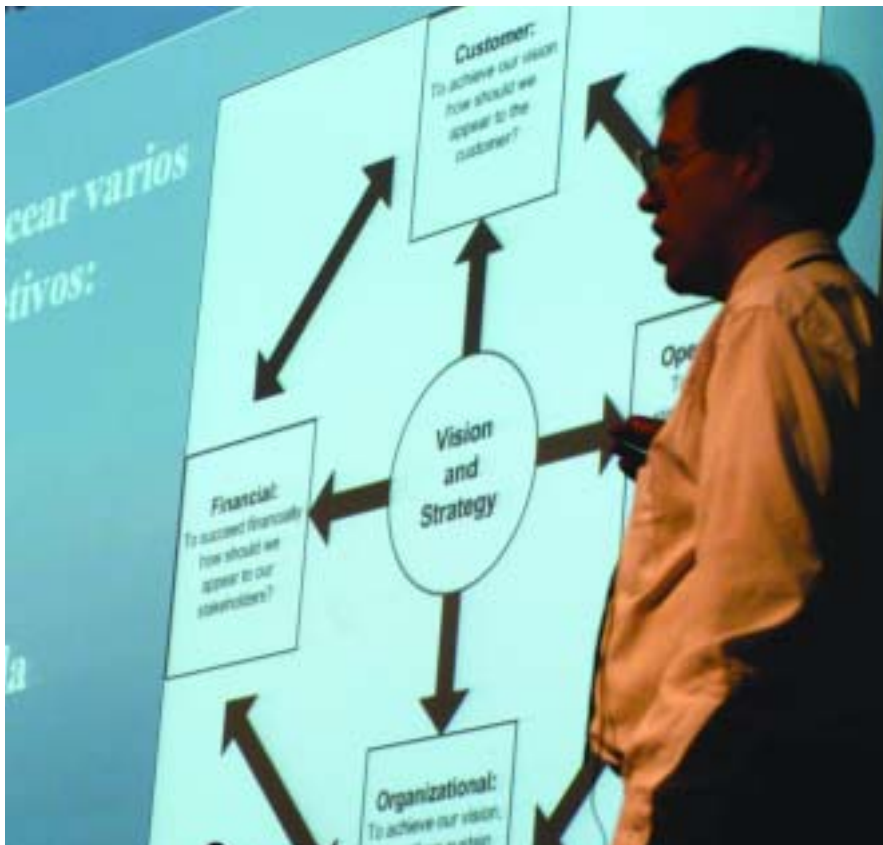
▶ No basarse directamente en cifras del año anterior, ya que suelen influir en que “se pare” en cuanto se llega al objetivo para que el objetivo del año siguiente sea menos exigente.

▶ Usar en el indicador cifras publicadas u oficiales, o explicitar con cuidado su fuente o cómo se calculan.

Por su lado, tiene que hacerse una atenta estructuración de la cascada de objetivos en la organización. ¿Debe hacerse de abajo hacia arriba, o de arriba hacia abajo? El enfoque correcto, ¿es el *top-down* o el *bottom-up*? No hay soluciones únicas, pero es cierto que la captación de información ha de hacerse con rigor y con un seguimiento cuidadoso que verifique que la asignación de objetivos es integral (cuántas veces se han visto previsiones de resultados elevadas al primer nivel organizativo que están falseadas a la baja, “porque la dirección siempre nos las sube”).

Ante esto, puede ser adecuado el comprobar a posteriori, una vez fijados los objetivos, que transversalmente son congruentes y tienen sentido; esto es, que el mismo objetivo o tipo de objetivos, a través de los distintos departamentos, es coherente y no incurre en contradicciones internas o con otros objetivos, en cuanto a su definición o en cuanto a sus cifras.

Otra medida que podría resultar valiosa es dar las ponderaciones o pesos correctos a cada una de las magnitudes o conjuntos de objetivos, de acuerdo con los resultados de negocio que pretendemos alcanzar, y buscar un número apropiado para dichos objetivos. Un peso de los distintos objetivos para cada uno de los colectivos que sea decisión de la alta dirección y sea armonioso con respecto al conjunto, ex-



plicitará mejor la estrategia y facilitará su cumplimiento.

Además, ello contribuirá a que no haya demasiados objetivos o demasiado pocos: un objetivo que pese más de un 40-50% con respecto al conjunto será excesivo y podrá posiblemente desagregarse en dos o tres objetivos con entidad propia, un objetivo con un peso del 5-10% en realidad será un objetivo de escasa importancia, entrará casi dentro del “umbral perceptivo” del in-

## ES ESENCIAL HACER QUE LA ALTA DIRECCIÓN OTORQUE UN RESPALDO NOTORIO Y PÚBLICO AL PROCESO DE DPO

dividuo o equipo implicado, y quizás será parte o tarea requerida para la consecución de un objetivo mayor y más completo. Por último, haciendo referencia a la periodificación, cabe proponer que el axioma clásico del ciclo anual puede seguir siendo aplicable, siempre que tenga sentido desde el punto de vista empresarial. Por razones de negocio, es posible hacer un planteamiento de fijación y revisión de objetivos en el escenario del largo plazo, por ejemplo tres años, con un seguimiento semestral (por ejemplo, para evaluar el éxito de una inversión en infraestructuras). Recíprocamente, puede darse un planteamiento de objetivos en el plazo menor de un año, por ejemplo para medir el éxito de un proyecto concreto. Al respecto de la periodificación de los objetivos, la presión de los mercados financieros, sobre todo si se cotiza en Bolsa, puede impulsar la fijación de objetivos trimestrales: tiene que cuidarse el posible apresuramiento “artificial” que esto puede implicar de cara a la planificación y ejecución de proyectos cuyo plazo de maduración es mayor. En todo caso, una vez que se apruebe el ciclo y fechas del proceso de DPO, es oportuno seguirlo de manera estricta, porque en caso contrario se puede fomentar el que se “fijen” objetivos tras la realización de los hechos o la publicación de los resultados anuales de la compañía, provocando “recálculos” y distorsionando por completo el análisis del grado de cumplimiento verdadero y el sistema en su conjunto.

### IMBRICACIÓN DE LA DPO Y LAS RECOMPENSAS

La DPO se pervierte en ciertas empresas a causa de una mala relación con las recompensas, retributivas o no. En la medida que es legítimo que las personas esperen algo a cambio de su buen desempeño y que las recompensas contribuyen a diferenciar lo

importante de lo que no lo es, es esencial que dichas recompensas se alineen perfectamente con los objetivos. Un sistema de recompensas defectuoso altera las decisiones de fijación de objetivos y las acciones para su posible cumplimiento, y anula la credibilidad y el valor de la DPO.

Una medida significativa que puede acometerse es la adopción de un enfoque de recompensa total, posiblemente a través de la certificación del profesional corres-

pondiente encargado de administrar las retribuciones.

Este enfoque, o uno próximo a él, puede hacer que se premie de forma verdadera el buen desempeño y se desincentiven las actividades poco alineadas con el negocio. De esta manera, pueden estimularse situaciones como las siguientes:

- ▶ Fijación de escalas de logro bien elaboradas y relacionadas con los objetivos, reconociendo los umbrales y saldos de desempeño dados por el negocio que son necesarios para optar a mayores niveles de retribución y de carrera profesional.

- ▶ Establecimiento de las cuantías retributivas correctas y alineación de éstas con el mercado y con la situación interna.

- ▶ Revisiones retributivas anuales justas, equitativas y que reconocen la aportación individual y de los equipos a la consecución de los objetivos.

- ▶ Percepciones salariales realmente variables o “a riesgo” que, dependientes del buen desempeño, respetan la composición del paquete retributivo, provocan la generación de valor y por tanto no cargan de coste a la compañía, frente a cuantías arbitrarias o subjetivas (“la piedra”, “la bufanda”, “la paga número quince”).

- ▶ Implantación correcta y justa de los posibles premios al sobrecumplimiento y penalizaciones al incumplimiento de objetivos.

- ▶ Transparencia del proceso, huyendo de los rituales vacíos “para cobrar el bono”, de los pagos repetidos por conseguir lo mismo, del puro afán de lucro para conseguir niveles de vida de gran lujo a costa de la compañía, del enmascaramiento de ambiciones personales, etc.

Las empresas de más éxito dan casi plena claridad a la relación entre sus sistemas de recompensa retributivos y sus sistemas de objetivos y, de hecho, suele ser frecuente que las empresas más pujantes y admiradas





obtengan también altas puntuaciones en los rankings referidos a sistemas de recompensa o lugares preferidos para trabajar.

### PREPARACIÓN E INVOLUCRACIÓN DE LAS PERSONAS

Ninguna de las medidas sugeridas más arriba tiene sentido si no se tiene en cuenta el factor humano. El mejor diseño o ejecución de DPO no sirve de nada si las personas encargadas de hacerla realidad no conocen o no asumen el sistema como propio.

Es esencial hacer que la alta dirección otorgue un respaldo notorio y público al proceso de DPO. Una vez conseguido este respaldo, el siguiente paso será proceder a la preparación e involucración de las personas, mediante la formación en DPO, explicación de su significado y difusión de su utilidad, posible colaboración de consultores externos para comunicar y encajar mejor las distintas evaluaciones, etc. Pese a quien piense lo contrario, hay que cobrar conciencia de que dirigir por objetivos es requerimiento fundamental de la propia naturaleza de la jefatura.

Aunque la DPO va mucho más allá del hecho de la evaluación, y ésta más allá del acto de la entrevista, es cierto que ésta, como acto de comunicación, es uno de los momentos más importantes de dicha DPO y con probabilidad de la evolución profesional de las personas. Muchas DPO fracasan por la falta de habilidades o conocimiento de evaluador y evaluado y por un mal manejo de los periodos previo, de desarrollo o posteriores a la entrevista, pero por fortuna esto puede remediarse sin demasiado esfuerzo con la actuación adecuada.

En este documento no entraremos en las distintas acciones que pueden hacerse para mejorar las entrevistas (documentar-

se, buscar un lugar adecuado, evitar las interrupciones, comenzar por lo positivo o puntos fuertes, etc.). Lo que sí podría señalarse es que en ciertas empresas españolas no suele gustar ser ni “evaluador” ni “evaluado”, quizá porque por cultura tenemos una tendencia al individualismo en las opiniones (aunque seamos grega-

### LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS CORRE EL RIESGO DE MORIR POR FALTA DE UN TRATAMIENTO ADECUADO

rios en la relación) y un fuerte “sentido del ridículo”, y porque en las empresas, salvo las multinacionales, no ha habido una tradición de DPO sistematizada.

Ante esto, lo que cabe aducir es que en la empresa en realidad siempre se evalúa y todos evaluamos de continuo, con lo que tiene completa lógica el tratar de hacerlo de manera rigurosa, justa y profesional.

#### EJECUCIÓN DE LA DPO

La ejecución de la DPO debe hacerse de manera fluida. Para ello, los sistemas y cuestionarios de evaluación han de ser sencillos y comprensibles, y no han de suponer una carga administrativa excesiva para los profesionales. En ciertas empresas perviven todavía muchos cuestionarios farragosos que incluyen detalles innecesarios y que, bajo un pretexto de supuesto rigor metodológico, esconden en realidad las inseguridades de las personas implicadas y la falta de cultura de evaluación.

Por otra parte, se debe estimular la precisión y la honestidad a la hora de fijar objetivos y

evaluarlos o de cumplimentar los cuestionarios. Deberá haber los mecanismos organizativos y estadísticos para detectar y corregir la existencia de objetivos imposibles o de objetivos “regalados”, de evaluadores extremos, de evaluaciones sesgadas, con halos o anomalías, con tendencia central, etc. Asimismo, los sistemas informáticos deben contribuir a la ejecución rápida de las actividades requeridas por el proceso de DPO y a la generación de información rica y oportuna. Aunque la adaptación a las necesidades de la empresa de los sistemas informáticos, sobre todo los estándares, no es a veces total (teniendo que aceptarse algunas renunciaciones), es imperativo que dichos sistemas informáticos respeten la DPO en lo esencial. Si la configuración o parametrización del sistema informático implica alterar cuestiones de fondo, entonces ese sistema informático no es el oportuno, o tendrán que contemplarse los posibles cambios a la DPO como gastos a considerarse dentro de la inversión en dicho sistema informático.

Por último, el apoyo al ciclo administrati-

vo de fijación, seguimiento, evaluación y determinación de consecuencias para los objetivos, debe radicar en un departamento o departamentos responsables y preparados con recursos suficientes (pero no más que éstos) para hacer que la DPO no incurra en errores graves.

#### CONCLUSIÓN

La Dirección por Objetivos corre el riesgo de morir por falta de un tratamiento adecuado. Sin embargo, continua siendo una gran herramienta para dirigir organizaciones y su business case puede justificar su pleno sentido en la inmensa mayoría de los casos, siempre que se lleve a cabo de manera profesionalizada y eficaz.

Realizada correctamente, la DPO es una palanca del éxito del negocio y puede incluso suponer una oportunidad de vivir experiencias profesionales sumamente gratificantes para sus intervinientes.

«La muerte de la Dirección por Objetivos».

© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13401 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)