

PRIMERA PARTE

# De la Dirección por Objetivos y sus maltratos

Indicadores clave de desempeño como la satisfacción del cliente, la calidad, el coste o la satisfacción de los empleados, se aceptan como medidas que las compañías tratan de mejorar y a las cuales intentan vincular sus sistemas de retribución para asegurar mejoras continuas. Sin embargo, a día de hoy un importante número de organizaciones sigue fracasando a la hora de obtener dicho vínculo.

Desde que en los años 50 Peter Druker formulara y aplicara la Dirección por Objetivos (DPO) en su obra “*The practice of management*”, muchas compañías en todo el mundo han utilizado este sistema para dar enfoque y orientación a los esfuerzos de sus directivos y empleados, uniéndole además elementos retributivos variables (bonos) como incentivo para reforzar y aumentar la probabilidad de que las metas previstas se cumplieran. De hecho, la Dirección por Objetivos puede considerarse el modelo gerencial más consistente y perdurable de cuantos hayan sido desarrollados a lo largo del pasado siglo y sigue siendo plenamente vigente en éste. A lo largo de su historia, sin embargo, ha recibido muchas críticas y hoy por hoy aún se pone en tela de juicio su eficacia y oportunidad. Y es que un número significativo de organizaciones fracasan a la hora de obtener un verdadero vínculo entre lo que la compañía debería conseguir y la retribución en forma de incentivos que obtienen a cambio sus empleados.

Las razones de este fracaso son muchas y variadas. En los peores casos, el vínculo falla porque simplemente no hay un compromiso real con la consecución de objetivos y, como consecuencia, el pago de incentivos a los directivos y empleados se hace casi con independencia de su cumplimiento. Los objetivos se fijan como parte de un proceso anual que se transforma así en pura burocracia para justificar el pago del bono. En otros casos, aunque exista una legítima razón para su aplicación, el proceso de definición, seguimiento y medición de los objetivos y sus indicadores de medida se sobrepondra en sí mismo, olvidando trabajar en el plan que llevará a conseguirlos. Aún en otros, el proceso se deja al libre arbitrio y decisión de cada *manager* en cada nivel de la organización y, como resultado, el grado



**Susana Marcos**  
Socio de PeopleMatters

**La falta de comprensión, la dejadez o el rechazo a ser controlado por parte de los directivos suelen estar en la base de gran parte de los problemas de la Dirección por Objetivos**

de coherencia y alineamiento general que se consigue deja bastante que desear. En definitiva, la falta de comprensión, la dejadez o el rechazo a ser controlado por parte de los directivos de esas empresas suelen estar en la base de gran parte de los problemas de la DPO, no tanto así en una debilidad intrínseca del sistema en sí mismo.

### Diez maneras de acabar con una DPO

A pesar de ello, hay ciertos aspectos de la DPO que son claramente mejorables y que ya señalaba Dale Mc Conkey en su trabajo *“20 ways of killing Management by Objectives”*:

- Pensar que la DPO es un remedio universal y que su implantación producirá los resultados deseados de manera automática, sin preparar condiciones organizativas, capacitar a las personas o desarrollar una determinada cultura y estilo de trabajo.
- Fijar los objetivos desde la alta dirección sin la participación efectiva de los directivos implicados. El valor real de la DPO no está en los objetivos *per sé* sino en su proceso de elaboración, seguimiento y evaluación.
- Focalizarse en la burocracia (formularios, papeleo...) y en el exceso de formalismo, perdiendo de vista el concepto, el fondo de la cuestión.
- Olvidar que si no se conoce a tiempo- el grado de avance en la consecución de los resultados esperados, no será posible determinar el esfuerzo

requerido para alcanzarlos.

- No establecer ningún vínculo entre cumplimiento de objetivos y recompensas, o hacerlo de modo que no haya una correlación directa, precisa y no manipulable entre ambos.
- Diseñar objetivos aceptables pero no desarrollar los planes de acción requeridos para alcanzarlos.
- No invertir suficiente en garantizar la integridad y coherencia interna en la formulación de objetivos, asumiendo que el sumatorio de los de las diferentes áreas dará el resultado global, lo cual impide la visión como sistema que deben tener las organizaciones.
- Otorgar escasa consideración a los factores del entorno y la visión a futuro, haciendo formulaciones que sólo miran hacia el interior de la organización y a corto plazo.
- Obsesionarse con la importancia de obtener “un número” en la valoración de los objetivos, omitiendo resultados estratégicos y de alto valor que no siempre pueden cuantificarse. Es fundamental la medición para asegurar que hay mejora, pero ésta no es de mayor calidad porque su escala sea numérica. En muchas ocasiones, una “apreciación cualitativa” del grado de consecución basada en criterios comúnmente aceptados es suficiente.
- No predicar con el ejemplo desde la alta dirección, eludiendo el compromiso público que debe adquirir con el sistema y sus reglas de juego, o resistirse a delegar realmente.

### Marcar las reglas

Estas razones, y muchas otras que esconden realmente una pobre implantación del sistema de Dirección por Objetivos, han llevado a que en un buen

número de organizaciones los directivos y empleados definan objetivos que realmente no lo son, distorsionen resultados, falseen los avances o simplemente ni se molesten en entrar en el juego. Ello no quiere decir que la Dirección por Objetivos no valga; en absoluto. Quiere decir que, cuando vinculamos retribución (dinero) al comportamiento humano, la probabilidad de que aquél lo pervierta todo es muy alta. Por tanto, si confiamos en que para conducir una compañía hacia una mejora continua es necesario ir marcando hitos (objetivos) por el camino que orienten a los esfuerzos, el talento y la actitud de las personas de una organización, y que la probabilidad de que éstas lo hagan aumenta añadiendo un refuerzo positivo tales conductas (dinero), más vale que lo hagamos marcando y respetando determinadas reglas del juego.

- La primera de estas reglas tiene que ver con la implicación de las partes, sobre todo de aquéllos que finalmente tendrán que llevar a cabo las acciones necesarias para conseguir los objetivos marcados. En la medida en que el empleado/directivo participa en la definición de sus propios objetivos, mayor será su compromiso con su consecución. Ello no significa “abdicar” en el empleado y dejar que decida qué es lo que debe esperar la compañía, sino más bien un proceso de debate detallado en el que se alcanza un acuerdo sobre los resultados que la organización espera y lo que es factible para el empleado. O lo que es lo mismo, pasar de “establecer objetivos” a “debatir objetivos”.
- La segunda regla supone que un sistema de dirección por

## Puesto que los incentivos parecen ser vehículos muy eficaces para reforzar la mejora del rendimiento en las empresas, es crítico que los factores que lo miden se identifiquen y se definan con mucha prudencia

objetivos, por muy bueno y acertado que sea, no sustituye la necesidad de disponer de buenos líderes al mando que visualicen las metas, reafirmen los valores, motiven, gestionen, aún esfuerzos, expliquen, inspiren, transpiren... La DPO puede ayudar en todos estos aspectos pero no tiene “vida propia”.

- La tercera regla requiere intensificar la comunicación y la coordinación, llevando a cabo revisiones e interacciones entre supervisores y subordinados, y entre áreas, que den respuesta oportuna a cualquier problema o barrera que obstaculice el cumplimiento de una meta marcada. Una visión de “cascada” que divida en silos inexpugnables la organización reduce considerablemente las posibilidades de crecimiento de la compañía.

- La cuarta regla tiene que ver con la participación en el sistema de DPO y la capacidad real de los empleados incluidos en el mismo para influir sobre los resultados globales de la organización. A menudo las organizaciones tienen la legítima pretensión de dar incentivos (y, por tanto, de incluir bajo el paraguas de la DPO) a un colectivo de empleados que alcanza los niveles más operativos de la organización, desarrollando así una cascada de objetivos individuales cuya suma -supuestamente- daría el resultado global esperado.

Sin embargo, este proceso de despliegue de arriba abajo hace que poco a poco se alargue y deteriore la “línea de influencia”, esto es, la percepción del empleado -o grupo/equipo de empleados- sobre su capacidad real para poder impactar en los resultados. Por tanto, para alcanzar verdadera eficacia con la DPO es imprescindible asegurarse de que es aplicada en posiciones donde tiene sentido establecer objetivos de mejora, donde existe un vínculo explícito entre éstos y los objetivos de la organización y donde el empleado que ocupa la posición tiene una capacidad real para producir una mejora significativa.

- La quinta regla está relacionada con los instrumentos de medición que deberán utilizarse para asegurar que la mejora continua se produce. Desde este punto de vista, a lo largo de la historia se ha ido evolucionando desde modelos muy simples de medición que apenas se centraban en medidas tradicionales de rendimiento financiero hasta modelos sofisticados que combinan perspectivas diversas del desempeño de una organización (financiera, clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología, innovación...) como el Cuadro de Mando Integral (CMI) de los Doctores Robert Kaplan (de la *Harvard Business School*) y David Norton. Una herramienta que facilita a una organización transformar

su plan estratégico en órdenes muy claras sobre lo que es importante hacer en el día a día. El valor de esta herramienta para las organizaciones ha probado ser muy relevante pero quizá su mayor aportación sea que proporciona a los empleados una visión y un enfoque compartidos sobre los resultados que busca una organización sin perder foco sobre sus roles respectivos en la estrategia y éxito global de la organización. Si se combina con un sistema de retribución variable, el CMI pone a disposición de la compañía un poderosísimo instrumento para conseguir el éxito empresarial.

Puesto que los incentivos tanto a corto como a largo plazo parecen ser vehículos muy eficaces para reforzar la mejora del rendimiento en las empresas, es crítico que los factores que utilizamos para medirlo se identifiquen y se definan con mucha prudencia. Los problemas y escándalos que han salido a la luz pública en los últimos años en compañías con operaciones fuera de balance y manipulación interesada de los estados financieros nos tienen que llevar a pensar que, aunque los incentivos tienen que ser significativos para que sean un arma poderosa, no pueden ser desmesurados e imprudentes. Cuanto más énfasis pongan las compañías en las medidas financieras en sus planes de incentivos, mayor atención y cuidado deberán concentrar en garantizar que sus números son legal y éticamente defendibles.

La segunda parte de este artículo se publicará en el próximo número de la Revista.