

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (SEGUNDA PARTE)

# Medir ampliamente y pagar restrictivamente

Si en el anterior número tratamos los aspectos mejorables para una rica implementación de la Dirección por Objetivos, en esta nueva entrega concluimos el artículo abordando la manera de construir una DPO cuyo *leit motiv* sea “medir ampliamente y pagar restrictivamente”, a través de la combinación de una serie de medidas clave.



**Susana Marcos**  
Socio de PeopleMatters

En la próxima década, probablemente seguiremos viendo que la retribución variable vinculada a alguna derivada más o menos sofisticada de la DPO será el elemento de recompensa para reforzar y discriminar las aportaciones individuales diferenciales de los empleados a todos los niveles. Pero en ese camino, tendremos que tener en cuenta que la “talla única” no valdrá para nadie y que las organizaciones tendrán que ajustar e incluso diseñar a medida las soluciones que mejor respondan a las cambiantes necesidades de los segmentos de negocio y áreas funcionales. Los profesionales de Recursos Humanos y los expertos en retribuciones tendrán que hacer todo lo posible por facilitar esta “nueva generación” de programas con alto retorno de inversión. Será entonces cuando la Dirección por Objetivos y los programas de retribución variable que le den soporte darán cumplida respuesta al valor que sus progenitores previeron en ellos años atrás.

## Para una DPO más completa...

### Medidas financieras

Son las más comunes, las más fáciles de obtener y las mejor aceptadas como indicadores válidos de desempeño. Existen dos tipos básicamente: las de retorno relativo y las de cambio absoluto.

Las de retorno relativo incluyen una amplia variedad de medidas basadas en comparaciones entre distintos conceptos de ingreso y otra métrica derivada de la hoja de balance. Las más habituales son:

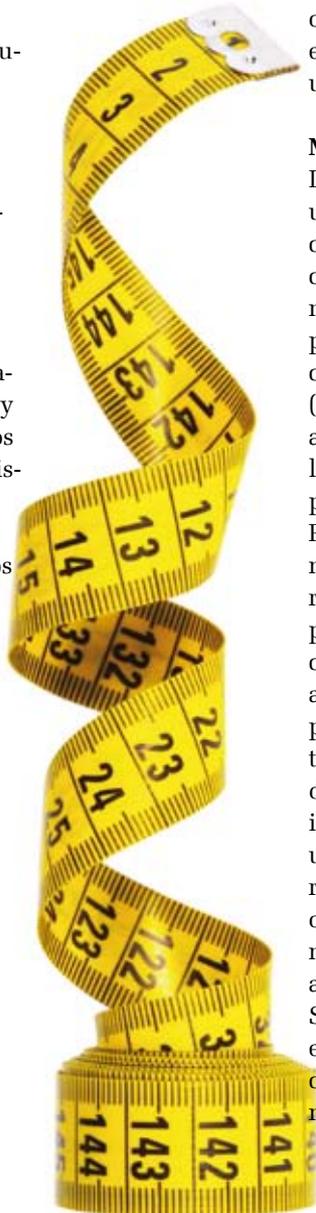
- ROA (Rentabilidad sobre Activos). Ingreso neto dividido por el total de activos. Común en empresas intensivas en capital e instituciones financieras.
- ROE (Rentabilidad sobre Capital). Ingreso neto dividido por el capital total. Adecuado para compañías con poca o ninguna deuda.
- ROI (Rentabilidad sobre la Inversión). Un indicador genérico que incluye cualquier tipo de fórmulas de retorno (ROE, ROA, ROCE...). De

manera más específica implica el beneficio derivado de una inversión dividido por el coste de la misma.

- RONA (Rentabilidad sobre Activos Netos). Activos netos dividido por ingreso operativo. También se emplea en organizaciones intensivas en capital y a menudo a nivel de unidad de negocio.
- ROS (Rentabilidad sobre Ventas). Ingreso neto dividido por ventas netas. Muy frecuente en empresas industriales y de servicios.

Las de cambio absoluto miden, en términos absolutos, los cambios que se producen en los ingresos. Las más comunes son:

- EBIT (Beneficio antes de Intereses e Impuestos). Su uso está muy extendido para medir la actuación de los ejecutivos ya que incluye todos los costes sobre los que éstos tienen control.
- EBITDA (Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones). Muy útil en los planes de incentivos de los ejecutivos si los accionistas piensan que los directivos no son responsables directos de los intereses financieros, los impuestos, la depreciación de los inmuebles y los equipos o las amortizaciones.



- EVA (Valor Económico Agregado). Una medida del rendimiento financiero de la compañía basada en el valor residual calculado deduciendo el coste del capital de su beneficio operativo neto después de impuestos (NOPAT). Es una medida compleja con cierta popularidad únicamente a nivel corporativo por incorporar el elemento capital en su cálculo.
- Margen bruto. Venta neta menos el coste directo de los bienes vendidos. Apropia-da para subunidades de una organización donde no aplican otras deducciones de costes (por ejemplo, costes de venta en una división de producción).

#### Medidas no financieras

Los indicadores financieros se utilizan para medir la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo, pero no siempre reflejan el desempeño global de una organización. Se fijan sólo en el pasado (algo que ya no se puede afectar) y dejan fuera todos los planes de la compañía que pueden impactar en el futuro. Por tanto, la incorporación de medidas únicamente financieras da un resultado muy pobre para la gestión. Las no financieras (algunos las llaman inapropiadamente “cualitativas” por oposición a las “cuantitativas” financieras) son más difíciles de cuantificar pero su inclusión en el modelo ofrece una visión más completa y real del desempeño de una organización, y una herramienta más útil a la dirección a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, puesto que no existen descripciones estándar comúnmente aceptadas, será necesario que la compañía

las defina con claridad en términos de *output* y tiempo. Algunas de ellas podrían ser:

- Objetivos organizativos. Una amplia gama de posibilidades desde estrategias organizativas (adquisiciones, desinversiones, alianzas, fusiones o *joint ventures*) hasta temas relacionados con planificación de recursos (desarrollo de tecnología, planes de sucesiones, cartera de productos...).
- Innovación de productos/servicios. Las métricas incluyen coste de I+D en relación a las ventas, tiempo de lanzamiento del producto al mercado, porcentaje de nuevos productos sobre el total de ventas, etc.
- Productividad. Un *output* definido como volumen por coste. Se puede medir a todos los niveles organizativos. Un indicador de productividad puede ser el ingreso operativo dividido por el número total de empleados.
- Calidad. Definida en términos relativos sobre el nivel estándar de calidad determinado para un producto. En algunas compañías se ha adoptado el estándar *6-sigma* (sólo 3,4 productos defectuosos por cada millón producido), pero éste debe ser consistente con la estrategia de negocio de la compañía.
- Cantidad. Volumen de venta o de producción, con independencia del coste o del precio. Se podría medir a cualquier nivel de la organización.
- Propiedad intelectual. Busca identificar la fortaleza de las patentes y los derechos de reproducción, su fecha de finalización, su impacto en los ingresos y beneficios.
- Capital intelectual. Los empleados de una compañía

## Un adecuado balance de medidas de productividad, innovación, financieras y de satisfacción del cliente, ofrecerá una visión más completa, integral y potente a la hora de tomar decisiones eficaces

(y probablemente también sus proveedores) deberían medirse en términos de lo que saben (conocimiento), lo que hacen (resultados) y cómo lo hacen (valores), ya que todas estas características impactan en su capacidad para crear, ser productivos y favorecer la satisfacción de los clientes y consumidores.

- **Cultura.** La medición de los valores y creencias que demuestran los empleados a la hora de hacer su trabajo es especialmente importante cuando una compañía trata de hacer evolucionar su cultura hacia un nuevo modelo. En este caso, las encuestas de opinión pueden servir como indicador.

### Medidas de referencia externa

Una mirada al exterior de la compañía puede ofrecer una visión relativa de desempeño que dé soporte a nuestra ventaja competitiva. Básicamente se pueden considerar:

- **Desempeño de otras compañías.** Se puede utilizar cualquiera de las métricas internas en comparación con una métrica similar en otras compañías de referencia para la nuestra (del mismo sector o con perfil similar) y determinar la diferencia relativa. Las métricas más típicas se suelen referir a la cotización de sus

acciones en relación a la de otras o a algún índice bursátil. Se incluyen en muchos planes de incentivos a largo plazo e incluyen beneficio por acción, EVA, ROS y otras. Aunque la comparación es difícil porque no hay dos compañías iguales, se trata de tener la visión que tendría un inversor.

- **Ratings de terceros.** Elaborados por firmas especializadas cuyos análisis sobre la salud de las compañías tienen un impacto directo sobre emisiones de bonos o mercado secundario.

- **Satisfacción del cliente.** Representa una medida del potencial futuro de venta de una compañía, división o producto/servicio. Incluyen calidad del producto/servicio en relación al precio, tiempo de entrega, servicio post-venta, etc.

- **Retención de clientes.** Es una medida de la recurrencia en la compra: cuántos vuelven a comprar, cuánto se gastan y cuánto tardan en hacerlo.

- **Impacto medioambiental.** Hasta qué punto la compañía está afectando negativamente el entorno y cumpliendo con la normativa al respecto.

- **Ratio de coste de dirección.** La proporción que supone el coste del primer ejecutivo o del equipo directivo de la compañía en relación a alguna

medida financiera (beneficio, capitalización bursátil o ventas) se podría contrastar con la de otras compañías o con la misma, pero en el tiempo.

### Ventajosa combinación

La combinación de medidas financieras y no financieras, internas y externas, para medir el desempeño de una persona o grupo, requiere que se tenga que poner la atención en más de un punto simultáneamente y, a menudo, éstos incluso son contradictorios. Ello puede dificultar la eficacia de un sistema de DPO pero un adecuado balance de medidas de productividad, innovación, financieras y de satisfacción del cliente, ofrecerá una visión más completa, integral y potente a la hora de tomar decisiones eficaces. Para concentrar la atención del directivo o del empleado en lo más importante sin que pierda de vista información de valor para acertar en sus esfuerzos, la regla de oro es: “*Medir ampliamente y pagar restrictivamente*”, o lo que es lo mismo, disponer de todas las medidas posibles pero seleccionar únicamente las críticas (entre 3 y 5) cuando se trata de retribuir a aquellos que las pueden mejorar.