



# Plazos y dirección por objetivos

**Itziar Usandizaga,**  
Gerente de PeopleMatters.

**T**ranscurrida prácticamente la primera mitad del año nos encontramos con compañías en las que aún se desconocen los objetivos a alcanzar en 2011, vinculados a sus sistemas de gestión del desempeño. Esto sucede no porque se trate de cierres de año en momento diferente al año natural, sino por el retraso en desplegar los objetivos corporativos o más estratégicos a los diferentes colectivos de la organización.

Exceptuando los equipos comerciales, quienes mayoritariamente a estas alturas tienen la cuota a lograr completamente clara, el resto de empleados a los que se les mide (y en algunos casos, retribuye) por lograr una serie de objetivos a lo largo del año aún los desconoce. Se ha perdido la mitad del periodo en el cual podemos enfocar, comunicar, orientar hacia los objetivos y ayudar a nuestros equipos a entender y lograr qué es lo verdaderamente importante para nuestra compañía, y por qué estamos dispuestos a ofrecer una recompensa extra, bien sea ésta en forma dineraria, de promoción, o simplemente de reconocimiento por el buen trabajo realizado.

Las mejores prácticas de dirección por objetivos nos demuestran que a comienzos de año debemos planificar, seguir a mitad del mismo, y evaluar cuando finaliza. La pregunta que cabría hacerse es: ¿Por qué en los equipos comerciales este ejercicio parece más sencillo que para otras áreas de la compañía? Si el ingreso a nivel global viene dado por la venta de los productos o servicios que se ofrecen, ¿no debería ser más ágil el establecimiento de objetivos para el resto de áreas? En muchos casos, el periodo de medición de los comerciales es incluso trimestral, por lo que ya se habría establecido, medido e incluso pagado la parte correspondiente al primer trimestre del año.

Una de las responsabilidades que tienen los ejecutivos de las compañías es la gestión y planificación de los recursos de las mismas, así como el traslado de la estrategia al resto de los empleados. Una herramienta potentísima para lograr todo esto es la gestión del desempeño y, visto lo visto, no parece que siempre se utilice en todo su potencial.

Desde las cúpulas de las compañías debería hacerse un esfuerzo para establecer los objetivos en el momento adecuado o, por lo menos, para intentarlo e ir reduciendo los plazos de despliegue de los mismos. Pero, del mismo modo, deben exigir a los mandos intermedios que hagan lo mismo con sus equipos, que dediquen tiempo y esfuerzo a comunicar y a ayudar, en última instancia, a que los empleados que trabajan con ellos logren aquello que se proponen a comienzos de año.

No se trata de cumplir con el procedimiento o de seguir la última moda en recursos humanos; se trata de ser responsable, justo y un buen gestor. Procuremos entre todos dar la posibilidad de sentirnos parte de la organización y de compartir el éxito de la misma. En caso contrario, no podremos exigir responsabilidades. Aprendamos de nuestros equipos comerciales y de su proceso de *quota setting*, estableciendo, comunicando y siguiendo lo realmente importante, haciendo un esfuerzo por no perdernos en el día a día y en la visión cortoplacista de lo urgente. )

Información elaborada por:

peplematters