



Buenos objetivos para empezar bien el año

Pablo Flores,

Gerente de PeopleMatters.

Teniendo como horizonte cercano el cierre del primer trimestre de 2012, la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos se encuentran ahora en la última fase del ciclo anual de Dirección por Objetivos (DPO): analizando la consecución de los objetivos y la retribución variable devengada del ejercicio anterior. Es en este momento donde afloran muchos aspectos de mejora del establecimiento de los objetivos del año anterior por parte de los responsables de personas. Obviamente ya es demasiado tarde para cambiarlos...

La fase de establecimiento de objetivos es posiblemente la más crítica de todo el proceso, cuyo desarrollo supondrá en gran medida el éxito de la DPO. El área de RR.HH., dentro de su responsabilidad de velar por el correcto funcionamiento del sistema, debe guiar y apoyar a los responsables para que mejoren la calidad de los objetivos que establecen a sus colaboradores. Justo antes de iniciar de nuevo el ciclo anual del proceso se hace buena la expresión *“prevenir es mejor de curar”*. Antes de que los responsables establezcan los objetivos a sus colaboradores como vienen realizando año tras año es aconsejable que desde RR.HH. se les recuerde los aspectos que no deben pasar por alto para fijar objetivos de calidad.

Además de los criterios conocidos como MARTE (medibles, alcanzables, relevantes, vinculados en el tiempo y específicos), extensamente desarrollados en la literatura sobre la materia, es conveniente recordar algunos de los aspectos que no deben pasarse por alto:

- Un objetivo no es una función, tarea o un área de desarrollo de la persona, sino una situación deseada, un resultado a alcanzar.

- Los objetivos de carácter individual deben tener un vínculo con objetivos de nivel superior: nivel de Compañía y Dirección/Unidad (si los hubiere).

- Es preferible identificar pocos objetivos pero que sean realmente relevantes de manera que se focalicen los esfuerzos en lo verdaderamente importante.

- Es preciso que el empleado –o grupo/ equipo de empleados- perciba una capacidad real para poder impactar en los resultados esperados.

- Los objetivos planteados deben ser ambiciosos y retadores, deben perseguir la mejora continua de toda la organización.

- Es importante la participación de las personas en el establecimiento de sus objetivos. Esto no significa que el empleado decida qué debe esperar la compañía sino generar un debate y lograr compromiso real con la consecución de las metas.

- Si para la consecución de determinados objetivos es necesaria la implicación de varios equipos es interesante establecer objetivos transversales. Eso sí, es necesario asegurar que los niveles de consecución sean equivalentes entre las partes implicadas.

En definitiva, si los responsables consiguen aplicar estas pautas y se involucran en comunicar los objetivos a sus equipos y el porqué de los mismos, la DPO estará más cerca de su fin último: incrementar las posibilidades de éxito de conseguir los resultados globales marcados para la organización.)