



Se ha escrito mucho ya sobre los diferentes modelos de gestionar una compañía, sobre todo desde la segunda mitad del siglo XX en adelante.

Durante la década de los 80 destacó, sin duda, el modelo de gerencia de la Dirección por Objetivos (DPO), implantada con fuerza desde entonces en un gran número de empresas. Qué duda cabe que este sistema tiene, como todos, defensores y detractores.

¿Dirección por objetivos o dirección por competencias?

“No digamos a alguien lo que tiene que hacer, sino el resultado que se espera de su trabajo”

lo que su empresa espera de ellos. Pero este hecho no presupone que eso que se espera de ellos, haya de ser un objetivo cuantificado, sino que pueden ser conductas, tareas, logros personales, etc. El riesgo que se corre con esto último es la tentación de subjetivizar esa valoración al no tratarse en muchos casos de aspectos claramente medibles. Es ahí donde entra la correcta definición y explicación de lo esperado.

Cómo funciona

La DPO se aleja de la exigencia del cumplimiento estricto de unas normas o tareas y prima el que la persona consiga el objetivo marcado, es decir, no digamos a alguien lo que tiene que hacer, sino el resultado que se espera de su trabajo. Así, la evaluación en la DPO consistirá, explicada de una manera muy sencilla, en comparar el objetivo comunicado previamente al empleado con el objetivo logrado finalmente por éste, en un período de tiempo determinado.

Los pasos serían los siguientes: primero, la dirección marcaría cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa para, por ejemplo, el año siguiente. Después, los mandos intermedios, junto con sus subordinados directos, definen para cada área de negocio o división empresarial los objetivos dentro de esas “líneas maestras” establecidas desde los órganos superiores y los individualizan para cada empleado, definiendo con claridad los objetivos que se esperan en cada caso.

El proceso de comunicación al subordinado de sus objetivos entraña cierta discusión con éste y puesta en común de lo esperado, para que el objetivo marcado finalmente sea entendible y aceptado por las partes, lo que evita según los defensores de este modelo, ante el eventual no cumplimiento de los objetivos, excusas y argumentaciones varias sobre si eran o no justos, posibles, etc. Por su

parte, para el que marca dichos objetivos, le supone mayor comodidad y objetividad en la evaluación posterior de sus recursos pues todo es perfectamente medible y no admite demasiada discusión pues es meramente una comparativa clara entre lo marcado y lo obtenido.

Aparentemente podría pensarse que implicar a todo un equipo en conseguir los objetivos finales de la compañía, al sumar los objetivos de las distintas divisiones, hace mayor la sensación de grupo de personas que trabaja en equipo para un fin común. Pero ojo, esto, tan aparentemente claro sobre el papel, no resulta en la realidad tan idílico.

Lucha feroz

La experiencia en la implantación de este modelo de gerencia ha demostrado, especialmente en las dos últimas décadas del siglo XX, como ese “trabajo en equipo” se tornaba en una lucha feroz entre miembros de la misma empresa por alcanzar sus objetivos personales a costa de lo que sea. Y remarcamos el “sus” porque se han dado multitud de casos en los que ha primado el todo vale por llegar al hito marcado.

Obviamente la consecución de los objetivos marcados conlleva la obtención de una recompensa. En la mayor parte de los casos lleva aneja una retribución variable, un bonus, etc., que se incrementa según lo hace el rango de los objetivos alcanzados.

¿Y en qué ha llegado a traducirse eso? En que como lo importante para conseguir ese variable es la cantidad (léase número de altas conseguidas, número de pólizas vendidas, etc.) se convierte en muchos casos en una carrera despiadada por ser el que más alto llega en la lista, aún a costa de renunciar a la calidad, al sentido común o simplemente a la ética profesional. Hace no mucho volvíamos a oír los casos de altas conseguidas por

Actualmente son muchos los sectores que lo critican, asegurando que se trata de un modelo arcaico sin cabida en la sociedad actual, pues argumentan que ésta ha cambiado mucho en los últimos 25 años, tanto por la evolución del mercado como por la manera en que las nuevas generaciones entienden y viven el trabajo. Por el contrario, sus defensores entienden que es un sistema que evalúa de una forma mucho menos subjetiva que otros, atendiendo a los hitos marcados y al grado de cumplimiento o alcance de los mismos. La suma de los objetivos marcados a las partes es el objetivo total pretendido por la empresa.

Es obvio que los trabajadores de cualquier organización se sienten más cómodos y motivados si conocen con antelación qué es

compañías de telefonía a base de hacer firmar impresos a jubilados que no sabían ni lo que firmaban. Ese todo vale se imponía para lograr el objetivo marcado y conseguir así el ansiado bonus. Era el momento de pararse a pensar si esa es la forma en que una compañía logra sus objetivos.

Lo que pretendemos cuando montamos en nuestra empresa un sistema de gestión del desempeño es disponer de datos fiables que mejoren la productividad y premien el buen trabajo de los empleados, pero entendiendo por buen trabajo no sólo la consecución de resultados medibles, sino también de competencias. Dotar de mayor relevancia a los comportamientos de los componentes de la plantilla por encima de sus logros profesionales es el sistema contrario. Apostar por valorar el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, el compromiso, etc., es otra forma de medir el desempeño y apostar por un crecimiento personal de los empleados en diferentes conductas esperadas.

Pero ambas cosas, resultados y competencias, no tienen por qué estar reñidas, y es por eso que la tendencia actual apuesta por modelos mixtos de evaluación del desempeño.

Como en cualquier sistema de gestión del desempeño, existen fases que, siendo de diferente importancia, forman un todo que hace que el modelo funcione: Comunicar consensuando, hacer un seguimiento durante el período a evaluar, evaluar y recompensar.

Fases

Teniendo en cuenta que dispondremos de unos objetivos de empresa, y que tendremos que marcar dentro de los mismos unos

“Los objetivos, sean del tipo que sean, deberán ser alcanzables por el individuo”



objetivos para las diferentes áreas o departamentos sin que éstos sean contrapuestos, llega la difícil tarea de individualizar por empleado.

Los objetivos, sean del tipo que sean, deberán ser alcanzables por el individuo aunque contengan el factor reto, entendibles con claridad y medibles dentro de un marco temporal concreto. Tengamos en cuenta que podremos proponer varios objetivos a alcanzar por un mismo empleado y que los mismos no tendrán por qué ser valorados de la misma manera, es decir, primaremos unos por encima de otros.

Por eso, la primera de las fases la de la comunicación, es probablemente la más importante. Es en esta fase en la que el superior jerárquico comunica consensuando qué espera del empleado en los próximos meses y ajusta con él esos objetivos marcados. De este modo, el trabajador sabe qué se espera de él, entiende cómo hacerlo y se compromete a intentarlo. Una comunicación excelente de la lista de objetivos y sus prioridades, así como de los criterios con que se van a medir según el grado de cumplimiento, simplifica enormemente el proceso evaluatorio y hace que, tanto si los hitos se logran, como si no, la fase o entrevista de evaluación propiamente dicha al final del período, resulte muy sencilla para quien tiene que acometerla porque uno mismo, como empleado, sabe lo que le van a decir porque es consciente de lo que se le pidió y de si lo ha conseguido o no. Se evitan las sorpresas, las discusiones y las acusaciones sobre criterios más o menos subjetivos.

La fase o entrevista de seguimiento tiene también gran importancia dentro del sistema porque evita dentro de plazo,

corregir desviaciones en las conductas esperadas y mide el grado de avance en cuanto a los diferentes objetivos marcados. No esperamos hasta el final para decirle al trabajador que no lo está haciendo bien, que se está equivocando o que eso no era lo que le habíamos pedido. Cuanto más sincero sea el evaluador en esta reunión, mejor.

Si las dos fases anteriores están bien ejecutadas, la tercera, en que se comunica el resultado de la gestión o de la evaluación, se convierte en un mero trámite sin incidencias que desembocará en la cuarta fase o fase que premia, en su caso, el objetivo logrado, ya sea un incentivo, un bono, un variable, un ascenso, etc. También, esa tercera fase pone en evidencia necesidades formativas o de desarrollo del personal. En este sistema mixto mediremos, por un lado, resultados, y por otro, el progreso personal de nuestros equipos, sus competencias; es decir, aquello que persigue la excelencia en el desempeño y acaba diferenciando a unas compañías de otras, haciéndolas competitivas pero dando gran importancia al capital humano. Un sistema de gestión del desempeño mixto, bien implantado, retiene el talento en las empresas porque recompensa justamente a todos en la medida de sus puestos y responsabilidades y evita conductas indeseables que abundan más en el sistema puro por objetivos y la subjetividad excesiva de que peca a veces el sistema de medición sólo por competencias. A veces, en el término medio, está la virtud

Paola Cavadas Sacristán
SCA