



Dirección por objetivos, **EL COMBUSTIBLE PARA EL ÉXITO**

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS PERMITE INTEGRAR LOS INTERESES DE LA EMPRESA Y SUS COLABORADORES, CREANDO ASÍ UN TÁNDEM GANADOR PARA EL LOGRO DE UN OBJETIVO COMÚN: EL ÉXITO EMPRESARIAL.

Por **Lorenzo Garrido**
Consultor en
Dirección y
Organización
de Empresas
de Tactio

> La Dirección por Objetivos (DPO) es una filosofía de gestión que sostiene que “los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital a la supervivencia y la prosperidad de la empresa” (Peter F. Drucker). Este sistema establece que todos los colaboradores de la empresa –con independencia de su nivel jerárquico–, deben conocer dichos objetivos para trabajar en su consecución y lograr, en última instancia, el éxito empresarial.

LA DPO Y SU DOBLE DIMENSIÓN

Esta filosofía, que aplica el concepto de retribución variable condicionada al logro de resultados, permite a los colaboradores participar activamente del proceso en el que se determina lo que tienen que aportar a la empresa, el modo de hacerlo, la fijación de los objetivos de trabajo y la definición de los estándares en base a los cuales se evaluará su rendimiento. De este modo, el sistema DPO atribuye al colaborador una relevancia mayor que la que se derivaría de su condición de trabajador asalariado que ejecuta las instrucciones de un superior.

Por lo tanto, la Dirección por Objetivos supone mucho más que una simple política de Recursos Humanos que asocia la retribución con la productividad; es una estrategia de dirección participativa y delegativa que presenta una doble dimensión:

- > Impulsar el desarrollo de la empresa, ordenando sus recursos y capacidades para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos y
- > Promover el desarrollo profesional de los colaboradores desde el mejor aprovechamiento de sus capacidades profesionales.

Bajo esta perspectiva, se puede afirmar que la DPO es un instrumento fundamental de la dirección estratégica, ya que establece mecanismos que permiten impulsar el cambio y promover la mejora continua en todos los ámbitos



EN EL ACTUAL
ESCENARIO
ECONÓMICO, NO
PARECE RAZONABLE
RENUNCIAR AL
IMPULSO CREATIVO
Y RENOVADOR DE UN
EQUIPO DE TRABAJO
DEBIDAMENTE
MOTIVADO

de la empresa, y contribuye a crear equipos de trabajo plenamente identificados con los intereses generales de la empresa, convirtiéndose de este modo en el verdadero combustible del éxito empresarial.

CONCEPTUALIZACIÓN Y VENTAJAS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

A menudo los empresarios y directivos piensan erróneamente que sus colaboradores conocen las metas y objetivos de la empresa. Pero la realidad es que los colaboradores tan solo conocen sus funciones y las instrucciones de trabajo, pero ignoran lo que se espera de ellos así como los parámetros que se emplearán para valorar su desempeño, lo que les convierte en meros ejecutores de tareas.

La DPO se propone superar la cuestión anterior. Según George Odiorne, la Dirección por Objetivos es "un proceso administrativo en el que jefe y subordinado, trabajando con una definición clara de las metas comunes y prioridades de la organización, establecidas por la alta dirección, identifican de forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de ellos, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros". Este sistema se basa, por tanto, en dos principios fundamentales:



> La dirección centrada en resultados definidos en términos de objetivos es más eficiente que la dirección centrada en el cumplimiento de tareas, actividades u órdenes.

> Las personas se sienten más motivadas y comprometidas con el proyecto empresarial cuando conocen previamente lo que se espera de ellas en términos de resultados medibles.

La filosofía de la Dirección por Objetivos integra por tanto ambos componentes, resultados y motivación, y plantea los siguientes supuestos de partida:

> No se pueden hacer planes detallados y válidos para un programa o estrategia hasta que no se sepa exactamente lo que se pretende conseguir.

> Cuanto más clara sea la idea de lo que se trata de lograr, más posibilidades de éxito habrá.

> Lo importante no es tanto lo que se hace, sino los resultados que se obtienen.

> No se trata de decir a un colaborador lo que tiene que hacer, si no de decirle qué se espera de él.

> No es posible evaluar resultados si no se comparan con objetivos previamente establecidos.

> El "objetivo" no es más que una anticipación de un "resultado deseado".



Si los colaboradores no conocen los objetivos de la empresa ni los resultados que se esperan de ellos, pueden desmotivarse y convertirse en meros ejecutores de tareas

BENEFICIOS DE LA DPO PARA EL SUBORDINADO / COLABORADOR:

- Le permite saber exactamente lo que se espera de él, ya que es informado con antelación de los resultados esperados.
- Le posibilita mayor libertad de acción porque puede elegir cómo aplicar sus propias capacidades para alcanzar el resultado esperado.
- Sus logros quedan registrados de manera objetiva, ya que existe un estándar claro con el que comparar el resultado alcanzado.
- Le permite demostrar objetivamente por qué no se pudo lograr algo. Lo que no se puede medir no se puede mejorar. Le permite dar sus puntos de vista sobre las metas que plantean los niveles superiores.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias y obtiene así una retroalimentación periódica de la evolución de su propio desarrollo profesional.

BENEFICIOS DE LA DPO PARA EL SUPERIOR / RESPONSABLE JERÁRQUICO:

- Vincula a todos los colaboradores en la responsabilidad de lograr los resultados esperados.
- La evaluación de los colaboradores es más objetiva y racional.
- Concentra la supervisión en las áreas más relevantes.
- Evita discusiones derivadas de la interpretación subjetiva del grado de esfuerzo o nivel de desempeño de sus colaboradores.
- Le permite recibir ideas de los colaboradores sobre la mejora de los objetivos o incluso el aseguramiento de los resultados, promoviendo la mejora continua.
- Se realizan mejor las tareas, de manera más fácil y efectiva.

- Mejora la comunicación con los colaboradores.
- Se convierte en una persona más justa y con más elementos de juicio para evaluar ascensos y promociones de sus colaboradores.

BENEFICIOS DE LA DPO PARA LA EMPRESA:

- Los superiores responden mucho mejor a metas precisas, concretas y alcanzables, fijando sus responsabilidades.
- Facilita una mayor delegación, fomentando así una dirección participativa que propicia el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Estimula el trabajo en equipo, reuniendo a las personas en torno a los objetivos empresariales.
- Propicia el logro de los resultados, generando mayores niveles de compromiso y participación de todas las áreas.
- Proporciona a los colaboradores una visión amplia de la situación y objetivos de la empresa, y actúa como elemento integrador de los diferentes programas de trabajo y planes de acción.

MOTIVACIÓN 3.0: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

La DPO aplica el concepto de incentivo económico (recompensa) asociado al logro de los resultados previstos sobre los objetivos previamente definidos. Esta recompensa surge de la necesidad de disponer de un elemento motivador que actúe como estímulo y dinamizador del mejor rendimiento y desempeño del equipo de colaboradores, al servicio de un proyecto común: la empresa. Se trata en definitiva de la motivación extrínseca. No obstante, si la motivación asociada al incentivo económico no está bien planteada, puede provocar efectos contrarios al deseado.



LA DIRECCIÓN CENTRADA EN RESULTADOS PREVIAMENTE DEFINIDOS EN TÉRMINOS DE OBJETIVOS ES MÁS EFICIENTE QUE LA DIRECCIÓN CENTRADA EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS, ACTIVIDADES U ÓRDENES

Algunas investigaciones establecen que los incentivos económicos sólo funcionan en tareas mecánicas, rutinarias y repetitivas, las que realizamos con el hemisferio izquierdo de nuestro cerebro. Para tareas que requieren altas dosis de creatividad y concentración, las que nos obligan a agudizar el ingenio (hemisferio derecho), los incentivos económicos no sólo no mejoran la productividad, sino que al contrario, la reducen. Esta es la tesis central de "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva", de Daniel H. Pink, quien sostiene que la expectativa de una recompensa económica puede reducir la capacidad de concentración y bloquear el pensamiento creativo, aquél en el que el ingenio y la innovación son fundamentales para el desarrollo de nuevas soluciones, métodos, ideas, etc.

En opinión de Pink, lo que realmente hace que consigamos resultados extraordinarios viene dado por la motivación intrínseca, que se basa en nuestro deseo natural de dirigir nuestra propia vida, de mejorar en nuestra vocación profesional y de ayudar a construir cosas que favorezcan nuestra realización personal.

Si la teoría de "el palo y la zanahoria" funcionaba en el sistema taylorista del siglo pasado, el profesional del siglo XXI –del que no se busca obediencia sino compromiso–, se motiva si se le permite trabajar autónomamente (Autonomía), si se le permite mejorar en su especialidad (Maestría) y si tiene la certeza de que su labor en la empresa es útil y sirve para algo (Propósito).

Así pues, los empresarios y directivos que deseen obtener el mejor rendimiento de su equipo de colaboradores deberían aplicar la filosofía de la Dirección por Objetivos y fomentar al

mismo tiempo el espíritu oculto que todos los profesionales llevamos dentro: el impulso intrínseco de hacer las cosas por nosotros mismos, porque nos apetece, y porque nos sentimos mejor haciéndolas.

¿Y SI NO SE DISPONE DE UN SISTEMA DPO?

Cuando hablamos de Dirección por Objetivos nos referimos a una filosofía de gestión y dirección cuyo propósito es lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos de una organización para obtener resultados relevantes con la participación efectiva de los colaboradores. Sin embargo, la DPO por sí misma no garantiza los resultados ni el éxito del proyecto de empresa. De hecho, al igual que sucede con otras estrategias de dirección, su éxito depende de varios factores, y si no se hace correctamente puede entrañar riesgos y dificultades. Por ello, resulta recomendable encargar su desarrollo e implantación a un equipo de profesionales expertos.

¿Y cuáles serían las consecuencias de no disponer de un sistema DPO? En este supuesto habría que hablar en términos de oportunidad perdida. Y por ello el empresario o directivo debería preguntarse cuál es el coste de oportunidad derivado del aprovechamiento insuficiente de los recursos de la empresa y las propias capacidades de su equipo.

Quizá la respuesta le invite a la reflexión. En el actual escenario económico, y en un entorno profesional cada vez más exigente y competitivo, no parece razonable renunciar al impulso creativo y renovador que puede proporcionar a la empresa un equipo de trabajo debidamente motivado y plenamente identificado con el proyecto empresarial.