

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

27 DE NOVIEMBRE DE 2012

# LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, VICIADA Y CRITICADA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del  
Autor y Know Square SL

Puede decirse que a España llegó la Dirección por Objetivos (DpO) en los años 80, y que las aplicaciones han venido suponiendo, a menudo, un cierto envejecimiento de la doctrina original. Hoy, casi 30 años después, podríamos asignar objetivos tanto a directivos como a muchos trabajadores pero, cuando se hace, no siempre se cataliza la mejor contribución a la prosperidad de la organización. De hecho, a menudo se critica el sistema en nuestro país; se critica en efecto el sistema, pero acaso los errores se hallen más en su aplicación que en la esencia.

Me relataba un colega, hace años, el caso del departamento comercial de una empresa de servicios. El jefe, que se atribuía las ventas, asignaba como objetivo a sus subordinados la presentación de un cierto número de ofertas, y estos se dedicaban a lograr visitas y generar las propuestas correspondientes, al margen de su importe y la expectativa de materialización. Posteriormente, el jefe optó por asignarles un volumen económico total ofertado (creo que al margen del número de propuestas presentadas), y entonces los comerciales proporcionaban a sus posibles clientes ofertas con servicios ampliados o añadidos, superando el interés detectado.

Cuando finalmente se optó por reconocer la consecución de ventas a los comerciales, estos se las ingeniaban para fijar atractivos precios, de modo que resultaba luego prácticamente imposible compatibilizar la obtención de beneficios con la satisfacción de los clientes; pero la satisfacción de estos era ya un objetivo de los operativos y no de los comerciales. No sé si mi colega exageraba aprovechando lo informal de la conversación, pero temo que cosas parecidas hayan ocurrido en no pocas empresas.

Todo es ciertamente complejo cuando tratamos de implantar con rigor la DpO. Por una parte, porque un buen despliegue de objetivos resulta sin duda laborioso; por otra, porque se precisa una cultura empresarial adecuada, como subrayó por ejemplo Harold Koontz; una cultura que apueste por el capital humano, la profesionalidad y la sinergia colectiva. El hecho es que, aunque hubo aplicaciones al parecer muy satisfactorias, como la de Hewlett Packard (recuérdese el *HP Way*), la dificultad de hacer una idónea implantación del sistema, trajo ya, desde los primeros años, frecuentes críticas.

Una de las que se recuerda a menudo fue la de William Edwards Deming, el gran predicador de la calidad, que venía a pedir, en los años 80, que se sustituyera la DpO por el liderazgo de los directivos. Pero lo que Deming, bastante crítico con los ejecutivos, había observado eran aplicaciones algo turbulentas y carentes de la necesaria perspectiva sistémica; aplicaciones que desazonaban a las personas y se orientaban a lo cuantitativo. Él admitió que Drucker ya había advertido sobre la necesidad de una visión sistémica en la implantación y práctica de la Dirección por Objetivos; una advertencia que Deming (como también Drucker por entonces) consideraba bastante desoída.

Ya anteriormente, Bill J. Reddin, autor de *“Effective Management by Objectives”* (1973), había señalado los errores más frecuentes de aquellos primeros tiempos, según leí en un interesante texto del profesor cubano Alexis Codina, *“Rescatando la Dirección por Objetivos”* (2007), publicado en el portal DeGerencia. Entre aquellos desaciertos identificados figuraba el exceso de burocracia, el imperio de lo cuantitativo sobre lo cualitativo, el cortoplacismo, la falta de perspectiva sistémica, cierto aislamiento del mundo exterior y, desde luego, un deficiente y perturbador despliegue de objetivos.

También Hammer y Champy, en los 90 y en su defensa de la reingeniería de procesos, criticaron algunas “modas” anteriores del Management, sin olvidar la DpO. Sin embargo, cuando definían los procesos y destacaban la importancia de los *outputs* en la satisfacción del cliente interno o externo que los espera, entonces y aunque no se lo propusieran, venían en cierto modo a dar la razón a Drucker en su concepción de la DpO. Este defendía la asunción de responsabilidad y el autocontrol tras los resultados convenidos, y aquellos trataban de eliminar lo que no contribuyera a resultados.

¿Qué ha pasado en España? Aquí parece a veces más arraigada que en otros países la cultura de “recursos humanos”, en menoscabo de la del “capital humano”; incluso se diría que todavía prevalecen a menudo, también en la denominada economía del conocimiento, las creencias del tipo “X” de McGregor, sobre las del tipo “Y” (trabajadores responsables y comprometidos). Pero además han surgido críticas, quizá a veces excesivas o hasta falaces, contra la DpO y en defensa de nuevos modelos de dirección creados por expertos nacionales.

S. Díaz Leonardo, en las primeras páginas de su libro *“Dirección por Hábitos”*, recurría a una frase de Edward Cadbury (de Chocolates Cadbury) formulada en 1914, haciendo ver que se refería a la DpO cuando en realidad apuntaba claramente a algunos efectos del *taylorismo*. Se leía que la dirección por objetivos *“reduce al obrero a una herramienta viviente, con esquemas de bonos diferenciales para inducirle a emplear hasta la última onza de energía”*. Inmediatamente añadía la autora: *“No podemos sino rechazar una forma de gobierno [refiriéndose a la DpO] que no ve al ser humano como integral”*.

(Quise, por cierto, averiguar en aquel libro en qué consistía realmente la Dirección por Hábitos, y finalmente, en un anexo de Miguel Ángel Alcalá, llegué a este párrafo: *“Los retos de la DpH son dos: definir cuáles son los hábitos que convienen a la persona, y mostrar los senderos para lograrlos. En este sentido estricto, el trabajo consiste en que la persona conquiste la verdad de sí misma en sus acciones, y, paralelamente, el bien pleno para sí misma, con su conducta: vivir la verdad sobre el bien realizado en cada acto, y la realización del bien subordinado a la verdad sobre su propio ser”*. Me quedé sin entender bien en qué consistía la DpH, pero en el siguiente párrafo se identificaban algunos de los hábitos: lealtad, sinceridad, puntualidad, laboriosidad, paciencia, buen humor...).

Isidro Fainé, entonces director general de La Caixa, defendía así la DpH y la DpV: *“De una fría Dirección por Instrucciones se pasó a una aséptica Dirección por Objetivos. Ahora, la Dirección por Valores (introducida en nuestro país por los profesores Dolan y García), procedente del pensamiento indio, y la Dirección por Hábitos (fruto del pensamiento del profesor Fernández Aguado), fundamentada en la cultura griega, se manifiestan como instrumentos de calidad para seguir trabajando en beneficio de cada miembro de las*

*organizaciones en las que trabajamos. No se trata de sustituir la Dirección por Objetivos, como de plantear éstos en forma de retos, y completar el gobierno señalando las vías adecuadas para que cada trabajador asuma esas nuevas competencias, que les permitan culminar la propuesta de Píndaro: Llega a ser lo que debes ser”.*

En un texto de Sergio Amadoz en “Cinco Días” leí, años atrás, unas declaraciones de Pablo Cardona, profesor del IESE, sobre un nuevo modelo que se nos proponía, la Dirección por Misiones (DpM). Igualmente, el modelo parecía venir a neutralizar los problemas de la DpO: *“La dirección por objetivos está causando efectos secundarios muy negativos. Es uno de los problemas más importantes de las grandes compañías modernas... Ni una sola compañía de todas con las que he hablado me ha dicho que no tenga razón. Se sabe que la dirección por objetivos es agobiante e ineficaz. No tiene salida”.*

Leído en un documento del IESE (Cardona y Rey): *“La Dirección por Misiones (DpM) resuelve los problemas de la Dirección por Objetivos y engloba, a su vez, otras propuestas innovadoras de los últimos años, como la gestión por competencias y la gestión por valores. La DpM se basa en distribuir la misión de la empresa en misiones a distintos niveles de la organización. Cada misión participa de las misiones de orden superior, de tal modo que todos participan de la misión de la empresa. La misión luego se hace operativa a través de los objetivos. Los objetivos no tienen sentido en sí mismos, sino que son medios para cumplir la misión”.*

A nivel general, sí me pareció entender la DpM (no tanto la DpH), aunque quizá la dura crítica a la DpO se refiriera más a las aplicaciones que a la doctrina del sistema. Sin duda organizarse debe significar, entre otras cosas, una idónea distribución de funciones, misiones, recursos, responsabilidades y tareas; pero no cabe cuestionar que hayamos de esperar resultados de todas las personas. El personal, por ejemplo, de limpieza o mantenimiento tiene tareas definidas, pero lo que la empresa espera es que todo esté suficientemente limpio y en funcionamiento, ya lo consideremos misión u objetivo.

Seguramente contienen elementos valiosos estos y otros modelos de autores españoles, pero no parece preciso denostar la Dirección por Objetivos, una herramienta que no excluye otras. Ni probablemente pueda la DpO, en su esencia, ser sustituida por otras. En beneficio de la profesionalidad, todos habríamos de trabajar sabiendo bien qué espera de nosotros la organización, y asumiendo la responsabilidad y el autocontrol de que hablaba Drucker.

Claro, malo sería que pensáramos tanto en el objetivo que descuidáramos la tarea, o que pensáramos más en la recompensa que en el objetivo perseguido. Habríamos de llevar a cabo las tareas con esmero y profesionalidad sin perder de vista los resultados esperados, y habríamos, desde luego, de evitar la consecución a toda costa para asegurar la recompensa. Según vemos en la prensa, algunos ejecutivos están viéndose obligados a devolver importantes bonus, ilegítimamente ganados.

Para terminar y abrir paso a la reflexión del lector interesado a partir de sus propias experiencias, diría que, así como por ejemplo debemos ir al origen de los problemas y no solo a neutralizar los síntomas, debemos desde luego desplegar esfuerzos siendo bien conscientes de los resultados esperados y asumiendo la responsabilidad correspondiente. La profesionalidad exige ese plus. Drucker, como se sabe, hablaba de *“management by objectives and self control”*, en un

escenario de gestión profesional. Llevado todo esto al área del aprendizaje permanente, podríamos hablar también de *learning by objectives*, pero este es ya otro tema.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.