

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO



RESUMEN EJECUTIVO

No.22 -2006

boletín técnico.

Lo que busca una administración por objetivos es medir el desempeño de cada función y compensar en consecuencia. Los indicadores de desempeño son los medios con los que se mide históricamente el grado de avance en el camino al logro de objetivos.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE
FINANZAS CORPORATIVAS**

Por el M.A. Arturo Arteaga Magallón

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE FINANZAS CORPORATIVAS

PRESIDENTE

C.P.C. Y L.A.E.

Alfonso José Stransky Paniagua

INTEGRANTES

Lic. Isaías Javier Hernández López

Dr. Alejandro Violante Morlock

Act. José María Alcántara Jiménez

C.P. Arturo Arteaga Magallón

C.P. Arturo Dominguez Gómez

C.P. Enrique Marbán Chapman

C.P. Horacio Magaña Sesma

C.P. José Luis Espíndola Espinosa

C.P. Lourdes Corrales Castro

C.P. Nelly Molina Peralta

C.P. Pedro Hernández Guerrero

C.P.C. y L.A.E. Alfonso

José Stransky Paniagua

Dr. Javier Marquez - Diez Canedo

Dr. Juan Carlos Goyenechea

Fernández de Jauregui

Ing. Alfredo Giorgana de la Concha

Ing. Jorge Santibañez Andonegui

Ing. José Domingo Figueroa

Lic. Fernando Obregón González

Lic. Manuel Pérez Cruz

Lic. Michael Schwandt

C.P. Víctor Leonel Esquivel Romero

C.P. Jorge Enrique Vizcaíno Guerrero

C.P. María del Pilar Villanueva Durán

C.P. Daniel Mecalco Cornejo

Ing. Roberto Cuarón Iburgüengoytia

Lic. José Mantecón Gutiérrez

Lic. Juan Carlos Sierra Boche

C.P. Enrique Pérez

Ing. Adriana Berrocal

L.C.P. Martha Arellano Fuentes
Coordinadora del Comité Técnico
Nacional de Finanzas Corporativas

Siempre tengo que hacer yo las cosas personalmente, porque mis subordinados no son capaces de hacerlo. ¿Por qué mis empleados no se comprometen al logro de los objetivos de la empresa como yo? No logro motivar a mis subordinados para esforzarse más para lograr los objetivos departamentales. Estoy rodeado de gente inepta y por eso soy el jefe.

¿Cuántas veces, en nuestro rol de ejecutivos o dueños de empresa, hemos acudido a estas frases como una salida a nuestra frustración?

Estoy seguro que más de una, sin embargo, muchas veces el problema no es de capacidad o responsabilidad de nuestros subordinados, sino de tener los incentivos adecuados, por lo que no importa cuanto lo intentemos, si no vamos a la raíz del problema estaremos buscando que nuestros empleados asuman un comportamiento para el cual no han sido preparados.

Dicen los especialistas que para lograr una conducta deseada es necesario premiar dicha conducta o castigar la desviación a la misma y esto aplica a los animales, a los humanos y a las organizaciones. Los premios y castigos son parte de la vida misma, sin embargo, en las organizaciones pasamos por alto la importancia de los mismos o los aplicamos de forma incompleta.

Pongamos un ejemplo clásico: En gran parte de las corporaciones nacionales e internacionales se otorgan bonos de desempeño a los ejecutivos, empezando por el Director General y descendiendo en el escalafón hasta niveles gerenciales, dependiendo el caso. Sin embargo, a los niveles responsables de hacer que los objetivos se cumplan, es decir, los niveles operativos, no se les da el mismo beneficio y lejos de tenerlo, se usa el castigo y la intimidación para obligarlos a trabajar en los objetivos.

Esta filosofía, aunque reconoce la necesidad de incentivar a los empleados, se aplica en forma desigual o impráctica, ya que cualquier ejecutivo de cualquier área, por capaz, inteligente y comprometido

do que esté con la empresa, no podrá lograr las metas deseadas si no es a través de sus subordinados. Sin embargo, cuando se logran las metas se premia únicamente al ejecutivo a cargo y no al trabajo colectivo de un equipo, por lo que la señal general es que lo importante para la organización es llegar a ser ejecutivo para tener derecho a los frutos de un buen trabajo y no el trabajo en equipo, ni el trabajo de bajo rango, situación por de más contradictoria con la mayoría de los postulados de las empresas.

Regresando a la teoría que dice que "para lograr una conducta deseada, es necesario premiar dicha conducta", llegamos al punto donde la teoría por si sola no nos da la respuesta que necesitamos, es decir, ¿Cómo diantre le hago para mantener a mi gente incentivada trabajando en los objetivos de la empresa?

Una forma es el incentivo negativo, es decir, mediante la amenaza y el castigo por el incumplimiento de los objetivos (la teoría del látigo). En algunas empresas da buenos resultados, pero en la gran mayoría no.

Otra forma es la administración por objetivos, es decir, compensar a la gente por el trabajo realizado y por el logro de las metas predeterminadas.

¿Qué queremos decir con trabajo realizado y logro de metas predeterminadas?

Cuando vamos a comprar una casa o un auto, procuramos asegurarnos que las condiciones de pago, garantías, servicios, y requisitos de compra sean claras y que queden por escrito, y lo mismo hacemos cuando vendemos. ¿Por qué no hacerlo con el factor más importante en cualquier empresa? Su gente.

Para lograr el compromiso de nuestra gente con los objetivos de la empresa, primero, los objetivos deben ser claros, cuantificables y alcanzables, sin embargo, muchas veces ni siquiera se conocen. ¿Cómo esperamos que la gente llegue a los objetivos planteados por la dirección si no los conoce? Asumiendo que

nuestros empleados conocen los objetivos generales de la empresa, es necesario que éstos se traduzcan en actividades y metas específicas de trabajo sobre el cual el empleado tiene influencia, ya que de no ser así, los objetivos de la empresa se convierten en algo abstracto que no tiene que ver con su trabajo.

Nuevamente, asumiendo que el empleado conoce los objetivos de la empresa y estos están bien aterrizados en tareas y metas específicas de su trabajo, si el cumplimiento o falta del mismo no va acompañado de un premio o castigo, no tendrá el incentivo para alcanzarlos.

¿Qué quiero decir con premio o castigo a la gente por el trabajo realizado?

Al educar a nuestros hijos, en términos generales, procuramos mantener el equilibrio entre lo que les damos y lo que queremos de ellos, es decir, los condicionamos a la realización de alguna tarea específica o al logro de una buena calificación para premiarlos con el juguete que quieren, las vacaciones a Europa o prestarles el auto. Si con nuestros hijos este método resulta ¿Por qué no resultaría con nuestros empleados? Y si es así, ¿Por qué no se hace? La respuesta es, porque requiere de planeación, ejecución, medición y retroalimentación, por lo que siempre es más fácil pasarlo por alto.

Si en nuestras empresas pudiéramos compensar a la gente en relación con el tipo de trabajo que hace y al logro de objetivos específicos, en lugar de hacerlo por lo que pagan en otras partes por un puesto similar según las encuestas de sueldos preparadas por las grandes firmas de recursos humanos, obtendríamos mejores resultados y la razón es que nuestros empleados se sabrían en todo momento que pueden esperar en caso de cumplimiento o incumplimiento de su parte, por lo que no habría sorpresas al final del periodo y la empresa estaría logrando los beneficios deseados para esa posición.

La dificultad estriba en determinar cual debe ser la compensación justa para cada puesto y para ello es necesario

conocer a fondo las responsabilidades, funciones y objetivos a lograr por la persona que asuma dicho puesto.

1. Descripción del puesto, es decir, ¿qué actividades que deberá realizar la persona que asuma dicho puesto?
2. Responsabilidades del puesto, es decir, activos, áreas o personas por la que se pedirán cuentas.
3. Objetivos del puesto, es decir, las metas específicas que la persona deberá lograr en la ejecución del trabajo asignado en un tiempo determinado.

Cada posición dentro de una empresa tiene distintas responsabilidades y objetivos, por lo que los incentivos deben ser determinados acorde con los objetivos específicos del puesto, aunado al cumplimiento de los objetivos de la gente a su cargo, es decir, los logros del equipo e incluso al logro de los objetivos generales de la empresa. Por ejemplo, un contralor responsable de la adecuada administración y registro de las operaciones de una empresa será medido,valuado y compensado por las siguientes actividades:

1. Mantener la cartera de clientes en un promedio de 45 días.
2. La cartera vencida no deberá ser superior al 10% de la cartera total.
3. La información financiera mensual deberá ser entregada no más tarde del día 5 de cada mes.
4. Será responsable de obtener buenas opiniones de auditoría, tanto interna como externa en el año.

En términos prácticos, estos son algunos de los objetivos que en todas las empresas se buscan, sin embargo, la falta de cumplimiento de ellos no tiene consecuencias inmediatas para el responsable, por lo que su único incentivo, además de ser un buen empleado, será el temor de ser despedido y para entonces, la empresa ya habrá sufrido las consecuen-

cias económicas y operativas de no tomar acciones de corrección inmediata. Asimismo, el contralor tampoco ve un reconocimiento económico o formal en su trabajo sino hasta su evaluación anual y para entonces esos logros ya se habrán mezclado con otros logros y fracasos.

Además de una designación clara de objetivos por posición, es necesario fijar la compensación económica correspondiente, tarea por demás difícil debido a la sensibilidad y sentido de necesidad de la gente y de la empresa. En mi experiencia, el empleado siempre considerará que debe ganar más de lo que gana y que sus méritos son mayores que los percibidos por sus jefes, por lo que existe una diferencia de percepciones importante que limita los acuerdos entre jefes y subordinados. Por lo anterior, es recomendable determinar compensaciones fijas y variables en todas aquellas posiciones en las que sea posible determinar claramente las responsabilidades y objetivos a lograr.

Un sueldo base o fijo le da al empleado la seguridad de cubrir sus necesidades personales o familiares inmediatas y aun cuando la compensación siempre tiene que ser determinada con base en el puesto y no en la persona que ostenta dicho puesto, es importante que esta la compensación base sea suficiente para cubrir las necesidades de cualquier persona que pudiera estar en el puesto.

Un sueldo o compensación variable, debe darle al empleado la posibilidad de ganar más de lo que ganaría si tuviera únicamente una compensación fija y por lo tanto la posibilidad aspiracional de una vida mejor. A la empresa, le permite mantener incentivado al empleado para el logro de sus objetivos y aun cuando tuviera que pagar el 100% de la compensación variable, estaría en perfecta condición de hacerlo porque el empleado, al cumplir con sus metas, le generó mayor valor a la empresa del que ésta pudiera pagarle al empleado.

Hasta ahora, con toda razón, ustedes podrán preguntarse que tiene todo esto que ver con los Indicadores

de Desempeño y yo les diría que todo. Antes de explicar porque, veamos que dice el diccionario Larousse respecto de los indicadores: "Que sirve para indicar, Signo, aparato u otra cosa que sirve para indicar, sustancia que mediante un cambio de color indica la concentración de un componente de una solución, indicador económico; cifra representativa de la situación económica para un período determinado".

Esta última definición (indicadores económicos) es la más socorrida en la administración de las empresas y se refiere, entre otras cosas, a los resultados financieros de la empresa mostrados a través de estados financieros contables, razones financieras, índices económicos, etc. Sin embargo, sólo un número limitado de personas dentro de la organización tienen acceso a tales indicadores.

En la industria manufacturera y en algunas otras industrias de fabricación se utilizan otros tipos de indicadores que no son tan populares pero que pueden ser incluso de mayor utilidad para la operación diaria de una empresa: indicadores de desempeño humano, de productividad, de calidad, de cumplimiento, etc. Estos están expresados numéricamente, pero no necesariamente tienen que ver con valores económicos.

Hay una máxima, de la cual no tengo idea de quién la mencionó, pero que, en mi opinión es adecuada para lo que aquí estamos tratando de aclarar. "Lo que no se mide, no se controla. Y lo que no se controla, no se mejora"

Para tener un adecuado desempeño de la actividad se necesita un indicador y el control correspondiente, por ejemplo, durante un viaje México-Acapulco sabemos cual es el objetivo (llegar a Acapulco en 6 horas), tenemos un indicador (velocímetro del auto) y un control (acelerador del auto). El constante monitoreo del indicador nos permitirá tomar las medidas de control necesarias para cumplir con el objetivo. Lo mismo aplica en una organización, sólo que el indicador es todo aquello que nos muestre un punto de medición y puede ser económico, de productividad, de crecimiento, de calidad o simplemente de desa-

rollo humano. El control, dependerá de la actividad relacionada que se esté midiendo, pero el monitoreo constante es indispensable en cualquier caso.

No basta con saber dónde estamos parados, también tenemos que saber dónde deberíamos estar y que vamos a hacer para lograrlo. Es decir, un indicador útil consta de seis partes básicas para un adecuado seguimiento:

1. ¿Qué se esta midiendo?
2. ¿Cuál es el objetivo a alcanzar?
3. ¿Quién es el responsable de lograrlo?
4. ¿Qué período cubre el indicador?
5. ¿Qué problemas tuvimos para lograr el objetivo o para mejorarlo?
6. ¿Qué vamos a hacer para solucionarlo?

La medición es la base de todo avance, por lo que sin indicadores adecuados, trabajamos a ciegas en un mundo de tuertos.

Para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, debemos aterrizarlos en objetivos específicos de cada función, asignar a los responsables de llevarlos al cabo y compensarlos de acuerdo con los logros del trabajo realizado. Esto debe llegar hasta el nivel más básico de la organización, siendo la única condición que la actividad a medir tenga determinadas claramente sus responsabilidades y los objetivos a lograr por período de medición.

En resumen lo que busca una administración por objetivos es medir el desempeño de cada función y compensar en consecuencia. Los indicadores de desempeño son los medios con los que se mide históricamente el grado de avance en el camino al logro de objetivos.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente a los autores.

M.A. Arturo Arteaga Magallón

Director General

Arteaga, Selvas, Zumaya y Asociados, S.

e-mail: arteagaselvaszumaya@hotmail.com