



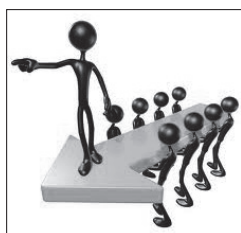
Evaluación de Jefaturas

¿Por qué a nadie le gustan los objetivos?

Alex Salas Kirchhausen(*)

ÍNDICE

1. Presentación del Tema
2. Un objetivo no es subjetivo
3. Un objetivo es estático
4. Un objetivo es forzado y no fluido
5. Un objetivo demasiado lógico y poco ideológico
6. Un objetivo no admite aprendizaje
7. Un objetivo se despegas de la realidad

Fuente: www.apuntesgestion.com

(*) Psicólogo Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez, Certificate on Global Consulting Practicum del Lauder Institute / Wharton School of Business, con Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Se ha desempeñado como consultor y asesor especialista en gestión pública y procesos de cambio para organizaciones de alta complejidad, para más de 30 entidades tanto en Chile como en Perú. Actualmente, se desempeña como Analista Principal en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Asimismo, es Socio – Director Metodológico de Solución Pública (Chile), empresa consultora especializada en políticas y gestión pública.

RESUMEN EJECUTIVO

El uso de los objetivos en los procesos de planeamiento y Gestión son ampliamente difundidos pero en general se observa que las personas no se sienten ni motivadas ni identificadas por los objetivos. En este artículo el autor identifica aspectos que alejan los objetivos de las reales necesidades y deseos de los diferentes agentes que participan en una organización, estableciendo un marco racional y consistente para comprender el bajo involucramiento de las personas con los objetivos organizacionales y los resultados de una institución.

1. PRESENTACIÓN DEL TEMA

Se ha dado cuenta que la mayor parte de veces, las personas no recuerdan los objetivos de su organización o en los casos en que se mencionan éstos, todos los colegas se miran con una irónica y cómplice levantada de cejas diciendo "sí, sí claro... los objetivos"... seguido por un largo y sufrido suspiro.

A primera vista, especialmente si es usted el responsable de formular los objetivos y darles seguimiento a lo largo de su organización, puede concluir falta de conocimiento, de compromiso, de involucramiento; algo que va desde la autoridad máxima hasta el último trabajador. Incluso no sería sorpresa concluir que todos deberían ser capacitados en temas de estrategia para que comprendan que los objetivos son importantes. Y la otra cara de la moneda es la angustia que muchos responsables de planificación tienen con la autoridad al momento de presentar las exitosas fichas de cumplimiento de objetivos pero al mismo tiempo sin mucha información respecto a cambios concretos en la realidad organizacional.

Cómo muchas personas, algunos con honorables postgrados, pueden estar tan equivocados y de manera tan poco racional respecto al ABC de la gestión. A lo me-

jor es necesario hacer un segundo análisis respecto a qué son los objetivos, cuáles son sus usos actuales y por qué a la gente no le gusta trabajar con objetivos.

Recuerdo al inicio de mi carrera profesional como consultor, el uso de los objetivos como elementos que le dan estructura y orden a un plan... ya sea estratégico, de marketing, de desarrollo organizacional u otros. La idea de los objetivos, valga la redundancia, es objetivo algo que no se encuentra claro. Justamente es muy eficaz para contar con un orden en la investigación que trascienda las confusiones, es que se trabaja con el concepto de objetivo, para que este sea unívoco y dirección todos los esfuerzos de implementación. Generalmente las respuestas no son complicadas de formular, son las preguntas las que deben ser cuidadosamente formuladas y en ese sentido los objetivos son altamente eficaces de expresar las preguntas en cualquier investigación.

Efectivamente en lo que es investigación de mercados y diagnóstico de consultoría, se puede hablar de un objetivo del estudio o varios objetivos de estudio. No obstante, para el caso de planes estratégicos, de acción y de gestión me parece pobre el aporte de este concepto. A continuación se encuentran las razones por la que el planeamiento por objetivos no es una herramienta que se asocia con altos rendimientos.

2. UN OBJETIVO NO ES SUBJETIVO

Una organización es un conjunto de criterios, acuerdos y expectativas mutuas entre diferentes actores que se sostiene con el tiempo, más allá de si su carácter es productivo o no. Por lo tanto, una organización es un complejo entramado de subjetividad, la cual es manejada con reglas claras. En consecuencia, todos los elementos de una organización se encuentran impregnados por necesidades y deseos de las personas que la conforman. Cualquier sistema decisional que excluya necesidades y deseos está condenado al fracaso.

Por lo anterior, no existe un objetivo que no sea subjetivo. Cuando se habla de un plan estratégico y se identifican objetivos, se pierde mucha energía organizacional, en la medida en que la metodología de formulación de objetivos no es capaz de zurecir percepciones, necesidades y deseos de los trabajadores en una organización. Un ejemplo de ello es que muchas veces los listados de objetivos estratégicos son largos y no establecen una prioridad: son un bypass que evita la zona de conflicto a nivel directivo y/o gerencial.

3. UN OBJETIVO ES ESTÁTICO

Otro aspecto importante es que los objetivos pueden derivar de un análisis muy estructural y poco dinámico, demasiado sistemático y poco sistémico. Por ejemplo, un criterio muy común pero poco eficiente ha sido "negar" la naturaleza sistémica de un problema y, por el contrario, entender la realidad como un conjunto de partes que pueden ser aisladas en su diagnóstico y tratamiento. Este enfoque puede traer una serie de problemas cuando se identifica como solución a lo directamente opuesto al enunciado del problema: Por ejemplo, un problema puede ser: "En los niveles de jefatura no hay liderazgo" y la solución es muchas veces "hacer un curso de capacitación en liderazgo", o peor aún, "fortalecer el liderazgo".

De más está decir que si un plan responde a un análisis trozado en partes aisladas

con soluciones aisladas, por transitividad terminará de trozar a un trabajador, tanto a nivel de su individualidad como de su valor en el trabajo.

4. UN OBJETIVO ES FORZADO Y NO FLUIDO

Cuando se cuenta con instrumentos estáticos que buscan maximizar el esfuerzo por partes, encontramos, que las actividades de las personas se ven interrumpidas para dar cumplimiento a los objetivos. Esto tiene que ver con la fragmentación de la realidad explicada en el párrafo anterior. El trabajador tiene que avanzar "por partes" y no de manera continua y armónica. En términos productivos, se pierde mucho tiempo en "setear" de una actividad a otra. En situaciones forzadas, la organización termina por ser pedazos organizacionales con pedazos de personas que cumplen objetivos pero que no terminan de cuajar o si lo hacen es a un costo humano demasiado alto.

5. UN OBJETIVO S DEMASIADO LÓGICO Y POCO IDEOLÓGICO

Hay toda una bibliografía dedicada a identificar como trabajar con objetivos. Nadie puede negar que los objetivos sean instrumentos altamente lógicos y consistentes cuando se realizan los pasos metodológicos de manera adecuada. Nuevamente el problema es su aplicación equivocada en acciones organizacionales propositivas. Desechada por el Management o más bien maquillada por éste, la ideología ha sido expulsada de las páginas de los textos académicos, de los MBA's y de los procesos decisionales. La ideología es un derivado de la subjetividad y lo encontramos presente en organizaciones de diverso tipo, en buenas o malas versiones: en un partido cristiano, en el Cartel de Medellín, en el Ejército de Salvación, en Google, en Apple, etc. Uno puede definir si una ideología es buena o no para una institución pero es innegable e incuestionable su existencia en la organización.

Los objetivos y la ideología tienen el mismo problema de uso que es el totalitarismo o

el reducir la variedad humana y económica a preceptos cerrados. Si bien no vivimos hoy en día el totalitarismo de las ideologías de la forma como se ha vivido antes, sí estamos frente a una época de totalitarismo de los objetivos.

6. UN OBJETIVO NO ADMITE APRENDIZAJE

Evidentemente cuando se formula un objetivo se producen desviaciones, lo que significa que existen necesariamente aprendizajes. Estos aprendizajes no pueden ser documentados con el verdadero valor que ameritan debido a que se trata, antes que nada, de un incumplimiento del objetivo.

Como los objetivos se asocian generalmente a premios y/o castigos, se suprimen estos aprendizajes y quedan en el olvido, haciendo que la organización no pueda aumentar su desarrollo y adaptabilidad al entorno.

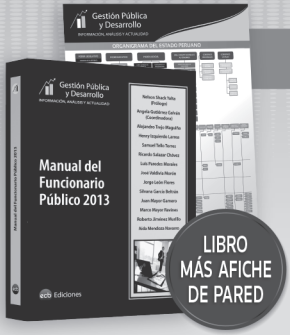
7. UN OBJETIVO SE DESPEGA DE LA REALIDAD

Por los argumentos formulados anteriormente no es raro encontrar que se cumplen exitosamente los objetivos pero que la realidad no cambia mucho. Tampoco es sorpresa, después de ver las ideas anteriores encontrar que los objetivos no son recordados por la mayor parte de personas de la organización y de hecho llegan a generar anticuerpos. Considero que todo este análisis presenta una forma diferente de comprender las caritas y los gestos cuando se hablan de objetivos.

Pregúntese a usted mismo sobre lo que espera para su futuro: ¿Tiene objetivos o tiene metas? ¿Por qué no llama a sus metas, objetivos? Una respuesta puede ser entonces, que los objetivos reflejan muy poco la potencia, adaptabilidad y tenacidad de las personas, simplemente herramientas abstractas que muchas veces dejan de representar nuestras verdaderas necesidades y deseos como trabajadores o como organización. Mucho menos nos pueden guiar.

NOVEDAD EDITORIAL

Manual del Funcionario Público 2013



LIBRO MÁS AFICHE DE PARED

Este Manual es una obra colectiva y única en su género por cuarto año consecutivo, que tiene por finalidad generar un Estado informado, eficiente, dinámico y honesto. Por ello, contiene toda la estructura y organización del Estado Peruano, explica detallada y estructuralmente los procesos y procedimientos involucrados en los diversos Sistemas Administrativos, los aspectos a tener en cuenta en la Ética Pública y lucha contra la corrupción, así como los pasos para una transferencia de gestión adecuada.

Este Manual está totalmente renovado y actualizado por reconocidos profesionales y especialistas que participan a través de sus conocimientos, experiencias y propuestas, lo que refleja la valiosa información contenida en su texto.