



Harvard Business Review
América Latina

Management por objetivos ¿de quién?

por Harry Levinson

Enero 2003

Reimpresión R0301H-E

La mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño no toman en cuenta las aspiraciones de los empleados. ¿Qué tiene de raro entonces que no funcionen?

Management por objetivos ¿de quién?

por Harry Levinson

A primera vista, este artículo parece ser sobre management por objetivos, un enfoque para evaluar el desempeño casi completamente pasado de moda. Pero léalo más detenidamente: es una crítica a los sistemas de evaluación que todavía usamos. Harry Levinson, un talentoso psicólogo que ha publicado 12 artículos en HBR, identificó una serie de problemas que inutilizan los sistemas de evaluación del desempeño: los gerentes se ven obligados a comprometerse con objetivos que no les parecen realistas. La obsesión por la objetividad y los mecanismos cuantitativos hace que se descuide la calidad. A los supervisores les incomoda profundamente calificar a sus empleados según su desempeño, y cumplen muy mal esta importante tarea. Más aún, desde la perspectiva de Levinson, las necesidades y deseos de una persona están totalmente ausentes en el sistema de medición de su desempeño, porque se supone que están en perfecta concordancia con los objetivos de la empresa y que, de no ser así, la persona debería irse a otra parte.

Las sugerencias de cambio de Levinson traen a colación los descubrimientos de Fred Herzberg (*ver página 67*): la gente se motiva mucho más con un trabajo que les exige y les entusiasma al tiempo que aporta a las metas de la organización.

AUNQUE EL CONCEPTO de management por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) constituye a estas alturas parte integral del proceso de gestión, el programa clásico de MBO perpetúa e intensifica la hostilidad, resentimiento y desconfianza entre el gerente y sus subordinados. Tal como se practica ahora, no es más que un proceso de ingeniería industrial con nuevo nombre, que se aplica en las gerencias más altas y cuyas deficiencias se mantienen intactas.

Es obvio que entre el concepto de MBO y su implementación ha habido algo que no resultó. La idea, emparejada con un programa de evaluación del desempeño, era seguir en la línea de Frederick Taylor, de avanzar hacia un proceso de gestión más racional. Esto es, definir quién hace qué cosa, quién tendrá el control efectivo del proceso y cómo se vinculará la remuneración directamente con los logros individuales. En esencia, el proceso MBO es un intento de actuar de manera justa y razonable, de predecir el rendimiento y juzgarlo cuidadosamente, y de ofrecer a los individuos una oportunidad para que se automotiven al permitirles determinar sus propias metas.

Parece razonable definir las obligaciones de un trabajo y medir el desempeño según las metas del empleado. También parece sensato que tanto el subordinado como el superior se preocupen de analizar los mismos asuntos a la hora de evaluar el desempeño del empleado. Y resulta altamente deseable que se llegue a un acuerdo sobre todo aquello que constituye el trabajo del subordinado.

Sin embargo, al igual que en muchas de las racionalizaciones que siguen la tradición de Taylor, el MBO como proceso no es más que una de las grandes ilusiones de la gestión, porque no toma en cuenta los profundos componentes emocionales de la motivación.

En este artículo demostraré que el MBO, como se usa en la mayoría de las organizaciones, es contraproducente y

Harry Levinson es presidente del Levinson Institute y profesor emérito de psicología clínica en el departamento de psiquiatría de Harvard Medical School.

sólo sirve para incrementar la presión sobre el individuo. Al hacerlo no rechazo a priori el MBO o la evaluación del desempeño.

Al plantear la pregunta inicial: "¿Según los objetivos de quién?", creo que propongo una forma de convertir estos procesos en elementos más constructivos para alcanzar una gestión más eficiente. Los temas que mencionaré tienen mucho que ver con consideraciones de carácter psicológico y, en particular, con los supuestos sobre la motivación que subyacen en estas técnicas de gestión.

El proceso "ideal"

Como el MBO está muy relacionado con la evaluación y valoración del desempeño, los analizaré juntos como una sola práctica, que busca:

- Medir y juzgar el desempeño
- Relacionar el desempeño individual con los objetivos de la organización
- Definir tanto el trabajo que se ha de hacer como las expectativas de cumplimiento
- Fomentar la capacidad y el crecimiento profesional del subordinado
- Estimular la comunicación entre el superior y el subordinado
- Servir de base para decisiones sobre salarios y ascensos
- Estimular la motivación del subordinado, y
- Servir como elemento para el control y la integración de la organización.

Problemas principales. Según el pensamiento contemporáneo, el proceso "ideal" debería darse en cinco etapas:

- 1) conversación individual entre el superior y el subordinado sobre la descripción y definición que este último hace de su propio trabajo, 2) establecimiento de objetivos de desempeño a corto plazo, 3) reuniones con el superior para evaluar el progreso del empleado hacia esos objetivos, 4) establecimiento de controles para medir el progreso, y 5) diálogo entre el superior y el subordinado al final de un período determinado para evaluar los resultados producidos. Idealmente, este proceso sucedería en un ambiente con contactos frecuentes, incluso

día a día, y estaría separado de la revisión salarial. En la realidad, sin embargo, existen muchos problemas:

No importa cuán detallada sea la descripción del trabajo, ella es esencialmente estática. Es decir, es una serie de enunciados. Sin embargo, cuanto más compleja sea la tarea y más flexibilidad deba tener el empleado para hacerla, es menos probable que estos enunciados fijos reflejen lo que el empleado hace. Cuanto más suba una persona en una organización y cuanto más variado e intangible sea su trabajo, más difícil será determinar con exactitud objetivos que representen más que una fracción de su esfuerzo.

Al tener definiciones y metas preestablecidas se asigna muy poco peso a las áreas discrecionales de que dispone el individuo, y que no están incorporadas en la definición u objetivos de su trabajo. Me refiero aquí a aquellas actividades creativas espontáneas que un ejecutivo innovador puede decidir hacer, o aquellas tareas que un ejecutivo responsable ve que son necesarias. A medida que evolucionamos hacia una sociedad de servicios, en la cual las tareas están menos definidas y en la que son cruciales la espontaneidad del servicio y la responsabilidad asumida, este tema comienza a ser apremiante.

La mayoría de las definiciones de un empleo se limitan a lo que el empleado hace en su trabajo. No toman en cuenta de manera adecuada la creciente interdependencia del trabajo de gestión en las organizaciones. Esta limitación cobra mayor importancia a medida que se entiende mejor la repercusión de los factores sociales y organizativos sobre el desempeño del individuo. Cuanto más depende la eficiencia de los empleados de lo que hace otra gente, menos responsable se puede hacer a cada empleado por el resultado de los esfuerzos individuales.

Si uno de los elementos clave de una valoración del desempeño es aconsejar al subordinado, la evaluación debería considerar y tomar en cuenta la situación global en la cual se hallan el superior y el subordinado. Además, se debería tener en cuenta la relación del trabajo del subor-

dinado con otros trabajos. El trabajo de aconsejar se concentra en gran parte en ayudar al subordinado a aprender a moverse en el sistema. En la mayoría de las valoraciones y en los formularios de evaluación que conozco, no se estipula que se registren e informen tales conversaciones.

El establecimiento y la evolución de los objetivos se hace en un período demasiado breve como para ofrecer una interacción adecuada entre los diferentes niveles de una organización. Esto atenta contra la oportunidad que tienen los otros empleados, tanto en la misma unidad de trabajo como en unidades complementarias, de desarrollar objetivos conjuntos para alcanzar una máxima integración. De esta forma, tanto el establecimiento de objetivos como la evaluación del desempeño aportan muy poco al desarrollo del trabajo en equipo y a lograr un autocontrol más efectivo en la organización.

Junto con estos problemas están las dificultades que experimentan los superiores cuando realizan evaluaciones. Douglas McGregor se quejaba de que uno de los grandes motivos de fracaso de las evaluaciones era que a los superiores no les gustaba hacer el papel de Dios al emitir juicios sobre la valía de una persona.¹ McGregor comparaba la experiencia del superior con la de la inspección de productos en una línea de ensamblaje y sostenía que al superior le repugnaba la idea de ser inhumano. Para hacer frente a este problema, McGregor recomendaba que el individuo fije sus propios objetivos, los analice con su superior y use la sesión de evaluación como una oportunidad de ser aconsejado. Así, el superior se convertía en una persona que ayudaba al subordinado a alcanzar sus propios objetivos en lugar de transformarse en un inspector deshumanizado.

Por cierto, dudo mucho de que el fracaso de los sistemas de evaluación radique en la idea de jugar a ser Dios o sentirse inhumano. Mi propia observación me lleva a creer que los gerentes viven las evaluaciones sobre otros como un acto hostil y agresivo e, inconsciente-

mente, sienten que están perjudicando o destruyendo a esa persona. La situación de la evaluación, por lo tanto, da pie a sentimientos de culpa muy poderosos y paralizantes, que hacen extremadamente difícil que muchos ejecutivos entreguen una crítica constructiva a sus subordinados.

Llamado a la objetividad. Sea como fuere, cuanto más complejos y difíciles sean el proceso de evaluación y el establecimiento y valoración de objetivos, más apremiante es el clamor por la objetividad. Pero esa petición es estéril. Cada organización es un sistema social, una red de relaciones interpersonales. Una persona puede realizar un excelente trabajo según los estándares de medición objetivos, y al mismo tiempo haber fracasado estrepitosamente como socio, subordinado, superior o colega. Con frecuencia son las razones personales más que la falta de conocimientos técnicos lo que hace que la gente no reciba un ascenso.

Más aún, como todos los subordinados son un componente del esfuerzo de sus superiores por alcanzar sus propios objetivos, los subordinados serán evaluados –inevitablemente– por la forma en que trabajan con los superiores y por cómo les ayudan a ellos a alcanzar sus metas. En cada evaluación y establecimiento de objetivos entra en juego un elemento subjetivo.

El llamado a la objetividad también resulta estéril por otra razón. Cuanto mayor sea el énfasis en la medición y la cuantificación, es más probable que se sacrifiquen aquellos elementos más sutiles y no mensurables que componen una tarea. Por lo tanto, la calidad del desempeño frecuentemente pierde la batalla frente a la cantidad.

Un caso como ejemplo: una planta que fabrica productos de alta calidad y alto prestigio, con un buen historial y una reputación por su servicio y consideración con el cliente, decide establecer un programa de MBO. El programa se ha implantado correctamente y ha sido de gran ayuda para definir los objetivos individuales y el desempeño organizativo. Es un componente importante del estilo

profesional de gestión de esa empresa, que la llevó a un crecimiento loable.

Sin embargo, al mismo tiempo se ha puesto en marcha un proceso interesante y, en última instancia, destructivo. Los gerentes comienzan a preocuparse, porque ahora cuando preguntan por qué no se ha hecho algo, les responden: “Eso no es parte de mis objetivos”. Se quejan de que el servicio al cliente se está deteriorando. Este objetivo vagamente descrito, “mejorar el servicio al cliente”, es casi imposible de medir. Se produce, por lo tanto, una alta concentración del esfuerzo en aquellas submetas que sí se pueden medir. De esta forma se usan factores como el tiempo por cliente, el número de llamadas de clientes y otras medidas similares para juzgar el desempeño. Cuanto menor sea el tiempo por cliente o menor la cantidad de llamadas, mejor cumple el gerente de servicio sus objetivos. Está recortando costos, aumentando las utilidades y... destruyendo el negocio. Peor aún, se odia a sí mismo.

La mayoría de los jefes en esta organización entraron atraídos por la buena reputación y el buen servicio de la empresa. Quieren fabricar buenos productos y ganarse la admiración continua de sus clientes y ser la envidia de todos en su sector. Cuando no operan a este alto nivel se sienten culpables. Se enojan consigo mismos y con la compañía. Sienten que en esas circunstancias daría lo mismo estar trabajando en cualquier otro lugar que permita un trabajo descuidado del control de calidad y donde realmente el servicio da lo mismo.

El mismo problema existe con respecto al desarrollo del personal, que es otro objetivo vago y difícil de medir. Si se le pidiera a cada gerente que nombrara a un empleado más joven como sucesor, lo haría, especialmente si su ascenso dependiera de ello. Pero nadie tiene el tiempo –o a nadie se le está pagando– para capacitar con dedicación a esa persona más joven. Y nadie podría tener tiempo o ser pagado para hacerlo, puesto que no existe ningún mecanismo en esa organización para medir como un gerente está desarrollando a otro.

El factor ausente

Todos los problemas relacionados con objetivos y evaluaciones descritos en el ejemplo anterior indican que el MBO no está funcionando bien pese a la percepción que puedan tener algunas compañías sobre sus programas. La razón subyacente de por qué no funciona bien es que ignora por completo el factor humano.

Para ver cómo se produce esto sigamos el típico proceso de MBO. La alta gerencia define el objetivo corporativo para el año siguiente. Esto se puede traducir en términos de retorno sobre la inversión, ventas, producción, crecimiento u otros factores mensurables.

Con ese marco de referencia se puede pedir a los gerentes que establezcan la porción con que sus unidades de negocios contribuirán a ese gran objetivo. También se les puede pedir que fijen sus propios objetivos de manera relativamente independiente del objetivo corporativo. Si se les da libertad para fijar sus propios objetivos se espera que en todo caso éstos sean mayores que los del año anterior. Normalmente, la variedad de opciones de cada gerente se limita a la posibilidad de elegir entre una parte del objetivo de la empresa o la mejora de una estadística específica. En algunos casos, también podría incluir el recibir capacitación específica o nuevas destrezas.

Una vez que el gerente decide las metas de su unidad y recibe la aprobación de su superior, estos objetivos se convierten en sus metas. Supuestamente, se ha comprometido con lo que quiere hacer. Lo ha dicho y ahora es responsable por ello. A partir de ahora queda atado a sus propias palabras.

Reexaminemos el proceso con más detalle: todo el método se basa en una perspectiva de corto plazo y de orientación egocéntrica, con una psicología subyacente de recompensa y castigo. El MBO clásico deja al gerente prácticamente en la misma posición que un ratón de laboratorio dentro de un laberinto, donde sólo puede escoger entre dos alternativas. Quien pone al ratón

en el laberinto supone que el ratón elegirá el alimento recompensa. Si no se puede dar por sentada esa premisa se hace morir de hambre al ratón para asegurarse de que quiere el alimento.

El MBO sólo se diferencia en que permite al gerente determinar su propio cebo a partir de un limitado número de opciones. Al hacerlo así, el proceso de MBO asume que el gerente a) trabajará duro para alcanzarlo, b) se verá presionado internamente debido a este compromiso y c) será responsable ante la organización por lograrlo.

Para ser justos con la mayoría de los gerentes, ellos realmente lo intentan, pero no sin que crezcan en ellos el resentimiento y las quejas por sentirse como ratones de laberinto. Se sienten culpables por no prestar atención a aquellos elementos de su trabajo que no están incluidos en sus objetivos, y muestran una resistencia pasiva a la creciente presión para alcanzar objetivos cada vez mayores.

Objetivos personales. El proceso de MBO deja afuera las respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son los objetivos personales de los gerentes?, ¿Qué necesitan y qué desean lograr con su trabajo?, ¿Cómo cambian sus necesidades de un año a otro?, ¿Qué relevancia tienen los objetivos organizacionales y la participación de los gerentes en esos objetivos frente a sus necesidades y deseos personales?.

Obviamente, ningún objetivo tendrá un poder importante como incentivo si se trata de opciones obligadas sin relación con los sueños, deseos y aspiraciones personales subyacentes de la persona.

Por ejemplo, si un vendedor valora mucho la relación que tiene con clientes laboriosamente conquistados, pero que compran poco volumen, ésta es una necesidad poderosa para él. Supongamos que su jefe, que está preocupado por aumentar el volumen de ventas, lo insta a concentrarse en clientes que compran mayores cantidades –lo que se traducirá en el incremento de volumen deseado– y le pregunta qué porcentaje de incremento puede lograr.

Para el subordinado, que ahora tra-

bajará con clientes que compran grandes cantidades, esto significa que tendrá menos posibilidades de vender a los clientes con quienes ya tiene relaciones establecidas. Ahora, es más probable que comience a tratar con agentes de compra, gente más técnica y especialistas, que le exigirán un conocimiento e información que quizá no conozca en detalle. Más aún, como único vendedor, es posible que su organización sea incapaz de apoyarle con la ayuda técnica que necesita para cumplir con las nuevas exigencias.

Cuando esto sucede, el subordinado no sólo pierde su forma favorita de trabajar, la que le ha permitido satisfacer sus propias necesidades, sino que también se puede encontrar con exigencias que le hagan sentirse poco preparado. Si le exigen que defina el porcentaje de aumento de ventas que espera alcanzar, es probable que lo haga, pero ahora estará bajo fuerte presión psicológica. Nadie ha reconocido las nuevas realidades psicológicas a las que se enfrenta ni mucho menos le ha ayudado a vivir con ellas. Simplemente se asume que debido a que la meta de ventas es un objetivo racional, él verá la racionalidad e irá tras ella.

El problema se puede complicar aún más, como sucede muchas veces, si se realizan cambios formales en la estructura de la organización. Si se cambian los territorios de ventas o se modifican las modalidades de remuneración, se producen problemas con las entregas o cualquier otra cosa, todos éstos son factores que van más allá del control del vendedor. Sin embargo, incluso con algún grado de tolerancia, el subordinado seguirá siendo responsable de cumplir con su objetivo de ventas.

Necesidades psicológicas. Para que el lector no vaya creer que el ejemplo que acabamos de ver es exagerado o irrelevante, conozco el caso de un joven gerente de ventas que está a punto de renunciar a su trabajo, pese al éxito que ha tenido, debido a que ha decidido no ser prescindible dentro una organización que, a su juicio, sólo lo ve como un instrumento para alcanzar una meta. Mucha gente joven se niega a entrar en em-

presas grandes precisamente por esta razón.

Algunos podrían argumentar que mis críticas son injustas, que muchas organizaciones comienzan a planificar y fijar objetivos desde la base. Entonces, no se podría acusar a las empresas de poner a la persona en un laberinto. Sin embargo, igual lo hacen. En casi todos los casos, los únicos objetivos legítimos que se establecen son aquellos que tienen que ver con incrementos medibles del desempeño. Esto, una vez más, pone de relieve la pregunta: "¿Los objetivos de quién?". La pregunta es más apremiante en los casos en que las personas de los niveles inferiores fijan sus objetivos e inmediatamente sufren el cuestionamiento de los gerentes de mayor jerarquía, que les dirán que sus metas no son lo suficientemente ambiciosas.

A estas alturas uno podría preguntarse: "¿Y qué problema hay en ello? ¿No estamos acaso haciendo negocios y no es el propósito del trabajo del empleado atender las necesidades de la empresa?". La respuesta a ambas preguntas es: "Obviamente". Pero ésa es sólo una cara de la moneda.

Si el motor que impulsa a una persona se compone de necesidades, deseos y aspiraciones personales, además del imperioso deseo de verse bien y alcanzar aquellas grandes metas personales, entonces el MBO debería comenzar con los objetivos de esa persona. ¿Qué quiere hacer con su vida? ¿Dónde quiere llegar? ¿Qué la hará sentirse bien consigo misma? ¿Qué quiere ver cuando mire hacia atrás una vez que haya dedicado toda una vida a algo y hayan pasado todos esos años imposibles de recuperar?

Algunos podrían argumentar que estos asuntos sólo le incumben a esa persona. La compañía tiene otros asuntos y debe asumir que el empleado está interesado en trabajar en los asuntos de la compañía y no en los propios. Es imposible hacer este tipo de diferenciación. Todo el mundo trabaja siempre para cumplir con sus necesidades psicológicas. Cualquiera que piense de otro modo, o que crea que tales fuerzas internas se pueden obviar,

o comprar, durante largo tiempo, se engaña a sí mismo.

La tarea mutua

La tarea organizacional consiste entonces en, primero, comprender las necesidades del empleado y, después, evaluar con él o ella la mejor forma de poder alcanzarlas dentro de esta organización, haciendo lo que la organización necesita que se haga. De esta forma, el mayor punto de automotivación se produce cuando existe una unión complementaria de las necesidades del individuo con las exigencias de la organización. Las exigencias de ambos forman un engranaje, se interrelacionan y se hacen sinérgicas. Las energías del empleado y las de la organización se combinan para ventaja de ambos.

Si los dos grupos de necesidades no se integran, entonces la persona tiene que luchar contra sí misma y contra la organización, además de hacer el trabajo que tiene a su cargo y cumplir los objetivos definidos. En tal caso se necesita que el subordinado y el jefe evalúen conjuntamente dónde quiere llegar ese empleado, hacia dónde va la organización y cuál es la magnitud de la discrepancia entre ambos. Es posible que esta persona se encuentre mejor en otro lugar, en cuyo caso la organización podría reemplazarle con otra persona cuyas necesidades se ajustaran mejor a las exigencias de la empresa.

Costos de largo plazo. El tema de los intereses en concordancia es particularmente importante para los ejecutivos mayores que ocupan cargos altos.² A medida que la gente llega a la madurez, sus valores a menudo comienzan a cambiar y vuelven a sentir la presión de cumplir muchos de sus sueños postergados. Cuando estos deseos se hacen sentir, ellos empiezan a experimentar fuertes conflictos.

Hasta ese momento se han comprometido con la organización y lo han hecho lo suficientemente bien como para ir escalando en la jerarquía. Normalmente está previsto que se les promueva a nuevos cargos de responsabilidad. La organización ha sido buena con

ellos y sus superiores se apoyan en ellos para proveer el liderazgo. Han sido un modelo para los empleados más jóvenes, a quienes han exhortado a aspirar a mayores cargos dentro de la organización. Pensar en marcharse es abandonar tanto a sus superiores como a sus subordinados.

Debido a que hay pocos conductos para hablar de este tipo de conflictos en la organización, estos gerentes intentan suprimir sus deseos. La presión interna continúa aumentando hasta que, finalmente, se produce un quiebre impulsivo que deja consternados tanto a ellos mismos como a sus colegas. Puedo recordar a tres vicepresidentes que han hecho eso.

El problema no es tanto que decidan marcharse, sino el costo de la forma en que lo hacen. Una conversación previa con sus superiores sobre sus metas personales habría permitido a ambos examinar alternativas de cambio de trabajo dentro de la organización. Si no hubiese habido ninguna, entonces tanto los jefes como sus superiores habrían tomado una decisión sobre su separación, anticipadamente y con mayor comodidad. La organización habría tenido más tiempo para organizar planes alternativos satisfactorios, como también haber tomado medidas para compensar el menor entusiasmo del gerente. Los gerentes de niveles inferiores habrían visto entonces que la empresa actuaba humanamente dentro del marco de sus propios intereses, y no habrían creado fantasías y temores sobre cuáles fueron los posibles conflictos en la alta gerencia capaces de provocar la marcha de un buen elemento.

Considerar en primer lugar los objetivos personales de los gerentes no significa que se minimice la importancia de las metas de la organización. Tampoco quiere decir que haya algo malo en la necesidad de la organización de aumentar el retorno sobre la inversión, su tamaño, su productividad o sus metas. Sin embargo, es ridículo hacer supuestos sobre las motivaciones de los individuos y después establecer mecanismos para incrementar la presión sobre la gente basándose a menudo en esos supuestos desde ya cues-

tionables. Si bien es posible que en el corto plazo se registren mejoras estadísticamente demostrables, cabría preguntarse: ¿cuáles son los costos a largo plazo?

Uno de esos costos es que la gente se puede ir. Otro es que pueden decidir pasar de posiciones muy exigentes y competitivas a una meseta laboral, estable y relajada. ¿Por qué debería un individuo desgastarse por otra persona y sacrificarse por algo que no es su anhelado sueño personal? Otra consecuencia podría ser la pérdida de la propia esencia del negocio, como sucedió en el caso que vimos antes en la fábrica, donde había problemas con el deterioro del servicio al cliente.

En ese ejemplo, en un principio no hubo diálogo. Nadie escuchó lo que decían los gerentes, lo que querían, hacia dónde querían ir, dónde querían llevar a la organización y cómo se sentían con los procedimientos supuestamente racionales que se habían instaurado. El supuesto psicológico subyacente, que la gerencia adoptó de manera inconsciente, fue que había que *hacer* más eficientes a los gerentes; ergo, MBO.

La alta gerencia normalmente asume que sólo ella tiene la prerrogativa para a) fijar los objetivos, b) ofrecer las recompensas y metas y c) guiar a cualquiera que trabaje para la organización. Mientras exista esta psicología de recompensa y castigo en una organización, el proceso de evaluación MBO está condenado al fracaso.

Muchas organizaciones empeoran la situación al prometer a la gente joven que tendrán grandes desafíos, porque asumen que estos empleados harán suyos los objetivos fijados por el management. A los gerentes les cuesta escuchar a estos jóvenes decir que no les interesan los objetivos fijados unilateralmente por la gerencia, incluso si la empresa tiene altos índices de rotación de personal. La alta gerencia entonces se disgusta y se queja de que la gente joven no quiere trabajar o de que quieren convertirse en presidentes de la compañía de la noche a la mañana.

Lo que la gente joven pregunta es: ¿Y

yo y mis necesidades? ¿Quién me escucha? ¿Cuánto me ayudará la gerencia a cumplir mis propias necesidades a la vez que cumplo con las de la organización?

El poder de esta fuerza se refleja en el descubrimiento de que cuanto más participa el empleado en la entrevista de evaluación, presentando ideas y afirmaciones personales, más probable es que sienta que a) el superior le ayuda y es constructivo, b) se resuelven algunos problemas actuales con el trabajo y c) se establecen metas futuras razonables.³

Pasos sugeridos

Dada la validez de todos los problemas de MBO que he analizado hasta este punto, existe una serie de posibilidades para tratarlos. A continuación sugiero tres pasos iniciales.

Evaluación motivacional. Cada programa de MBO, y el sistema de evaluación de desempeño que le acompaña, debería examinar hasta qué punto cuál de ellos a) manifiesta la convicción de que la gente es considerada como una simple marioneta a la que hay que guiar, estimular y manipular o b) promueve una alianza verdadera entre el empleado y la organización, donde cada uno tiene algo de influencia sobre el otro, en contraste con el modelo de relación del ratón en el laberinto.

No es fácil para una persona que no sea experta en psicología responder a tales preguntas. Sin embargo, existen pistas para llegar a las respuestas. Una de ellas es la forma en que se toman las decisiones sobre compensación, en particular las bonificaciones. Por ejemplo, un gerente de ventas pidió mi opinión sobre un programa de incentivos para vendedores muy motivados que trabajaban en un mercado con mucha demanda. Le pregunté por qué era necesario tal programa y me respondió: "Para darles un incentivo". Cuando le indiqué que ya estaban muy motivados y que, al parecer, no necesitaban incentivo, el gerente cambió su razonamiento y dijo que la empresa quería compartir el éxito con los vendedores para mantenerlos identificados con la empresa, y expresarles reconocimiento por sus aportes.

Le pregunté: "¿Por qué no deja que

ellos mismos fijen una recompensa vinculada al desempeño?". La pregunta le sorprendió. Si ellos tomaban esa decisión, ¿qué papel le cabría a él? Pensaba que su trabajo era conducir a sus vendedores siempre hacia adelante, necesitando ellos o no.

Otro caso es el de un plan de bonificación vinculado al desempeño para los gerentes de nivel medio en una fábrica de plásticos que resultó ser muy insatisfactorio. La gerencia, frustrada porque sus bien intencionados esfuerzos no daban resultado y decidida a seguir los preceptos de una gestión participativa, decidió involucrar a mucha gente en el diseño de un nuevo programa: personal, auditores, ejecutivos de marketing y otros. De hecho participaron todos menos los gerentes que iban a recibir la bonificación. La alta gerencia quedó consternada al ver que el nuevo programa había resultado tan insatisfactorio como el anterior, y amargada porque la participación no había funcionado.

Otra pista es ver cómo se enfocan las reuniones en la empresa. Algunas se dedican a intensificar la competencia entre unidades. Otras se basan mucho en la exhortación y la inspiración. Cabría contrastar estas orientaciones con las reuniones en las cuales se le informa a la gente de los problemas y se hacen planes para enfrentarlos.

Acción de grupo. Todo programa de objetivos y evaluación debe incluir que se establezcan metas del grupo, y que se definan en grupo las tareas individuales y colectivas, una evaluación grupal de sus logros y del aporte de cada individuo al esfuerzo del grupo (sin basar la remuneración en esta evaluación) y una remuneración compartida basada en el éxito relativo con el que se lograron los objetivos del grupo. Los objetivos deberían incluir metas de largo y corto plazo.

El razonamiento es sencillo. Todo trabajo de gestión es una tarea interdependiente. Los gerentes tienen responsabilidad unos con otros y con sus superiores. La razón de tener una organización es lograr juntos más de lo que podría lograr cada uno por separado. ¿Por qué,

entonces, enfatizar y recompensar sólo el desempeño individual, basado en una definición estática del trabajo? Tal enfoque sólo puede orientar a la gente hacia metas incorrectas y egocéntricas.

Por lo tanto, cuando hay empleados en relaciones complementarias, ya sea que reporten al mismo superior o no, debería formalizarse un mecanismo de establecimiento de objetivos verticales y horizontales, con oportunidades constantes y frecuentes para revisar problemas y progresos. Deberían ayudarse el uno al otro a definir y describir sus respectivos trabajos, lo que mejoraría el control y la integra-

Otra razón es que, cuando la alta gerencia fija las metas, a menudo ignora la existencia de grandes barreras para lograrlas, lo que hace que los gerentes actúen con cinismo. Por ejemplo, si no existe un programa de orientación y apoyo para ayudar a que se adapten los nuevos empleados, entonces la presión sobre los gerentes de niveles inferiores para que contraten a personas de minorías desaventajadas y al mismo tiempo reduzcan la rotación de estos empleados sólo puede ser interpretada por estos gerentes como una tomadura de pelo.

Evaluar a los evaluadores. Cada programa de MBO y evaluación debería in-

de juzgar el desempeño general de su superior, pero sí puede evaluar lo bien que el superior lo ha ayudado a hacer su trabajo, lo bien que el superior ha contribuido a aumentar su visibilidad y preparación, los problemas que el superior representa para él e incluso los tipos de apoyo que el propio superior podría necesitar. Ese *feedback* sirve para distintos propósitos.

Lo más importante es que ofrece al superior una guía sobre su propio desempeño como administrador. Además, y especialmente si el subordinado tiene la protección de que su evaluación del superior será revisada a un nivel más alto, da al supervisor un *feedback* directo sobre su propia conducta. Esto es mucho más constructivo que oír quejas a las espaldas o enfrentar una recriminatoria entrevista de despido, casos en los que no existe la oportunidad de defenderse ni de corregir una conducta. Todos los orientadores profesionales han tenido en su consulta a clientes despedidos recientemente, ejecutivos que habían perdido su trabajo y que no sabían que eran malos superiores porque, hasta donde ellos sabían, sus subordinados les tenían una gran estima. Por su propio interés, cada gerente debiera querer ser evaluado por sus subordinados.

Cada programa de MBO y de calificación debería incluir evaluaciones regulares del gerente por sus subordinados, la que debería ser revisada por el superior del gerente.

ción a la hora de la acción.

A mi juicio, por ejemplo, un grupo de gerentes (ventas, promoción y publicidad) que reportan a un vicepresidente de marketing debería formular sus objetivos de manera colectiva, definir mecanismos para ayudarse los unos a los otros, y estimar la eficiencia de cada uno en la tarea común. La evaluación grupal del trabajo de cada gerente debería ser un medio para entregarle a cada uno un *feedback* constructivo, y no para determinar los salarios. Además de sus salarios, cada uno debería recibir, como parte de cualquier paquete de remuneración adicional, un ingreso basado en el esfuerzo grupal.

La discusión al interior del grupo y con los superiores debería incluir un análisis de los obstáculos para lograr las metas que se presentan dentro de la empresa y en el entorno, y especialmente de los apoyos de la organización o de liderazgo que se necesitan para alcanzarlas. Una razón importante de ello es que a menudo la gente cree que hay barreras donde no las hay, lo que habrían descubierto si hubieran actuado. (“¿Quieres decir que el presidente realmente quiere que nos reunamos y solucionemos esto?”)

cluir evaluaciones habituales del gerente por parte de sus subordinados y que el superior de ese gerente revisara esa evaluación. Cada gerente debería ser remunerado específicamente por lo bien que desarrolla a su gente, basándose en esa evaluación. La frase “reportar a” refleja el hecho de que si bien un gerente tiene responsabilidad, su superior también es responsable por lo que el gerente hace y cómo lo hace.

De hecho, tanto el sentido común como las investigaciones indican que la principal influencia externa en el desempeño de un gerente es su superior. Si ése es el caso, entonces la circunstancia externa clave, a la hora de cumplir una tarea y crecer como gerente, es la relación entre el gerente y su superior.

Por lo tanto, los objetivos no sólo deberían incluir las metas personales y profesionales de cada gerente, sino también las metas corporativas que el gerente y su superior comparten. Además, gerente y superior deberían evaluar su relación, tanto respecto de los objetivos individuales del gerente como de los objetivos que tienen en común, revisar lo que han hecho juntos y analizar sus implicaciones para los próximos pasos.

Un gerente rara vez está en posición

La consideración básica

Cuando se dan las tres condiciones organizativas que acabamos de ver, entonces sí resulta apropiado pensar en aplicar el MBO, tomando en cuenta los objetivos personales de cada empleado; si la actitud subyacente de la organización hacia el subordinado es que éste no es más que un objeto, ciertamente no tiene sentido comenzar con la persona. Tampoco tiene sentido tratar de crear confianza en los superiores cuando el subordinado no siente que tiene protección contra la rivalidad entre ellos, o contra la posibilidad de ser destrozado por sus pares. Quien exprese temores personales o deseos íntimos bajo tales circunstancias sería un tonto.

Por las razones que acabo de indicar, debería ser completamente legítimo que en cada empresa estas preocupa-

ciones fueran la base para fijar los objetivos individuales. Esto se debe a que la consideración fundamental de la gestión debe necesariamente centrarse en la pregunta: “¿Cómo satisfacemos tanto los propósitos individuales como los de la organización?”. Si la principal intención del MBO es conseguir un compromiso motivado del individuo, entonces ese compromiso debe provenir de la fuerza de los deseos del individuo de apoyar los objetivos de la organización. De otra forma, el compromiso será secundario a cualquier deseo personal.

La consideración fundamental de la gestión debe centrarse en la pregunta: “¿Cómo satisfacemos tanto los propósitos individuales como los de la organización?”

Después de esto empiezan los verdaderos problemas. ¿Cómo puede un superior saber cuáles son las metas y deseos personales de un subordinado si incluso el subordinado –como sucede en la mayoría de los casos– no las tiene claras? ¿Cuán ético es para un superior entrometerse en la vida privada de un empleado? ¿Cómo puede evitar formarse un juicio negativo sobre alguien que está perdiendo interés en el trabajo, o que no está identificado con la compañía? ¿Cómo puede el superior evitar que ese conocimiento interfiera con los juicios que se formará y las oportunidades que podría ofrecer si no lo supiera? ¿Con qué frecuencia los objetivos personales, en particular durante la edad madura, son fantasías temporales que es mejor no discutir? ¿Puede un superior que no está capacitado en temas de psicología tratar esta información de manera constructiva? ¿Podrá al final perjudicar más que ayudar?

Estas preguntas son crucialmente importantes y merecen una evaluación cuidadosa. Mis respuestas deben considerarse sólo como los pasos iniciales.

Conceptos del ego. Vivir es un proceso de constante adaptación. Las metas personales de un individuo, sus deseos y aspiraciones, evolucionan constantemente y se ven modificadas también

constantemente por las experiencias. Ésta es una de las razones por las cuales es tan difícil para un individuo especificar sus objetivos personales concretos.

Sin embargo, cada uno de nosotros tiene un mapa previamente elaborado, una imagen de su mejor ‘yo’. Los psicólogos lo llaman el *ego ideal* (aquello que quisiéramos ser) y se compone de los valores de la persona, las expectativas que han tenido de ella padres y otros de sus capacidades y habilidades, y sus maneras favoritas de comportarse. Un ego ideal es esencialmente la manera en que

un individuo piensa que él debería ser. Gran parte del ego ideal de una persona es inconsciente, lo cual constituye otra razón de por qué no es tan claro.

Autoexamen de los subordinados: si bien la gente normalmente no puede explicar su ego ideal, sí puede hablar de aquellas experiencias que han sido altamente gratificantes e incluso excitantes. Pueden especificar aquellas experiencias cruciales, poco frecuentes, que les hicieron sentirse muy bien consigo mismos. Cuando la gente tiene la oportunidad de hablar de lo que les ha parecido especialmente gratificante y lo que creen que sería gratificante para ellos, está tocando los elementos centrales de su ego ideal.

Al tener la oportunidad de hablar constantemente de este tipo de experiencias y deseos, la gente puede captar o descubrir por sí misma la fuerza central de su vida. Cada persona, al revisar las opciones laborales que ha escogido y las razones para hacerlo, comienza a ver vínculos comunes entre esas opciones y, por lo tanto, puede ver el impulso de su personalidad. A medida que esto se vuelve más evidente, la persona está en mejores condiciones de pesar las alternativas en función de sus rasgos de personalidad preponderantes.

Por ejemplo, una persona que ha op-

tado constantemente por alternativas laborales en las que ha tenido que mostrar una actitud competitiva individual y cuyas experiencias más excitantes provienen de la derrota de un adversario, o de haber solucionado un problema con sus propias manos, es muy poco probable que encuentre excitante una posición administrativa, sin importar lo que le paguen o el título que reciba. El ideal para esta persona es vencer: se trata de una persona competitiva.

El concepto importante aquí es que no es necesario que un individuo declare sus metas concretas en un momento determinado. Más bien resultará útil tanto para el individuo como para la organización si la persona es capaz de examinar y revisar en voz alta y de manera continua sus pensamientos y sentimientos personales en relación con su trabajo. Este proceso legitima el traer a la conciencia sus propios sentimientos y hablar de ellos en el contexto de la empresa, de modo que sirva como base para la relación con la organización.

Al escuchar y ayudar al subordinado a descubrir cómo y qué es lo que siente, el superior no hace nada contra el subordinado, y por lo tanto, este proceso de autoevaluación no es perjudicial. Esa información sirve al empleado y a su superior como criterio para examinar los sentimientos del empleado y –aunque las perciba débilmente– sus metas personales, en relación con las metas de la organización. Incluso si algunos de estos deseos o aspiraciones no son más que fantasías imposibles de satisfacer, sigue siendo legítimo hablar del tema sin que haya burlas. Así, el individuo puede compararlas con las realidades de su vida y optar por opciones más razonables.

Incluso en los ambientes organizativos más seguros, por las razones ya mencionadas, no será fácil para los gerentes hablar de sus metas. El supervisor mejor intencionado puede no ser un buen entrevistador. Estos dos hechos sugerirían que los esfuerzos por intentar descubrir las metas personales del subordinado son infructuosos. Pero yo creo que no.

Lo importante aquí no es la especificidad de la declaración de una persona, sino la naturaleza de la relación entre subordinado y superior, que otorga seguridad para explorar estos sentimientos y pone en primer lugar la consideración hacia el individuo. En este contexto, tanto el subordinado como el superior pueden acercarse aún más y evolucionar hacia una sintonía equipo-empleado-organización que de otra forma sería más difícil de conseguir.

Introspección del superior: una relación empleado-organización exige que el superior también realice una labor de introspección. Supongamos que está orgulloso de contar con un joven gerente brillante que, según se acaba de enterar, está pensando en cambiarse a otra área. ¿Cómo puede evitar enojarse y sentirse desilusionado? ¿Cómo puede hacer frente a este conflicto ahora que es el momento de hacer recomendaciones para ascensos y aumentos de salario?

El superior no puede evitar estar enojado y desilusionado. Tales sentimientos son naturales en una circunstancia como ésta. Puede expresarle a su protegido sus sentimientos de desilusión sin ser crítico con él. Sin embargo, si sigue sintiéndose disgustado, necesita preguntarse a sí mismo por qué la decisión de independencia de una persona le molesta tanto. Los temas de ascensos y aumentos de sueldo deberían seguir basándose en las mismas premisas realistas que existían antes.

Es evidente que ahora es el momento apropiado para evaluar, con el individuo, si acaso quiere –a la luz de sus sentimientos– asumir la carga de una nueva responsabilidad o si tiene razones para no querer asumirla. Si cree que quiere y puede hacerlo es posible que asuma la nueva responsabilidad con gran determinación. Ahora que el conflicto para tomar una decisión laboral ha salido a la luz, y que tiene menos sentimientos de culpa al respecto, es posible que su compromiso con la alternativa escogida sea más intenso.

Si un empleado se merece un aumento de sueldo debe recibirlo. No dár-

selo es castigarlo y esto hace que la relación vuelva a ser la del método de recompensa y castigo.

La pregunta sobre cuán ético es tener este tipo de diálogos como práctica empresarial depende tanto del clima de la organización como del sentido de responsabilidad personal de cada ejecutivo. Si la cultura de la organización se basa en la confianza y en mantener en reserva las confidencias, entonces no hay motivos que impidan a los ejecutivos ser tan éticos como los abogados o los médicos.

Si no se puede confiar en un ejecutivo en las relaciones con sus subordinados, entonces no podrá ganarse su respeto o confianza bajo ninguna circunstancia, y el proceso tradicional de evaluación MBO sólo servirá como un elemento de presión de la gerencia. Si el sello distintivo de la organización se basa en una competencia interna feroz, maledicencia y desconfianza, entonces no tiene sentido hablar de motivación por iniciativa propia, necesidades humanas o compromiso.

El MBO y los procesos de evaluación del desempeño, como se practican normalmente, son inherentemente contraproducentes a largo plazo, debido a que se basan en una psicología de recompensa y castigo que sólo sirve para intensificar la presión sobre el individuo, a la vez que ofrece una selección muy limitada de objetivos. Estos procesos se pueden mejorar si se examinan los supuestos psicológicos subyacentes en ellos, si se extienden y se incluye la evaluación grupal o la evaluación de los superiores por parte de los subordinados, o si se consideran primero las metas personales del individuo. Estas prácticas requieren un alto nivel de estándares éticos y de responsabilidad personal en la organización.

Dichos procesos de evaluación disminuirían el sentimiento del superior de que la evaluación es un acto hostil y destructivo. Si bien el superior y el subordinado todavía tendrán que juzgar el desempeño del subordinado, este juicio se produciría en un contexto de continua consideración de las necesidades perso-

nales, y una reevaluación de las realidades tanto de la organización como de las circunstancias externas.

El gerente, al no tener que estar continuamente a la defensiva y consciente del genuino interés de la organización porque cumpla sus metas personales además de las de la organización, tendrá más libertad para evaluarse a sí mismo frente a lo que hay que hacer. Debido a que contará con muchos marcos de referencia para fijar objetivos tanto horizontales como verticales, el gerente ya no necesitará sentirse bajo evaluación, ataque o juicio, como si se tratase de un individuo aislado contra el sistema. Más aún, habrá múltiples formas de contribuir con ideas y un método variado para tener influencia de manera vertical y horizontal.

Además, en estos contextos, el gerente puede plantear preguntas y preocupaciones sobre los aspectos cualitativos del desempeño. De esta forma, gerente, colegas y superiores pueden actuar en conjunto para hacer frente a tales situaciones sin la barrera de tener que pensar sólo en estadísticas. Así, el proceso continuo de intercambio contrarrestaría el problema de la definición estática del trabajo y ofrecería múltiples caminos de *feedback* sobre el desempeño y la acción conjunta.

En un clima como éste, las relaciones de trabajo se convertirían en redes dinámicas para los logros tanto personales como organizacionales. Un beneficio no menor este tipo de acuerdos es que los problemas se resolverían espontáneamente en la escala más baja posible de la jerarquía, lo que liberaría a los superiores de siempre tener que cobrarles a otros su responsabilidad y de la pesada carga de ser los promotores de la hostilidad. 

1. "An Uneasy Look at Performance Appraisal", HBR May-June 1957, p. 89. (Reprinted as an HBR Classic, September-October 1972.)

2. Ver mi artículo, "On Being a Middle-Aged Manager", HBR July-August 1969, p. 51.

3. Ronald J. Burke y Douglas S. Wilcox, "Characteristics of Effective Employee Performance Reviews and Developmental Interviews", *Personal Psychology*, Vol. 22, No. 3, 1969, p. 291.