

X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013.

Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa transnacional.

Fernando Simonotti.

Cita:

Fernando Simonotti (2013). *Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa transnacional. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-038/242>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

**X Jornadas de sociología de la UBA.
20 años de pensar y repensar la sociología.
Nuevos desafíos académicos, científicos y políticos para el siglo XXI
1 a 6 de Julio de 2013**

**Mesa 16: Asalariados de altos puestos, dirigentes empresarios y proceso de
trabajo managerial**

**Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa
transnacional**

**Simonotti, Fernando
Investigador independiente**

Resumen

En este trabajo estudiamos un caso de sistema de fijación anual de objetivos en una unidad de negocio de una empresa transnacional de origen norteamericano. Esta actividad se inscribe en el proceso de gestión por objetivos (*Management by Objectives*, MBO), propuesto hacia mediados del siglo XX con el doble propósito de alinear el desempeño de los empleados a las metas de la empresa y de dotar a los *managers* de mayores grados de libertad en la gestión. La gestión por objetivos se halla ampliamente difundida en las corporaciones, a pesar de la falta de evidencia de su eficacia en mejorar su desempeño. Analizamos cómo se establecen los objetivos, desde su concepción en la alta dirección hasta la comunicación en la base de la jerarquía. Estudiamos el impacto sobre los *managers*, quienes no definen la estrategia de la empresa pero son los que la ejecutan; los que son evaluados por los resultados de las unidades de negocio y evalúan a sus subordinados. Además, analizamos la diferencia entre objetivos anuales cuantitativos y aquellos relacionados con *soft skills*, asociados a competencias específicas del rol. Finalmente identificamos diversos dispositivos de refuerzo de identificación subjetiva con la empresa: estratificación en niveles de desempeño, sistema de premios y castigos.

Introducción

Hacia mediados del siglo XX era evidente que un cambio se había desarrollado en la estructura económica del capitalismo. Las grandes corporaciones habían sucedido a las unidades pequeñas o medianas y se había desarrollado un nuevo grupo, los *managers*, que conducían las operaciones de las compañías en beneficio de los propietarios. En su obra de 1951 The White Collar, C. Wright Mills advierte que

A pesar de que el dueño y el manager no son más la misma persona, el manager no ha expropiado al dueño, ni el poder de la empresa privada sobre los trabajadores y los mercados ha declinado [...] (Mills, 1969, pág. 101)

La emergencia de esta nueva clase de trabajador no es, según Mills, una revolución; sino más bien una redistribución del poder operativo dentro de la clase propietaria y una burocratización de las relaciones de propiedad. El poder de los *managers* es, en última instancia, un poder *delegado*:

Así, aunque la burocratización de la propiedad implica una distribución de poder entre grandes equipos subordinados, los ejecutivos de la moderna corporación norteamericana forman un grupo totalmente confiable para la gestión de los asuntos y los intereses comunes de la clase propietaria. (Mills, 1969, pág. 105)

Las corporaciones que surgieron en la primera mitad del siglo XX en EEUU eran organizaciones jerárquicamente estructuradas, donde la información fluía de abajo hacia arriba y las decisiones, de arriba hacia abajo. Hacia mediados de la década de 1950 las capas gerenciales comienzan a expresar el descontento por la rigidez de las organizaciones y reclaman de forma explícita mayor autonomía para dirigir las fuerzas productivas de las grandes corporaciones. El gerenciamiento por objetivos (*Management by objectives* o MBO) es una de las primeras propuestas en este sentido. Se considera como referencia al libro La gerencia de empresas¹ de 1954 de Peter Drucker, en ese momento profesor en la Universidad de New York y conocido referente del mundo de los negocios (Drucker, 2012). Allí propone el gerenciamiento por objetivos como mecanismo para enfocar las múltiples actividades dentro de las organizaciones:

El funcionamiento del negocio requiere [...] que cada tarea esté orientada hacia los objetivos del negocio como un todo. Y en particular, la tarea de cada gerente debe estar enfocada en el éxito del todo. (Pág. 195)

Todo gerente, desde el principal hasta el capataz de producción o el principal empleado, necesitan objetivos claramente expresados. Estos objetivos deben establecer las realizaciones que la unidad general de cada uno debe producir. (Pág. 202)

Los objetivos, en la visión de Drucker, debían ser elaborados por cada gerente² en consenso con su superior jerárquico a fin de asegurar el alineamiento con los objetivos de la compañía. Y no solo para los gerentes: todos los empleados deberían tener objetivos definidos y alineados claramente a las metas de negocio. Un temprano estudio sobre esta metodología (Raia, 1965) analiza la posible mejora del desempeño en una planta industrial donde se estableció un programa basado en objetivos consensuados entre jefe y subordinado. El autor concluye:

¹ Practice of management es su título original.

² Utilizaré indistintamente los términos gerente, mando medio o *manager*.

Sistemas de gestión "basados en la autoridad", caracterizados por la toma centralizada de decisiones y un rígido control desde la cima, están siendo reemplazados por sistemas "participativos", que están más a tono con los cambios fundamentales en nuestra sociedad [...] El subordinado debe poder participar con su superior en la definición de objetivos; y debe dársele la información necesaria para comparar su desempeño con los objetivos fijados, y así controlar su propio desempeño.

En pocas décadas el MBO se difundió entre las corporaciones como práctica de gestión, aunque en sus primeros años no existía un enfoque homogéneo de cómo implementarlo. Incluso su definición resultaba ambigua, lo que llevó en 1979 a Mark Mc Conkie, de la Universidad de Colorado, a relevar la bibliografía existente y estipular una definición lo más precisa y operativa posible (Mc Conkie, 1979):

Un proceso gerencial mediante el cual se diagnostican y se realizan los propósitos de la organización, mediante la reunión de los superiores jerárquicos y sus subordinados en la búsqueda conjunta de metas y objetivos acordados, que son específicos, mensurables, acotados en el tiempo, y son consolidados en un plan de acción. El progreso y la consecución de objetivos son medidos y monitoreados en sesiones de evaluación que se focalizan en estándares de desempeño objetivos acordados conjuntamente.

A pesar de su enorme popularidad, ya en esos años no había consenso acerca de la efectividad del MBO (Kondrasuk, 1981). En años recientes se ha ampliado el enfoque hacia el concepto de *evaluación de desempeño (performance appraisal o PA)*, que trae implícito algún proceso de fijación de objetivos. Hay un debate en curso en los ámbitos gerenciales y académicos respecto de cómo debería ser el mejor sistema de PA (Kondrasuk, 2011) (y referencias citadas allí), (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009).

El enfoque del MBO, con sus sucesivos refinamientos – y a pesar de la carencia de evidencia de su efectividad –, es práctica usual en las corporaciones hoy. Nos centraremos en este trabajo en la primera actividad de esta práctica: el establecimiento de los objetivos. ¿Cómo se realiza? ¿Cuáles son sus detalles? ¿Cuál es la tipología de los objetivos? Analizamos en detalle un caso, poniendo atención a cómo se produce el alineamiento de las metas organizacionales con los objetivos personales de los empleados, en particular de los *managers*. El MBO como proceso culmina con la evaluación de desempeño. Mencionaremos algunas características sin entrar en detalles, que exceden el propósito de este trabajo. Concluiremos con algunas reflexiones sobre cómo estas prácticas contribuyen al dispositivo de gobierno del yo, según Foucault, y sus consecuencias sobre los mandos medios.

El establecimiento de los objetivos anuales

Los objetivos anuales de las corporaciones definen metas de negocio: cuánto ingreso desean obtener, qué márgenes operativos o cuánto crecimiento, por ejemplo. La alta dirección los define y se adecúan a las diferentes unidades de negocio de la compañía. Si la empresa produce autos de alta gama y populares, puede adaptar sus expectativas de crecimiento en esos segmentos. Lo mismo puede ocurrir si opera en diferentes geografías.

Una vez que la unidad de negocio, representada por un director, tiene definidas sus metas anuales, comienza un proceso por el cual los *objetivos de negocio* se convierten en *objetivos personales* de los empleados. Estos mandamientos organizacionales se bajan en cascada hasta los mandos medios, quienes son los responsables de comunicárselos a sus subordinados. Estas metas, que regirán los destinos anuales de los empleados, no son negociables: no hay opción a negarse o rechazar los objetivos dispuestos por la empresa. La responsabilidad de los *managers* es continuar esta cascada hacia abajo, hasta el último nivel jerárquico.

Los objetivos están ligados a la estrategia de la compañía. Los *managers* reciben metas muy específicas de indicadores sobre los que en muchas ocasiones no pueden influir. ¿Margen operativo? ¿Cash flow? La alta dirección impone a los empleados la responsabilidad del éxito de una estrategia sobre la que ellos no tuvieron ninguna opinión. El discurso que fundamenta esta posición corre así: "*si cada empleado hace su tarea de manera excelente, el desempeño de la empresa como un todo será excelente*". Con esta falacia de composición se naturaliza la cascada de objetivos. Pero, ¿hay razones para creer que es así? ¿Qué sucede si la estrategia está fallada?

Adicionalmente a las metas establecidas por la organización, los *managers* pueden agregar metas de índole individual a sus subordinados, usualmente relacionadas con sus planes de carrera.

Como veremos más adelante, en paralelo a los objetivos de negocio hay para cada empleado un conjunto de metas relacionadas con las competencias necesarias para el rol. Son *habilidades blandas* (*soft skills*) como proactividad, visión de negocio, comunicación efectiva. Presentan una relativa estabilidad temporal, dado que no cambian año a año.

Tipología de los objetivos

Los objetivos anuales de negocio, asignados a cada individuo, y las metas asociadas a las competencias presentan diferencias significativas. Los primeros se expresan en indicadores numéricos con definiciones operativas, que pueden medirse en cualquier instante de tiempo. Así, la validación entre objetivo y cumplimiento es inmediata de realizar. Por ejemplo, si la empresa planea un margen del 35% y obtiene un 30% ya sabe que no cumplió su meta. Es un estándar de hecho definir estos objetivos de manera SMART. Este acrónimo significa: *Specific* (Específico), *Measurable* (Medible), *Assignable* (Asignable), *Realistic* (Realista), *Time related* (En un marco temporal).

Por otra parte, los objetivos asociados a competencias son de imposible cuantificación y están expuestos a un grado de subjetividad importante por parte del evaluador.

a) Objetivos SMART

Describimos más arriba cómo surgió la gestión por objetivos a mediados de la década de 1950. A lo largo de los años que siguieron se intentó tipificar cómo deberían expresarse los objetivos que acuerdan el gerente y su subordinado para lograr objetividad, mensurabilidad y ser pasibles de monitoreo periódico.

El acrónimo SMART habría sido acuñado por G. T. Doran en su artículo de 1981 (Doran, 1981), aunque hay cierta evidencia de que podría haberse empleado anteriormente de manera informal. Como sea, las ideas principales estaban flotando en el ambiente de las publicaciones gerenciales desde hacía un par de décadas y fue Doran quien las sintetizó en su acrónimo.

La pregunta crítica entonces es "¿cómo escribir objetivos relevantes?" -esto es, elaborar una afirmación acerca de los resultados a alcanzar. Los managers están confundidos por toda la jerga de seminarios, libros, revistas, consultores y demás. Déjenme sugerir, entonces [...] que los managers piensen en la sigla SMART.

El acrónimo, según Doran, indicaba:

- *Specific* (Específico) - apuntar a un área específica para mejorar.
- *Measurable* (Medible) - cuantificar o al menos sugerir un indicador de progreso.
- *Assignable* (Asignable) - especificar quién lo hará.
- *Realistic* (Realista) - indicar qué resultados pueden alcanzarse de manera realista, dados los recursos disponibles
- *Time related* (En un marco temporal) – especificar cuándo pueden alcanzarse los resultados.

A medida que transcurrieron los años, la sugerencia de Doran se convirtió en una prescripción. Hoy día los objetivos se establecen según los lineamientos SMART o no califican como objetivos (al menos de forma explícita, ver más adelante la discusión sobre las *habilidades blandas*).

Entonces, un objetivo SMART reúne – en principio – las características de *objetividad*: especificidad, mensurabilidad y ausencia de ambigüedad.

Es relevante destacar que el acrónimo no es inocente: "*smart*" significa inteligente, elegante en inglés. A las palabras clave que forman la sigla diversos *gurus* del *management* han agregado otras nociones del mismo o de otros campos semánticos, según sus intereses:

- *Specific (Significant, Stretching, Simple)*
- *Measurable (Meaningful, Motivational, Manageable)*

- *Attainable (Aggressive, Appropriate, Achievable, Agreed, Assignable, Actionable, Ambitious, Aligned, Aspirational, Acceptable, Action-focused)*
- *Relevant (Results-oriented, Resourced, Resonant, Realistic)*
- *Timely (Time-oriented, Time framed, Timed, Time-based, Timeboxed, Time-bound, Time-Specific, Timetabled, Time limited, Trackable, Tangible)*

Es interesante notar que jugando un poco con el lenguaje se puede forzar la metáfora de SMART hacia donde el director o gerente quiera. La M puede convertirse de medible a motivante o a manejable. Pero el acrónimo luce otro color cuando la A deviene en *aggressive*: pasamos de objetivos alcanzables a objetivos agresivos. Y esta es la denominación que se escucha más a menudo en las corporaciones modernas. Suelen matizarla con "*aggressive yet attainable*", "agresivo pero alcanzable".

b) Habilidades blandas y competencias

En paralelo a los objetivos SMART existe todo un conjunto de *habilidades blandas (soft skills)*, claramente no mensurables cuantitativamente, que también forman parte de las metas. Estas destrezas, no técnicas, están relacionadas con las competencias necesarias para el rol. Hacia 1973 David Mc Clelland, psicólogo social en Harvard, preocupado porque las notas universitarias o las evaluaciones de cociente intelectual no eran buenos predictores del éxito laboral, propuso utilizar en su reemplazo las competencias específicas necesarias para el rol (Mc Clelland, 1973). Resaltamos de su propuesta las siguientes características:

- La mejor evaluación es aquella basada en el relevamiento de los criterios necesarios para el rol.
- Las evaluaciones deben ser diseñadas para reflejar el aprendizaje del individuo.
- La manera de mejorar las características evaluadas debe ser pública.
- Las evaluaciones deben ser sobre competencias genéricas. Por ejemplo, habilidades comunicacionales, paciencia, establecimiento de objetivos.

La gestión de competencias en el ámbito corporativo tiene un extenso desarrollo hoy y se articula con las teorías de capital humano. Una elaboración de este tema excede los propósitos de este trabajo. Recomendamos ver la discusión en (López-Ruiz, 2004) y (Szechter, 2011).

Como ejemplo, veamos lo que dice desde su sitio *web* una de las más importantes consultoras mundiales:

*Para ayudar a que los empleados de IBM sean exitosos [...] se creó entonces un grupo de trabajo y se realizaron cientos de entrevistas con clientes y líderes internos para ayudar a redefinir las **competencias básicas** de los empleados de IBM [...]. Estas nueve "Competencias IBM" mapean estrechamente con nuestro carácter corporativo, e incluyen un variado conjunto de capacidades [...]. Creemos que [...] estas competencias de IBM ayudarán a los empleados de IBM*

*a entender mejor lo que se espera de ellos, tanto por nuestra empresa y por el mundo.*³

Estas nueve competencias IBM son:

- Adoptar los desafíos
- Asociarse para lograr que el cliente sea exitoso
- Colaborar globalmente
- Actuar con perspectiva sistémica
- Construir la confianza mutua
- Influir desde la experiencia
- Transformar continuamente
- Comunicar generando impacto
- Ayudar a que otros empleados de IBM sean exitosos

Cada corporación, además de enunciar su modelo de competencias, define para cada rol qué conjunto particular de competencias debe mostrar el empleado y en qué nivel debe presentarse. También suele proveer herramientas de autoevaluación y entrenamientos para mejorar el nivel de las competencias relevantes.

El caso estudiado

El caso que presentamos aquí corresponde a una unidad de negocio de servicios de una empresa transnacional⁴ de origen norteamericano. Esta compañía es líder mundial, está posicionada en el top-100 de corporaciones globales y en el top-10 de su industria, tiene algunos centenares de miles de empleados globalmente. La unidad de negocio analizada brinda diversos servicios a empresas que tercerizan parte de sus operaciones y contaba en ese momento con varios centenares de empleados.

La modalidad de fijación de objetivos es común a toda la compañía y es un momento esperado del inicio del año. El proceso y sus actividades son homogéneas globalmente y están soportadas por los mismos sistemas en cada país. Al inicio del ciclo el CEO (*Chief Executive Officer*) y su equipo directivo elaboran los objetivos que perseguirá la empresa a lo largo del año. Estas metas se comunican en diversos eventos, presenciales o por videoconferencias, a todas las geografías. Luego las unidades de negocio elaboran sus objetivos de negocio alineándose a los que estableció la corporación.

³ <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/report/2010/the-ibmer/what-it-means.html>. Consultado en marzo de 2013. Negritas mías.

⁴ Según Korten, citado en (López-Ruiz, 2004, págs. 10-11), "una corporación multinacional asume varias identidades nacionales, manteniendo la producción en cada país relativamente autónoma y estableciendo raíces locales. Sus operaciones globalizadas, si bien relacionadas, también están profundamente integradas con las economías de cada país o región. Para una empresa transnacional, en cambio, los compromisos locales se convierten en temporales y la corporación intenta activamente eliminar las consideraciones de nacionalidad para obtener las mayores ventajas posibles de las diferencias entre los lugares"

Los objetivos anuales de la unidad de negocio estudiada para 2012 estaban estructurados alrededor de cinco ejes:

- Eje 1: Crecimiento del capital humano
- Eje 2: Disciplina operativa
- Eje 3: Gestión financiera
- Eje 4: Impacto en el cliente
- Eje 5: Crecimiento orgánico

Para cada uno de estos ejes se plantearon alrededor de tres objetivos SMART. Por ejemplo:

- Un porcentaje del equipo debe estar certificado en el área de experiencia específica. Cumplido: personal certificado mayor al 30% de la población / Cumplido parcialmente: entre 30% y 20% / No cumplido: menor a 20% (Eje 1)
- Cumplir en tiempo y forma los requerimientos del área de control de gestión. Cumplido: desvíos = 0 / No cumplido: mayor a 0 (Eje 2)
- La utilización⁵ del personal debe satisfacer los requerimientos de la organización. Cumplido: utilización mayor al 97% / Cumplido parcialmente: entre 97% y 87% / No cumplido: menor a 87% (Eje 3)
- Gestionar los servicios al cliente sin penalidades financieras. Cumplido: penalidades = 0 / No cumplido: mayor a 0 (Eje 4)
- Hacer crecer las operaciones de la unidad de negocio a través de nuevos contratos. Cumplido: crecimiento de *staff* (asociado a nuevos contratos) mayor a 30% / Cumplido parcialmente: entre 30% y 20% / No cumplido: menor a 20% (Eje 5)

Como se comentó más arriba, estos objetivos están alineados a la estrategia de la unidad de negocio y cada empleado (“colaborador”) es responsable por su contribución a ella. Podría parecer evidente, por ejemplo, suponer que las personas en la base de la jerarquía no tienen posibilidad alguna de influir en la obtención de nuevos contratos. Sin embargo, la lógica que se esgrime explícitamente dice que aún el colaborador más *junior* puede contribuir: por ejemplo, contándole al potencial nuevo cliente lo satisfecho que está de trabajar en la empresa, o mostrándole que las operaciones son *world class*. De esta manera se naturaliza el *alineamiento* completo de objetivos desde la cima de la pirámide hasta la base: lo que nace como un objetivo de negocio va mutando en objetivo personal de cada empleado. En palabras de un colaborador:

Los objetivos me cascadearon siempre tal como vinieron [creados desde arriba] y nadie vino a “customizarlos” [sic]. Por ejemplo, como individual contributor⁶ tuve objetivos de crecimiento de los ingresos de la empresa.

⁵ La utilización se define como el porcentaje entre el tiempo productivo trabajado y el tiempo total disponible. Por ejemplo, en un mes de 160 horas laborales el empleado trabajó 80 horas productivas. Entonces, su utilización fue 50%. La definición de “horas productivas” suele estar atada a si esas horas pudieron ser cobradas a algún cliente; es decir, si el trabajo de la persona representó un ingreso neto de dinero a la organización.

⁶ Empleado sin gente a cargo.

Esto puede generar frustración y descreimiento en el proceso. Un *manager* comentaba:

No hay forma de laburar en una compañía como esta si no se pone un marco de objetivos. Pero [aquí] el proceso se cumple por cumplir, los objetivos son los de la corporación y así se bajan. Es una pena porque a la gente le interesa tener objetivos para su desarrollo personal. Hacerlo parcialmente o mal es peor que no hacerlo.

Adicionalmente a los objetivos corporativos, los *managers* pueden agregar otros objetivos, en consenso (o no) con sus subordinados. Algunos ejemplos relevados:

- Completar el curso inicial de inglés
- Realizar *coaching* a tres empleados *juniors* o recientemente ingresados
- Reportar en tiempo y forma las horas trabajadas

Otro *manager* expresaba a este respecto:

Los objetivos que bajaron los dejé porque es una foto que debe estar. Los veo como informativos: nuestra influencia en ellos en medio anecdótica. Pero yo tomé una postura de generar uno o dos objetivos que tengan sentido para nuestro contexto, a nivel de persona.

Y otro ejemplo:

La gente vive los objetivos organizacionales como algo impuesto. Los objetivos concretos de proyecto o de entrenamiento los ven como propios, porque los acordamos. Yo transformo los objetivos en algo que tenga sentido para la gente, cosas tangibles, para que luego las pueda evaluar.

Los *managers* también son subordinados de *managers* o directores de orden jerárquico superior; así, también reciben su cuota de objetivos adicionales. Claro está que los objetivos personales de los mandos medios suelen ser, en los ejemplos relevados, de complejidad alta o involucran un esfuerzo adicional significativo fuera del horario laboral normal. Por ejemplo:

- Participar como docente en los cursos de entrenamiento para nuevos analistas de negocio
- Realizar un MBA
- Obtener la certificación de analista financiero

Estos objetivos personales están explícita y fuertemente condicionados por los objetivos de negocio de la organización:

En algún sentido la organización te va moldeando, te va haciendo elegir ciertas cosas, por el hecho de estar en una multinacional como ésta. Por ejemplo, la certificación PMP, que no creo tan importante, pero era relevante para mi carrera. Es un ida y vuelta entre mí y la organización. Sería frustrante que los objetivos profesionales individuales estén en conflicto con los de la organización.

Es oportuno aclarar que, si bien la revisión de los objetivos se realiza anualmente, existen herramientas informáticas para registrar el avance de los objetivos y se fomentan reuniones trimestrales o semestrales de revisión de avance parcial.

Si bien las competencias no figuran explícitamente en los objetivos anuales, se espera que cada empleado conozca las competencias requeridas para su rol y en qué nivel debe mostrarlas. Podemos decir que se trata de un conjunto de metas de *revisión continua* y de relativa estabilidad temporal (a diferencia de los objetivos de negocio SMART, que pueden cambiar año a año). Según una publicación interna:

Gestionar por competencias establece el foco hacia al desarrollo de las competencias esenciales, definidas por la estrategia de negocio. Ponen énfasis en aquellos comportamientos individuales que producen un diferencial en la performance de la compañía.

En el caso estudiado las competencias que cada empleado debe demostrar (en niveles adecuados al rol) se agrupan en siete focos:

- Desempeño (por ejemplo, “Obtiene resultados alineados a la estrategia”)
- Socios del cliente (por ejemplo, “Se compromete a entregar las mejores soluciones”)
- Orientación al negocio (por ejemplo, “Desarrolla nuevas oportunidades de negocio”)
- Entorno (“Se compromete a desempeñarse éticamente en todas sus acciones”)
- Liderazgo y motivación de equipos (por ejemplo, “Se preocupa por las necesidades profesionales de su equipo”)
- Autodesarrollo de las capacidades (por ejemplo, “Busca incrementar su capital humano”)
- Transformación e innovación (por ejemplo, “Promueve soluciones innovadoras”)

Durante el proceso de revisión anual de cumplimiento de objetivos, en el caso estudiado el *manager* envía encuestas de opinión a un conjunto de pares, cliente internos y externos, y subordinados (si corresponde) del empleado. En estas encuestas (referidas en las corporaciones como “*encuestas 360*”⁷) se releva con un cuestionario detallado la percepción sobre el nivel expresado por el empleado de la lista de competencias. Estos cuestionarios son consolidados por el gerente para obtener una evaluación sobre las competencias desplegadas por sus subordinados. Sirven, además, para la gestión del plan de carrera y los entrenamientos que los empleados deberán realizar para ajustar su nivel de desempeño al nivel esperado; o bien, para que desarrollen nuevas competencias para prepararse para nuevos desafíos.

El conjunto de competencias enunciadas aluden a comportamientos, en principio, observables. Se ve que, sin embargo, el problema que presenta la medición del nivel

⁷ Se denominan “encuestas 360” porque no están restringidas a los jefes jerárquicos del empleado; sino que “abarcan un ángulo de 360º” al considerar, además, a pares, clientes y posibles subordinados del empleado.

de la competencia en el contexto de la evaluación anual de desempeño es la extrema subjetividad del proceso. ¿Cómo se mide la empatía con el cliente, la eficacia en la comunicación, el involucramiento?

Las contradicciones o problemas enumerados son percibidos por algunos *managers*, quienes adoptan diversas estrategias para cumplir con el proceso. En un extremo están quienes realizan las actividades pero las vacían de sentido. No se preocupan qué dicen los objetivos y cuando son consultados por sus subordinados sus respuestas indican que deben ignorar a las metas establecidas. Se asume, en este caso, que la evaluación vendrá a través de otros parámetros. También hay *managers* que manipulan el proceso hacia su entendimiento de lo que debería ser, “*las adaptaciones al proceso fueron más y no acordadas con mi jefe. Es la concepción que tengo yo de este proceso, no sé si puedo decirlo.*”

Discusión

La literatura, como comentábamos al principio, muestra que no hay evidencia concluyente de la eficacia de MBO en la mejora del desempeño de las compañías. Entonces, ¿por qué las empresas sostienen esta metodología? Creemos que más que un mecanismo para producir mejoras crecientes en las ganancias o en la captura de nuevos mercados, la gestión por objetivos sirve esencialmente para *alinear* a los empleados a los objetivos de la organización, sin posibilidad de cuestionamientos. En la transición que va de las metas de la empresa a las metas personales de cada trabajador se cifra la eficacia *real* del MBO.

a) La individualización de los *managers* y el trabajo en red

Al analizar los enfoques y estructuras organizacionales que diferencian las décadas de 1960 y 1990, François Dupuy sostiene en La fatiga de las elites que “no sólo se redujeron las funciones centrales [de la empresa] sino que la gestión de los riesgos se transfirió a las *business units*” (Dupuy, 2005, págs. 79-80). De esta manera,

*[e]n este enfoque, el ejecutivo a cargo de un producto o zona geográfica asume la responsabilidad individual por el resultado de su unidad. Se lo evalúa y remunera de acuerdo a ese resultado [...] Sin embargo, es ilusorio creer que el responsable de una “unidad de negocios” tiene en sus manos el control de todo lo que coadyuva a la marcha de esa unidad [...] Esto supondría una situación de autonomía perfecta, de autosuficiencia que, desde luego, no puede existir, habida cuenta de las interdependencias características de toda organización, pero también porque las empresas no lo desean. **Lo que quieren es “responsabilizar a sus ejecutivos” [...] por el resultado y conservar a la vez el control sobre la inversión y, en términos más generales, sobre la asignación de recursos.**” (Dupuy, 2005, pág. 80) [Negritas más]*

Diferentes dispositivos se erigen para lograr esta individualización y responsabilización de los *managers*. Uno de ellos es, precisamente, la gestión por objetivos. Mediante este mecanismo, el gerente queda “flotando” en una estructura proyectizada y matricial que no lo protege, que lo hace responsable de metas de negocio definidas por la alta dirección y con la urgencia de procurarse por sí mismo las herramientas necesarias para conseguir los objetivos impuestos. Estas herramientas no sólo son materiales (presupuesto, equipamiento), sino crecientemente *colaboración* de múltiples áreas de la organización, que tienen sus propios objetivos. La forma dominante es la red:

La vida social ya no se presenta en forma [...] del trabajo asalariado inserto en un conjunto jerárquico cuyos escalafones es preciso escalar. [...] En un mundo reticular, la vida social se compone en lo sucesivo de una multiplicación de encuentros y de conexiones temporales, pero reactivables, con grupos diversos, realizadas eventualmente a distancias sociales, profesionales, geográficas y culturales muy elevadas. El proyecto es la ocasión y el pretexto para la conexión. (Boltanski & Chiapello, 2012, pág. 155)

Esta red puede ser tan extensa como el tamaño de la empresa lo permita. En el caso de las transnacionales, que superan las centenas de miles de empleados, el reticulado puede abarcar fácilmente varios continentes y funciones laborales. O también puede ampliarse hacia las empresas subcontratadas (de distribución, de *marketing*, etc) u otras corporaciones de similar porte.

Como vimos, la jerarquía no ha estallado del todo: se reserva el establecimiento de objetivos de negocio y descarga sobre el *manager* la responsabilidad de la ejecución. Pero es bien cierto, sin embargo, que la realidad del trabajo en las corporaciones es un esquema de red. Los *managers* pueden tener varios jefes en la estructura matricial (por región, por producto, por línea de servicio) y no siempre los objetivos de cada superior son compatibles con los del resto. Además, a lo largo de un año el gerente puede trabajar en varios proyectos, reportar a nuevos jefes y colaborar con equipos diversos. La reputación y los resultados se evalúan – tal vez informalmente – de otra manera a la establecida por la jerarquía de la organización mediante el MBO. El *manager* es puesto en tensión por estas contradicciones.

b) El poder disciplinario y dispositivos de gobierno

En este punto creemos necesario recordar el concepto de *poder disciplinario* según Michel Foucault. En su obra Vigilar y Castigar sostiene:

El poder disciplinario es un poder que, en lugar de sacar y de retirar, tiene como función principal la de "enderezar conductas" [...] No encadena las fuerzas para reducirlas; lo hace de manera que a la vez pueda multiplicarlas y usarlas. En lugar de plegar uniformemente y en masa todo lo que le está sometido, separa, analiza, diferencia, lleva sus procedimientos de descomposición hasta las singularidades necesarias y suficientes. (Foucault, 2002, pág. 175)

¿Y qué mecanismos despliega el poder disciplinario en su tarea normalizadora, de sujeción y control de fuerzas?

El éxito del poder disciplinario se debe sin duda al uso de instrumentos simples: la inspección jerárquica, la sanción normalizadora y su combinación en un procedimiento que le es específico: el examen. (Foucault, 2002, pág. 175)

En este sentido sostenemos que el proceso de definición de objetivos y evaluación anual se corresponde con las características del poder disciplinario definido por Foucault. Existe una inspección jerárquica periódica: la evaluación anual. Una de sus características salientes es la estratificación de los empleados en niveles de desempeño. La sanción normalizadora es determinada por el esquema de premios y castigos, definidos por aumentos salariales y bonos por desempeño, junto con esquemas de rotación forzada (es decir, despidos planificados) del personal con bajo desempeño. Se trata de un poder que segmenta e individualiza combinado con la necesidad de integrar las partes en un todo lógico⁸.

Pero, además, remarcamos el hecho de que estas prácticas también pueden entenderse, desde la perspectiva del *manager*, como un *dispositivo de gobierno*. Marcela Zangaro analiza:

[...] Las formas de gestión o management pueden ser comprendidas como un dispositivo de gobierno, esto es, como un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos. El objetivo de estas acciones consiste en lograr la formación de una subjetividad de características particulares, funcional a los fines de consolidar el proceso de producción de valor del capitalismo. El management puede ser entendido, así, en términos de una tecnología del yo. (Zangaro, 2011, pág. 17)

Enfatizamos: este dispositivo genera una subjetividad en los *managers*, caracterizada por la identificación trabajo-vida, la hiper flexibilidad, el compromiso absoluto de la subjetividad individual.

Por su parte, desde otro enfoque Aubert y De Gaulejac analizan cómo se estructura el *hombre managerial*:

El “Homo psychologicus” encuentra en la empresa managerial una organización a su imagen y semejanza. Se transforma en lo que podríamos denominar un hombre managerial que busca en la empresa la realización de sus deseos, sus intereses y sus proyectos, que extrae de ella los valores y el sentido de su

⁸ Las corporaciones abundan en el discurso del trabajo en equipo. Los empleados y gerentes reciben incontables comunicaciones anuales que resaltan la importancia de trabajar en equipo: *emails*, murales, boletines impresos. Incluso son invitados a participar de encuentros de *team building*. Toda esta retórica se desarma en pedazos a la hora de la evaluación anual. En un ejercicio de esquizofrenia aguda, las compañías evalúan a sus empleados de forma individual.

existencia, y que a través de la gestión de lo imaginario obtiene la motivación, la energía y la productividad que necesita. (Aubert & De Gaulejac, 1993, pág. 125)

Este compromiso psicológico es producto del dispositivo de autogobierno que surge de las prácticas de gestión, entre ellas, la fijación y revisión anual de objetivos. Las consecuencias sobre los *managers* no puede subestimarse: identificación empleado-empresa más allá de lo saludable, asimilación de metas organizacionales como objetivos de vida, absorción de la subjetividad en la organización. Y luego, en los casos patológicos: depresión, trastornos del sueño, suicidios (Aubert & De Gaulejac, 1993, págs. 142-167)

c) La homogeneidad de las prácticas

Finalmente, destacamos que la difusión de estas prácticas de gerenciamiento no se da exclusivamente en el ámbito empresarial. En efecto, sea por identificación con las grandes escuelas de negocios de EEUU o como reflejo de lo que se ejecuta en las filiales locales de empresas transnacionales, las universidades locales dictan cursos y maestrías sobre esta temática. En primer lugar se destacan los altamente homogeneizados MBA, *Master in Business Administration*, (Luci, 2009), dictados por las universidades más importantes; pero también existen consultoras que ofrecen cursos cortos y especializaciones⁹. Estos podrían operar como correas de transmisión de estos saberes y prácticas hacia otros ámbitos laborales, no relacionados a las empresas transnacionales.

Referencias

- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2012). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Drucker, P. (2012). *Practice of management*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Dupuy, F. (2005). *La fatiga de las elites - El capitalismo y sus ejecutivos*. Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y Castigar - Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.

⁹ Como ejemplo, ver <http://www.proskills.com.ar/programa.php?cual=26>.

- Kondrasuk, J. (1981). Studies on MBO effectiveness. *Academy of Management Review*, 6(3), 419-430.
- Kondrasuk, J. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57.
- López-Ruiz, O. J. (2004). *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*.
- Luci, F. (2009). Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management. *Revista de Antropología Social*, 18, 317-337.
- Mc Clelland, D. (Jan de 1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 1-14.
- Mc Conkie, M. (1979). A Clarification of the Goal Setting And Appraisal Processes in MBO. *Academy of Management Review*, 4(1), 29-40.
- Mills, C. W. (1969). *White Collar. The American Middle Classes*. New York: Oxford University Press.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*. Harvard Business School.
- Raia, A. (Feb de 1965). Goal setting and self control. *Journal of Management Studies*, 2(1), 34-53.
- Szlechter, D. (2011). El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales. *Trabajo y Sociedad*(16).
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo - Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.