

Perfiles y Rasgos

Por: Horacio Andrade

APO versus APS

En un entorno de negocios en el que uno de los factores fundamentales para la competitividad de las organizaciones es ser eficaces, lo que significa que deben operar con los niveles de productividad y eficiencia que les permitan ser rentables, es muy importante medir, a través de diversos indicadores, los objetivos que se van cumpliendo y los que se logran al final de un período determinado. Si no se conoce con precisión el resultado de los esfuerzos emprendidos, difícilmente se podrán llevar a cabo acciones que refuercen o corrijan, dependiendo del caso, lo que se ha hecho para llegar a él.

Sin embargo, la medición del desempeño organizacional nunca será posible, o por lo menos nunca será objetiva, si previamente, al inicio del proceso, no se establecieron metas concretas y parámetros de evaluación claros. A eso se debe que en los últimos años hayan surgido diferentes “indicadores de gestión”, como ahora se les conoce, y métodos para establecer y medir el cumplimiento de estrategias y metas. Entre ellos podemos encontrar desde el casi flamante Balanced Score Card hasta la ya no tan nueva pero al fin y al cabo todavía vigente Administración por Objetivos (APO).

En nuestro país hay empresas e instituciones que han avanzado por este camino y que por lo tanto cuentan con sistemas más o menos sofisticados de evaluación de la gestión organizacional; entre ellas se encuentran Holcim Apasco, Siemens, General Electric y el ITESM; sin embargo, en muchas otras, muchas más de lo que se cree y de lo que se quisiera, el método que sigue operando es la muy mexicana Administración por Subjetivos (APS), que para hacer honor a su nombre, ni está documentado ni ha creado una escuela propiamente dicha, aunque su aplicación sigue más o menos los mismos principios.

“Y sin embargo, se mueven”

La esencia de la APS es la ambigüedad, lo que va en un sentido muy diferente al que marcan los cánones del establecimiento de objetivos, que dicen que éstos deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo (de acuerdo al significado de las siglas en inglés).

Lo que se observa con mucha frecuencia en las organizaciones mexicanas es que son vagos e indefinidos, tanto en relación a la manera como se formulan como al tiempo en que deberían alcanzarse. Como consecuencia, lejos de señalar el rumbo a seguir, confunden y generan un sentimiento de frustración doble: por no saber hacia dónde ir al inicio del camino, y por no saber a dónde se llegó, al final del mismo.

Como sería de esperarse, entre estos dos momentos, el arranque del período y su terminación, se generan infinidad de cambios de señal, que responden a una completa desorientación. Siguiendo el multicitado ejemplo del gato de “Alicia en el País de las Maravillas”, que le dijo a esta última que si no sabía

hacia dónde se dirigía daba igual qué camino tomara, cuando no se está seguro del destino al que lleva el camino que se tomó, se cae en la tentación de cambiar de ruta con frecuencia.

El problema no se reduce a la falta de claridad respecto a dónde se quiere llegar y a la desorientación que se vive en el inter, sino que finalmente impide llevar a cabo una evaluación del grado en el que se cumplieron unos objetivos que nunca terminaron de establecerse con precisión.

Lo que llama la atención es que, pese a que un buen número de organizaciones no saben a dónde van ni cuentan con indicadores de su gestión, tienen el “síndrome de Galileo”: ...sin embargo, se mueven. Esto se puede deber a que la competencia no ha llegado a ser muy amenazadora para ellas, o a que la proverbial capacidad de improvisación de los mexicanos las saca de apuros. La pregunta es cuánto tiempo podrán sobrevivir así, tomando decisiones que responden a la intuición o a la experiencia más que a los datos “duros” que, a partir de objetivos bien establecidos, les digan si se han cumplido y en qué grado, y les indiquen en qué aspectos no se han podido alcanzar, para aplicar las medidas correctivas pertinentes.