

No te dejes llevar por la inercia al fijar objetivos

A establecer objetivos de forma efectiva también se aprende. Para encontrar las mejores pistas sobre cómo hacerlo, los directivos deberían abandonar la inercia y recuperar la lógica imperante en las fases iniciales de una empresa.



10 de enero de 2018

"Lo que se puede medir se puede mejorar", dice el viejo proverbio. Y establecer objetivos específicos —los indicadores clave de rendimiento o KPI por sus siglas en inglés— puede servir para **motivar a los equipos y alinear los distintos intereses** con las metas de la empresa.

Pero, **¿cómo calcular los objetivos anuales para optimizar el rendimiento?** ¿A partir del histórico de resultados de nuestra unidad? ¿Cuándo tener en cuenta otros datos?

Del aprendizaje a la inercia

Carmen Aranda, Javier Arellano y el profesor del IESE **Antonio Dávila** analizaron los datos de una gran agencia de viajes correspondientes a cuatro años de rápida expansión. Los datos pormenorizados de 421 oficinas muestran que las más nuevas, todavía en su fase inicial, combinaban **distintas fuentes de información** a la hora de fijar sus objetivos.

Según el estudio, los directivos de estas oficinas tomaban nota de los resultados de otras unidades de negocio comparables, información que combinaban con el histórico de la propia oficina. Pero, a medida que las oficinas iban creciendo, se encerraban en sí mismas y tendían a utilizar solo sus propios resultados como punto de referencia.

Además, la investigación muestra que la opinión de los directivos sobre las **lecciones** que se podían extraer de éxitos o fracasos inesperados variaba en función de si su oficina era joven o madura. Esto implica que la forma de establecer y ajustar los objetivos también variaba según la fase en que se encontraba la oficina.

Cuanta más información, mejor

Si los objetivos no se corresponden con los resultados, ya sea por exceso o por defecto, la dirección debe decidir en qué medida ajustarlos de cara al futuro. Y corre el riesgo de lograr un rendimiento mediocre si los sitúa demasiado bajos o abrumar a los comerciales si son inalcanzables.

En la agencia de viajes analizada, las unidades jóvenes que tenían en cuenta tanto en los resultados de otras oficinas (**aprendizaje por imitación**) como de su propio histórico (**aprendizaje experiencial**) podían beneficiarse de esa mayor información para ajustar mejor los objetivos.

¿Por qué con el tiempo las empresas tienden a dejar de lado esa riqueza de conocimiento y se vuelcan en su histórico de resultados para fijar los objetivos? Según los autores, se trata de una cuestión importante en la que deberían profundizar futuros estudios. Y añaden que el establecimiento eficaz de objetivos es un proceso de aprendizaje. Para enriquecer sus fuentes, los directivos deberían pensar más como lo hacen en la fase inicial de una empresa.

Más información en ["Cómo fijar objetivos para optimizar resultados"](#).

Sobre la investigación

Los autores recabaron los datos de una gran agencia de viajes europea correspondientes a cuatro años de rápida expansión. A partir de los datos de 421 oficinas, compararon el uso del conocimiento que hacen los directivos de las oficinas jóvenes y maduras para establecer objetivos.

En concreto, estudiaron cómo aprenden de otras oficinas parecidas (aprendizaje por imitación) y de su propia experiencia a la hora de fijar sus objetivos, al tiempo que tuvieron en cuenta otros factores que podrían explicar la evolución, como el aumento de los recursos a medida que la oficina crecía. También midieron la correlación entre las desviaciones de los objetivos por parte de las oficinas y sus fuentes de información a la hora de fijarlos.

www.iese.edu/es/insight