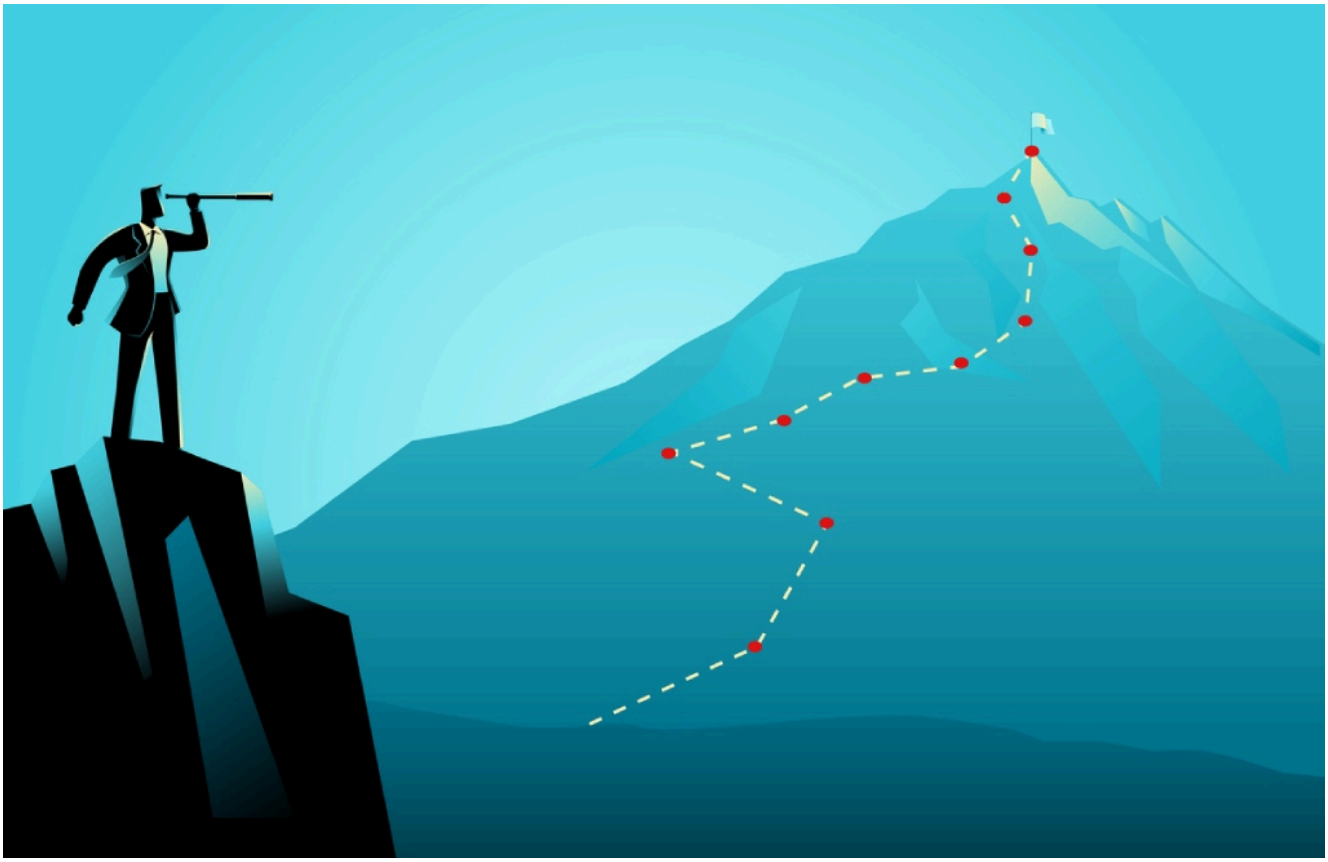
Cómo fijar objetivos para optimizar resultados

En teoría, los objetivos sirven para motivar a los empleados. Pero asignarles unas metas cada vez más ambiciosas en base a su buen desempeño anterior puede ser contraproducente. Una investigación muestra que a la hora de establecer objetivos conviene tener en cuenta también el rendimiento de otros empleados en puestos similares.



29 de abril de 2015

©IESE Business School

Si los mejores comerciales de una empresa superan los objetivos de ventas, ¿lo mejor es aumentárselos en el siguiente ejercicio? ¿Y si ese buen resultado no fue más que un golpe de suerte y, por lo tanto, fijar metas imposibles acaba por desanimarles? ¿Cómo deben fijar los objetivos los directivos para no desencadenar el "efecto trinquete"?

El profesor del IESE **Antonio Dávila**, junto con Carmen Aranda y Javier Arellano, de la Universidad de Navarra, han analizado durante cinco años cómo se han fijado y han ido aumentando gradualmente los objetivos en una gran agencia de viajes con cientos de sucursales.

Su conclusión es que, cuando se fijan teniendo en cuenta el rendimiento de todos los empleados en puestos comparables, se obtienen mejores resultados que si solo se considera el desempeño individual anterior. Así se evita el "efecto trinquete", por el que se esfuerzan menos deliberadamente: los empleados evitan superar ampliamente sus objetivos si saben que eso hará que aumenten en el futuro.

El "efecto trinquete" en acción

Los objetivos de productividad suelen fijarse de manera rutinaria en función del rendimiento obtenido en el pasado por un determinado empleado o equipo. Sin embargo, en cuanto los afectados advierten que hay una pauta predecible, empiezan los problemas.

Así, en el largo plazo, evitan unos resultados muy superiores a los objetivos para rebajar las expectativas. O, lo que es lo mismo, **se esfuerzan menos deliberadamente** en un intento de limitar el aumento de los objetivos. Este fenómeno impide el rendimiento óptimo de la empresa.

Para un directivo es fundamental saber si los buenos resultados se deben a **mejoras transitorias o permanentes**. Se considera que los **esfuerzos especiales** de los individuos tienen un efecto limitado porque no es posible que aumenten de forma indefinida. Por tanto, no pueden ser la base de un incremento gradual y sostenido de los objetivos a largo plazo. En cambio, cuando el aumento de la productividad emana de una mayor **eficiencia** (fruto de la introducción de nuevas tecnologías, por ejemplo), es más probable que sea sostenible.

Una comparativa entre sucursales

Los autores estudiaron **376 sucursales de una gran agencia de viajes**. Las oficinas, distribuidas en 18 áreas geográficas, vendían los mismos productos y tenían un tamaño,

©IESE Business School

complejidad y prácticas de marketing y operaciones similares. Por tanto, fue posible comparar sus prácticas a la hora de fijar objetivos y sus resultados.

Confrontar el rendimiento con el de otras unidades similares permite a los directivos determinar si sus desviaciones positivas (o negativas) son transitorias o permanentes y calibrar adecuadamente el peso del desempeño previo en los nuevos objetivos.

Los autores observaron que lo más adecuado es **elevar el listón de los objetivos** cuando se aprecian unos buenos resultados generalizados, que serán consecuencia de una **mejora permanente en la eficiencia**. En este escenario, los empleados suelen advertir que, si se esfuerzan menos, quedará patente.

Los directivos más sagaces se fijan en las medias de rendimiento de la empresa para no excederse al fijar los objetivos si comprueban que la desviación positiva en la productividad se ha debido a esfuerzos individuales extraordinarios y, por lo tanto, insostenibles.

A mejor información, mejores objetivos

Este sistema de fijación de objetivos puede incorporar datos de otras sucursales, divisiones e incluso competidores. Por ello, optimiza los objetivos que establecen los supervisores y, por ende, los resultados.

En términos generales, al disponer de más y mejor información, con datos que abarcan **diversas coordenadas y no solo el desempeño anterior**, las empresas pueden mitigar los efectos negativos asociados a los patrones de oscilación de objetivos, además de motivar mejor a los empleados y maximizar su esfuerzo en beneficio de todos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School