

## En el reino del corto plazo

La filosofía de la inmediatez pervierte los sistemas de objetivos y pone en peligro a las empresas

JORDI GOULA

LA VANGUARDIA-DINERO, 31.01.10

Es muy probable que alguna vez en su vida haya entrado en una oficina bancaria con la idea de hacer una simple imposición y haya salido de ella con un producto sofisticado, que no ha acabado de entender, pero que ha aceptado por la confianza que le merece el director de la entidad. Puede que no sea lo que usted precisaba -y eso lo ve al cabo de un tiempo- y se da cuenta de que le han complicado la vida. En ese momento, acaba de perder la confianza en el vendedor y probablemente cambiará de entidad. Quien le ha vendido el producto puede que haya actuado de buena fe..., o no. Puede que haya podido más el agobio de cumplir con el objetivo mensual de colocación de este producto que el respeto que le merece el cliente. El cortoplacismo ha pervertido el objetivo, ya que ha ganado en la inmediatez..., pero es muy probable que pierda al cliente. Este es un error demasiado corriente en muchas empresas, y no siempre es fácil de corregir.

"Las empresas y organizaciones han de saber conjugar y equilibrar el largo y el corto plazo. El corto plazo sólo debe ser considerado como un escalonado para alcanzar el objetivo estratégico que se ha planteado. Los objetivos a corto deben enmarcarse necesariamente en los objetivos a largo", explica Palmira López-Fresno, delegada del Club Excelencia en Gestión (CEG) en Catalunya. Pero, evidentemente, eso es difícil de lograr sin unos valores muy claros. "Los valores de la organización han de estar

en el núcleo del sistema de objetivos, como referente para las conductas de todas las personas, conductas que han de ser necesariamente evaluadas para evidenciar y penalizar las que no son aceptables. Esto parte de un liderazgo ético que se debería recuperar en todos los ámbitos", prosigue.

Lo cierto es que en los últimos años se ha producido un cambio en los principios que rigen nuestra sociedad que ha permitido, cuando no fomentado, unas conductas perversas que condicionan la eficacia de los sistemas de objetivos, imprescindibles, por otra parte. "Las personas necesitamos objetivos tangibles que guíen nuestras actuaciones en un plazo que sea asumible", dice López-Fresno. Y reflexiona sobre la perversión que "no viene sólo del cortoplacismo, sino que puede derivarse del propio sistema, si hay errores en su diseño y aplicación. Y también del presentismo -el ahora y ya- e individualismo que caracterizan la sociedad actual".

Sin duda, la crisis que vivimos desde hace un par de años no es ajena a una concatenación de planteamientos y conductas no éticas, en las que siempre anida la codicia. Para Francesc Espriu, director de innovación y mejora continua en la fábrica de Cornellà de Siemens, "esta última crisis ha vuelto a recordar a aquellos que seguramente lo habían olvidado que la actividad económica, como toda actividad humana, está sujeta a normas éticas de conducta". Y añade, "la valoración de la ética en los negocios o conceptos como el de sostenibilidad sólo tienen sentido cuando damos al largo plazo la importancia que siempre ha tenido". No tiene reparos en asegurar que "el corto plazo es el enemigo de la sostenibilidad. Unos objetivos fundamentalmente cortoplacistas pueden poner en riesgo el futuro de las organizaciones, no serían sostenibles".

Otra forma de plantearlo es la de Juan José Planes, socio director general de Konsac Group. "Esta crisis, como todas, nos obligará a replantear la forma de gestionar las empresas y darle mucha más prioridad al horizonte que a la inmediatez, sin olvidar nunca que los objetivos a corto deben ser tenidos muy en cuenta". Asegura que en los últimos años "hemos vivido una especial preocupación por la rentabilidad estrictamente financiera de los proyectos de empresa, con una mentalidad demasiado especulativa". Y lanza una recomendación en función de su experiencia: "Los resultados a corto nunca deben superar el 50% del total de objetivos fijados a una persona".

Los grandes perdedores de un enfoque cortoplacista en la empresa acaban siendo los clientes y los empleados. En el origen del cortoplacismo subyace "una importante falta de compromiso como valor organizativo, por ambas partes -empresa y directivos-, y eso provoca una necesidad de satisfacer la inmediatez", apunta Planes, quien añade que "se debe recuperar un espíritu empresarial que se ha perdido y en el que estos temas de equilibrar el corto y el largo plazo no eran ni siquiera discutidos". Por otro lado, "el excesivo énfasis en el corto plazo y la tendencia al individualismo llevan a la infidelidad de las organizaciones hacia sus clientes y, a medio plazo, a la infidelidad de esos hacia las organizaciones", apunta López-Fresno.

Francesc Espriu, por su parte, apunta un nuevo aspecto muy interesante. Afirma que "el corto plazo suele ser sinónimo de falta de ambición". Esta falta de ambición debe entenderse como un problema de notas: si lo único que cuenta es alcanzar un objetivo, cuanto más bajo esté el listón, mejor. ¿Por qué arriesgarse a ponerlo más alto si quizá no se podrá

alcanzar y se penaliza, ya sea en dinero o simplemente en prestigio? "En nuestro caso, el éxito o fracaso de los objetivos se relativiza con el enjuiciamiento global de la gestión y de las capacidades de las personas, lo que acaba repercutiendo en la parte fija de la remuneración".

## UNA REFLEXIÓN SOBRE EL FUTURO

El pasado 4 de noviembre, los miembros del Foro de Cataluña-CEG debatieron sobre los aspectos críticos de éxito en el diseño y despliegue de objetivos y los factores que contribuyen a su "perversión". Entre las conclusiones, establecieron varias recomendaciones para el establecimiento de objetivos y destacaron aspectos que consideran que pueden cobrar una mayor relevancia en el futuro:

1. Un peso cada vez mayor de los objetivos en los sistemas de retribución salarial: ante las dificultades económicas, las empresas demandamos a nuestros empleados un esfuerzo adicional, queremos que las personas sufran con nosotros, les pedimos implicación, les reducimos los salarios, les pedimos que con menos recursos consigan más... Cuando la situación mejore, nos pedirán que ellos también quieren parte de las ganancias, estar juntos "para lo bueno y para lo malo".

2. Un peso cada vez mayor de la ética: no puede valer todo a cualquier precio. La compliance (cumplimiento de las normas, valores y directrices establecidas) cobrará cada vez más peso, bajo dos tendencias: a nivel corporativo, como objetivo único y global para todos, lo que conlleva una vigilancia por parte de las personas para que los compañeros no realicen prácticas deshonestas, o bien asociada a cada conducta de manera

individual. En este sentido, la dirección por objetivos puede y debería aprovecharse para dirigir la cultura empresarial.

3. Un peso cada vez mayor del desempeño en vez del crecimiento puro: desempeño que en todo caso debe contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de crecimiento que se marque la organización. Esto conlleva tener en cuenta las competencias de las personas. Plantearnos, todo lo que pedimos a las personas, ¿están capacitadas para hacerlo? Ello incluye, sin duda, aspectos de aptitudes y actitudes.