

Fecha	Marzo de 2008
Medio	CAPITAL HUMANO
Sección	Dirección por objetivos
Título	La evaluación de los políticos o el 'efecto Sarkozy'



DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

La **evaluación** de políticos o el “efecto Sarkozy”

Superada la novedad del concepto de dirección por objetivos, tanto en el ámbito público como en el privado, hay que disponer de objetivos estratégicos y operativos que permitan su medición, explicación y, por supuesto, la valoración del nivel de cumplimiento de todos los evaluados, bien sean directivos o ministros. Si Sarkozy ha decidido importar esta práctica del mundo empresarial, quizá sea hora de estudiarla en detalle.

PLACIDO FAJARDO, Socio de Leaders Trust International
pfajardo@itrust.ws

La noticia se confirmaba e comienzos de este año y alcanzaba una rápida repercusión a nivel internacional. El Presidente francés, *Monsieur Sarkozy*, no podrá ser acusado de dejar indiferente a los ciudadanos. Y no sólo a los de su país, pues también el resto miramos de reojo con interés –y un punto de sana envidia, por qué no decirlo–, los gestos y acciones del atípico Don Nicolás. Pues bien, en este caso la novedad se refiere nada menos que a la implantación de un sistema de fijación de indicadores

y objetivos de gestión para sus ministros y altos cargos, que servirían de base para una posterior evaluación.

Ninguna empresa relevante carece hoy de métricas que le permitan orientar sus pasos y evaluar sus progresos. Ya ha llovido bastante desde que las primeras DPO's –Dirección por Objetivos– se ponían en marcha en nuestro país. Quienes defendíamos su introducción utilizábamos argumentos incuestionables procedentes del *management* norteamericano. Recuerdo bien algunas de las frases lapidarias que citábamos en las sesiones de entrenamiento sobre el sistema: “si no sabes a dónde te dirijas, nunca sabrás cuándo has llegado”, o esta otra: “quien no sabe a dónde va, cualquier camino le lleva”. Los mandos y directivos escuchaban con ojos bien abiertos y asentían convencidos ante tan demolidoras afirmaciones.

UNA PRÁCTICA CONTROVERTIDA

Es cierto que esta herramienta de gestión ha evolucionado, se ha hecho más compleja y sofisticada. Se han llegado a fijar multitud de indicadores, tanto individuales como grupales, incluso colectivos para el conjunto de los empleados. Se han determinado diferentes niveles de cumplimiento para cada objetivo

FICHA TÉCNICA

Autor: FAJARDO, Plácido.
Título: La evaluación de políticos o el "efecto Sarkozy".
Fuente: Capital Humano, nº 219, pág. 36, Marzo, 2008.

Resumen: Más allá de la polémica y de la repercusión política de la propuesta del presidente francés, Sarkozy, la opinión de un experto en la gestión de personas como Plácido Fajardo analiza, desde una perspectiva netamente empresarial, las posibilidades de su aplicación en la evaluación de personas tanto en el ente privado como en el público. Por encima de todo, el artículo apuesta por la gestión eficaz y la verificación de esta a través de datos cuantificables, por lo que apuesta por este tipo de medidas, con matices. Además, en su opinión, "la elección de herramientas, hasta ahora exclusivas de la esfera empresarial, al mundo de la gestión pública tiene aún un largo camino de posibilidades que recorrer".

Descriptores: Evaluación / Procesos.



y asignado a cada uno de ellos un porcentaje de la retribución. Se han incluido varios evaluadores a la hora de determinar qué se ha conseguido y cómo se ha logrado. Así, es frecuente que opine no sólo el jefe directo jerárquico, sino también el funcional, incluso el cliente interno o externo.

Además, son habituales las quejas por entender que la conexión esfuerzo-resultado no sale bien parada en las evaluaciones, por introducir factores subjetivos y poco justos en un sistema que debería ser objetivo por antonomasia, como su propio nombre indica. Y en realidad tampoco es de extrañar, teniendo en cuenta que suele acarrear consecuencias retributivas para el bolsillo del empleado, la parte más sensible de su economía. Para evitar estos problemas, algunas compañías han decidido tomar el camino de retorno y han simplificado sus sistemas, después de haberlos convertido en algo que pocos entienden realmente. Pero, a pesar de las posibles dificultades en la aplicación práctica, nadie duda hoy de la conveniencia de fijar objetivos y evaluarlos, como mecanismo útil y necesario para gestionar el rendimiento de empleados y directivos.

Pues bien, dejemos por un momento el mundo de la empresa y trasladémosnos al de la política. Los programas electorales de

los partidos son algo así como los Planes Estratégicos plurianuales de las Compañías. Y los Presupuestos Generales del Estado son similares a los presupuestos o planes operativos anuales de cualquier empresa. Por consiguiente, tanto en la cosa pública como en la privada disponemos de objetivos estratégicos y operativos que perseguir, así es que ¿Por qué no explicitarlos, medirlos y valorar su nivel de cumplimiento? Me parece perfecto que nuestro vecino francés haya decidido importar esta práctica del mundo empresarial, aunque el asunto tiene algunos matices en los que me detendré brevemente.

UN PROCESO ESTRUCTURADO

Lo primero que necesite un sistema de evaluación es el establecimiento de indicadores asociados a los objetivos y que sean realistas, conseguibles, específicos, cuantificables y medibles en un plazo. El periódico *Le Monde* nos refiere algunos de los 450 que

La propuesta francesa esboza la implantación de un sistema de fijación de indicadores y objetivos de gestión para los ministros y altos cargos, que servirá de base para una posterior evaluación



finalmente se han considerado. Por ejemplo, si el programa electoral de Sarkozy (elaborado con la ayuda del Boston Consulting Group, por cierto), promete mejorar la calidad de la enseñanza universitaria, un buen indicador para evaluar a Valérie Pécresse, Ministra de Educación Superior, es el porcentaje de abandono temprano de las aulas. Si se trata de acercar la cultura a los ciudadanos la Ministra de Cultura, Christine Albanel, será evaluada por el número de visitas a los museos, ahora gratuitos. Y si el objetivo consiste en fomentar la presencia francesa en el lobby comunitario, pues el indicador para Bernard Kouchner será el número de ministros franceses presentes en cada reunión del Consejo en Bruselas.

Más delicados son algunos indicadores para el Ministerio del Interior, relacionados con el estricto cumplimiento de las leyes, como el número de inmigrantes ilegales expulsados del país o la tasa de esclarecimiento de delitos. En cualquier caso, me parece muy positivo el hecho en sí de fijar indicadores que permitan centrar la tarea de los políticos, y el mismo tiempo transmitan al ciudadano una impresión concreta de acercamiento a sus problemas reales cotidianos, lo que siempre se percibe favorablemente.

Una vez definidos los objetivos e indicadores que nos permitan seguir de cerca su evolu-

ción, el siguiente análisis ha de centrarse en la evaluación y sus consecuencias. Los quince ministros habrán de ser evaluados por el Jefe del Gabinete, François Fillon, con la participación, se supone, del Presidente Sarkozy. En esta fase, la intervención de la consultora Mars & Co que ha diseñado el sistema, debería consistir en validar las cifras correspondientes a cada indicador, aspecto que resulta tan importante como controvertido, pues no siempre es fácil lograr un consenso completo sobre cada cifra, que suele llevar aparejados matices objeto de interpretación. El mayor o menor nivel de cumplimiento tendrá sus causas o justificaciones, que habrán de ser argumentadas por cada titular de cartera a su jefe político, y que en buena parte trascenderá el debate público en una muestra de transparencia encomiable.

Me parece una estupenda manera de adquirir una cultura y conciencia social, común y compartida, sobre la importancia de conseguir buenos resultados, sobre los problemas que pueden surgir para no hacerlo y sobre cómo corregir las acciones para que éstos mejoren en el futuro. Ciertamente habrá otros factores adicionales a considerar a la hora de evaluar a cada ministro. El paso político personal, la capacidad de comunicación e influencia, la popularidad y el tirón electoral serán también elementos a tener en cuenta en última instancia. Pero al menos no lo serán casi exclusivamente, como suele ocurrir en la mayoría de los casos.

En cuanto al presidente, algunas críticas le acusan de parapetarse en sus ministros para que sean éstos los que respondan de sus actos, en lugar de él mismo. No estoy de acuerdo. Él es quien asume la máxima responsabilidad ante los ciudadanos y quien se somete a la evaluación suprema de las urnas. Parece bastante lógico que quiera asegurarse de que su equipo no se duerme en los laureles, además de conseguir un efecto cultural de impacto. Por encima de ideologías, la cosa pública necesita ser gestionada con eficacia y sometida al veredicto sumo de los resultados reflejados en cifras cuantificables, comprensibles y de interés para la sociedad. La trastienda de herramientas, hasta ahora exclusivas de la esfera empresarial, al mundo de la gestión pública tiene aún un largo camino de posibilidades que recorrer. El tránsito natural de líderes empresariales a la denostada arena política pueda suponer, por ejemplo, toda una oportunidad. ▀