



# La gestión por objetivos en un centro veterinario

Todos los centros veterinarios deben buscar recursos económicos y financieros para comprar los productos y los equipamientos necesarios, con los que junto al desempeño de sus empleados, puedan ofrecer aquellos bienes (productos y servicios) que demandan sus clientes.

Por: **JOSÉ LUIS VILLALUENGA BESAYA**  
 Consultor en Gestión Empresarial y Marketing de Centros Veterinarios

**Posiblemente en los cursos y conferencias sobre gestión se hable mucho de marketing, de gestión económico-financiera, de comunicación, de manejo de clientes, etc.** Pero se habla muy poco sobre recursos humanos (RR.HH.), es decir, de los empleados de los centros veterinarios, que son los clientes internos de los propietarios de los centros veterinarios.

Cuando estoy trabajando en un centro veterinario, realizando un plan económico-financiero y un plan de marketing, aparte de las preguntas sobre dichos planes, la mayoría tratan sobre el manejo de los empleados. De hecho, es una situación bastante frecuente en todas las empresas, sean del sector que sean: lo más difícil, y para algunos lo más ingrato, es dirigir personas.

Es imposible hablar en un solo artículo sobre la gestión de los RR.HH. y de todas sus áreas de conocimiento y aplicación, como son el análisis y diseño de puestos, planeamiento del capital humano, reclutamiento, selección de talento, capacitación y desarrollo, planeamiento de la carrera profesional, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, sistemas de compensaciones, aspectos de seguridad e higiene... Por esta razón vamos a tratar en este artículo del sistema empresarial denominado dirección por objetivos (D. P. O. o *Management by Objectives*, M. B. O.), que es el que manejan las empresas que obtienen mejores resultados empresariales. Que no es ni más ni menos que hacer que todos los empleados trabajen por objetivos. Aunque es un

## EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN DE OBJETIVOS



modelo que tiene más de cinco décadas, sigue siendo vigente y se sigue escribiendo sobre él en las revistas de gestión empresarial.

### DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Las personas tenemos un empleo cuando realizamos un trabajo por el que recibimos una determinada compensación económica (que casi siempre consideramos insuficiente). ¿Qué necesitan saber todos los empleados?:

- Qué tienen que hacer
- Cómo tienen que hacerlo
- Por qué deben hacerlo

La mayoría de los especialistas consideran a Peter Druker como el “padre” de la D. P. O., ya que fue el primero que la explicó y comentó en 1954 en la que quizá sea su obra más célebre *The Practice of Management*. Hay muchas definiciones de la D. P. O., pero una bastante clara es la facilitada por George Odiorne:

“Un proceso administrativo en el que jefe y subordinado, trabajando con una definición clara de las metas comunes y prioridades de la organización, establecidas por la dirección, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros”.

### ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO?

Lo primero es definir cada uno de los puestos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento del centro veterinario: veterinario, auxiliar de clínica, auxiliar de tienda, recepcionista, gerente, socio...

Después de definirlos hay que determinar: la misión, la responsabilidad (obligación moral que resulta para uno del posible error respecto a un asunto determinado) y la actividad (conjunto de ocupaciones o tareas de una persona).

Para entenderlo mejor vamos a poner un ejemplo práctico:

- Puesto: Portero de entrada de cine
- Misión: Controlar la entrada de los espectadores
- Responsabilidad: Que ninguna persona pase sin entrada
- Actividad: Cortar las entradas al paso de las personas

La descripción de cada puesto de trabajo debe incluir otros componentes como los ratios de productividad, el contexto del trabajo o las competencias específicas requeridas. A modo de ejemplo serviría el siguiente modelo:

#### 1 IDENTIFICACIÓN

Nombre del Centro Veterinario  
Denominación del puesto  
Nombre del titular del puesto  
Nombre y puesto del superior jerárquico

#### 2 MISIÓN DEL PUESTO

#### 3 RESPONSABILIDADES BÁSICAS

#### 4 ACTIVIDADES PRINCIPALES

#### 5 DIMENSIONES (Factores de rendimiento)

> Ratios de productividad del puesto: nº de fichas activas, nº visitas/día, facturación media/visita, % de uso de equipamientos diagnósticos, número de pacientes en determinado programa de salud preventiva, ...  
> Presupuesto para formación  
> Quejas y reclamaciones de clientes  
> Indicar si existen o no personas que dependen del titular  
> Maquinaria y equipamientos bajo la responsabilidad única o compartida del puesto de trabajo

#### 6 ORGANIGRAMA (Posición dentro de la empresa)

#### 7 CONTEXTO DE TRABAJO

> Problemas más frecuentes  
> Dirección y control del trabajo  
> Relaciones internas|externas (indicando motivo y frecuencia)

#### 8 COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

> Competencias técnicas  
> Competencias genéricas (titulación, experiencia, edad, residencia, idiomas, etc.)

#### 9 OBSERVACIONES DEL SUPERIOR

> ¿Cuáles son los objetivos más importantes del puesto de trabajo? (de 3 a 6 objetivos)  
> Comentarios, excepciones o comentarios añadidos sobre esta descripción cubierta por el titular del puesto

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cada apartado debería ocupar una hoja y cada una tendría que estar firmada por el titular del puesto y por su superior jerárquico.

El siguiente paso en el proceso es la evaluación de la actuación que consiste en el análisis de los resultados alcanzados y su comparación con los objetivos establecidos. Debería realizarse cada año y sería recomendable que el titular del puesto y su superior hicieran la revisión de los objetivos de forma independiente, y que después se reunieran para comentar los puntos de acuerdo y discordantes. En otras palabras, conciliar la autoevaluación con la evaluación del superior. Es evidente que lo que se analiza es la actuación del empleado, pero no al propio empleado.



Los objetivos deben revisarse periódicamente, cada 3-6 meses, de tal manera que todos, tanto el titular del puesto como el superior, sepan cómo están en cada momento



Hay que tener presente que la evaluación no es un acto aislado sino que es el final del análisis de un año de trabajo. Por ello, los objetivos deben revisarse periódicamente (cada 3-6 meses), de tal manera que todos (el titular y el superior) sepan cómo están en cada momento. De este análisis saldrán los planes de mejora y los objetivos para el próximo periodo. Así, tras la evaluación se debe:

- Definir áreas de mejora y puntos fuertes
- Plantear planes correctores y motivar
- Incrementar las actividades



### EJEMPLO DE DOCUMENTO DE EVALUACIÓN

Nombre y apellidos	Fecha de nacimiento	
Puesto actual	Fecha inicio en el puesto	
Fecha de empleo	Fecha última evaluación	
Factores de rendimiento <input type="checkbox"/> Factor 1 <input type="checkbox"/> Factor 2 <input type="checkbox"/> Factor 3 <input type="checkbox"/> Factor 4 <input type="checkbox"/> Factor 5 <input type="checkbox"/> Factor 6	Puntuación (1 a 10)	
Factores o circunstancias que hayan afectado positiva o negativamente a la actuación del empleado en relación con los resultados obtenidos		
Puntos fuertes		
Áreas de mejora		
Comentarios del evaluador		
Planes de mejora		
Comentarios del evaluado		
Firma del superior	Firma del evaluado	Fecha

#### APORTACIONES DE LA D.P.O.

La aplicación del sistema de gestión por objetivos, o D.P.O. aporta aspectos muy interesantes en cuanto al aspecto gerencial y de manejo de personas:

- Promueve la dirección orientada a resultados
- Estimula la participación de las personas
- Motiva y compromete a las personas
- Integra y facilita la contribución a los resultados de las personas y los alinea con los globales de la empresa
- Facilita los procesos de evaluación
- Mejora el desempeño de las personas

No debemos pensar en un modelo de gestión empresarial excesivamente formal y burocrático, poco flexible, que piensa poco en el entorno y en las circunstancias y en las personas. Este modelo es irreal y cuando realmente se aplica a las empresas, evidentemente requiere un cambio de mentalidad de todos. Como beneficiarios están todo el personal del centro veterinario (empleados y empleadores) y la dinámica de trabajo instaurada favorecerá un mejor servicio al cliente que, al fin y al cabo, es de lo que se trata.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Marketing Publishing Center, *Dirección por objetivos. Aplicaciones a la pequeña empresa*, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1994.
- Dolan, S.L., *La gestión de los recursos humanos*, McGraw-Hill/Interamericana 2007.
- Werther, W. y Davis, K., *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill/Interamericana 2007. ■