



Lo que mides es lo que consigues

Por Antonio Casanueva Fernández*

¿Cuántas veces hemos querido cambiar y no hemos podido? A nivel personal a muchos nos pasa en los años nuevos, después de una reflexión hacemos nuestros propósitos, “ahora sí voy a hacer ejercicio”, “bajaré de peso”, “dedicaré más tiempo a mi familia”... ¿Y qué sucede? Iniciamos el año con toda la disposición de cumplir con los propósitos, pero poco a poco nos olvidamos de ellos.

En las organizaciones pasa lo mismo. Se establecen objetivos y planes que no se llevan a cabo. Las empresas invierten mucho dinero en juntas de planeaciones estratégicas en donde se redefine el rumbo, pero la gente regresa a sus oficinas y continúa con la rutina de siempre. Según la revista Fortune, menos del diez por ciento de las estrategias efectivas formuladas son ejecutadas efectivamente.

Normalmente fallamos en ligar nuestros objetivos a buenos indicadores. Los medidores son tan cortos, tan rígidos o están diseñados más para golpear o castigar que para motivar. Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos*, dice que nunca había sido tan poderosamente cierta la frase con la que titulamos este artículo “lo que mides es lo que consigues”. Y es que la gente hace lo que mides y no lo que lo dices.

Las mediciones focalizan la atención en lo que es medido. Algo que se mide se presume importante, porque las mediciones afectan el comportamiento de la gente así como en lo que se fijan e ignoran. Como consecuencia, lo que se mide se hace y lo que no se mide se tiende a ignorar.

Existe evidencia que las mediciones tienen un poder importante en el comportamiento aún cuando no están ligadas a la recompensa económica. La gente quiere hacer las cosas bien en las dimensiones que son importantes para la organización, aún y si no hay consecuencias inmediatas.

Es decir, medir es importante porque:

- Enfoca la atención en factores que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.
- Muestra la eficacia con la que se usan los recursos.
- Provee información para analizar las causas y las fuentes de error.
- Ofrece información sobre si una actividad se está haciendo mejor o peor.

Pero, ¿a la gente le gusta ser medida? Frecuentemente inicié con esta pregunta discusiones con empresarios. La primera reacción es pensar que no nos gusta que nos midan, pero ¿es realmente así? ¿Se imaginan un deporte sin mediciones? Nadie sabría quien gana o pierdo o qué tan bien lo estamos haciendo. Piensen en un juego de boliche en el que no sabemos cuántos pinos cayeron después de cada tiro. Eso sucede cuando no medimos o cuando nuestros indicadores no están bien establecidos; igual que nuestros propósitos de año nuevo... Medir a nuestra gente equivale a establecer reglas claras y da objetividad a las evaluaciones.

La siguiente pregunta es qué medir; porque a fin de cuentas todos medimos algo, pero como decíamos antes, esos indicadores son poco útiles. Lo que sucede es que las mediciones no están ligadas a la estrategia: normalmente son medidores financieros, locales o parciales, enfocados en el pasado y hacen énfasis en controlar o en castigar. Todo esto provoca frustración y disgusto hacia el sistema de evaluación.

El principal objetivo de un sistema de medición es motivar a la gente y direccionar comportamientos. Las mediciones deben provocar que las cosas sigan el rumbo planeado y que nuestra gente haga lo que debe hacer. Para ello nuestras mediciones deben ser guiadas por los objetivos estratégicos, deben estar en función de una visión holística de la organización. Debemos buscar un equilibrio entre indicadores del pasado y predictores del futuro. Las mediciones deben ser vistas como justas, educativas y que generen aprendizaje

Para lograrlo hay que buscar cuatro elementos:

- 1) Dar claridad y especificidad en lo que se quiere conseguir en cada organización. El hecho de traducir la estrategia en objetivos y mediciones claras nos obliga a ser específico y permite sacar a la luz diferencias y problemas no resultas. Cualquiera puede definir mediciones, pero siempre parecerán arbitrarias al menos que la gente sepa como se relacionan con el panorama completo de la institución y todo el mundo las entienda.
- 2) Crear un mecanismo de comunicación clara y efectiva. Las mediciones proveen un lenguaje común para la comunicación: la gente habla en términos de lo que está midiendo. La comunicación con todos los miembros de la organización de servir para mejorar el desempeño: deberemos promover el entendimiento no la culpa... Las mediciones son una mina de oro para hablar de resultados y oportunidades de mejora. Hay que evitar que las mediciones se conviertan en un arma contra las personas mal evaluadas. Nada echa a perder un sistema de mediciones y evaluación de la gestión más rápido que un grupo de personas convertidos en víctimas del sistema.
- 3) Tener mayor foco y alineación. Las mediciones mostrarán aquellos factores en los que no podemos fallar y todo mundo tendrá una misma dirección. Ofrecerán oportunidad de mejorar lo que actualmente no se hace bien.
- 4) Desarrollar una cultura organizacional en la que medir sea importante. Llamémosle cultura, tono o estilo, la realidad es que muchos mecanismos juegan en una organización para lograr una serie de comportamientos y actitudes colectivos que promueven o entorpecen la competitividad de la equipo y una cultura de medición es algo fundamental para ser una institución exitosa. Hay que crear instituciones en donde a todos les interesa medir y mejorar.

Hay que evitar que los objetivos sean confusos, la resistencia al cambio y medir por medir. Demasiadas medidas pueden disipar recursos y no saber dónde poner el énfasis. Medir por medir y no usar esa información para mejorar la toma de decisiones y el desempeño de la organización será un gran esfuerzo tirado a la basura.

Recuerden que lo que ves es lo que piensas (también lo que oyes, pero eso no es formal) y sólo consigues lo que mides (porque la gente no hace lo que el jefe dice, sino lo que el jefe mide).

* Profesor de Control e Información Directiva y Director Académico del MBA Full Time