MEDICIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Material complementario a la entrevista
“Los grandes errores en la selección, reporteo y uso de KPI”

1° Parte

Fís. Teodoro González Esteban

“Cuando puedes medir de lo que estás hablando y expresarlo en números, sabes algo del tema, pero cuando no lo puedes medir en números, tu conocimiento es pobre e insatisfactorio”

Lord Kelvin

Grabado en piedra en el edificio de Ciencias Sociales,

en la Universidad de Chicago

“¿Es, por tanto, posible vivir sin medir, sin comparar? Esta es una cuestión tremendamente compleja. Porque la palabra “mejor” implica medida. La palabra “más” implica medida. El mejoramiento de uno mismo implica medida”

Krishnamurti

“La mente que no mide”

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Propósito

El propósito de la medición del desempeño es apoyar la toma de mejores decisiones que, a su vez, lleven a mejoras en aspectos o áreas que la organización considere prioritarias para mejorar su competitividad presente y, probablemente, futura.
Es decir, medimos para mejorar. “Lo que no se mide, no se mejora”
Estos aspectos o temas prioritarios en los que se quiere progresar se concretan al plasmarlos en objetivos.
A cada uno de estos objetivos necesitamos asociarle un o dos indicadores relevantes. Es decir, que estén clara y directamente relacionados con las mejoras tangibles y observables que esperamos percibir en la empresa, si estamos avanzando hacia el logro del objetivo. Un objetivo sin un indicador asociado no pasa de ser un buen deseo. No tendríamos manera de saber si avanzamos en esa dirección o si estamos estacionados o, peor aún, si estamos retrocediendo.
Mediante la medición y seguimiento de estos indicadores podremos evaluar la eficacia de las iniciativas o proyectos emprendidos con la finalidad de impactar positivamente dichos indicadores y decidir qué decisiones tomar.

Utilidad

Los objetivos deberían servir para focalizar la atención en unos pocos aspectos prioritarios y permitir la alineación de esfuerzos y recursos en esa dirección.
La mejor manera de lograr esto es mediante la formulación de indicadores clara y directamente relacionados con dichos objetivos.
En el momento en que decidimos medir algo (mediante un indicador) estamos mandando el mensaje de que eso es importante. Este mensaje jala la atención de los colaboradores e impacta, no solo sus

actividades, sino sus conductas y comportamientos. Es decir, tiene un efecto sobre la cultura de la organización.

La medición nos debe proporcionar información objetiva, confiable y oportuna sobre ¿qué está pasando? con los valores numéricos de cierta variable o atributo, que es importante para el buen desempeño de la empresa.
OJO: Nótese que digo ¿Qué está pasando? y no ¿Qué pasa? La razón es que lo que usualmente necesitamos conocer es cómo ha estado evolucionando en el tiempo esa variable o atributo, más que cómo está en el momento de la última medición. Es decir, nos interesa la película más que la foto.

Una vez que tenemos los datos, los ejecutivos y jefes pueden decidir utilizarlos de dos maneras diametralmente opuestas:
La primera es, ya que sabemos lo que está pasando, profundizar y preguntarnos ¿Por qué está pasando eso? Y la siguiente pregunta sería ¿qué debemos hacer al respecto? Esta es la manera inteligente de aprovechar la medición para mejorar.
La segunda es, ya que sabemos lo que está pasando, pedirle al "responsable" que rinda cuentas al respecto. En la mayoría de los casos, el supuesto responsable ni tiene el control sobre todo lo que influye en lo que está pasando, ni tiene la autoridad para hacer algo al respecto (sin autoridad, no hay responsabilidad) ni tiene el entrenamiento y los conocimientos necesarios para analizar y entender la situación. Es decir, no puede aprender gracias a la medición y sin aprendizaje no hay mejora.
Lamentablemente, esta segunda manera es la más común, coloquialmente conocida como "la búsqueda del culpable" y como el nombre lo dice, sirve para echarle la culpa a un tercero, pero no para mejorar.
ERROR A EVITAR: Utilizar la medición para juzgar a los colaboradores

Objetivos

Empecemos por el principio. Cuando en la organización se decide que hay que medir *algo*, lo primero que nos preguntamos es ¿Cómo lo vamos a medir, qué indicador vamos a usar? Una vez decidido esto, lo siguiente que nos preguntamos es ¿Qué meta le vamos a poner?

Con este inicio, no es de extrañar que la gran mayoría de indicadores, tableros de indicadores, etc. ¡sean inútiles o, incluso, perjudiciales! Porque en ese momento, ambas preguntas son las preguntas equivocadas.

La primera pregunta que debe hacerse quien decide que hay que medir algo, es tener muy claro qué es ese "algo" que queremos conocer y mejorar, porque es importante para la empresa. O dicho de otra manera, más familiar, ¿cuál es ese objetivo que queremos lograr, hacia el cual queremos progresar?

La mayoría de las organizaciones tienen planes estratégicos, tácticos, etc. y un elemento sobresaliente en dichos planes son los objetivos. Sin embargo, sobre todo en los objetivos de alto nivel, es muy común que estén redactados en términos vagos, ambiguos y muy generales. Este tipo de objetivos, que muestran la grandeza de miras de la empresa y que se ven bonitos y hasta impresionantes y con los que es muy difícil estar en desacuerdo, suelen ser de muy poca utilidad.

Si le preguntamos a los distintos integrantes del equipo directivo o del grupo de gerentes ¿qué es lo que realmente quiere decir el objetivo? ¿Exactamente, que es lo que queremos lograr, en qué

dirección queremos avanzar, qué resultado o impacto esperamos generar? Lo más probable es que cada quien nos dé una respuesta diferente.

"No hay más grande impedimento para el avance del conocimiento que la ambigüedad de las palabras"

Thomas Reid (1710 – 1769) Filósofo escocés

En estas condiciones, no es de extrañar que cuando nos preguntemos qué indicador usar, cómo medir si estamos avanzando en la dirección correcta, estamos estancados o estamos retrocediendo, tampoco tengamos una respuesta unánime. Es entonces cuando, en lugar de revisar el objetivo, recurrimos a una seré de prácticas generalizadas, pero equivocadas, como son la tormenta de ideas, la búsqueda en las bibliotecas de indicadores publicadas, ver lo que miden otras compañías o que decidamos seguir utilizando indicadores que ya tenemos.

El problema de raíz es que el tipo de objetivos que describimos dos párrafos arriba, ¡no son medibles!

La solución es partir de objetivos medibles. ¿Cómo pasar de un objetivo no medible a uno medible? Preguntando una y otra vez ¿Qué quiere decir este objetivo? ¿Qué queremos lograr en concreto? ¿Por qué importa? En caso de estar avanzando hacia el objetivo o de haberlo alcanzado, ¿qué cambios, perceptibles y medibles, deberíamos poder observar?

Para aquellos que estén familiarizados con la técnica de "Los 5 por qués" para la búsqueda de causas raíces de problemas, esta sería una especie de técnica de "Los 5 qués"

Al final de esta búsqueda de lo que realmente significaba el objetivo originalmente planteado, el resultado que obtendremos será un objetivo menos impresionante y más modesto, pero mucho más claro, concreto y específico. Un objetivo medible, al que será mucho más fácil asociarle un indicador relevante.

ERROR A EVITAR: Partir de objetivos ambiguos, vagos y generales, que se ven bien, pero que no dicen nada. Objetivos no medibles

Otro error común, a la hora de plantear objetivos es confundir lo que queremos lograr, el efecto que deseamos producir (el verdadero objetivo) con las cosas que se nos ocurre que queremos hacer (los proyectos, las acciones o actividades), que es mucho más fácil de medir. Es decir, medimos el avance de un proyecto, los entregables o las actividades realizadas y no el éxito que hemos logrado gracias a la ejecución del proyecto o a la realización de las acciones.

Ejemplo: En lugar de medir la efectividad de la capacitación (sirvió mucho, poco o nada, los colaboradores mejoraron su desempeño o no), medimos número de cursos impartidos, número de participantes, presupuesto destinado, etc.

ERROR A EVITAR: Confundir lo que se quiere lograr con lo que se quiere hacer. En lugar de objetivos ponemos iniciativas. En lugar de indicadores de desempeño ponemos indicadores de avance o finalización de proyecto

¿Comentarios, sugerencias, preguntas?

teodoro.gonzalez@gmail.com

BiBliografía sugerida

He tratado de ser “despiadadamente selectivo” y sugerir el mínimo de referencias posible, con el máximo de calidad.

En primer lugar, sin duda, está

Barr, Stacey *“Practical performance measurement”* The PuMP Press, Australia 2014

En este libro, la autora presenta su metodología PuMP que cubre todos los pasos del proceso de medición.

Otro libro muy recomendable es

Spitzer, Dean R. “*Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success”* AMACOM 2007

Aborda el tema de la medición del desempeño desde una perspectiva muy diferente. Resalta los aspectos sociales internos en la organización y la enorme importancia que tiene cómo se usa lo que se mide. La socialización de la medición.

Una pregunta, que gentilmente hizo alguna persona que nos acompañaba en la transmisión de la entrevista, fue sobre la medición de intangibles. El subtítulo de este libro lo dice todo.

Hubbard, Douglas W. *"How to measure anything: Finding the value of "Intangibles" in business"* John Wiley & Sons, 2007, 2010, 2014

Excelente libro, un poquito cargado hacia el área de TI, que es la especialidad del autor, pero muy completo e interesante.

Finalmente y solo para quienes quieran profundizar en el tema

Klubeck, Martin *"Metrics: How to improve key business results"* Apress 2011

Otro enfoque diferente y complementario.