



ieem.edu.uy



Medir para gestionar

Un acercamiento a dos metodologías para medir la gestión por objetivos y tener un mayor control y seguimiento de los indicadores relevantes para tu negocio



Patricia Otero
Profesora del IEEM

Hay una famosa frase de Peter Drucker que dice: “Si no lo podés medir, no lo podés gestionar”. Me gusta mucho comenzar mis clases de Control con esto, porque siempre surge el debate.

Los que tienen profesiones más orientadas a números, suelen estar de acuerdo con esta frase, sin ninguna objeción. Otros cuestionan apuntando a que no necesariamente todo puede ser medido y que igual debe ser gestionado.

Sin lugar a duda, la frase tiene mucho de cierto, lo que no medimos, o hacemos algún esfuerzo para seguir, difícilmente pueda ser gestionado.

Y también es cierto que hay cosas verdaderamente importantes que no pueden ser capturadas por un indicador. Aun así, vale la pena el esfuerzo de monitorear ciertas variables claves para nuestro negocio.

Ahora, en un mundo en el que la información disponible está en aumento, ¿cómo asegurarnos de que estamos midiendo lo verdaderamente importante?

Algunos modelos existentes: balance scorecard y OKR

Sin pretender agotar el tema en estas líneas, repasaré algunas cuestiones históricas en esto de la gestión por objetivos.

En 1992, Kaplan y Norton salían en la Harvard Business Review con el modelo del balance scorecard (BSC), que buscó traer a la mesa del directivo un modelo de gestión que contemplara mucho más que los clásicos aspectos financieros.

Hasta ese momento, se usaban diversos tableros con indicadores, pero que atendían solo esa perspectiva.

Lo innovador del BSC fue que incorporó otros aspectos también importantes de medir y considerar a la hora de tomar decisiones. Sumó otras tres perspectivas: la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Para hacer un breve resumen, el BSC lo que busca es aterrizar la estrategia, hacerla entendible y



manejable por todos. ¿Cómo? A través de la definición de objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas, que se relacionan entre sí a través de relaciones causa-efecto, que luego serán monitoreados con indicadores, y que finalmente darán lugar a iniciativas estratégicas (que no son más que acciones

● ● Dos preguntas básicas: ¿hacia dónde quiero ir? y ¿cómo saber si he llegado?

concretas, llevadas adelante por un responsable).

En 1999, John Doerr, introdujo una nueva metodología de gestión del trabajo: los Objectives and key result (OKR).

Se trata de un modelo de gestión con base en la fijación de objetivos y de sus correspondientes resultados claves.

Debo ser capaz de responder a dos preguntas básicas: ¿hacia

dónde quiero ir? y ¿cómo saber si ya he llegado? Doerr decía que este modelo era especialmente útil para las start-ups, pues las empresas que crecen rápidamente deben tener claras las prioridades.

Google fue la primera en adoptar este enfoque, y su implementación fue tan exitosa que dicen que forma parte de su ADN. Steven Levy cuenta en su libro “In the plex”, cómo los googlers adoptaron enseguida el modelo.

¿Por qué? Porque al final eran datos que le permitían a la empresa cuantificar en qué estaba trabajando cada uno, y cuán bien lo estaba haciendo en términos de alcanzar las metas fijadas. Lo esencial, según recoge Levy, es que los OKR son medibles, no decían: “Voy a hacer de Gmail un éxito”, sino que decían: “Voy a lanzar Gmail en setiembre y tendré un millón de usuarios en noviembre”. Acá hay dos elementos bien claros y medibles: lanzar

en setiembre, tener un millón de usuarios en noviembre. Marissa Mayer, quien estuvo en Google de 1999 a 2012, decía: “No es un key result a menos que tenga un número”.

La búsqueda del ROM

Al final, ¿qué buscan estos modelos de gestión? Liberar el tiempo del gerente. El profesor de Harvard, Robert Simons, dice que el recurso más escaso en la empresa es el tiempo del gerente, por lo que debemos lograr maximizarlo. Maneja un concepto muy interesante: el return on management (ROM), que busca capturar si estamos obteniendo el mayor retorno posible de cada hora invertida en la implementación de la estrategia.

Estos modelos, en definitiva, buscan liberar ese tiempo para pensar en cuestiones que hagan la diferencia, pero asegurándonos de que pasen las cosas que tienen que pasar.

Por lo tanto, para evitar llenarnos de indicadores que al final nos abrumen y no nos sirvan para llegar a nuestros objetivos, hay tres grandes criterios: que estén alineados a la estrategia, que sean S.M.A.R.T. (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, temporales), y que estén linkeados a la creación de valor.

Warren Buffet tenía un método para distinguir qué es clave de lo que es solo “nice to have”, o sea, aquello que es deseable, pero no imprescindible.

Y su planteo es el siguiente: imagínate de acá a 5-7 años, imagínate que las cosas salieron mal, ¿cuáles fueron las cosas que fallaron?

Una vez que identificamos esas fallas, tenemos lo clave, eso es lo que no podemos descuidar porque nos llevará a fracasar.

“Solo con medir la empresa avanza”

Esta frase de Antonio Valero, fundador del IESE Business School, resume la intención de este artículo. Claro que no todo es fácil de

● ● Estos modelos de gestión buscan liberar el tiempo del gerente

capturar en un indicador, pero por lo menos deberemos hacer el esfuerzo de aprehender el fenómeno de alguna manera.

Por lo que la invitación al lector es a que identifique esas variables claves que deben ser monitoreadas.

Para ello, deberemos tener siempre en mente el propósito de la empresa, la estrategia bajada a objetivos concretos y la definición de esos resultados claves.

Y algo más, que no es menor: que las metas fijadas generen ilusión en la gente, que den claridad de cómo lo que cada uno hace repercute en el logro del propósito de la empresa.

Empecemos por hacerle entender a las personas cómo lo que hacen está al servicio de algo más grande, eso hará que quieran cumplir con el indicador, no por un bono, no por llegar porque el jefe lo dice, sino porque estarán entendiendo su aporte a la misión de la empresa. ●