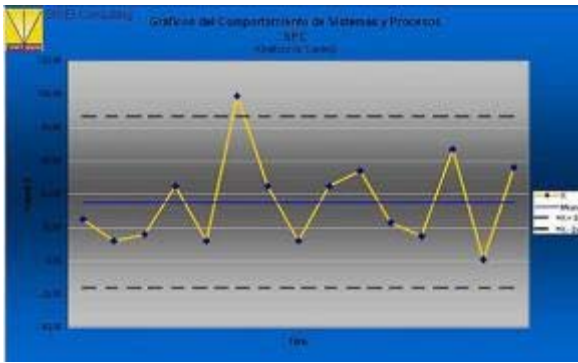


La relatividad de las cosas medibles



Mi amigo y colega [Jesús Lechuga](#), consultor de negocios y experto en capital humano, me pide que explique la opinión de W. Edwards Deming sobre la conveniencia o no de medir ciertos aspectos empresariales.

Curiosamente, Deming, un matemático experto en sacarle jugo a los datos de cualquier empresa y proceso relativizó la importancia de los números y las cosas medibles. Frente a muchos aprendices que hoy adoran y generan toda clase de indicadores en muchas áreas de la empresa, un matemático y estadístico hizo observaciones importantísimas sobre sus riesgos y utilidad:

“Los datos más importantes que necesitamos para dirigir una empresa son desconocidos o imposibles de conocer...”

Deming, “Out of the Crisis” 1982 – Ch. 3 -Diseases and Obstacles

Pérdida de atención por lo importante

La realidad es demasiado compleja para que ningún conjunto de números sea suficiente para definirla. Esto implica que si elaboramos un paquete de indicadores, aún el mejor profesional puede sustituir en su mente la realidad por los indicadores, sustituir el trabajo bien hecho por el logro de un valor arbitrariamente prefijado como adecuado. Lo anterior se incrementa si estos indicadores contienen objetivos o metas numéricas establecidas por la dirección que redundan en beneficio / perjuicio de sus ingresos o de su propia evaluación como profesional. Que duda cabe que a partir de este momento la única realidad válida e incuestionable es la que establecen los números. ¿Quién se lo puede reprochar?

La rivalidad interna

Deming concluyó que las organizaciones son sistemas y que como tales las interrelaciones entre sus miembros eran un aspecto fundamental para el logro de un propósito común. En contra de muchas opiniones extendidas en nuestro Management actual, la potencia de la colaboración entre los empleados supone un factor decisivo en la consecución de los resultados de la organización.

Pero la colocación de objetivos y metas separan a departamentos y personas en el logro de sus intereses individuales, en contra del propósito común y en detrimento de los resultados de la organización.

Las decisiones erróneas

Siempre que medimos algo, dibujamos un indicador o ponemos una serie de resultados, ocurre que existe variación. Las ventas de este mes pueden sólo ser superiores o inferiores a las del mes pasado, los tiempos de entrega pueden ser superiores o inferiores al mes pasado, la cantidad de defectos producidos en cada proceso puede ser superior o inferior. La tentación más habitual suele ser tomar alguna decisión cada vez que el resultado deteriore. Pero ¿Ha habido un empeoramiento? Tal vez sólo se trata de azar o suerte que un mes obtengamos mejor o peor resultado. Pero la respuesta a esta pregunta no siempre la tienen en los despachos de dirección con lo que se comete lo que Schwart denominó “Equivocación de tipo 1”, que es considerar erróneamente que algo ha empeorado cuando realmente no es el caso, haciendo perder el tiempo que debería dedicarse a otras cosas al personal implicado, buscando una explicación que no existe. Cuando además ello implica un “retoque” o reajuste del proceso afectado, según Shwhart demostró, se suele deteriorar el proceso. A esto Deming le llamó **tampering**.

El establecimiento de objetivos o metas numéricas

Los objetivos son como los deseos, algo que quisiéramos conseguir, pero a menos que exista un método nuevo, no hay razón para pensar que lo vamos a hacer mejor que antes. **Sólo puedo hacer hoy algo mejor que ayer si hoy sé algo que ayer no sabía.** Para ello hace falta un nuevo método, un sistema mejor, un conocimiento nuevo. La mejora procede de conocimiento interno que la organización deberá saber crear. Para Deming, la mejora continuada es creación continuada de conocimiento.

Por el contrario, unas metas inflexibles nos inhibirán de hacer mejoras. Lo importante es conseguir el número, nada más importa. Puede que aprendamos que Las metas y objetivos divisionales, departamentales o personales no siempre contribuyen al conjunto, pero este aprendizaje será irrelevante frente a un management inflexible.

La falsa creencia de que lo que no se mide no se puede gestionar

Si sólo pudiéramos gestionar lo medible, ni llevaríamos a los niños al colegio ni daríamos formación a los empleados. A fin de cuentas podemos medir lo que nos cuesta, pero nunca podremos saber qué beneficio podemos sacar de ello.

