

Por qué, para mejorar el rendimiento LA MEDICIÓN RARAMENTE ES SUFICIENTE¹

por Robert D. Behr²

"Gestión del rendimiento" significa diferentes cosas para diferentes personas.

En el mundo de recursos humanos, por ejemplo, se trata de la evaluación del desempeño. En estos casos, los énfasis suelen orientarse a cosas tales como lograr una adecuada evaluación del trabajo de las personas mediante adecuados formularios, aplicando adecuadas políticas de compensación que relacionen adecuadamente los desempeños individuales con las remuneraciones. El desafío, por supuesto, es lograr que tales dimensiones se encuentren correctamente alineadas. El supuesto implícito en este caso es tan simple como lo siguiente: si los sistemas de recompensas están asociados al rendimiento individual, se obtendrá un mejor desempeño individual.

En otros ámbitos diferentes del de los recursos humanos se suele entender que la gestión del rendimiento es la medición del rendimiento. Aquí el énfasis suele estar en lograr las mediciones adecuadas mediante la correcta recopilación de los hechos. La tarea consiste en determinar claramente qué es lo que se quiere medir y cómo se deben recoger los datos correspondientes (y, probablemente, también quién puede y no puede tener acceso a estas informaciones). El supuesto implícito aquí es que, si se lo mide, se podrá obtener más de lo mismo.

Esta versión de la gestión del rendimiento (que la medición del desempeño es equivalente a gestión del desempeño), está bien expresada en el conocido aforismo: "Lo que se mide se hace."

Detrás de estas seis palabras, sin embargo, hay tres supuestos críticos.

Primer supuesto: podemos medir lo que queremos medir.

Segundo supuesto: es posible obtener los datos necesarios y con la frecuencia suficiente para lograr información útil.

Tercer supuesto: disponiendo de esta información las personas pueden lograr hacer las cosas que estamos midiendo.

Sin embargo, si cualquiera de estos tres supuestos no es del todo verdadero, la medición del rendimiento no causará realmente los logros deseados. Por desgracia, en el sector público suele ser difícil (y a menudo imposible) medir con precisión lo que necesitamos. Después de todo, lo que realmente necesitamos son los resultados, y los resultados son notoriamente difíciles de medir. Queremos, por ejemplo, que nuestros ministerios de salud pública logren mejorar la salud de los ciudadanos. Queremos que nuestros parques nacionales nos permitan disfrutar de la belleza de la naturaleza. ¿Cómo medir esta clase de resultados?

Para complicar lo anterior, con frecuencia no es posible disponer de la información necesaria dentro de los tiempos necesarios. Queremos, por ejemplo, que nuestros ministerios de educación logren que los estudiantes se conviertan en trabajadores productivos y ciudadanos responsables. Incluso habiendo aceptado plenamente las mediciones de esos resultados, estas podrían no hallarse disponibles en tiempos suficientemente breves como para proporcionar información útil para la toma de decisiones en la gestión cotidiana de los ministerios de educación. Por lo tanto, nos vemos obligados a recurrir a otras informaciones disponibles en su lugar. Probablemente, ninguna de éstas será exactamente la que necesitemos: todas tendrán sus falencias. Y, en consecuencia, cuando tratemos de que estas medidas no del todo correctas se

¹ TOP difunde de manera exclusiva la versión en español de este conocido reporte mediante convenio con su autor. Traducción realizada por TOP. Si desea suscribirse a la versión en inglés envíe un mail a TheBehnReport@ksg.harvard.edu

² Robert D. Behr es profesor en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, de la Universidad de Harvard También conduce programas ejecutivos diseñados a medida para organizaciones públicas. Es autor, entre otros libros, de *"Rethinking Democratic Accountability"* (Brookings)

orienten en la dirección deseada, podremos, sin darnos cuenta, estar tratando de lograr resultados no del todo deseados.

Esto puede ocurrir aun cuando logremos obtener la información deseada y con la frecuencia deseada e, incluso, sobre los resultados que verdaderamente queremos conocer: el tercer supuesto (que la gente tiene la capacidad de orientar los logros en la dirección deseada) puede no ser válido. ¿Sabemos cómo lograr salud de la población? Seguro que sabemos: haciendo cosas tales como no fumar, comer frutas y verduras, hacer ejercicio con frecuencia, no subir de peso. En fin, la lista básica está bien establecida y difundida por La Organización Mundial de la Salud.

Pero, por desgracia, nuestros responsables de la salud pública no necesariamente pueden lograr que estos comportamientos saludables ocurran. Las agencias de salud pública podrían, por ejemplo, contar con precisas mediciones sobre el número de personas con sobrepeso; podrían incluso contar con hasta con datos sobre quiénes son y cuánto sobrepeso tienen. Pero que cuenten con estos datos no significa, por si mismo, que serán capaces de hacer nada para lograr que esta situación cambie: son las personas, no las agencias públicas, quienes bajan de peso.

Sin embargo, aun en el plano individual, un componente útil de una estrategia de pérdida de peso es precisamente la medición. Numerosos investigadores (por ejemplo Rena Wing de la Brown University Medical School y Jennifer Linde de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Minnesota) han demostrado que es más probable que bajen de peso las personas que se pesan todos los días que las que no lo hacen. ¿Por qué? Tal vez porque, en este caso, los tres supuestos antes mencionados en efecto confluyeron:

En primer lugar, lo que en este caso se está midiendo es precisamente lo que quiere medir. Las personas que hacen dieta están buscando justamente bajar de peso. Y, en este caso, las balanzas miden directamente lo que se quiere.

En segundo lugar, estas personas pueden tener acceso a los datos con la frecuencia necesaria. De hecho, las investigaciones muestran que pesarse todos los días realmente funciona cuando uno quiere bajar de peso. Después de todo, esta información diaria, proporciona un feedback útil para la conducta de las personas involucradas.

En tercer lugar, estas personas tienen la capacidad de hacer justamente aquellas cosas acerca de las cuales están realizando mediciones. Aunque, por supuesto, no tienen porqué hacerlo lo cierto es que son las personas que pueden hacerlo.

En resumen, la gestión del desempeño es mucho más de medición del desempeño. Producir resultados en cualquier organización – ya sea pública o privada- requiere *liderazgo del desempeño*. Son los líderes quienes necesitan las mediciones como retroalimentación así como los ciudadanos para la transparencia. Y, adicionalmente, son también indispensables para motivar a los equipos a ser creativos en la mejora de la realidad.