

# A

## **CARGO SÍ, NUNCA EN CONTROL\***

Por más que él mismo lo sueñe –y por más que los profesores se lo repitamos–, un gerente nunca tendrá el control de su organización. En el mejor de los casos, estará a cargo.

La paradoja es mayor porque afirma que mientras más mecanismos de medición se implanten, tendremos menor control. Y llegaremos a la conclusión de que la única forma de dirigir una organización es “hacerse cargo” y que todo intento de “control” está destinado al fracaso.

En su pretensión de controlar, un gerente incompetente desarrollará múltiples sistemas de medición, gastará en personal que los verifique y cada trabajador deberá dedicar muchas horas a rellenar formularios. Y estos son sólo los costos aparentes.

Inundado por informes con curvas que parecen moverse en el buen sentido, este gerente creará que cada vez controla mejor su organización. Si los resultados no son buenos, corregirá los sistemas de medición exis-

---

\* La primera versión de este artículo fue publicada en la revista *MBA International Business* (Lima) en noviembre del 2002.

tentes y desarrollará otros adicionales para creer que lo tiene todo bajo control... ¡Qué fantasía! Lejos está de imaginarse que con cada paso adelante que cree dar en realidad da dos pasos hacia atrás.

Esta proliferación de mediciones sólo satisface sus necesidades enfermizas y sus obsesiones personales. Pero para la organización los desperdicios son múltiples y bastante reales. Por un lado, los empleados mediocres se limitarán a cumplir las rutinas que satisfagan los indicadores y persistirán en ellas sin importar que destruyan el éxito y la rentabilidad. Por el otro, los empleados más inteligentes y creativos perderán tiempo y energía sacándole la vuelta a los sistemas de medición para que no les impidan seguir haciendo lo correcto.

114

Pero el sistema de medición siempre logra el peor de sus cometidos: nadie estará entusiasmado dedicando su mejor esfuerzo al bienestar y el crecimiento de la organización. Todos estarán, para mal o para peor, enfrascados en satisfacer los controles, en falsearlos o en *bypassearlos*.

Pero hay más efectos negativos. En las reuniones donde se establecen las metas y sus parámetros de medición se producen juegos de poder que deterioran y en las juntas de final de periodo, donde se discuten los resultados, ocurren batallas para determinar al responsable de que no se hayan logrado los objetivos.

En una organización en la que cada tarea tiene un indicador preciso y cada persona tiene múltiples indicadores, cada vez habrá menos cosas relevantes bajo real "control"; pues mientras más se pretende controlar, menos se verifica lo pertinente y todo deviene en un torpe jue-

go de cómo satisfacer los indicadores numéricos pero no los verdaderos propósitos organizacionales.

Un terrible ejemplo de lo anterior es la educación estatal, donde los sistemas de medición tienen efectos perversos. Aterrorizado ante la potencial visita sorpresiva del supervisor, el maestro se dedica a desarrollar por completo el programa oficial y ha olvidado totalmente su tarea formativa. Asimismo, el director está preocupado en alcanzar los indicadores establecidos y no piensa en la esencia del trabajo que debería cumplir.

Obviamente que ninguno de sus indicadores de resultados puede estar dirigido a lo esencial (formación de la niñez y la juventud para que tengan oportunidades de desarrollo humano, social y económico) y solamente se puede controlar lo accesorio (asistencia, cumplimiento del programa formal, costos, entre otros rubros). En este caso, aunque se cumplieren al pie de la letra las metas de estos indicadores, seguiríamos contando con el hasta hoy sistema educativo público desastroso.

115

Contrariamente a lo que nuestra cultura popular y académica sugiere, no hay forma de controlar los sistemas hipercomplejos (como las organizaciones humanas) y el pretenderlo es sólo una fantasía que conduce a resultados catastróficos. (La moda de los tableros de comando y los softwares integrales es sólo la expresión más alta y sofisticada de esta fantasía).

Por supuesto que las mejores organizaciones tienen indicadores numéricos y los usan con gran profesionalismo. La diferencia es que no los hacen el centro de su sistema de gestión y saben cuándo tomarlos en cuenta y cuándo ignorarlos, cambiarlos o abandonarlos. De

hecho, en las organizaciones donde los indicadores numéricos funcionan, estos son efectivos por razones diferentes a ellos mismos: porque son herramientas no esenciales al servicio de un equipo humano obsesionado con el éxito.

Donde existe alguna forma real de "control" es en la organización que cuenta con un gerente que "está a cargo" y ha hecho, previamente, su tarea: sus subordinados ya tienen interiorizados los propósitos organizacionales, ya están motivados para lograrlos y ya se encuentran *empoderados* para usar su propio criterio a fin de tomar decisiones respondiendo a las contingencias situacionales.

116

Por tanto, el "control" que sí funciona es sistémico y complejo y reconoce su propia precariedad. Y, justamente por ello, eso que sí funciona no es realmente un "control"; es un gerente "haciéndose cargo" de que exista un equipo humano, pero sabiendo que nunca tendrá realmente el "control"; solo puede propiciar (¡y rogar!) que funcione bien.

Pero los malos gerentes, incapaces de crear un verdadero equipo, multiplican los indicadores y pretenden con ello sustituir su incapacidad para dar dirección, motivación y empoderamiento. Y lo hacen porque imponer docenas de indicadores, aunque destructivo, es simple y fácil de implementar (¿se acuerdan de la vieja frase "bruto pero rápido"?).

Para terminar, llegamos a una última paradoja, aun más difícil de digerir: el gerente para conseguir alguna real forma de "control" debe aceptar que nunca tendrá el "control". Sólo puede manejar ciertas contingencias,

dar un cierto entorno, proporcionar formación y mensajes. Sabe crear un equipo y hacerse cargo de él, en el día a día, y está preparado para las muchas contingencias que, sin duda, aparecerán.