

La frustración de la medición

Acerca del autor

TEODORO GONZÁLEZ E.

Experto en Modelos de Planeación Estratégica, Balanced Score Card, Medición y Mejora de la Efectividad Organizacional y en la Mejora e Innovación de Procesos, además de ser amigo y colaborador de Keisen Consultores.

Teodoro González E.

Agosto 19, 2015

Temática: Administración y Finanzas, Blogs y publicaciones, Calidad y Mejora Continua, Estadística y Toma de Decisiones, Estrategia y Administración, Mejora Continua e Innovación factores, indicadores de proceso, indicadores de resultados, KPI, Lagging indicators, Leading indicators, Métricos, Modelos de planeación estratégica, puntos de control, variables

Hace 25 años, los consultores batallábamos para convencer a las empresas de la necesidad de medir. Fue en aquellos años cuando frases como “*Lo que no se mide no se mejora*” o “*Medir es saber*” empezaron a popularizarse.

Hoy en día la mayoría de las organizaciones tienen indicadores y miden, pero ¿cuántos de ustedes están satisfechos con su sistema de medición? ¿Cuántos lo consideran algo realmente valioso e indispensable, algo que verdaderamente contribuye al éxito?

En mi experiencia de muchos años como consultor de todo tipo de organizaciones, yo aseguraría que muy pocos.

En el mejor de los casos, es considerado como un **mal necesario** y en el peor, como una obligación que hay que cumplir y salir de ella lo antes posible (“al mal paso darle prisa”) para poder continuar con su verdadero trabajo.

Si lamentablemente usted coincide conmigo y es una de las “*víctimas*”, la pregunta, con respecto a las tareas de la medición de resultados, es:

¿Por qué tantos, trabajamos tanto y tenemos tan poco impacto?

La respuesta está en que, en la inmensa mayoría de las organizaciones, la **selección de indicadores** se considera

como un **evento aislado**, que se realiza una sola vez y que la **medición y reporte** es otra **actividad aislada**, sólo que ésta se realiza de manera periódica y repetitiva.

Sin embargo, la realidad es muy distinta. El trabajo de **medición de resultados** es un proceso, es decir, una “cadena” de etapas ligadas.

A grandes rasgos, las 7 etapas o eslabones principales que integran el proceso de medición son:

Etapas 1.- Establecer el propósito de la medición

No medir por medir. Se pueden medir muchas cosas y para muy distintos propósitos. Hay que tener claro por qué queremos medir. Nosotros nos concentraremos en:

Medir muy selectivamente para lograr mejoras de alto impacto organizacional.

Etapas 2.- Precisar el (los) objetivos a lograr

Cuidado con los objetivos grandilocuentes, genéricos y vagos. Con ellos, ni es posible ni es útil formular indicadores relevantes. Hay que:

Seleccionar, priorizar y definir objetivos muy concretos y específicos.

Etapa 3.- Diseñar el (los) indicadores relevantes

Evitar apoyarse en los indicadores existentes, las “tormentas de ideas” o los indicadores prefabricados.

Formular indicadores clara y directamente relacionados con los objetivos a lograr.

Etapa 4.- Caracterizar el (los) indicadores

No pensar que cubriendo la etapa 3 agotamos el trabajo de definición de indicadores.

Elaborar ficha técnica con la información complementaria, suficiente y necesaria.

Etapa 5.- Medir y reportar

Cuidado con las fuentes poco confiables y con los reportes que nadie lee.

La precisión es menos importante que la consistencia. La cantidad no es calidad.

Medir de manera confiable y elaborar reportes visuales y “a la medida”.

Etapa 6.- Interpretar y analizar la información

La información cuantitativa requiere de un intérprete. La meta mata. Describir no es analizar.

“Distinguir la señal del ruido”. Averiguar los por qué.

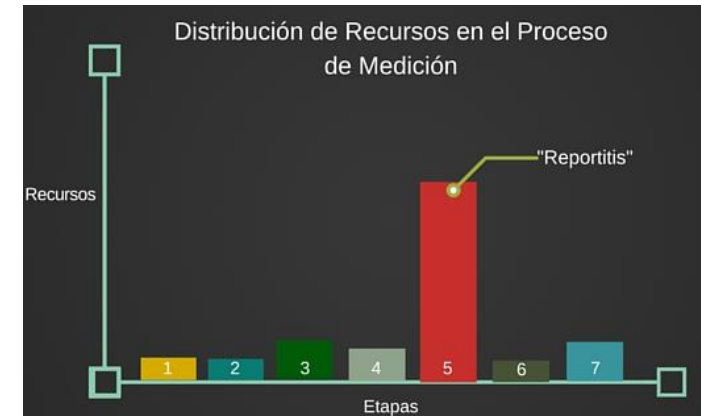
Etapa 7.- Tomar decisiones y darles seguimiento

La experiencia, la soberbia y el “me late” son consejeros peligrosos. “Orden bien dada, no supervisada, vale una...”

Crear un proceso formal de toma de decisiones basadas en datos y seguimiento.

A esta cadena le pasa lo mismo que a todas las cadenas: Si solo tiene uno o dos eslabones fuertes, se romperá. Más aún, **con que haya un solo eslabón débil, la cadena se romperá.** Pues bien, de las 7 etapas principales que integran todo proceso de

medición de resultados, las empresas suelen dedicar tiempo, dinero y esfuerzo (recursos) a ejecutar una o dos, pero de plano, ignorar o prestar mínima atención a las restantes.



¡Peor aún! Las etapas que sí ejecutan, ¡las ejecutan MAL!

¿Resultado? Un **proceso débil y frágil**, centrado en la “**reportitis**” (enfermedad incapacitante) cuyo impacto en el éxito de la organización es igualmente débil y frágil, así como la **frustración de los involucrados**.

Seguramente, usted se preguntará ¿Por qué digo que ejecutan mal las etapas? y sobre todo ¿Qué pueden hacer para asegurar una buena ejecución y un alto impacto del sistema de medición de resultados?

La respuesta es que en cada una de ellas existen **tentaciones y trampas** que van a hacer que el **desempeño** de esa parte del proceso sea **deficiente y disfuncional** y, como ya sabemos, con tan solo una que falle, el **resultado final del proceso** completo será **deficiente y frustrante**.

En los próximos artículos de esta serie iremos mencionando, para cada eslabón, cuáles son esas trampas y tentaciones y cómo evitarlas, para que cada uno funcione bien y se integre de manera armónica con el resto del proceso y así lograr que el resultado final sea impactante.

Contenido Relacionado:

- [Básicos y Tipos de Indicadores](#)
- [KPI: Los Grandes Errores en la Selección, Reporte y Uso - Dialogando con Expertos](#)

Como citar este artículo: González E. Teodoro, (19 de agosto de 2015), *La frustración de la medición*, Artículos y Blog de Keisen Knowledge, KEISEN Consultores, México, <https://keisen.com/es/>

Reserva de Derechos: Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Distribución. KEISEN CONSULTORES