



La Lógica de los métricos e indicadores

Acerca del autor

DR. RICARDO HIRATA OKAMOTO

Director de Keisen Consultores especializados en los campos de Planeación Participativa, Articulación Estratégica, Mejora Continua e Innovación, Ingeniería Kansei, Efectividad Organizacional y del Liderazgo Efectivo e Inteligente con el sistema SYMLOG®.



Divulgador y promotor incansable de la calidad y mejora continua en México en radio, Blog y redes sociales.

Cofundador de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (AMTE AC), profesor de maestría en diferentes universidades. Investigador invitado en la Universidad Internacional de Hiroshima y profesor invitado en la Universidad de Arizona en el Mel & Enid Zuckerman College of Public Health.

Miembro de la Japan Society for Quality Control y Miembro Senior de la American Society for Quality.

Ricardo Hirata Okamoto
Marzo 20, 2018

Temática: Administración y Finanzas, Blogs y publicaciones, Calidad y Mejora Continua, Capacitación, entrenamiento y desarrollo, Comunicación y Articulación, Culturas y subculturas organizacionales efectivas, Estadística y Toma de Decisiones, Estrategia y Administración, Liderazgo y Efectividad Organizacional, Mejora Continua e Innovación, Planeación,

Articulación y Consenso, Beneficios, Entregables, Indicadores de desempeño, KPI, LFA, Logical Framework Analysis, Marco Lógico, Matriz Marco Lógico, Propósitos

El tema de la medición del desempeño es importante en todos los niveles de una organización. Tiene su grado de complejidad, ya que, en la mayoría de los casos, las organizaciones “miden cosas” en sus diferentes funciones y procesos, pero estos indicadores no están lógicamente construidos, es decir, la relación causa y efecto de 2 o más de los indicadores no está plenamente clarificada o demostrada y, por tanto, “todos” cumplen con sus metas, pero el resultado final no se logra. Esto se puede llamar, un despliegue incompleto de indicadores.

Existen diversas formas y marcos de trabajo para desplegar indicadores dependiendo del fin u objetivo que se busca (e.g. Balanced Score Card, Hoshin, Indicadores de resultado vs actividad), pero hemos encontrado en las empresas con las que hemos interactuado, que una de las causas de un despliegue erróneo se debe más a la

ignorancia y desconocimiento que tienen las líneas de mando (e.g. alta dirección, mandos medios y supervisores) sobre la lógica que los indicadores deben seguir en un ejercicio de despliegue y el rol que deben tener al momento de construir los indicadores propios y los de sus subordinados.

Utilizando la narrativa del Modelo de planeación de proyectos llamada “Marco Lógico” (i.e. en inglés “Logical Framework Analysis”) para explicar nuestra recomendación, es importante en primer lugar entender que, para lograr un gran propósito, es necesario definir los objetivos a alcanzar, que, de cumplirse, contribuirán a este gran propósito. Luego, el logro de estos objetivos depende de una serie de entregables que deben construirse, es decir, “si logro tener estos resultados, luego entonces, cumpliré mis objetivos” y finalmente, es necesario determinar las diferentes acciones que deben realizarse con el fin de obtener o construir los entregables, que a su vez nos ayudaran a cumplir los objetivos y en consecuencia los grandes propósitos.



Requiere del desarrollo de un pensamiento más analítico y de causa – raíz, en todos los niveles de mando, pero aseguremos no solo cumplimiento de indicadores, sino también un pensamiento de mejora continua.

Por ejemplo, la narrativa nos dice que para generar utilidades (propósito), es necesario reducir tiempos muertos, para lo cual se implantarán proyectos de mejora cuyos entregables serán los cursos de capacitación, juntas de trabajo y reportes de impacto.

Cada uno de estos 4 elementos debe tener indicadores que sean medibles, verificables y costos efectivos. Por tanto, hay indicadores o métricos para los Propósitos, Objetivos, Entregables y Actividades, y es común que cuando hablamos de indicadores, nuestros mandos solo definen un tipo de 4 posibles.

Los errores inconscientes en esta materia de indicadores radican en que estamos acostumbrados a los indicadores que miden nuestro esfuerzo realizado y que normalmente corresponden a los indicadores de Actividades y los de Entregables. Por ejemplo, nos gusta hablar sobre el tiempo utilizado, el presupuesto gastado, desviaciones en tiempo y costos,

así como los entregables como, número de cursos, % de asistencia, numero de juntas y el avance en % (i.e. cuando decimos “80% de avance” que está en función de un calendario y de los entregables).

Pero no necesariamente estamos conscientes ni acostumbrados a declarar el impacto de nuestras actividades y entregables, o bien, nos da temor el asociarlos por el compromiso que implican al logro de métricos de impacto real. En otras palabras, necesitamos contestar también los indicadores de objetivos como, ¿cuánto tiempo muerto se ha reducido gracias a los cursos, juntas, inversiones y reportes de asistencia?, y aun cuando esta respuesta este proporcionada, la siguiente sería ¿cómo contribuye esta reducción de tiempo muerto en las utilidades de la empresa o proceso? (Por aquello de que luego nos sale más cara la mejora que el problema).

Vivimos un entorno, donde la tentación de usar y exigir indicadores de entregables es muy grande, ya que lucen a corto plazo y no comprometen a nadie al logro de un objetivo o propósito de mayor nivel (e.g. es mejor decir el número de horas que se invierte en capacitación, que demostrar el impacto de la

capacitación en la reducción de la rotación del personal).

Pero también es cierto, que los niveles gerenciales no necesariamente han traducido correctamente las relaciones entre los indicadores de actividad y entregables con los de logro de objetivos.

Por lo tanto, el mensaje que deseamos transmitir, es simple: Hay que aplicar en todos los niveles de mando, toda la cadena de métricos e indicadores y “conectar” lógicamente las acciones con entregables, y estos a su vez con los objetivos a lograr y las contribuciones a propósitos de mayor nivel, ya que genera una mayor consciencia en todo el personal sobre lo realmente importante, promueve un alineamiento natural a los indicadores clave de desempeño de la empresa o institución, y nos permite administrar mejor nuestros recursos para los diferentes proyectos, iniciativas y acciones cotidianas.

Piense lo que va a ganar, si todos los directores, gerentes, jefes y supervisores (al menos) entienden que existen 4 grupos de indicadores y que independientemente de su nivel jerárquico, todos en cada nivel, debemos tener claridad en la “cadenita” lógica de resultados a medir y reportar tanto



a los niveles de mando, como retroalimentar a los niveles subordinados. Sería un cambio sencillo y de alto impacto organizacional, y que por experiencia sabemos que no se entiende y no se aplica en nuestras organizaciones, pero que de hacerlo transformaría mentes y logra alineamiento natural de métricos e indicadores.

Si esto no está claramente trabajado, mucho de lo que deseamos implantar como los básicos de un seguimiento de rutinas, los diálogos de desempeño, el Toyota Kata, entre otros métodos de gestión del desempeño, simplemente no será efectivo, no dará resultados y generará solamente dispersión organizacional.

Lo dejo con una reflexión: ¿cuántos seguimos midiendo ventas y no las utilidades de dichas ventas?, ¿cuántos medimos número y duración de las llamadas telefónicas y no el índice de satisfacción del cliente atendido?, ¿Cuántos tienen 100% en las 5S, y no han logrado mejorar los tiempos de búsqueda de un archivo en su computadora?

Contenido relacionado:

- [¿Cómo evaluar y mejorar las habilidades del personal hacia la mejora continua? – Webinar](#)
- [Básicos y Tipos de Indicadores \(KPI\) Parte 1 - Keisen Consultores](#)

Como citar este artículo: Hirata-Okamoto, Ricardo, (20 de marzo de 2018), *La Lógica de los métricos e indicadores*, 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