

LO QUE ELIGES MEDIR, REVELA QUIÉN ERES

En el mundo de los negocios, medir es fundamental. **“Lo que no se mide, no se mejora”**, repetimos como mantra. Sin embargo, pocas veces nos detenemos a pensar que lo que se mide también revela lo que realmente valoramos. Si elegimos medir solo la velocidad de entrega, podría ser porque el bienestar del equipo no es prioridad. Si solo celebramos el cumplimiento de objetivos comerciales, quizá estemos dejando de lado la calidad de las relaciones internas.

Las métricas no son neutras. Hablan. Definen. Condicionan. Y, en muchos casos, delatan. En un proyecto Six Sigma, por ejemplo, uno de los primeros pasos es definir claramente qué es el valor para el cliente y luego identificar los indicadores que permiten mejorar ese valor. Pero **¿qué pasa cuando el valor no está solo en lo que el cliente externo recibe, sino también en**

la forma como se siente quien produce, diseña, sirve o colabora? El Green Belt enseña a reducir variabilidad, pero como líder debemos preguntarnos: ¿estamos midiendo también la variabilidad emocional o cultural que impacta nuestros resultados?

Pensemos en una organización que tiene una tasa de rotación laboral del 20% anual, pero celebra el cumplimiento de sus metas trimestrales sin cuestionar qué está pasando con su cultura. Medir solo lo operativo puede llevarnos a sostener estructuras que funcionan en el corto plazo, pero erosionan la sostenibilidad del talento humano. La voz de los colaboradores, su sentido de pertenencia o su nivel de compromiso emocional también son métricas, aunque más difíciles de capturar.



En metodologías como el PMBOK, medir es un principio esencial: **se monitorean costos, tiempos, calidad, riesgos. Pero también se puede (y se debe) monitorear el alineamiento con el propósito, el grado de compromiso del equipo o la claridad en la comunicación.** No se trata de reemplazar los indicadores técnicos, sino de complementarlos con otros que reflejen el alma del proyecto. Por ejemplo, **¿qué tan alineado está este proyecto con la misión institucional? ¿Cuánto sentido de logro se percibe en el equipo más allá de los entregables?**

Una organización que solo mide lo transaccional, termina operando con una visión miope. Puede lograr resultados a corto plazo, pero corre el riesgo de perder talento, agotar a sus equipos o desvincularse de su verdadero impacto. En cambio, las empresas que se atreven a medir lo complejo —**el bienestar, la satisfacción, la coherencia cultural, la confianza**— desarrollan una musculatura organizacional mucho más resiliente y sostenible.

Y es que el bienestar también puede y debe ser gestionado. Medir indicadores como el **Work Engagement (engagement laboral), el Net Promoter Score interno (índice de recomendación como lugar de trabajo),** el ausentismo emocional o incluso la percepción de justicia organizacional, abre caminos para conversaciones más humanas y profundas. Si lo que mides es solo eficiencia, promoverás eficiencia; si lo que mides es confianza, diseñarás entornos que fomenten el respeto.

Lo paradójico es que muchas de estas dimensiones **“intangibles”** ya tienen metodologías sólidas para ser medidas. Herramientas como los pulse surveys, las entrevistas estructuradas de clima laboral, o modelos de evaluación de cultura organizacional permiten obtener datos tan confiables como los financieros. Y aun así, en muchas empresas, estos datos siguen siendo secundarios, casi decorativos. El tablero principal sigue priorizando solo los números **“duros”**.



Aplicando el pensamiento de **Systematic Inventive Thinking (SIT)**, podríamos hacer un ejercicio provocador: **eliminar temporalmente los indicadores tradicionales y preguntarnos “¿qué mediría si solo pudiera observar el comportamiento, la conversación y el estado emocional de mi equipo?”**. Esa disrupción podría ayudarnos a redescubrir lo que realmente impulsa el rendimiento colectivo. Porque a veces, lo que dejamos fuera del tablero es lo que más impacto tiene.

Este enfoque también conecta con los aprendizajes del análisis de causa raíz en **Lean Six Sigma**. **¿Cuántas veces hemos medido el defecto sin medir las condiciones que lo propician?** En una mejora de proceso es común identificar la causa técnica, pero rara vez nos preguntamos si el equipo estaba agotado, confundido o desmotivado. Y eso también es dato. Un entorno de alta presión emocional sin soporte adecuado produ-

ce variabilidad en los resultados, incluso si el procedimiento técnico es impecable.

Un estudio de **Deloitte (2023)** revela que las empresas que miden indicadores de bienestar emocional y cultura organizacional junto a sus **KPIs** financieros reportan un 30% más de retención de talento y un 40% más de compromiso. Medir lo que importa no solo es humano, también es rentable.

Un ejemplo inspirador es el de la empresa **Next-Jump**, conocida por su política de **“Better Me + Better You = Better Us”**. Su sistema de evaluación no solo mide el desempeño individual, sino también la contribución al desarrollo de otros. Así, la generosidad, la mentoría y el aprendizaje colectivo se convierten en dimensiones visibles, gestionables y premiadas. **¿Qué pasaría si más empresas hicieran esto?**

En uno de mis artículos anteriores, “**Empresas que cuidan**”, reflexionaba sobre cómo el propósito no es solo una declaración, sino una forma de cuidar. Y el cuidado comienza por observar. Medir es, en muchos sentidos, una forma de mirar con atención. Por eso, cuando elegimos qué medir, estamos diciendo qué nos importa, qué queremos proteger y qué estamos dispuestos a transformar.

Los indicadores no son solo herramientas. Son declaraciones. Son formas de moldear la cultura. Y como toda cultura, se diseña tanto por lo que se ve como por lo que se omite.

Por eso, revisar los indicadores es, en muchos sentidos, una forma de revisar el alma de la organización.

Te invito a reflexionar:

¿Tus indicadores actuales reflejan tus verdaderas prioridades? ¿Estás midiendo lo que es fácil o lo que es significativo? ¿Qué está quedando fuera del tablero que merece ser visto?

Quizá sea hora de revisar no solo cómo medi-

mos, sino desde dónde. Porque en el fondo, lo que eliges medir, revela quién eres.

Referencias

- Deloitte. (2023). The Workforce Well-being Imperative. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>
- Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Empresas que cuidan: cuando el propósito también protege. Ojopelao Magazine. Recuperado de <https://ojopelaomagazine.co/empresas-que-cuidan/>
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition.
- Six Sigma Institute. (2020). Green Belt Body of Knowledge. Recuperado de <https://sixsigma.institute.org>
- Goldenberg, J., & Horowitz, R. (2009). The Innovation Algorithm: TRIZ, SIT and Other Tools for Strategic Creativity. Cambridge University Press.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **j MMP2015**