

Medir lo que Importa

Aplique medidas con las que obtendrá acción y resultados

¿QUE MIDE SU organización? ¿Resultados de ventas? ¿Costos de operación? ¿Ganancias? La satisfacción del empleado o cliente? Tal vez usted mide el número de programas que genera su departamento o el número de asistentes a estos programas. Probablemente tiene una buena comprensión de que se mide en su organización. Por lo tanto, he aquí una pregunta más difícil: ¿Por qué lo mide?

Las respuestas más comunes son que medimos para monitorear el progreso o para determinar los premios y rangos de

Esa es la diferencia de cómo pensar en los indicadores como una manera de captar el estado de su negocio en lugar de como un mecanismo para impulsar la acción. Ella estaba utilizando indicadores como una herramienta histórica que describe lo que ocurrió en el pasado. Además de proporcionar información interesante para un informe anual, esta forma de utilizar indicadores aportan poco valor. No es sorprendente que los números hayan cambiado poco a lo largo de varios años.



El verdadero propósito de medir algo es impulsar la acción.

rendimiento. Puede tratarse de ambos, aunque sostengo que esos son los efectos secundarios de la verdadera intención.

El verdadero propósito de medir algo es para generar una acción. ¿Por qué verifica la temperatura por las mañanas? No es porque esté interesado en saber sobre el clima. Es porque tienes que tomar una decisión: En caso de que se estuviera frío, ¿usaría un abrigo, usaría mangas cortas o largas, o llevaría los guantes?

Conducir el futuro

Una vez facilite las sesiones de selección de objetivos para determinar los indicadores de una organización. Se desarrollaron una serie de indicadores relacionados con la captación de nuevos clientes. Una persona ansiosamente levantó la mano y dijo: "Pero eso no parece realista, porque no conseguimos captar muchos clientes nuevos."

Yo la desafíe a ella y a la Junta Directiva a utilizar sus indicadores de manera más activa. Se necesitaba determinar un plan para aumentar el número de clientes. Cada mes, se revisan las cifras y se cambiarían las acciones si no se obtenían progresos.

El punto es que si usted utiliza indicadores simplemente para registrar el pasado, entonces no mucho cambiará. Los indicadores deben ser herramientas proactivas para ayudarle a cambiar el futuro.

Cuatro consejos

Éstos son algunos consejos para la conducción de la acción a través de indicadores:

1. Construye tus indicadores en torno a aquellas directivas y decisiones claves sobre las que tienes control.
2. No uses la misma métrica que tu jefe. Determina la contribución específica y

- única que le hará a sus indicadores.
3. Pregúntate: "¿Este indicador proporciona la orientación suficiente para mí para que tome alguna acción?"
4. Alinea el nivel de precisión de tus indicadores con la toma de decisiones. Por ejemplo, no midas la satisfacción del cliente a la centésima si los cambios a ese nivel no van a impactar tus acciones.

A menudo me sorprende el número de personas que dedican mucho tiempo a pensar en cifras, pero luego los guardan hasta el final del año. Si no se va a utilizar las métricas para influir o cambiar sus acciones, no invierta su esfuerzo en capturarla en el primer lugar.

La métrica debe conducir el futuro no debe ser simplemente un reflejo del pasado. **QP**



BRADLEY KOLAR es presidente de Kolar Associates en Naperville, IL. Obtuvo una maestría en ciencias de la computación de Northwestern University en Evanston, IL.