

# Ensayo: Métricas de Evolución

## El noble propósito de las métricas

Las métricas deben servir para fomentar la transparencia en los equipos y la organización, que son pilares fundamentales para habilitar la inspección y la adaptación como caminos directos hacia la mejora continua.

Las métricas deben alentar a las personas a:

- Tener conversaciones para dar y recibir retroalimentación frecuente y continua
- Definir acciones para implementar la mejora continua tanto del proceso de construcción de valor como del valor generado en sí mismo (producto)
- Habilitar la toma rápida y eficaz de decisiones basadas en datos recientes, frescos
- Promover la innovación tanto sostenible como disruptiva dentro del equipo (Concepto propuesto por Clayton Christensen en su libro [El Dilema de los Innovadores](#).) Ver nota al pie.

Es importante definir pocas métricas, útiles para que los equipos y la organización puedan evolucionar y no como un mecanismo de comando y control, o para fomentar una cultura de “premios y castigos”.

Recordemos la [Ley de Goodhart](#): “Cuando una medición se convierte en un objetivo principal, deja de ser una buena medición”.

El uso inadecuado de una métrica es muy probable que promueva la manipulación intencional de dicha métrica y aliente comportamientos contrarios a los que queremos fomentar.

Tener presente que el foco no es “mejorar la métrica”, sino mejorar el proceso para entregar más valor.

---

## Las métricas desde diferentes esferas de observabilidad

Tomando como referencia las características de las organizaciones antifrágiles (estabilidad, adaptabilidad y rendimiento), sumando aspectos claves como la sustentabilidad, métricas de frameworks ágiles como *Scrum* o *Kanban* y las métricas del modelo *UnFix* entre otros, proponemos definir métricas que abarquen 3 grandes **esferas de observabilidad**: Personas (Cultura), Producto (Valor) y Procesos (Mejora).

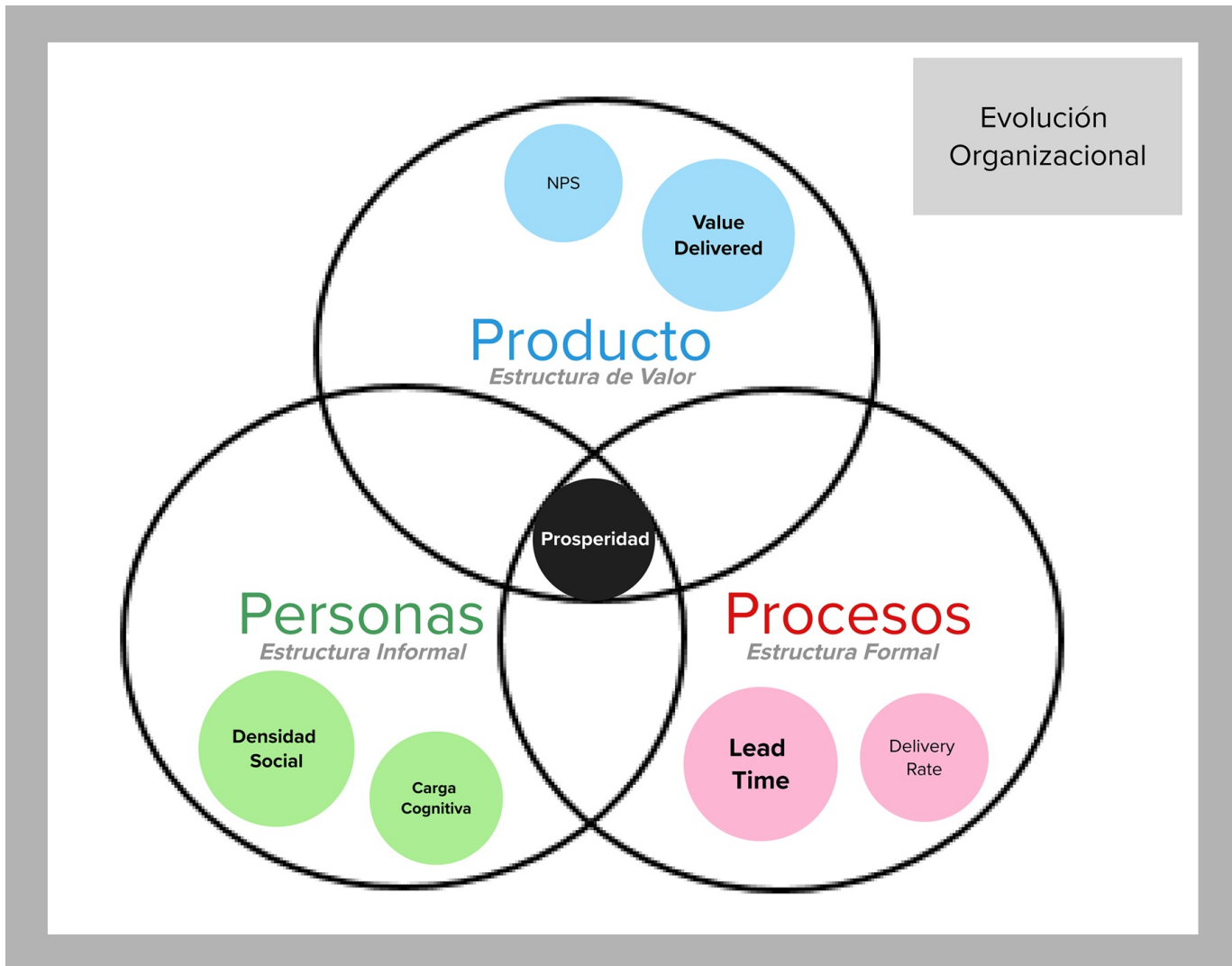


Figura 1. Esferas de Observabilidad

**Esfera de Personas:** tiene que ver con la evolución y expansión de la transformación en el sentido más amplio. Se apoya en la estructura informal de la organización. Involucra mediciones de evolución de la **cultura**, cambio de **mindset**, motivación y **bienestar** de las personas durante el proceso de cambio y como medir el cambio en si mismo. Ejemplos de métricas de esta esfera de observabilidad son la densidad social, el nivel de motivación de los equipos, la seguridad psicológica, la carga cognitiva, etc.

**Esfera de Producto:** tiene que ver con el valor generado, el **outcome** o impacto que es consecuencia de dicho valor, la mirada orientada al cliente y su satisfacción, el *discovery* de nuevos productos, servicios, mercados. En definitiva, todo aquello que se basa en la estructura de valor de la organización. Ejemplos de métricas de esta esfera de observabilidad son el Valor Entregado, el NPS, el ROI y otras métricas financieras, etc.

**Esfera de Procesos:** se relaciona con la mejora continua de los procesos de construcción de valor y de negocios, el desempeño de los equipos, la escalabilidad de la organización y su capacidad de adaptarse a nuevos contextos cambiantes e inciertos en ciclos cortos. Esta esfera esta relacionada con la **estructura formal** de la organización. Un ejemplo de métrica de esta esfera de observabilidad es el Lead Time

Estas 3 esferas pueden desagregarse en **6 dimensiones de observabilidad**, que son como diferentes “lentes” a través de los cuales medimos la evolución de los equipos y la organización. Es

una mirada más granular y específica que la propuesta por las esferas de observabilidad.

**IMPORTANTE:** proponemos inicialmente comenzar con al menos una métrica de cada esfera de observabilidad y refinar las métricas de cada esfera usando una “lupa” más precisa a través de las dimensiones de observabilidad, **SI y SOLO SI** surge la necesidad natural en la Organización y consideramos que los equipos están preparados para dar ese paso.

---

## Dimensiones de observabilidad: Afinando la vista

- **Dimensión Contextual (Input & Context Metrics):** esta dimensión nos habla sobre lo que viene dado del contexto, de lo que se está nutriendo o alimentando el equipo o la organización hoy para poder generar valor.
- **Dimensión de la Robustez (Stability & Quality Metrics):** esta dimensión nos habla sobre los estándares de estabilidad y calidad alcanzados a la hora de desarrollar soluciones.
- **Dimensión de la Productividad (Output & Productivity Metrics):** nos habla de la habilidad para mejorar la entrega de producto en el tiempo.
- **Dimensión del Impacto (Adaptability & Outcome Metrics):** nos habla sobre la habilidad y resiliencia de los equipos para adaptarse a los cambios y mejorar el impacto en el negocio y la organización aun en contextos de alta incertidumbre.
- **Dimensión de la Sustentabilidad (Sustainability & Safety Metrics):** nos habla sobre la salud y el bienestar de los equipos y su aporte sustentable a la periferia (Stakeholders, negocio, sociedad, etc.).
- **Dimensión de la Evolución Organizacional (Evolution Metrics):** nos habla sobre la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado de manera interna y externa.

**IMPORTANTE:** lo propuesto anteriormente no es una receta ni busca ser un listado exhaustivo o rígido, sino más bien una simple hoja de ruta por la cual empezar a medir y evolucionar si no se sabe desde dónde partir.

---

## ¿Cómo nos medimos?

Para empezar, volvemos a hacer hincapié en lo importante de tener pocas métricas con un sentido relevante. Calidad es mejor que cantidad. Es recomendable implementar al menos una métrica de cada esfera de observabilidad (Personas, Producto, Procesos) de manera de tener una mirada integral y complementaria de los equipos y su evolución. Por ejemplo, se podría medir la *salud de los equipos* mediante la **Carga Cognitiva** (personas), el *outcome* generado mediante el **Value Delivered** (producto) y el **Lead Time** (procesos) y con solo 3 métricas simples tener un primer termómetro de cómo van evolucionando los equipos en 3 aspectos clave. Si sentimos además la organización alrededor del valor midiendo por ejemplo la cantidad de equipos o células operando en la nueva estructura (redarquía) podremos tener una muy buena medición de cómo evoluciona nuestra transformación organizacional.

Si fuese necesario sumar métricas adicionales, por caso para contar con información adicional a la hora de tomar decisiones, se podría implementar una métrica de cada una de las dimensiones de

observabilidad de forma de tener una mirada integral más detallada y complementaria de los equipos y su evolución. Por ejemplo, podríamos elegir para empezar una métrica destacada (en color rojo debajo) de cada dimensión y así con un simple *slicing* de 6 métricas cubrir integralmente todos los aspectos relevantes de manera simple y rápida.

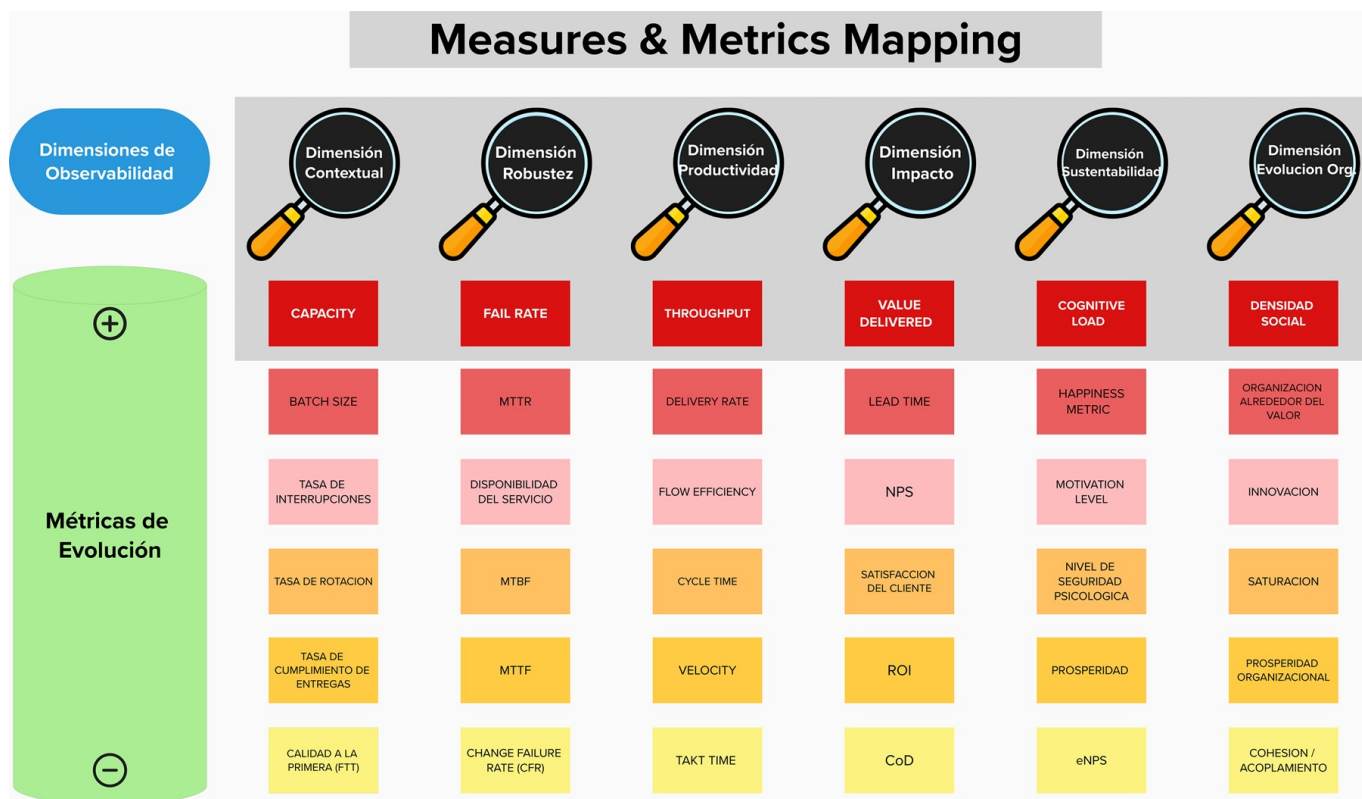


Figura 2. Mapping de Métricas

En la **figura.2** podemos observar algunos ejemplos de métricas candidatas para cada dimensión de observabilidad que nos permitiría hacer un *slicing* inicial de las métricas más relevantes para tener un primer “set básico” de métricas de valor. Para ver una lista más detallada de métricas recomendadas acceder [aquí](#).

## Medir basándose en Objetivos Relativos (Relative Targets)

La teoría de "Relative Targets" sugiere que, en lugar de establecer metas fijas y absolutas para el desempeño, las organizaciones deben utilizar objetivos relativos como una forma más flexible y adaptativa de gestionar el progreso y el éxito. Estos objetivos relativos son dinámicos y se ajustan en función del contexto, la competencia, y otros factores cambiantes, lo que permite a las organizaciones ser más resilientes y ágiles en un entorno de constante cambio.

**Comparar Actual Vs Actual en vez de Actual Vs Planned** La comparación “actual vs actual” se refiere a comparar el desempeño actual de un equipo o individuo con su desempeño en un período anterior o con otros actores relevantes, en lugar de compararlo con un objetivo o plan preestablecido (“actual vs planned”). Esto permite una evaluación más flexible y adaptativa del progreso, ajustándose a las circunstancias cambiantes.

El rendimiento del equipo se compara con su propio rendimiento en meses anteriores o con el de equipos similares.

**Ejemplo:** el equipo completó 20 tareas este mes, lo que es un 20% más que el mes anterior y un 5% más de tareas que otro equipo similar en la organización". Esta comparación resalta el progreso y la mejora continua del equipo, o su desempeño en comparación con otros, en lugar de centrarse exclusivamente en si alcanzó una meta fija.

---

## Recomendaciones sobre métricas

- Definir pocas métricas y que sean relevantes. Menos es mas.
  - No medir individualmente. **SIEMPRE** medir a los equipos como la mínima unidad de entrega de valor.
  - Las métricas siempre deben analizarse en conjunto para poder tener una "foto" (diagnóstico) completo e integral del equipo. Evitar sacar conclusiones basadas en el análisis de una métrica aislada del resto.
  - Medir en base a objetivos relativos ([Relative Targets](#)) y comparando *Actual Vs Actual*.
  - Diseñar un tablero con pocas métricas claves, visibles y accesibles (publicas) de manera de fomentar la transparencia y llevar la información a donde se toman las decisiones.
  - Definir una cadencia adecuada para cada métrica, por ejemplo: medir la motivación del equipo una vez al año no tiene sentido, medir el valor de negocio por puntos diariamente tampoco.
  - Los datos obtenidos deben servir para tomar decisiones rápidas, no solo para iniciar conversaciones.
  - Para empezar, seleccionar al menos una métrica relevante para tu contexto de cada una de las 3 esferas de observabilidad de forma de tener una mirada inicial y complementaria de los equipos y su evolución. De ser necesario, ir agregando al menos una métrica de cada dimensión para tener más mediciones y datos a utilizar. Si alguna de las dimensiones no hace sentido en tu organización, ¡simplemente no usarla!
- 

## Algunas frases y reflexiones sobre la importancia de las métricas

**"La gran cantidad de información, crea pobreza de atención."** - Herbert Simon, economista, 1971

**"Dime lo que mides y te diré como trabajo"** - Eliyahu Goldratt.

**"Cuando una medición se convierte en un objetivo, deja de ser una buena medición"** - Ley de Goodhart

**"En Dios confiamos, los demás deben traer datos"** - William Edwards Deming

**"Si no se puede medir, no se puede gestionar"** - Peter F. Drucker

**"El producto funcionando es la medida principal de progreso"** - Principio del Manifiesto Ágil,

2001

**“Un indicador es una invitación a ver directamente la distinción entre un objeto y la realidad”** - Sobotka

**“Sin datos, solo eres otra persona más dando su opinión”** - William Edwards Deming

**“Con datos sesgados, también eres otra persona más dando su opinión”** - Bitter Luna

---

## Acerca del libro "El Dilema de los Innovadores"

En dicho libro se presentan dos tipos de innovación:

1. **Innovación Sostenible:** Esta es la mejora gradual y continua de productos o servicios existentes para satisfacer las demandas de los clientes establecidos. Se enfoca en mejorar el rendimiento de productos o servicios dentro de los parámetros existentes.
2. **Innovación Disruptiva:** Este tipo de innovación implica la introducción de productos o servicios nuevos y radicalmente diferentes que a menudo satisfacen las necesidades de un segmento de mercado completamente nuevo. Estas innovaciones generalmente comienzan siendo menos sofisticadas y con menor rendimiento que las soluciones existentes, pero con el tiempo, pueden mejorar hasta el punto de desplazar completamente a las soluciones establecidas, transformando así industrias enteras.

“El Dilema de los Innovadores”, escrito por Clayton Christensen, es un libro seminal que explora los desafíos que enfrentan las empresas establecidas cuando se trata de innovación. Aquí tienes un resumen:

## Más detalle

**Tesis Principal:** Christensen argumenta que las empresas establecidas pueden enfrentar dificultades para adoptar y desarrollar nuevas tecnologías disruptivas, lo que les deja vulnerables a la competencia de nuevos entrantes que ofrecen soluciones más simples y a menudo menos costosas. Esta dinámica puede llevar a la obsolescencia de las empresas establecidas, incluso si tienen éxito en el mercado actual.

### Conceptos Clave:

1. **Innovación Disruptiva vs. Sostenible:** Christensen distingue entre dos tipos de innovación: la sostenible, que implica mejoras graduales en productos o servicios existentes para satisfacer las demandas de los clientes actuales, y la disruptiva, que introduce soluciones completamente nuevas que pueden inicialmente ser menos sofisticadas pero que eventualmente transforman el mercado.
2. **Efecto de las Decisiones de los Gerentes:** Los gerentes a menudo se centran en satisfacer las necesidades de los clientes existentes y en mejorar los productos o servicios actuales. Sin embargo, esto puede llevar a ignorar las oportunidades disruptivas y subestimar el potencial de nuevos competidores que ofrecen soluciones más simples pero adecuadas para segmentos de mercado menos atendidos.

3. **Ciclo de Vida Empresarial:** Christensen argumenta que las empresas a menudo atraviesan un ciclo de vida predecible, en el que comienzan como innovadores disruptivos, pero con el tiempo se vuelven menos ágiles y más propensos a perder de vista las oportunidades emergentes.
4. **Respuestas Estratégicas:** Las empresas establecidas pueden responder a la disrupción de varias maneras, como adquiriendo a los nuevos competidores, creando divisiones separadas para explorar mercados emergentes o reinventándose a sí mismas.

**Impacto y Relevancia:** “El Dilema de los Innovadores” ha tenido un impacto significativo en la teoría de la innovación y la estrategia empresarial. Ha proporcionado a las empresas una comprensión más profunda de los desafíos que enfrentan al tratar de innovar y ha influenciado la forma en que las empresas abordan la gestión del cambio y la competencia en un entorno empresarial cada vez más dinámico y disruptivo.

#### Lecturas recomendadas & referencias:

- [Against Managerialism](#) de Ron Purser
- [Grandeza](#) (video)
- [Turn the ship around](#) (libro) de David Marquet
- Libro **OpenSpace Beta** de Niels Pflaeging. *The formally Authorized Managers* (pag. 66) y *Proprietors of Power in action* (pag. 114)

From:

<http://xadev.wiki/> - **Creando organizaciones adaptativas**

Permanent link:

<http://xadev.wiki/doku.php/wiki:apr-ado:ens-met?rev=1725676442>

Last update: **2024/09/07 02:34**

