



● Whitepaper

Medir eficazmente la gestión del cambio

Maximizar el impacto organizativo con las métricas adecuadas

eraneos

Contenido



Patrick Verdonk
patrick.verdonk@eraneos.com

Senior consultant and change management expert.

Facilitador y experto en Gestión del Cambio y Transformación, Patrick es licenciado en Ingeniería electrónica y cuenta con un MBA por la Flandes Business School. El autor es un gran conocedor de metodologías de gestión del cambio reconocidas y cuenta con varios años de experiencia en gestión de proyectos y liderazgo de equipos. Ha vivido en cuatro países diferentes de Europa Occidental, domina tanto el inglés como el español (nativo de los Países Bajos). Posee la pasión, la experiencia y la capacidad necesarias para impulsar con éxito proyectos e iniciativas de cambio y transformación.

04. Introducción

05. Por qué las métricas son esenciales en la gestión del cambio

07. La anatomía de las métricas eficaces: Evitar la vanidad y adoptar la capacidad de acción

09. Métricas más extendidas: OKRs, Métricas pirata y más allá

11. Aprovechar el poder de la IA para las métricas y la toma de decisiones

13. Un plan práctico: Crear un marco de métricas para el cambio

14. Conclusión

Intro- ducción

En un mundo en el que las organizaciones se enfrentan a cambios acelerados, la capacidad de medir eficazmente los avances y los resultados es la piedra angular del éxito. Las métricas nos guían, aportan claridad en la toma de decisiones, permiten hacer seguimiento de los avances en relación con los objetivos y fomentan la responsabilidad entre equipos y departamentos. Sin embargo, el verdadero potencial de las métricas no reside en la recopilación de datos, sino en la forma en que las organizaciones obtienen información relevante y actúan.

Este informe explora la anatomía de las métricas efectivas, distinguiendo los indicadores accionables de las llamadas 'Métricas de vanidad' o 'Vanity metrics'. Presenta marcos ampliamente utilizados para la medición del cambio, como los OKR y las Métricas Pirata. Además, profundiza en cómo la Inteligencia Artificial (IA) mejora el diseño, la implementación y la gestión de las métricas mediante la automatización del análisis, la identificación de patrones y y la generación de insights accionables.

Tanto si eres un ejecutivo, un gestor de proyectos o un profesional del cambio, esta guía te dotará de las herramientas necesarias para convertir tus métricas en catalizadores de la transformación y el impacto sostenible.

Las métricas no solo escriben una historia, sino que cuentan la narrativa del éxito.

Por qué las métricas son esenciales en la gestión del cambio

La frase “Lo que se mide, se gestiona”, ampliamente atribuida a Peter Drucker, subraya la importancia de las métricas en el éxito organizativo. Las métricas son como la brújula y el mapa combinados: te muestran dónde estás, hacia dónde te diriges y te proporcionan claridad de dirección a lo largo del camino. Sin métricas, los esfuerzos pueden parecer desalineados, improvisados o, lo que es peor, ineficaces.

A medida que las organizaciones navegan por las complejidades del cambio, no se puede subestimar la capacidad de medir el progreso y ajustar el rumbo. Las métricas proporcionan la óptica necesaria para comprender dónde se está, cuánto se ha avanzado y qué queda por delante. Sin embargo, no todos los parámetros son iguales. El verdadero reto, y la oportunidad, consiste en elegir y diseñar parámetros que midan realmente lo que importa.

Cuando se utilizan con cuidado, las métricas son transformadoras. No sólo cuentan una historia, sino que escriben la narrativa del éxito. Las métricas accionables aportan claridad en entornos caóticos, fomentan conversaciones que de otro modo nunca se producirían y crean alineación entre equipos, departamentos y liderazgo en organizaciones complejas. Son el pulso del progreso, controlan tanto el latido de una organización como el entorno en el que opera.

Las métricas impulsan la proactividad, fomentando una toma de decisiones rápida e informada.



Pero, ¿por qué son especialmente importantes las métricas para gestionar el cambio? La respuesta está en su capacidad para:

Cuantificar el progreso: Las métricas proporcionan datos tangibles para determinar si los esfuerzos de cambio están aportando valor.

Permitir la alineación: Al realizar un seguimiento de las métricas importantes, se alinea a los equipos con los objetivos a largo plazo y se evita la desviación.

Promover la responsabilidad: Los números no mienten. Las métricas responsabilizan a los equipos de los avances o la falta de ellos.

Fomentan la proactividad: Mientras que las métricas estáticas miran hacia atrás, las métricas relevantes le ayudan a predecir los resultados futuros, lo que permite una toma de decisiones más rápida e informada.

Las organizaciones en proceso de cambio no sólo necesitan una visión clara, sino también señales en tiempo real que garanticen que sus esfuerzos mantienen el rumbo. Las métricas, por tanto, no son opcionales: son fundamentales.

La anatomía de las métricas eficaces: Evitar la vanidad y adoptar la capacidad de acción

No todas las métricas son iguales. Algunas inspiran a la acción, mientras que otras simplemente deslumbran. Las métricas de vanidad, como el número de descargas de aplicaciones o de visitantes de un sitio web, a menudo parecen impresionantes, pero no revelan información procesable. Por el contrario, las métricas accionables señalan lo que hay que arreglar o destacan lo que funciona, lo que permite a los equipos tomar decisiones importantes.

Detectar la diferencia

Veamos dos métricas en el contexto del cambio organizativo:

Ejemplo de Vanity Metrics: Índices de apertura del correo electrónico de los empleados para comunicaciones sobre una iniciativa de cambio. Aunque las tasas de apertura elevadas pueden parecer deslumbrantes, no revelan si los empleados comprenden realmente el contenido o actúan en consecuencia.

Ejemplo de métrica accionable: Índices de adopción de formación para un nuevo proceso en función de si los empleados completan y aplican con éxito la formación en sus flujos de trabajo.

El segundo ejemplo informa activamente sobre la toma de decisiones: unos índices de adopción bajos podrían indicar la necesidad de una comunicación más clara o de recursos de formación adicionales. La pregunta esencial para cualquier métrica es: ¿sobre qué comportamiento o resultado significativo puede influir ese indicador?

Aspecto	Métricas de vanidad	Métricas accionables
Definición	Datos superficiales que parecen impresionantes pero que proporcionan poca o ninguna información sobre el progreso o la mejora práctica.	Datos que proporcionan información significativa y pueden vincularse directamente a acciones o resultados específicos.
Enfoque	Se centra en resultados cuantitativos o cifras superficiales (por ejemplo, usuarios totales, "me gusta", etc).	Se centra en información cualitativa o métricas vinculadas a la toma de decisiones y la mejora del rendimiento.
Objetivo principal	Dar una buena imagen o destacar las tendencias generales de crecimiento, a menudo para partes interesadas.	Informar sobre estrategias y decisiones que conduzcan a cambios o resultados tangibles.
Ejemplos de métricas	Número de visitas al sitio web, descargas de aplicaciones, seguidores en redes sociales, número de correos electrónicos enviados.	Tasa de conversión (p. ej., % de visitantes que realizaron una compra), tasa de abandono, CAC (coste de adquisición de clientes), NPS (Net Promoter Score).
Respuesta a preguntas clave	"¿Cuántas personas participaron, vieron o se comprometieron?"	"¿Qué están haciendo estas personas y cómo repercute en nuestros objetivos?"
Valor en la ejecución	Ofrece una orientación mínima. Las acciones basadas en métricas de vanidad pueden pasar por alto el panorama general o no abordar cuestiones clave.	Proporciona una dirección concreta para los esfuerzos y ayuda a identificar áreas específicas para mejorar o enfocar los recursos.
Pertinencia respecto a los objetivos	Es posible que sólo guarden una ligera relación con los objetivos empresariales u organizativos.	Directamente alineados con objetivos claros y medibles o indicadores clave de rendimiento (KPI).
Profundidad de la información	Poco profunda; normalmente carece del contexto necesario para comprender las causas profundas o las tendencias.	Contexto rico, que permite comprender en profundidad por qué se producen los resultados y cómo influir en ellos.
Carácter temporal	Instantáneas en el tiempo que a menudo ignoran las tendencias, los patrones o el rendimiento a largo plazo.	Realiza un seguimiento de las tendencias a lo largo del tiempo o en plazos estratégicos para medir el progreso de forma dinámica.
Facilidad de medición	A menudo son fáciles de recopilar, pero carecen del rigor necesario para lograr un cambio significativo.	Puede requerir herramientas o análisis más sofisticados, pero el valor o los resultados justifican el esfuerzo.
Impacto en la toma de decisiones	Puede dar lugar a decisiones pobres o superficiales basadas en información incompleta o demasiado amplia.	Permite tomar decisiones específicas basadas en datos que se ajustan a los objetivos a largo plazo.
Impacto en el equipo	Puede desmoralizar a los equipos si se centran únicamente en "grandes cifras" que no aportan beneficios claros.	Motiva a los equipos al vincular las métricas con resultados accionables y mejoras medibles.

Métricas más extendidas: OKRs, Métricas pirata y más allá

Cuando se trata de gestionar el cambio, contar con un marco de métricas estructurado marca la diferencia. Dos metodologías que han demostrado ser especialmente eficaces para diseñar y alinear las métricas en las iniciativas de cambio son: OKRs y Pirate Metrics.

Objetivos y resultados clave (OKRs): Un marco orientado a los objetivos

Los OKRs (Objectives and Key Results) permiten a las organizaciones alinearse con objetivos amplios y centrarse en avances medibles e incrementales.

Ejemplo de OKR para la gestión del cambio:

Objetivo: Mejorar la agilidad organizativa.

Resultado clave 1: Reducir el plazo medio de ejecución de los proyectos en un 30% en un plazo de 6 meses.

Resultado clave 2: Aumentar la tasa de adopción de prácticas ágiles en todos los departamentos hasta el 80%.

Al conectar resultados clave medibles con objetivos estratégicos, los OKRs inspiran a los equipos a mantenerse centrados mientras realizan un seguimiento realista del progreso.

Empresas que utilizan OKRs :

- **Google:** introdujo los OKRs en 1999, inspirado por Andy Grove de Intel y traído por el capitalista de riesgo John Doerr. Larry Page ha atribuido a los OKRs el mérito de mantener a la empresa alineada y centrada. ([Fuente: Objetivos y resultados clave](#)).

- **LinkedIn, Twitter, Uber, Microsoft, GitLab:** Todas han adoptado los OKRs después de que Google popularizara el marco ([misma fuente](#)).

- **Adobe:** Ha pasado de las revisiones anuales a una gestión del rendimiento continua basada en OKRs, lo que ha mejorado el compromiso de los empleados ([Fuente: Re-Imagining Performance Reviews: Automated Dashboards for Continuous Visibility of Engineers Performance](#)).

Pirate Metrics (AARRR): Un enfoque centrado en el cliente

Originalmente diseñado para startups, Pirate Metrics se centra en las etapas del viaje del cliente o de los stakeholders:

Adquisición: ¿Estamos llegando a nuevos clientes (o stakeholders)?

Activación: ¿Están interactuando eficazmente con nuestro nuevo proceso o servicio?

Retención: ¿Mantienen su compromiso a lo largo del tiempo?

Recomendación: ¿Apoyan nuestros esfuerzos de cambio?

Ingresos: ¿Qué valor cuantificable se está extrayendo?

Por ejemplo:

La **activación** en un contexto de gestión del cambio podría medir cuántos empleados participan activamente en programas piloto.

La **retención** podría rastrear el compromiso sostenido con una herramienta o proceso recién implementado.

El uso de estos marcos de forma conjunta puede crear una perspectiva equilibrada, combinando la alineación hacia los objetivos (OKRs) con información accionable sobre el viaje de los clientes o stakeholders (Pirate Metrics).

Empresas que utilizan Métricas Pirata (AARRR)

Grammarly

Un ejemplo del uso de Métricas Pirata es la aplicación Grammarly (Fuentes: [marco AARRR](#), [marco de métricas pirata AARRR](#))

Utiliza contenido SEO para la Adquisición,

Mejoras en el Onboarding para la Activación,

Motor freemium para impulsar la retención, los ingresos y las referencias.

OKRs vs. Métricas Pirata

Dos formas de impulsar resultados

Estructura OKRS

Objetivo
Resultado Clave 1
Resultado Clave 2
Resultado Clave 3

Ideal para alineación estratégica

Estructura Métricas Pirata

Adquisición
Activación
Activación
Retención
Referencia
Ingresos

Ideal para optimizar el viaje del cliente y acelerar el crecimiento del negocio

Y más allá....

Más allá del uso de OKR's o Métricas Pirata hay em-presas que realmente combinan ambos Frameworks. De esta forma, consiguen una Orientación a Objetivos con una perspectiva Customer-Centric.

Casos de Uso en el Mundo Real

M1 Finanzas

- **Visión General:** M1 implementó el Marco Pirata (AARR) no sólo para el seguimiento de las métricas del ciclo de vida del usuario, sino que lo incorporó directamente en los OKRs de toda la empresa.

- **Detalles:** Definieron Adquisición, Activación, Retención, Referencia, Ingresos (más etapas adicionales Actividad, Rescate, Satisfacción) como métricas vinculadas directamente a OKRs.

- **Ejemplo:** Los OKRs de marketing utilizaron métricas de adquisición para medir el impacto de la campaña; los OKR de desarrollo de clientes realizaron un seguimiento de la retención; los OKR de producto se alinearon con las métricas de ingresos.

- **Fuente:** [Cómo utilizar el Marco Pirata para estandarizar las métricas de la empresa](#)

ZOKRI

- **Visión General:** ZOKRI (un proveedor de software) recomienda explícitamente aprovechar las Métricas Pirata dentro de la metodología OKRs.

- **Detalles:** En su marco, las Métricas Pirata sirven como un “Pilar Estratégico” en la estrategia general de la empresa, con OKRs y KPIs por debajo.

- **Este enfoque estructurado** permite a los equipos hacer operativos los objetivos AARRR (por ejemplo, impulsar la activación o la retención) como OKR formales.

- **Fuente:** [Pirate Metrics o AARRR ... AARRR funciona bien con KPIs y OKRs](#)

Pero la IA no es una solución independiente: la intuición, la perspectiva y la supervisión humanas siguen siendo esenciales

Aprovechar el poder de la IA para las métricas y la toma de decisiones

La inclusión de la Inteligencia Artificial en la gestión de métricas representa uno de los avances más emocionantes en el cambio organizativo actual. Con la capacidad de automatizar la recopilación de datos, analizar tendencias, pronosticar resultados e incluso personalizar el seguimiento del rendimiento, la IA convierte el reto de los datos abrumadores en una oportunidad.

Pero la IA no es una solución independiente: la intuición, la perspectiva y la supervisión humanas siguen siendo esenciales. La IA nos da las herramientas para ver lo que es posible, pero los humanos deben decidir cómo actuar.

Cuatro áreas donde la IA mejora las métricas:

- 1. Automatización de la recopilación de datos:** En lugar de depender de informes periódicos, la IA puede recopilar continuamente datos de múltiples fuentes, generando cuadros de mando procesables en tiempo real.
- 2. Identificación de tendencias:** La IA puede reconocer patrones sutiles en los datos, como la predicción de la falta de compromiso de los empleados basada en la disminución de la participación en las iniciativas de la empresa.
- 3. Modelado de escenarios:** Las organizaciones pueden probar escenarios “hipotéticos” utilizando datos históricos, lo que permite una toma de decisiones proactiva.
- 4. Información en tiempo real:** Los cuadros de mando personalizados creados por la IA garantizan que los equipos y los líderes vean los KPIs más relevantes para sus objetivos.

Sin embargo, la IA no está exenta de desafíos. Depende en gran medida de la calidad de los datos y debe contar con el apoyo de la supervisión humana para garantizar que los resultados se alineen con las prioridades estratégicas.



Las métricas no son inmovibles: son sistemas dinámicos que se adaptan a los retos y oportunidades del momento.

Un plan práctico: Crear un marco de métricas para el cambio

En una época marcada por la incertidumbre y la rápida evolución, las métricas actúan como ancla y motor, ofreciendo estabilidad e impulsando a las organizaciones hacia adelante. Para aquellos con la previsión de diseñar, implementar y evolucionar sus sistemas de métricas, las recompensas son inmensas: mejor toma de decisiones, mayor alineación y, en última instancia, una organización verdaderamente competitiva y ágil.

¿Estás listo para crear su marco de métricas?

He aquí un plan para guiarle:

1. **Define su objetivo:** ¿Qué cambio pretende conseguir y por qué?
2. **Selecciona marcos:** Elija OKRs, Pirate Metrics o una combinación basada en sus objetivos.
3. **Incorpora indicadores adelantados y rezagados:** Garantice una combinación de métricas que predigan los resultados y que reflejen la situación actual.
4. **Aprovecha las herramientas (incluida la IA):** Explora herramientas para automatizar la recopilación de datos y visualizar tendencias.
5. **Iterar y perfeccionar:** Revisa las métricas periódicamente para asegurarte de que evolucionan con tus necesidades.

Para que una organización se alinee realmente con el futuro, las métricas deben evolucionar con él. Los equipos deben revisar periódicamente las métricas elegidas para asegurarse de que siguen siendo relevantes en medio de objetivos y paisajes cambiantes. Recuerda que las métricas no son inmovibles: son sistemas dinámicos que se adaptan a los retos y oportunidades del momento.

Como dijo sabiamente Kabir Sehgal, “La medición es el primer paso que conduce al control y, finalmente, a la mejora”.

Las métricas eficaces no son sólo herramientas: simbolizan un compromiso cultural con la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua... no sólo por lo que dicen los números, sino por lo que significan.

Conclusión

Más allá de los números:

La métrica como cambio cultural

Las métricas eficaces no son sólo herramientas: simbolizan un compromiso cultural con la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua. Cuando se integran en el tejido de una organización, las métricas cultivan una mentalidad en la que las decisiones no se basan en presentimientos o pruebas anecdóticas, sino en conocimientos reales y significativos. Despiertan la curiosidad: no sólo por lo que dicen los números, sino por lo que significan y cómo pueden aprovecharse para un crecimiento sostenido.

Las métricas como catalizadores del impacto sostenido

Al igual que cada contexto organizativo es único, también deberían serlo las métricas empleadas para medir el cambio. Aprovechando marcos como los OKRs para alinear los objetivos estratégicos con resultados accionables, y las Métricas Pirata para afinar el viaje del cliente o de las partes interesadas, las organizaciones obtienen las herramientas no sólo para evaluar el éxito, sino para darle forma activamente. Juntos, estos marcos equilibran la ambición con la precisión, ofreciendo claridad de objetivos para los resultados internos y externos.

El papel de la IA: un socio, no un sustituto

Al adoptar tanto la sabiduría tradicional como la tecnología avanzada, las organizaciones pueden redefinir su forma de abordar y aplicar el cambio. La combinación adecuada de IA y conocimiento humano allana el camino para estrategias basadas en métricas que no sólo son eficientes, sino que también están profundamente alineadas con los valores de una organización.

La combinación adecuada de IA y conocimiento humano allana el camino para estrategias basadas en métricas que no sólo son eficientes, sino que también están profundamente alineadas con los valores de una organización.

De la medición al impulso

En esencia, las métricas no solo sirven para determinar si un cambio ha tenido éxito o no, sino que también sirven para crear impulso. Permiten a los equipos empezar poco a poco, ampliar lo que funciona y adoptar un ciclo de mejora continua que alinea cada pequeña acción con objetivos estratégicos más amplios. Las métricas son la base de una toma de decisiones proactiva, que permite a las organizaciones pivotar cuando es necesario, responder a las demandas del mercado, implicar a su personal y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Las organizaciones que utilizan bien las métricas no sólo miden, sino que aprenden. Observan patrones, prueban hipótesis, comprenden comportamientos y, en última instancia, crean una cultura de reflexión y acción decidida. Las métricas nos recuerdan que el cambio no es un momento fugaz, sino un viaje de adaptación, crecimiento y resistencia.

Una llamada a la acción

Ahora más que nunca, los líderes deben ir más allá de la mera medición y pasar a la visualización, la interpretación y la acción. Las métricas deben entretenerse en el ADN de todo esfuerzo de cambio organizativo, sirviendo de base para el diálogo, la reflexión y la innovación. Tanto si gestiona un pequeño ajuste de procesos como una transformación de toda la empresa, la lección es la misma: lo que mide dirige el barco, pero cómo se responde a ese input define el destino.

Deja que tus métricas sean la chispa que convierta cada inclinación en acción, cada idea en progreso y cada reto en oportunidad. El viaje de la gestión del cambio puede ser largo, pero con las métricas como guía, el camino siempre estará iluminado.

Póngase en
contacto

Eraneos España

Eraneos Iberia S.L.U.
Av. de Europa, 24,
28108 Alcobendas,
Madrid

info.es@eraneos.com
+34 914 290 58