

Más allá del número: una reseña de “La tiranía de las métricas” de Jerry Z. Muller

Beyond the number: A review of “The Tyranny of Metrics” by Jerry Z. Muller

Juan Roberto Vargas Sánchez ^a

Abstract:

This review analyses Jerry Z. Muller's book, "The Tyranny of Metrics," exploring his arguments regarding the fixation on quantitative measurement in modern organizations. It examines the historical roots of the phenomenon and details the metric dysfunctions identified by the author, such as the promotion of short-term goals, the disincentive for innovation, and the erosion of cooperation. The review highlights the high organizational and human costs derived from these systems. It concludes by presenting Muller's proposal, which does not advocate for the elimination of metrics, but rather for their prudent use, subordinated to expert professional judgment as a key solution for contemporary management.

Keywords:

Performance metrics, productivity, organizational management

Resumen:

Esta reseña examina la obra "La tiranía de las métricas" de Jerry Z. Muller, donde se hace un análisis sobre la obsesión contemporánea por la medición cuantitativa y la rendición de cuentas. Se exploran los argumentos centrales del autor, incluyendo las raíces históricas de la fijación por las métricas, desde antes del Taylorismo hasta su aplicación moderna. Se detallan las principales disfunciones que provoca en las organizaciones: el enfoque en metas de corto plazo, el estancamiento de la innovación, la disminución de la cooperación y el alto costo en tiempo y recursos. Finalmente, se destaca la propuesta de Muller que no busca eliminar la medición, pero sí un uso más inteligente y subordinado al juicio profesional y el contexto.

Palabras Clave:

Métricas de rendimiento, productividad, gestión organizacional

Reseña

Jerry Z. Muller en su libro "La tiranía de las métricas" aborda uno de los fenómenos más extendidos de nuestra era: la creencia de que la clave para la eficiencia y la calidad en cualquier campo, reside en la medición cuantitativa y la recompensa basada en el rendimiento numérico. Para el autor, esta fijación por las métricas, lejos de ser una solución universal, se ha convertido en una fuente de distorsión, desmoralización y de ineficiencia.

Muller rastrea las raíces históricas de la fijación en las métricas. No es un fenómeno nuevo; tiene antecedentes claros en conceptos como el "pago por resultados" propuesto por Robert Lowe en la Gran Bretaña del siglo

XIX. Esta idea ganó fuerza con el Taylorismo, que tomó los principios de eficiencia de las fábricas y los trasladó de manera acrítica al sector de los servicios.

Posteriormente, figuras como Robert McNamara llevaron este mensaje de gestión basada en métricas al ejército de los EEUU durante la guerra de Vietnam, con la creencia de que las operaciones más complejas podían gestionarse exclusivamente a través de cifras.

El autor advierte que la medición se vuelve tiránica y a veces disfuncional precisamente cuando intentamos medir y cuantificar aquello que por su naturaleza no es fácilmente medible ni cuantificable. Argumenta que la raíz del problema emerge de una aplicación simplista de la lógica del mercado a esferas donde no es apropiada. La

^a Autor de correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0003-2817-3985>, Email:

juanroberto_vargas@uaeh.edu.mx

Fecha de recepción: 20/09/2025, Fecha de aceptación: 03/11/2025, Fecha de publicación: 05/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.29057/icea.v14i27.16045>



presión por la transparencia y la rendición de cuentas ha llevado a la implementación de sistemas de evaluación que, al centrarse únicamente en lo medible, ignoran aspectos cruciales como el juicio profesional, la creatividad, la calidad intangible y el contexto específico de cada tarea. El resultado es a menudo la manipulación de los indicadores, el desvío de recursos hacia actividades que incrementan las métricas y un estrechamiento de la misión original de las instituciones.

El libro articula su crítica a las métricas mediante estudios de caso de diversos sectores principalmente en el contexto de las organizaciones en EEUU. En la educación, muestra cómo las pruebas estandarizadas pueden socavar el aprendizaje profundo y la curiosidad intelectual. En la medicina, expone cómo la presión por cumplir con métricas de rendimiento puede llevar a los médicos a evitar casos complejos o a realizar procedimientos innecesarios. En el ámbito académico, critica cómo la obsesión por el número de publicaciones y citas puede devaluar la investigación rigurosa y a largo plazo en favor de resultados rápidos y de moda.

Las disfunciones métricas que el autor detalla son:

- Medir lo incorrecto: A veces, aquello que se mide no es realmente importante para la misión de la organización.
- Medir insumos en lugar de resultados: Se mide, por ejemplo, el número de horas trabajadas en lugar de la calidad del trabajo producido.
- Despojar de contexto: La estandarización, necesaria para la métrica, disminuye la riqueza de la información, ya que la despoja de su contexto, historia y significado.

Está plenamente documentado que cuando se pone en juego la continuidad en el empleo o los ingresos adicionales en forma de bonificaciones, las personas se concentran en cumplir con las métricas, relegando o sustituyendo los objetivos organizacionales más importantes. Lo anterior promueve el avance de objetivos de corto plazo a expensas de metas de largo alcance.

La propuesta de Muller no es un rechazo total a la medición. Reconoce que las métricas, cuando son diseñadas y utilizadas adecuadamente, pueden ser una herramienta valiosa. Sin embargo, aboga por un enfoque más matizado y prudente. Subraya la importancia del juicio informado de los profesionales, la necesidad de métricas que sean desarrolladas por quienes realmente realizan el trabajo y la aceptación de que no todo lo que cuenta puede ser contado. El autor advierte contra la tiranía que surge cuando los indicadores sustituyen al pensamiento crítico y la experiencia.

Muller propone una serie de pasos para un uso más inteligente de las métricas que incluyen una mayor selectividad en lo que se mide, el reconocimiento de la diversidad de metas y la comprensión de que la evaluación es un proceso inherentemente humano y subjetivo. Sostiene que la verdadera rendición de cuentas no se logra a través de una avalancha de datos, sino a través de la confianza, la ética profesional y una cultura organizacional que valore la calidad por encima de la cantidad.

Estamos ante una obra que ofrece un diagnóstico lúcido y una advertencia necesaria sobre los peligros de una gestión puramente cuantitativa. La propuesta de Muller requiere una transformación cultural en nuestras organizaciones, un retorno a la valoración del juicio experto y la aceptación de la complejidad. Es un llamado a resistir la seductora simplicidad de los números y a reorganizar nuestras instituciones bajo principios de inteligencia, contexto y propósito humano, aunque sus ideas enfrentan la inercia de sistemas burocráticos ya consolidados. Es una lectura esencial para gestores, profesionales y cualquier persona interesada en comprender las disfunciones de la vida moderna de las instituciones.

Referencias

- [1] Muller, J.Z. (2025). *La tiranía de las métricas*. trad. de Marcela Pimentel; rev. de la trad. de Fausto José Trejo. México: Fondo de Cultura Económica. Colec. Breviarios; 630.