

LA FALSA CERTEZA DE LOS DATOS:

CUANDO MEDIR NO BASTA PARA DECIDIR BIEN

POR: JORGE TAMAYO RODRIGUEZ

En los últimos años, la toma de decisiones basada en datos se ha convertido en una aspiración casi incuestionable para empresas, gobiernos, instituciones y organizaciones sociales. Medir, comparar, encuestar y construir indicadores parece hoy una garantía de profesionalismo. Frente a la intuición, la improvisación o la decisión puramente política, los datos ofrecen una apariencia de objetividad difícil de rechazar. Sin embargo, decidir con datos no siempre significa decidir bien. El riesgo aparece cuando las métricas se utilizan como sustituto del juicio, cuando los indicadores se leen sin contexto y cuando las encuestas se interpretan como si reflejaran por sí solas la complejidad política, social y cultural de una realidad.

El problema no está en los datos. Sería absurdo negar su importancia. Los datos permiten ordenar información, detectar patrones, identificar problemas, evaluar avances y cuestionar percepciones equivocadas. En muchos casos, han permitido mejorar procesos, hacer más eficientes los recursos y evidenciar situaciones que antes permanecían ocultas. Pero su valor depende de la interpretación que los acompaña. Un dato no habla solo; siempre requiere una lectura. Y esa lectura puede ser lúcida, limitada o profundamente equivocada.

La ilusión más peligrosa es creer que los números eliminan la incertidumbre. En realidad, muchas veces solo la reorganizan. Una encuesta puede mostrar tendencias generales, pero no siempre explica los motivos profundos detrás de una respuesta. Un indicador puede señalar un aumento o una caída, pero no necesariamente revela las tensiones que producen ese movimiento. Una métrica puede ser precisa en su cálculo y, al mismo tiempo, pobre en su significado. Cuando se confunde precisión con comprensión, la decisión corre el riesgo de volverse técnicamente presentable, pero socialmente equivocada.

En el ámbito público, esta tensión es especialmente delicada. Una política puede diseñarse a partir de datos correctos y fracasar si no considera cómo viven, interpretan y resisten las personas a quienes pretende beneficiar. Por ejemplo, una encuesta puede indicar que la ciudadanía desea mayor seguridad, pero esa respuesta no basta para definir una estrategia si no se interpreta el miedo, la desconfianza institucional, la experiencia territorial y la relación histórica entre autoridad y comunidad. El dato muestra una demanda; el contexto explica su sentido. Sin esa segunda capa, la decisión puede responder al síntoma sin comprender la causa.

Lo mismo ocurre en las organizaciones privadas. Una empresa puede medir satisfacción del cliente, productividad interna, rotación de personal o desempeño comercial, y aun así equivocarse en sus decisiones si interpreta esos indicadores de manera aislada. Una baja en productividad puede atribuirse a falta de compromiso, cuando en realidad responde a liderazgos deteriorados, cargas laborales mal distribuidas o una cultura interna basada en la presión. Una encuesta laboral puede mostrar respuestas aparentemente positivas, pero si los empleados desconfían de la confidencialidad del proceso, los resultados estarán más cerca del miedo que de la realidad. Medir sin comprender las condiciones en que se produce la información es una forma sofisticada de engaño.

La contradicción entre teoría y práctica aparece cuando las instituciones afirman tomar decisiones objetivas, pero seleccionan los indicadores que confirman lo que ya querían hacer. En teoría, los datos deberían abrir preguntas. En la práctica, muchas veces se usan para cerrar debates. Se presentan como argumento final, como prueba incuestionable o como escudo frente a la crítica. “Los datos lo dicen” se convierte en una frase cómoda, pero incompleta. Los datos dicen algo, sí, pero no lo dicen todo. Y, sobre todo, no eximen a quien decide de asumir responsabilidad política, ética y profesional.

También es necesario reconocer que toda medición implica una decisión previa sobre qué se considera importante. Medir una cosa y no otra ya es una forma de interpretar la realidad. Si una institución solo mide eficiencia operativa, probablemente descuidará la calidad de la experiencia humana. Si una empresa solo mide ventas, quizá ignore la erosión de confianza que permite alcanzar esos resultados. Si un gobierno solo mide cobertura, puede pasar por alto la desigualdad en el acceso real. Los indicadores no son neutrales en sus efectos: orientan prioridades, distribuyen atención y definen qué problemas merecen ser vistos.

Esta es una de las tensiones más relevantes del uso contemporáneo de métricas. Lo que no se mide tiende a desaparecer del debate. Y lo que se mide con demasiada fuerza puede deformar la conducta de quienes buscan mejorar el indicador. Cuando una organización premia únicamente ciertos números, las personas aprenden a trabajar para el dato, no necesariamente para el propósito. Se optimiza la métrica, aunque se deteriore la realidad que supuestamente debía mejorar. Así nacen políticas, programas y estrategias que lucen exitosas en reportes, pero producen resultados débiles o incluso contraproducentes en la vida cotidiana.

La dimensión cultural también es fundamental. Un mismo dato puede significar cosas distintas en contextos distintos. La participación en una encuesta, la confianza en una institución, el uso de un servicio, el cumplimiento de una norma o la percepción de satisfacción no se explican igual en todos los entornos. Las personas responden desde sus experiencias, sus miedos, sus códigos sociales y sus expectativas. Ignorar esa dimensión cultural conduce a decisiones estandarizadas que tratan realidades distintas como si fueran equivalentes. La técnica puede ordenar la información, pero solo el contexto permite entenderla.

Por eso, la interpretación de datos debería ser una tarea interdisciplinaria y no únicamente técnica. No basta con saber procesar información; es necesario saber leer relaciones de poder, condiciones sociales, lenguajes institucionales, desigualdades históricas y percepciones colectivas. Una buena decisión no surge de elegir entre datos o contexto, sino de articular ambos. El dato sin contexto puede ser ciego; el contexto sin datos puede volverse especulativo.

Decidir bien exige algo más que contar. Exige interpretar, contrastar, escuchar y reconocer que toda realidad humana contiene dimensiones que no caben por completo en un indicador. Los datos son herramientas poderosas, pero no sustituyen el criterio. Pueden iluminar una parte del camino, pero no caminar por quienes tienen la responsabilidad de decidir. Tal vez el desafío no sea abandonar las métricas, sino dejar de tratarlas como verdades autosuficientes. Porque una decisión puede estar llena de datos y, aun así, vacía de comprensión.

La calidad de una decisión depende de la tensión inteligente entre evidencia e interpretación.

La responsabilidad profesional consiste en no usar los datos como una forma de autoridad automática. Quien decide debe preguntarse cómo se obtuvo la información, quién quedó fuera de la medición, qué incentivos pudieron alterar las respuestas, qué realidades no aparecen en el indicador y qué lectura política o cultural modifica el sentido del resultado. Estas preguntas no debilitan el valor de los datos; lo fortalecen. Una métrica bien interpretada no impone una respuesta, sino que ayuda a formular mejores preguntas.

Es necesario cuestionar la comodidad de decidir desde tableros, gráficas y porcentajes sin mirar el terreno donde esas cifras cobran sentido. La modernización de la gestión no puede reducirse a acumular información. Una institución puede tener más datos que nunca y, al mismo tiempo, comprender menos a la sociedad, a sus usuarios o a sus propios equipos. El exceso de medición no garantiza profundidad; a veces solo produce una ilusión de control.