

Cómo los KPIs pasan de ser aliados indispensables a sepultureros de tu negocio

Frédéric Le Pennec · 6 de diciembre de 2024



Los KPI son útiles para gestionar la actividad, pero se vuelven contraproducentes cuando se convierten en objetivos rígidos. Mal interpretados, llevan a los equipos a privilegiar la cantidad en detrimento de la calidad y del rendimiento real.

En muchos sectores de actividad, los KPI son omnipresentes. Ofrecen una visión clara de los esfuerzos necesarios, ayudan a gestionar la actividad y sirven como barómetro para evaluar el rendimiento. Pero a veces se convierten en un obstáculo, e incluso en un peligro, cuando son mal comprendidos o mal utilizados. Un ejemplo concreto ilustrará este punto.

Imaginemos una empresa que analiza su año pasado. Para cerrar 100 negocios, ha producido 300 propuestas comerciales, detectado 500 oportunidades y organizado 2,000 reuniones de prospección. Con estos datos en mano, calcula que un Business Manager debe, en promedio, realizar 10 reuniones de prospección por semana para mantener este nivel de rendimiento. Este KPI parece perfectamente lógico y alcanzable ya que está calculado a partir de una realidad.

Sin embargo, surge un problema tan pronto como el contexto evoluciona. Supongamos que el entorno económico se vuelve más complejo, que los prospectos están menos disponibles o que la competencia se intensifica. Los Business Managers, bajo presión para respetar la cifra de las 10 prospecciones semanales, comienzan a "engañar" al sistema. Organizan reuniones que saben que son poco o nada

pertinentes, simplemente para alcanzar el objetivo fijado. Resultado: de estas 10 prospecciones, 2 o 3 son inútiles. Este comportamiento, aunque racional en un marco donde solo cuenta la métrica, diluye la calidad global de los esfuerzos.

La verdadera cuestión: ¿un sesgo desde el origen?

Al profundizar en el análisis, surge una pregunta: ¿el primer estudio que llevó a fijar el KPI de 10 prospecciones por semana ya incluía reuniones identificadas como inútiles desde su planificación? Muy probablemente, no. En un sistema desprovisto de KPI estrictos, una acción inútil sigue siendo, por definición, una pérdida de tiempo, y generalmente no se realiza. Pero tan pronto como entra en juego un sistema basado en KPI, una acción inútil puede paradójicamente adquirir una "utilidad": sirve para llenar una casilla, incluso si no cumple su objetivo inicial.

Este mecanismo crea un círculo vicioso. Antes de la introducción de los KPI, los Business Managers se concentran naturalmente en prospecciones que tienen una probabilidad razonable de éxito, incluso si algunas resultan, después, infructuosas. Con los KPI, aparece una nueva dinámica: acciones deliberadamente "artificiales" se insertan en el proceso desde el principio, únicamente para alcanzar los números. Estas acciones, aunque conformes al indicador, no aportan ningún valor añadido. Este deslizamiento no solo desvirtúa los cálculos iniciales que permitieron fijar el KPI, sino también el rendimiento global de la empresa.

¿Las consecuencias? Una disminución mecánica de las tasas de conversión. Ante esto, la solución preferida por la gerencia es a menudo aumentar los objetivos: un KPI de 10 prospecciones por semana se convierte en 12, incluso 15. Pero esta escalada solo empeora el problema, amplificando el recurso a acciones inútiles y alejando aún más a los equipos de su verdadero propósito.

Un fenómeno universal

Este problema no se limita a la prospección comercial. Se observan las mismas desviaciones en otros ámbitos, como el reclutamiento. Tomemos a un reclutador evaluado por el número de candidatos entrevistados cada semana. Para cumplir su KPI, puede verse tentado a multiplicar las entrevistas con perfiles que sabe que son poco adecuados, en detrimento de búsquedas enfocadas. El tiempo perdido en marcar la casilla "número de entrevistas realizadas" podría haber sido dedicado a acciones realmente productivas.

Es el mismo mecanismo que lleva a algunos profesionales a privilegiar la cantidad sobre la calidad. Un fenómeno insidioso, porque a menudo pasa desapercibido... hasta que los resultados finales comienzan a erosionarse.

La solución: volver a lo esencial

Entonces, ¿cómo evitar estas trampas? La clave reside en una comprensión profunda de los KPI. No son objetivos a alcanzar a toda costa, sino indicadores a interpretar. Un buen gerente debe tomarse el tiempo de contextualizar los números y ajustar las expectativas en función de las realidades del terreno. Si la economía se endurece o si la dinámica de un sector cambia, los KPI deben seguir esta evolución.

También es indispensable diferenciar la finalidad (generar negocio, reclutar los mejores perfiles) de los medios (número de prospecciones o entrevistas). Al recentrar la atención en los resultados en lugar de en las métricas, los equipos recuperan su libertad de acción y pueden concentrarse en lo que realmente funciona.

Los KPI son herramientas poderosas, pero su mala utilización, tanto por los gerentes como por los gestionados, puede dañar el rendimiento de una organización. No se trata de abandonarlos, sino de usarlos con discernimiento. Deben guiar, no constreñir.