

KPI: Cuando la lógica matemática hace que todo salga mal

Frédéric Le Pennec · 25 de noviembre de 2024



Aumentar los KPI no siempre resuelve un retraso en el rendimiento. Este artículo muestra cómo la carrera por las cifras puede degradar la calidad, agotar a los equipos y empeorar los resultados.

Imaginemos una empresa que se ha fijado un objetivo ambicioso este año: reclutar a 100 personas para un puesto clave. Hasta ahora, las estadísticas son claras: para cada contratación exitosa, debe contactar en promedio a 100 personas y entrevistar a 20. Esto significa que, en última instancia, deberá realizar alrededor de 2000 entrevistas para cumplir sus objetivos. Tenemos nuestros indicadores de rendimiento que nos guían en el camino.

Cuando las cifras parecen dar la solución

El ritmo se mantiene cada semana, los equipos encadenan entrevistas y todo parece ir en la dirección correcta. Sin embargo, al cabo de tres meses, sorpresa: solo se han realizado 10 contrataciones, lejos de las 25 previstas para el primer trimestre. Es un golpe duro, pero nada dramático a primera vista. La solución parece obvia: vamos a ver más candidatos.

Y es ahí donde todo se descontrola.

Más actividad para compensar la falta de resultados

Para compensar este retraso, la empresa decide aumentar el número de entrevistas. Si 20 entrevistas eran necesarias antes para una contratación, ¿por qué no entrevistar a 30 o 40 candidatos? ¿Lógico, verdad?

Pero en lugar de ajustar el calendario, se pide a los reclutadores que mantengan el mismo ritmo, mientras casi duplican el número de entrevistas semanales. Lo que ya llevaba bastante tiempo se convierte en un maratón interminable. Los reclutadores ahora deben encadenar entrevistas como robots. Para lograrlo, acortan la duración de los encuentros. Antes, cada entrevista duraba una hora, con el tiempo necesario para evaluar bien a cada candidato. Pero en esta carrera contra el reloj, se ven obligados a pasar a sesiones de 30 minutos o menos.

Cuando la cantidad termina por degradar la calidad

¿El resultado? Se entrevistan más candidatos, pero en condiciones degradadas. Las entrevistas se hacen apresuradamente, las preguntas se pasan por alto, los candidatos no tienen tiempo para presentarse adecuadamente. Al intentar aumentar la cantidad, la calidad de los intercambios disminuye drásticamente.

Y esta disminución de la calidad no tarda en tener un efecto directo en los resultados. Menos candidatos se sienten atraídos por estas entrevistas exprés y muchos ya no ven el sentido de continuar. La tasa de conversión cae aún más. Lo que debía permitir compensar el retraso provoca en realidad el efecto contrario: se amplía la brecha.

La huida hacia adelante de los KPI

Pero donde la lógica matemática se vuelve absurda es cuando se repite el mismo esquema. Ante el fracaso de las 40 entrevistas, la empresa puede decir: "Pues bien, si 40 no son suficientes, ¡hagamos 60!" Sin cuestionar nunca los objetivos ni las condiciones en las cuales se realizan estas entrevistas.

Cada vez, solo se ajustan los KPI, nunca la finalidad. Es la ilusión del rendimiento: mientras los números en Excel aumenten, todo parece bajo control. Pero la realidad en el terreno es otra: reclutadores agotados, candidatos mal evaluados y resultados que siguen empeorando.

Más no siempre es mejor

Este ciclo infernal muestra bien los límites de una gestión exclusivamente orientada por las cifras. Se termina sacrificando la calidad en favor de la cantidad, olvidando que, más allá de cierto punto, más no es mejor. Si la lógica matemática parece implacable, se vuelve contraproducente cuando se descuidan las dimensiones humanas y cualitativas del trabajo.

¿Y si el problema no fuera el KPI?

Entonces, según usted, ¿es el ajuste permanente de los KPI sin revisar los objetivos finales realmente una solución? ¿Hasta dónde se puede llevar esta lógica sin perjudicar la calidad? ¿Alguna vez se ha enfrentado a esta situación donde la carrera por las cifras lleva a una continua degradación de los resultados?