

El KPI mata el indicador: autopsia de un malentendido gerencial

Frédéric Le Pennec · 4 de junio de 2025



A fuerza de sacrificar los KPI, las empresas ignoran señales débiles pero decisivas. Este artículo muestra cómo reequilibrar la gestión prioritaria y la vigilancia sobre los indicadores secundarios.

En muchas empresas, se sacrifica los KPI. Se imponen en los informes, alimentan los comités de dirección y se convierten en la medida estándar de cada decisión. Pero al llevar todo a los KPI, **se termina matando lo que no miden**.

Y es ahí donde empieza el malentendido.

KPI: la punta del iceberg

Un **KPI** (Key Performance Indicator), no es un indicador milagroso. Es simplemente un indicador **priorizado, en un momento dado**, en función de las cuestiones del momento. Es una elección. No una verdad absoluta.

Pero en la práctica, el KPI a menudo se convierte en una obsesión. Se optimiza. Se supervisa. A veces incluso, se maquilla. Y todo lo que no entra en su perímetro pasa al olvido: **las señales débiles, las anomalías, los indicadores no priorizados, etc.**

No obstante, no porque no se observe un número significa que no tiene nada que contar.

Lo que no miras puede matarte

Imagina un coche. Observas la velocidad y el nivel de combustible. Perfecto. Esos son tus KPI de conducción.

Pero un día, se enciende un testigo del motor. Nunca lo habías supervisado. Ni siquiera le habías prestado atención. Y sin embargo, es él quien te indica que estás en riesgo de avería. **Ese testigo es un indicador secundario. No un KPI. Pero es él quien te evita la catástrofe.**

En la empresa, es lo mismo.

Puedes gestionar con tus tasas de conversión, tu volumen de negocios, tu tasa de personal, etc. Pero si nadie echa un vistazo al clima interno, a la evolución de los intercontratos, al nivel de sobrecarga de RH, o a la presión en ciertas experticias, terminarás chocando de frente contra un muro.

El ejemplo concreto de una ESN

Una empresa de consultoría está en fuerte crecimiento. El enfoque está en los KPI comerciales:

- Número de reuniones comerciales
- Tasa de conversión
- Ingresos firmados

Resultado: los equipos comerciales están bajo presión, y se firma en grande. Pero mientras tanto, otro indicador disminuye silenciosamente en el fondo: **la satisfacción de los consultores**. No está en las prioridades. No es visible en el cuadro de mando. Y sin embargo, en pocos meses, se convierte en un problema mayor: descompromiso, salidas, reputación empañada, misiones en peligro.

El daño está hecho.

No es la cantidad, es la jerarquía

El problema no es tener demasiados indicadores. Es creer que solo los KPI importan.

Lo que se necesita es un sistema de dos niveles:

- Unos KPI claros, asumidos, en relación con los objetivos del momento
- Y una **vigilancia activa** de un conjunto de indicadores secundarios que pueden **convertirse en críticos en cualquier momento**

Esa vigilancia permite ser reactivo, ágil y no conducir a ciegas.

Concretamente, ¿cómo hacerlo?

- Constituye un cuadro de mando con varias capas: los KPI delante, los demás detrás, pero nunca invisibles.
- Implementa alertas simples en los indicadores secundarios (desviaciones, tendencias, umbrales).
- Crea un ritual de análisis mensual para revisar la lista de KPI y ajustarla según el contexto.
- Forma a los gerentes para leer entre líneas y cuestionar lo que ya no se observa.

En conclusión

Un KPI es un proyector. Ilumina lo que quieres ver. Pero al enfocar demasiado la luz, olvidas lo que ocurre en la sombra.

Las crisis nunca nacen de las cifras que todos vigilan. Nacen de aquellas que hemos olvidado.

Así que no, el problema no es tener demasiados indicadores. El verdadero problema es que ya no se les deje espacio para existir frente a unos KPI omnipotentes.