

GESTIÓN



Capacidad, enfoque y estrategia

Aunque los factores que influyen en la productividad de las personas son múltiples, Joan Pons de WorkMeter considera que es posible simplificar y considerar los tres principales que, a su juicio, son: las capacidades del individuo, es decir, sus aptitudes y su

nivel de conocimiento; el enfoque, que viene determinado por la concentración y la dedicación a la tarea específica –su gestión del tiempo–, y la estrategia, que se refiere a la forma en que priorice lo que afecte positivamente a los resultados de la empresa.



BUCEO EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL

¿Cómo saber si somos productivos?

Con la métrica de productividad objetiva se analiza, cualifica y cuantifica el trabajo del empleado

Jordi Goula

Hoy se habla mucho de productividad, quizás porque en España es baja respecto a nuestros competidores directos, salvo en bastantes sectores industriales, algo de lo que, por cierto, se habla poco. Recientemente, desde diversos frentes se ha planteado la necesidad de ligar la evolución de los salarios a la productividad y despegarla del IPC. La idea es correcta sobre el papel, pero su materialización, muy compleja, porque no resulta un concepto fácil de aplicar... Veamos. Más allá de la definición corriente –la relación entre el valor final generado y el coste del recurso– lo cierto es que en muchas ocasiones la productividad de un recurso no es fácil de medir, pues su impacto en los resultados no siempre es visible. Si el recurso en cuestión es una persona, aún resulta más complejo, ya que además del coste, entran en liza otros factores difícilmente cuantificables.

“Un factor fundamental que determina la productividad de una persona es el tiempo que está produciendo. Eso, que es de sentido común, en un entorno como el actual es a veces difícil de determinar”, comenta Joan Pons, consejero delegado de WorkMeter. Está convencido de que “los recursos humanos se siguen gestionando de la misma forma que hace 30 años, aunque ahora tenemos nuevas herramientas, nuevos medios e iniciativas laborales que complican mucho la gestión del tiempo y el esfuerzo de las personas”. Y enumera algunos de ellos: “Los equipos informáticos, internet, las redes sociales, los horarios flexibles, el teletrabajo, el correo electrónico... todo necesita tiempo y algunas cosas mucha concentración, y en muchas ocasiones no se consigue un enfoque suficiente ni entender cómo se invierte el tiempo.

Se trata de ver cómo usa estos medios el trabajador para entender lo que hace. Este es el principio de WorkMeter”.

Subraya que este sistema es aplicable en empresas o secciones donde se usen ordenadores o teléfonos más de cuatro horas al día. Pons explica que se trata de un sistema que se instala fácilmente en los terminales, que se paga mientras se usa –software as a service– y se conecta a un servidor centralizado en WorkMeter. “Con las transmisiones se puede saber el tiempo que se dedica a cada aplicación, previamente definida”. Cada empleado tiene acceso a su propia información y el jefe, a la de todos. Así, el jefe confecciona un mapa de productividad con la colaboración del empleado, en función de su perfil. “El mapa es un filtro que te dice el porcentaje de horas que dedicas a cada aplicación, por ejemplo a redes sociales... Así pues, sabemos cómo distribuye el tiempo el empleado, aunque no su contenido, se respeta la privacidad”, explica. E insiste en la importancia de que sea automático, porque “al serlo es objetivo”.

A la pregunta de si el empleado se siente intimidado, la respuesta es que no, ya que puede desconectarlo cuando quiera, aunque la desconexión se mide. “Muchas personas se dispersan o pierden tiempo, no por mala fe o despreocupación, sino por el simple hecho de no ser conscientes de ello. Lo que los psicólogos llaman *efecto espejo* –ver reflejado nuestro comportamiento en números y métricas– puede ser positivo para replantear hábitos”.

Desde su experiencia en la aplicación del sistema, Juan Carlos Duarte, consultor y director técnico interino de Privalia hasta el 2010, quien lo implantó en la empresa de venta por internet, afirma: “Cuando conocí el sistema, en febrero del 2010, me interesó y propuse implementarlo. Empecé por el departamento de desarrollo, cuya gente estaba todo el día en el ordenador. El resultado



KATJA ENSELING

Un ejemplo de implementación

“Lo que más me sorprendió fue la rapidez con que se puede ayudar a las personas a mejorar su productividad en cuanto conocen los datos objetivos de su comportamiento”, comenta Juan Carlos Duarte, que implementó el sistema en Privalia. “Hay gente que está al otro lado del mundo y se le ayuda con datos concretos...”. Para Joan Pons, “con las métricas automáticas se consiguen grandes mejoras del nivel de dedicación a las actividades más productivas, además de gestionar mucho mejor el tiempo, dando cabida a iniciativas como el horario flexible o el teletrabajo, ayudando a la conciliación de la vida profesional y personal, y, por lo tanto, mejorando la producti-

Ver reflejado nuestro comportamiento en números y métricas, puede ser positivo para cambiar hábitos

dad final”. Con todo, no olvida la necesidad de medir la productividad de un individuo o una empresa desde varias perspectivas. “Herramientas como WorkMeter desvelan una parte de la ecuación imprescindible, pero no deben sustituir a otros indicadores de negocio o rendimiento personal”. Asimismo, asegura que “no toda la responsabilidad está en el lado de los empleados. Aspectos como el estilo de gestión, la involucración de las personas, la transparencia, los valores o la sensación de equipo son claves para obtener buenos rendimientos productivos, y todo ello es responsabilidad de la empresa”. Pero insiste en que la métrica es esencial: “Sólo se puede mejorar lo que se puede medir”.

Este sistema puede utilizarse como parte del plan de incentivos en departamentos de difícil cuantificación

fue positivo, porque hasta entonces la gente se sentía frustrada, ya que trabajaba mucho y no se sentía productiva al no poder medir lo que hacía. Al visualizar su comportamiento, el resultado fue positivo, pues modificaban sus comportamientos para mejorar su productividad. En cuanto a resistencias iniciales, lo cierto es que no las hubo. No fue una sorpresa, porque fue precisamente uno de ellos quien me habló de WorkMeter”. Y añade que “hay un hecho que no hay que pasar por alto: la persona cuando ve reflejado su esfuerzo en el éxito de la empresa se siente más realizada”. A lo que Pons apostilla: “Muchas empresas hablan con el empleado una vez al año y sin darle objetivos. En muchas ocasiones las personas no encajan con los objetivos de la empresa porque no hay comunicación. No saber lo que se aporta, desmotiva”.

Pons señala que este sistema puede utilizarse, además, como parte del plan de incentivos, sobre todo en departamentos en los que habitualmente el trabajo es difícilmente cuantificable. “WorkMeter no sustituye nada, pero da una visión de un área que antes no existía, al definirla con datos objetivos y métricas”.