



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS

Consultor experto en Capital Humano
Miembro del GIOS (ETSII-UPM).

Objetivos claros, resultados seguros

Además de la investigación sesuda y académica de cómo mejorar la productividad de los trabajadores del conocimiento, estamos experimentando con algunas organizaciones en vivo y en directo. Creo que es la manera de ajustar lo que se desprende del análisis de los casos que utilizamos para llegar a conclusiones, una vez modelizadas las teorías.

En esta ocasión voy a describir lo que hemos llevado a cabo en una empresa del sector servicios en la que estamos

trabajando desde hace más de medio año, y después de la puesta en marcha a través del primer piloto, hemos hecho un balance de situación. Este balance nos sirve para ajustar lo que vamos a implantar en el segundo piloto que está formado por un grupo aún mayor de personas que el primero.

UN CAMBIO EN LA FORMA DE TRABAJAR]

Todo comienza con la idea de adaptarse a la nueva situación empresarial y mejorar la productividad, este es el objetivo que no podemos perder de vista. La competitividad existente, la evolución en las tecnologías, el cambio de expectativas de los clientes influyen de manera decisoria en esta empresa. Hay que adaptarse, y la ruptura del rozamiento inicial tiene que conseguirse con alguna iniciativa diferencial, con algo que sea capaz de movilizar a la organización.

A la hora de comunicar el objetivo es muy importante no confundirlo con las herramientas que pones a disposición de los trabajadores para conseguirlo •

En este caso ha sido con la excusa de una nueva configuración de los espacios. Tampoco algo de mucho alcance, pero sí que se notase con respecto al resto del edificio. Junto con la modificación del entorno, se puso en marcha una renovación de los aparatos tecnológicos utilizados por los participantes del primer piloto. Portátiles, software colaborativo, capacidad de almacenamiento en la nube y conectividad desde cualquier punto. Lo que he comentado muchas veces que hace que te conviertas en más trabajador del conocimiento al mejorar la virtualidad.

También se dotó de flexibilidad a este grupo de participantes. Capacidad para concertar con su manager un día a la semana de trabajo fuera de la oficina, normalmente, en su casa. Esta opción era voluntaria y te podías adherir al programa o no. Lo hizo el 93% de los inicialmente identificados. Y para que este trabajo flexible estuviese "bajo control", se definieron unas pautas para asignar objetivos mensuales, declinándolos de los objetivos globales y aterrizándolos en indicadores. Todo ello con una supervisión exhaustiva de la parte operativa.

HERRAMIENTAS VS. OBJETIVOS]

Antes de comenzar con el programa habíamos realizado un análisis del grado de implantación de la dirección por objetivos (DPO) en la organización a través de una herramienta con 10 parámetros, y habíamos observado que si bien algunos de ellos como el alcance organizativo, el alineamiento con la estrategia o la capacidad de gestión tenían un nivel aceptable, otros como la colaboración, el impacto en retribución/promoción o la operativa estaban en niveles bastante más bajos. Y de ahí, definimos la forma de trabajarlo.

A la hora de comunicar el objetivo es muy importante no confundirlo con las herramientas que pones a disposición de los trabajadores para conseguirlo. ¿Por qué digo esto? Porque algunos creen que el objetivo es rellenar un formulario más o menos engorroso con los objetivos mensuales, otros que lo que hay que conseguir es "poner deberes para casa" a las personas que eligen

un día flexible, otros que es conseguir conciliar su vida personal y laboral y tener un día para "hacer lo que quieran". Y si todas estas personas están en el mismo proyecto, puede convertirse en un tremendo galimatías.

Volvemos a repetir que el objetivo es mejorar la productividad; no es conseguir trabajar por objetivos, ni a distancia, ni hacer tareas que se salgan de nuestro trabajo habitual. Es hacer lo que hacemos de manera más eficiente y disponer de un tiempo extra para mejorar la calidad o incluir tareas de más valor con lo que mejoraremos nuestro producto/servicio. La ecuación resulta cuando con un incremento dado de los recursos utilizados, nuestro resultado es mayor, teniendo en cuenta que no es solo cantidad, sino, sobre todo, calidad, y no solo con nuestros clientes, sino con todos nuestros grupos de interés.

LO QUE NOS PODEMOS LLEVAR]

Los primeros meses de este piloto no los enfocamos todo lo certeramente que debiéramos: la comunicación la centramos más en la operativa y en las herramientas que en el objetivo, los managers tenían un alineamiento dispar con la iniciativa aunque se escogieron los más afines, y la "materia prima" respecto a los objetivos departamentales no era la correcta (siempre dependes de una redefinición de los objetivos de los objetivos). No obstante, pudimos medir una clara mejora en percepción de los trabajadores ya que tras este piloto, el 95% tiene claro cuáles son sus objetivos y cómo se van a medir, y el 100% tiene claro qué resultados se esperan de su trabajo. La claridad de rol de la que he hablado muchas veces. Asimismo, los objetivos han pasado de ser ambiguos a ser más ambiciosos y se aprecia una evolución positiva de los managers a la hora de ponerlos. Los objetivos mensuales bien entendidos y definidos están generando movimiento y aumentando el nivel de exigencia.

Desde el punto de vista de la evolución de los trabajadores del conocimiento, tangibilizamos un aumento de la virtualidad y de la flexibilidad. Clara mejora en la conciliación (23%), en la reducción de desplazamientos (19%)

La ecuación resulta cuando con un incremento dado de los recursos utilizados, nuestro resultado es mayor, teniendo en cuenta que no es solo cantidad, sino, sobre todo, calidad •

y en la movilidad para elegir donde trabajar dentro y fuera de la oficina, si se cumplen objetivos (47%).

Se identifica más colaboración, en concreto, una mayor facilidad para reunirse con compañeros y responsables (47%). También una mayor autonomía para organizar y desempeñar el trabajo (24%), junto con una disminución de las interrupciones (43%) y una mayor facilidad de concentración (29%).

La parte que más recorrido tiene es la mejora en la digitalización a través de la utilización de software colaborativo como skype, onedrive o yammer, que se traduce en una virtualización de las reuniones un poco mayor (3%) y en una ligera reducción de la utilización del papel (4%). Esto nos indica el recorrido que aún hay para incrementar la productividad, y que con el segundo piloto se verá claramente incrementada.

Por último, tras unos dubitativos comienzos y un convencimiento más de comunicarlo que de hacerlo, la implicación de los managers aumenta (29%), que son ejemplo del programa y los que influyen en el resto de equipo. Todo ello redundando en una mejora en la motivación (39%) en los participantes generando un efecto virtuoso. Pero todo esto ha sido en ocho meses, no en ocho semanas ni en ocho días. Recordemos una vez más que las transformaciones culturales requieren de su tiempo.]