



Reaprender a leer

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS

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

Ya se tienen los datos. Después de realizar el cuestionario para la productividad que lleva unos 30 minutos, los tenemos. Y se puede comenzar con el análisis de los mismos, como dijimos en su momento, para tener la foto.

En un proceso de este estilo, se obtiene mucha información. Yo la estructuraría en tres bloques diferenciados: la cuantitativa con relaciones internas, la cuantitativa con benchmarking externo y la cualitativa propia.

INFORMACIÓN CUALITATIVA RELACIONAL]

En un primer bloque ponemos toda la información cuantitativa de los diferentes elementos. Esa información refleja lo que hay, sin valoración. En el apartado de virtualidad sale un 66%, en el de adaptación mutua un 51% y en el de estrés un 57%. En principio, no es nada ni bueno ni malo. Hay que ponerlo en contexto en función de la empresa/organización que se esté estudiando.

Algo que hay que tener presente cuando estamos hablando de encuestas es que, aunque la escala que utilizamos sea de 0% a 100%, realmente no es útil toda la longitud de ese espectro. Lo que quiero decir es que tan difícil en temas organizativos con una muestra representativa es que se llegue al 93% como que se quede en el 14%. Al menos en mi experiencia con el tipo de estudio que hacemos. Digamos que hay una franja válida entre el 30% y el 80%. Y de esa manera tenemos que decir a nuestro cerebro que lea. Un 78% es mucho y un 42% es poco, no es *"todavía queda un 25% para el tope"* o *"casi está en la mitad"*. De manera genérica. Luego valoraremos si eso es bueno o no para nuestra organización, para nuestra gente.

En los diferentes bloques (recordemos que hay 4), los elementos constitutivos se pueden relacionar entre sí. Y aquí es donde comenzamos a ver los números uno al lado de otro. Y se comienza a comparar. La virtualidad es menor que la complejidad y mayor que la flexibi-

lidad en el Bloque 1 de trabajador del conocimiento. ¿Eso significa algo? Y le empezamos a dar vueltas. Y pasamos al siguiente bloque y vemos que también hay diferencias entre la claridad de rol, los recursos satisfactorios y la atención al puesto. Vaya, qué curioso que haya una variación entre el máximo y el mínimo de 21 puntos...

Si añadimos la posibilidad de segmentar los datos de cada uno de los bloques por las variables que incluimos en el Bloque 5 (nivel organizativo, ámbito de influencia/responsabilidad, zona geográfica, área funcional, país de origen, género o lo que nos interese) resulta que ya tenemos muchas más hipótesis a corroborar. *"Esta variable es siempre más alta en el ámbito local que en el global", "los coordinadores tienen valores más bajos en adaptabilidad que los técnicos", "la diferencia de satisfacción entre áreas funcionales es de 26 puntos"...* Lo que nos indica el sentido común es que cuanto mayor es la muestra mejor y que si hay posibilidad de segmentación, mejor que mejor. De esa forma obtienes unos resultados más finos y también lo serán las líneas de acción. El café para todos no suele ser una buena receta, si bien, definir acciones globales complementa a las específicas.

Por último, y después de haber pasado por la fase anterior, se debe comparar la información de los diferentes bloques entre sí. Ahora tiene sentido que se induzca el impacto que tiene el que se haya valorado que el impacto medio de la organización en la productividad individual del Bloque 2a es negativo en un -12% con que la puntuación de los recursos satisfactorios sea de un 57% en el Bloque 2b y que la de la descentralización estructural sea de un 51% en el Bloque 3. Quizás nos está indicando que la rigidez de la organización no está favoreciendo a las personas. O que la flexibilidad de la capacidad de adaptación del estilo de liderazgo en los Gerentes sea de un 17% en el Bloque 4 junto con que la valoración del impacto medio del jefe/supervisor en la productividad individual del Bloque 2a es negativo en un -26% para los técnicos y que la de la claridad de rol en el Bloque 2b sea de un 61% nos lleva a concluir que el rol del jefe/supervisor no es el adecuado para el tipo de equipo que tiene.

COMPARATIVA EXTERNA]

Después de lo anterior, y como entes relacionales que somos, inevitablemente surge una pregunta: ¿y qué pasa ahí fuera? ¿Somos un bicho raro o esto es normal? Aunque el dicho de que 'mal de muchos, consuelo de tontos' es conocido, no por ello deja de ser utilizado. Y aquí es donde hay que realizar una distinción. La comparativa interna aporta valor en algunos casos y en otros no. A no ser que te consideres clon de otra organización compensado con el ego corporativo de *"como yo no hay nadie"*. Que además, desde mi punto de vista, es verdad.

Creo que tiene sentido en dos bloques concretos. En el Bloque 1 cuando estamos hablando del perfil de los trabajadores del conocimiento, o quizás deberíamos llamarlos trabajadores de la sociedad del conocimiento, para que se tenga en cuenta 'a priori' la influencia de la virtualidad, la flexibilidad y la complejidad en ese término. Analizando diferentes empresas, sí se ve un patrón extrapolable. Sí tiene sentido que el nivel directivo de una empresa industrial puntúe más bajo que el de una multinacional dedicada a la realización de estudios de mercado. Y que el de una consultora tecnológica lo haga por encima del de una empresa de gestión de infraestructuras. Te puede decir cuánto de posicionado o desposicionado estás en base a lo que se supone. Posteriormente, habrá que bucear en lo que hemos comentado anteriormente para encontrarle sentido para nosotros en concreto. También lo tiene en el Bloque 3 al referirnos al tipo de estructura organizativa y a su nivel de adhocracia. Si tu empresa está en un sector muy dinámico, innovador y complejo, tienes unos perfiles muy preparados y apareces por detrás de una Administración Pública pura, hay que hacérselo mirar. Lo mismo sería en el caso de que tengas una actividad muy centrada en la tarea con una baja virtualidad y flexibilidad y estés por encima de una empresa de gestión del conocimiento. En ambos casos, la mecánica persona-organización chirría.

REVISIÓN INTERNA]

Pero donde no tiene sentido, desde mi punto de vista, es en la informa-

Es necesario contextualizar las relaciones numéricas dentro de la realidad empresarial concreta para llegar a definir acciones que aporten valor y mejoren la productividad •

ción cualitativa que se obtiene de los factores que se identifican para la influencia positiva o negativa en la productividad individual del equipo, la organización y el jefe/supervisor del Bloque 2a. Realmente, lo que tenemos son las vías por las que empezar a definir acciones para mejorar lo que se haya identificado respecto a la productividad en los análisis anteriores.

Aquí no se está bien o mal comparativamente con otros, aquí te están orientando sobre los caminos a seguir para definir acciones concretas para tu empresa. Si resulta que aparece que si el entorno físico y material de la organización, el grado de delegación de tu jefe y la implicación de tu equipo no es la adecuada influye negativamente en tu productividad, poco te tiene que importar si en la empresa de al lado dicen lo contrario. Salvo que les preguntes qué hicieron para llegar a ese punto. Esta información es muy rica para la empresa que la recibe en concreto. Sin comparar. He ahí tu individualidad.

Para concluir, en todos los análisis anteriores creo que es importante tener en cuenta que no todos son Srinivasa Ramanujan, el enigmático genio matemático indio, para el que *"cada número entero era un amigo"* y que es necesario contextualizar las relaciones numéricas dentro de la realidad empresarial concreta para llegar a definir acciones que aporten valor y mejoren la productividad. Que es de lo que se trata. Lo demás, es un medio.]