

MÁS ALLÁ DEL RELOJ CHECADOR

La productividad no es sólo cuestión de horas trabajadas, influyen factores individuales, tecnológicos y de cultura organizacional.

POR: Nancy Malacara

Es una deducción que parece lógica: cuanto más tiempo trabaja una persona, más productiva es. En medio de la discusión sobre la reducción de la jornada laboral de 48 a 40 horas, la medición de la productividad centró el debate. Sin embargo, la premisa de las horas no se aplica de manera universal, especialmente, en países como México, el segundo que más labora después de Colombia entre los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), pero también uno de los menos productivos.

Álvaro Ferri, Country Manager de la empresa de software de recursos humanos Factorial, señala que hay distintas for-

mas de medir la productividad y la elección de indicadores depende de los objetivos específicos de cada empresa. Entre los indicadores clave se encuentran el tiempo dedicado a proyectos, la entrega de resultados, el cumplimiento de objetivos y la calidad del trabajo. La idea es adaptar la medición a lo que realmente importa para la organización, considerando que cada área y cada equipo tienen métricas distintas que reflejan su desempeño.

Por ejemplo, en los departamentos comerciales se evalúan aspectos como el número de propuestas enviadas, días del ciclo de venta, tasa de pérdida de clientes y ventas totales. En finanzas, se enfoca en la facturación, gestión de deudores, proyección financiera y porcentaje de liquidez. En marketing, se considera el número de leads, índice de *engagement* y retorno de inversión (ROI), entre otros.

La medición, además, debe tener en cuenta las diferencias entre empleados y sus funciones, además de factores como la motivación y el salario emocional.

MÁS EFICIENCIA, MENOS BURNOUT

Álvaro Ferri cree que la mejora de la productividad se logra a través de la formación y del desarrollo de los empleados. “Asumir que un colaborador alcanzará sus objetivos por ser contratado no es suficiente; requiere que lo escuchen y lo acompañen”, apunta.

También cuestiona la noción de que “quemar” a las personas con largas jornadas conduce a una mayor eficiencia, pues invertir más tiempo no siempre se traduce en mejores resultados. “Hay que establecer objetivos desafiantes pero alcanzables para evitar la desmotivación”.

Alejandro Paz, Country Director de Robert Walters, señala que adaptar la medición de la productividad enfocada en resultados fomenta un mayor nivel de motivación y compromiso, ya que los colaboradores se sienten valorados por sus contribuciones. Las empresas, asegura, deben implementar una gestión efectiva del tiempo, con herramientas, capacitación, pausas activas, programas de beneficios y políticas de flexibilidad.

Y, en pleno auge de la inteligencia artificial, persisten las barreras tecnológicas que frenan el flujo de trabajo eficiente, ya que, en promedio, los trabajadores utilizan sólo el 10.5% de las herramientas disponibles, a pesar de que podrían ahorrar más de 10 horas semanales con mayor apertura tecnológica y capacitación.

Un sondeo global realizado en 2023 por monday.com y RepData a 4,000 trabajadores reveló que, en México, el 90% de los empleados considera que la tecnología es crucial para su compromiso laboral (el promedio del resto de países es del 80%), pero sólo el 38% (26% global) cree que tiene las herramientas necesarias.



LOS PAÍSES QUE MÁS LABORAN AL AÑO...

Los países de la OCDE que más horas trabajan no son los más productivos: el PIB por hora trabajada promedio de la OCDE es de 53 dólares y 1,752 horas trabajadas al año.



ND: NO DISPONIBLE

■ HORAS TRABAJADAS AL AÑO

■ PIB POR HORA TRABAJADA (EN DÓLARES)

Cifras a 2022, menos las de Colombia, que corresponden a 2021, y Rusia, a 2020. El PIB por hora trabajada mide qué tan eficientemente se combinan las horas trabajadas con otros factores de producción.

FUENTE: OCDE.

“Siempre he creído en la filosofía de mantener contento al colaborador, lo que, a su vez, genera satisfacción en el cliente y, finalmente, en el accionista. Esto se logra con un enfoque de gestión que promueva la escucha activa y la participación del colaborador, reconociendo que la productividad está intrínsecamente vinculada con un liderazgo efectivo”, dice Ferri. “Una ejecución clara respaldada por un equipo capaz y comprometido es esencial para alcanzar una verdadera productividad”.