



WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR
THE WALL STREET JOURNAL

NATASHA KHAN Y RAY A. SMITH
The Wall Street Journal

La productividad en EE.UU. ha ido subiendo:

Los jefes no necesitan un correo electrónico para preguntar "Qué hizo". Ya lo están rastreando

¿Qué hizo la semana pasada? La pregunta que Elon Musk hizo a los trabajadores federales en un correo electrónico provocó ira y angustia entre los sindicatos y empleados. Igualmente causó dolores de cabeza en el mundo corporativo estadounidense, donde la tecnología hace un seguimiento de la productividad a un nivel detallado para responder esa pregunta en tiempo real. Con solo hacer clic en un botón, los gerentes pueden verificar cuántas presentaciones hizo una persona de ventas esta semana, con qué rapidez un representante del servicio al cliente resolvió una queja, o el avance que hizo un ingeniero en una tarea asignada.

Algunas compañías han llegado a utilizar sofisticados instrumentos de análisis de datos para espiar a sus empleados, examinando millones de correos electrónicos, mensajes de chat y citas de calendario para medir la productividad.

Los ejecutivos dicen que la inteligencia artificial permite una información más rápida y ágil, lo que a su vez les permite distribuir los recursos de acuerdo a los datos. La productividad en EE.UU. ha ido subiendo, en parte debido a las nuevas tecnologías.

"Las corporaciones han ido más allá de pedir informes de avances escritos semanales y han optado por la rendición de cuentas en tiempo real", señaló Deidre Paknad, jefa ejecutiva de WorkBoard, una compañía de software.

Mientras trabajaba en IBM, Paknad contó que soportaba el tedio de recopilar informes de avances semanales. Como gerente, reunía información de sus informes el miércoles para así poder agregarla a los suyos el jueves (a menudo examinando calendarios y correos electrónicos para encontrar detalles que incluir). Luego, su gerente reunía todo eso el viernes.

Frustrada por la ineficiencia, cofundó WorkBoard en 2014. Entre los servicios: a los gerentes se les envía un informe semanal automatizado el viernes que incluye indicaciones para elogiar a aquellos de alto desempeño, y otro a las 8:15 a.m. el lunes que traza las áreas que necesitan que se les dé prioridad.

Para Erik Huddleston, jefe ejecutivo de Márketing de la com-

pañía de tecnología Aprimo, con sede en Austin, la información ha sido una parte fundamental de las siete compañías que ha creado. La tecnología que registra el avance de los empleados en el transcurso de toda la jornada hace que el proceso sea más eficiente, sin ofender a los empleados.

"No se requiere tanto tiempo para descubrir dónde están los cuellos de botella, y no hay que ser un genio idiota para descubrirlo", manifestó.

Cuando le pidieron a él mismo que entregara informes de avances en forma regular, recuerda que también se molestó. "Uno dice automáticamente: 'Soy un ser humano autónomo, ¡respéteme!'"

Ahora la tecnología reúne toda esa información a medida que el trabajo avanza. "El jefe no tiene que preguntar qué hizo la semana pasada, porque todo está ahí en el sistema", indicó.

Algunos departamentos federales también utilizan tecnología para hacer un seguimiento de la productividad de los empleados.

Musk había hecho la pregunta antes en un intercambio de mensajes de texto directos con el exdirector ejecutivo de Twitter, Parag Agrawal. Al hacer referencia a ese episodio, Musk hace poco publicó en X, "Parag no hizo nada. Parag fue despedido".

Sin embargo, la exigencia de entender lo que los empleados están haciendo es lógica, señalaron jefes y empleados. Pero el enfoque lo es todo.

"No creo que sea algo poco razonable decirles a las personas que firman su cheque de pago qué hizo para ganarlo, no obstante, el empleador tiene que ser extremadamente cuidadoso en cómo pregunta y cómo examina esa información", manifestó Kyle H. David, jefe ejecutivo de KDG, una compañía de servicios de tecnología en Allentown, Pensilvania, con cerca de 60 empleados.

Y observó que un enfoque como el de Musk podría hacer que fuera más difícil atraer a los mejores talentos y dar un cuadro sesgado del desempeño de los empleados.

"Los seres humanos tienen de-

El email de Elon Musk a los empleados federales provocó angustia, pero muchos empleadores utilizan la tecnología para recibir información continua sobre el desempeño de los trabajadores.



Un enfoque laboral como el de Musk podría hacer que fuera más difícil atraer a los mejores talentos, plantea un experto.

Singer, quien reside en Nueva York, emplea a 40 personas de todo el mundo para su compañía showd.me, la que proporciona cumplimiento en línea para organizaciones de atención de salud. Todo su personal opera completamente a distancia, pero a él no le preocupa lo que han estado haciendo.

"Un buen empleado quiere que lo consideren como alguien productivo", precisó Singer. Registrar ítems como reuniones, llamadas a posibles clientes y presentaciones hechas en una plataforma como Salesforce muestra a los gerentes en lo que ha estado un empleado, indicó.

Si un vendedor no hubiera cerrado un acuerdo en cierto tiempo, el sistema podría mostrar que la persona hizo docenas de presentaciones y que estaba cerca de alcanzar un resultado, agregó Singer. Mitch Mitchem es director ejecutivo de HIVE Interactive, una compañía con sede en Denver que ayuda a las organizaciones como el equipo de beisbol Colorado Rockies con herramientas de inteligencia artificial.

Señala que su enfoque de una administración implica dar a sus empleados más capacidad de acción. Sus trabajadores tienen objetivos que se han fijado para cada trimestre, y pueden alcanzar esos hitos en la forma que estimen adecuada. Si quieren compartir su progreso, hay una reunión de personal semanal donde pueden resolver problemas o recibir consejo.

"Los hago responsables de la métrica y no del día a día", señaló Mitchem. "Todos son adultos, yo los veo como una comunidad, no como mis hijos".

Artículo traducido del inglés por "El Mercurio".

recho a tener malas semanas, momentos de aprendizaje, oportunidades de desarrollo, tiempo para crear relaciones y un sinnúmero de otras cosas que los hacen buenísimos en su trabajo, pero puede que no se muestren bien en un informe de 'qué ha hecho para mí ahora último', observó.

Es problemático pedir datos reportados por sí mismo a personas que tienen temor de perder su trabajo, comenta Stacia Garr, cofundadora de la firma de investigación y asesoría sobre fuerza laboral RedThread Research. Cualquier persona a la que se le pida reportar datos de sí misma que se podrían utilizar en su contra es probable que entregue información que refleje una buena imagen, sin dar prioridad necesariamente a aquella información que proporcione un cuadro completo, agregó.

Las tecnologías de monitoreo también tienen desventajas, señaló. Puede que midan solo una mínima parte de la actividad, mientras erosionan posiblemente la confianza entre empleados y gerentes. Los empleados se preguntan por qué fueron contratados para hacer el trabajo y luego aquellos que los contrataron desconfían de ellos.

Jensen Huang, director ejecutivo de Nvidia, invita a todos sus empleados a que le envíen un co-

reos electrónicos directamente, pero la pregunta es diferente. Les pide que le envíen un correo electrónico con las Cinco Cosas Principales (T5T) en las que están trabajando, pensando o viendo en sus departamentos. Huang lee cientos de T5T como una forma de mantenerse al tanto de cómo su negocio está funcionando y de ver qué hay en el horizonte.

Algunas personas se sintieron ofendidas por la inferencia de que la pregunta de Musk, la que se hizo con el límite de tiempo acotado de 11:59 p.m. del lunes y el riesgo de perder el trabajo, era realmente una declaración de que los empleados federales no están haciendo mucho.

"Es como si no se confiara en que los trabajadores hagan su trabajo", manifestó Ryan Grave-line, quien escribe guías instructivas, documentos de mejores prácticas y manuales de usuario en una compañía consultora en Virginia.

Algunos trabajadores expresaron que su instinto sería irse de inmediato si recibieran un correo electrónico como ese. Pero reconocieron que podría ser más fácil decirlo que hacerlo en el actual mercado laboral, el que se ha enfriado en forma significativa.

"Si mi jefe hiciera eso, yo estaría atrapado entre conservar mi medio de vida y mantener mi dignidad", dijo Tyler Bray, crea-

dor de software de Los Angeles. "Cualquier líder que piense que las amenazas son el camino a la eficiencia no entiende cómo manejar a las personas en forma eficaz".

Jeffrey Sonnenfeld, vicedecano sénior de estudios de liderazgo en la Escuela de Administración de Yale, comentó que consideró el correo electrónico de Musk como algo "hostil" y "amenazante" y la antítesis de una buena administración.

"Es peor que la microadministración, esto es más como una nanoadministración", afirmó. "Es decir, ¿qué van a hacer después? van a preguntar ¿qué comieron los empleados esa mañana?"

Otros dijeron que no tendrían ningún problema en responder a la petición de Musk.

"Yo no dudaría con una respuesta, su empleador tiene todo el derecho a pedir esto, y un empleado debería estar preparado para responder", afirmó Peter Suh, gerente sénior de gestión de riesgos en la industria de servicios financieros con sede en Nueva York. "Pero al mismo tiempo no estoy seguro de que una mayoría de nosotros, incluso yo a veces, podría darle cinco grandes proyectos en los que ha estado trabajando en este momento".

Cuando Avi Singer vio los no-