

# Medición: cómo dar sentido a las métricas

## ¿Quieres crear una experiencia de trabajo segura y atractiva? Usa big data y thick data para obtener mejores resultados

🕒 Leer 14 minutos

Los meses de pandemia han sido toda una oportunidad de aprendizaje, y uno de los más significativos es la importancia de la experiencia que las personas viven cuando trabajan. Especialmente ahora que las organizaciones intentan atraer de nuevo a sus trabajadores a los espacios de trabajo, aumentar su compromiso y motivación, así como desarrollar su carrera con éxito. Pero la pandemia también ha cambiado los requisitos que debe cumplir un gran espacio de trabajo, porque la forma de trabajar es distinta y los trabajadores tienen mayores expectativas. Como dice un famoso libro de gestión empresarial: «Lo que te trajo aquí, no te llevará allí».

Dada la renovada importancia de la oficina y la naturaleza cambiante de lo que definimos como espacios eficaces, eficientes, seguros y atractivos, la medición del espacio de trabajo y de la experiencia laboral será clave para nuestro aprendizaje y mejora continua.

Tradicionalmente, la métrica más importante para evaluar la eficacia de un espacio de trabajo eran los metros cuadrados por persona. Los profesionales de Real Estate y de facilities justificaban los cambios propuestos en los espacios de trabajo en gran medida por lo convincente que resultaba su promesa de ahorrar dinero por metro cuadrado.

Si se tenía en cuenta alguna otra consideración, lo más probable es que fuera la opinión de un HiPPO (la persona mejor pagada de una organización). Los altos directivos que abogaban por el cambio solían salirse con la suya, aunque se basaran en poco más que su intuición.

Hoy en día, el listón está más alto. Se espera que los espacios de trabajo contribuyan a la eficacia corporativa al influir en aspectos como la cultura, la colaboración, el compromiso y la productividad, sin dejar de demostrar un uso eficiente de cada metro cuadrado. Es mucho lo que está en juego, pues numerosos grandes empresarios señalan un deterioro de la motivación y la cultura corporativa como consecuencia de la pandemia. Los profesionales de las empresas de Real Estate y facilities tienen cada vez más la responsabilidad de crear espacios que contribuyan al compromiso y al surgimiento de culturas constructivas.

Con unas exigencias tan desalentadoras (por no hablar de la inversión necesaria para realizar cambios significativos en los espacios de trabajo), las organizaciones tratan de reducir los riesgos que implican las grandes decisiones aprovechando los datos basados en evidencias. Afortunadamente, la tecnología permite disponer de una cantidad de datos sin precedentes. El reto ahora es aprovechar estos datos para tomar decisiones que permitan mejorar el rendimiento de las personas y los espacios.

## **CÓMO MEDIR LA EXPERIENCIA DE TRABAJO**

En el pasado, la medición era la forma más eficaz de realizar el seguimiento de la producción en una fábrica. Sin embargo, la tecnología actual permite incorporar las métricas a los entornos de oficina. Actualmente se está haciendo un gran esfuerzo para estudiar cómo la investigación basada en datos empíricos puede ayudar a conformar una cultura de trabajo en la que los trabajadores se sientan satisfechos y sean productivos.

**Hoy en día, los datos son tan predominantes que es posible medir casi todos los aspectos de la experiencia de los trabajadores de oficina, así como la contribución del espacio de trabajo a la misma.**

En algunos casos, la medición del trabajo de oficina es tangible. Por ejemplo, resulta sencillo recabar datos sobre la cuota de mercado y otros aspectos de los resultados financieros. Sin embargo, muchos aspectos de la experiencia de los trabajadores de oficina parecen un poco nebulosos: cuestiones como el compromiso, la satisfacción, el bienestar y que los trabajadores se sientan valorados.

La información que las empresas emplean como guía tiene diferentes niveles de visibilidad. Un modelo desarrollado por Ikujiro Nonaka describe tres niveles de conocimiento. El primero es la información explícita, de la cual las personas son conscientes y pueden describirla junto con sus necesidades cuando se les pregunta. La información tácita está justo debajo de la superficie y la gente no suele hablar de ella, pero es posible conocerla mediante la observación. Por último, las personas son menos conscientes de la información latente, por lo que es posible obtener insights mediante el diseño de pilotos y experiencias. Para medir estas tres formas de información, lo más eficaz es una metodología que incluya una combinación de enfoques. Concretamente, conviene aprovechar elementos como las entrevistas, los grupos de discusión o los talleres, la observación o las encuestas sobre el sentimiento de los trabajadores o los modos de trabajo.

## **DATOS PARA TOMAR DECISIONES SOBRE EL ESPACIO DE TRABAJO**

Para los trabajadores, el espacio de trabajo es una parte importante de la experiencia de trabajo. En consecuencia, los investigadores están desarrollando y perfeccionando las métricas del espacio de trabajo, a menudo con la ayuda de la tecnología, para comprender mejor cómo se utilizan los espacios de trabajo y cómo podrían mejorarse.

Específicamente, la irrupción de los sensores de ocupación y los sistemas de identificación ha generado un torrente de datos. Los planificadores de espacios pueden analizar esta información para crear espacios de trabajo que aprovechen la superficie disponible de manera eficiente y productiva. Estos datos permiten comprender cómo debe diseñarse el espacio físico para favorecer el trabajo en equipo, proporcionar privacidad, impulsar la colaboración, fomentar el movimiento saludable o dimensionar adecuadamente las salas de conferencias, lo que contribuye a alcanzar los objetivos corporativos y aumentar la eficacia de los trabajadores.

Aunque las métricas del espacio de trabajo pueden ayudar a optimizar la inversión de una organización en inmuebles, un propósito más convincente es conseguir que los espacios sean óptimos para las personas que los utilizan. Al fin y al cabo, los gastos de personal suponen de media el 80 % del presupuesto de una empresa, mientras que el real estate representa una décima parte. Además, a partir de la pandemia es probable que veamos cambios en las formas de utilizar los espacios de trabajo. En la mayoría de las empresas que están implementando el trabajo híbrido, los trabajadores pueden optar por realizar algunas tareas fuera de la oficina y otras en la oficina. Si bien es previsible que la mayor parte del trabajo en la oficina sea colaborativo, también sabemos que las personas seguirán necesitando lugares donde puedan concentrarse, aprender, socializar y crear vínculos. El valor real de la medición del espacio de trabajo radica en cómo puede utilizarse para comprender el uso que hacen los trabajadores de los espacios para, a su vez, apoyarlos a ellos y a todos los tipos de tareas que pretenden realizar.

## **BIG DATA Y THICK DATA**

Para que la medición pueda tener una influencia fiable en el diseño del espacio de trabajo, debe basarse en el big data y thick data. El big data es cuantitativo: estadísticas que permiten un procesamiento profundo o enfoques analíticos avanzados. El thick data es cualitativo: insights contextuales que proporcionan una mayor profundidad que los números por sí solos.

Es importante incluir metodologías de medición para ambas categorías. Actualmente, se tiende a priorizar los datos cuantitativos porque la tecnología los ha hecho muy fáciles de obtener. El problema es que disponer de más datos no equivale necesariamente a tener mejores insights. Sin embargo, a menudo disponer de más fuentes sí lo permite.

Mediante el uso de diversas fuentes de big data y thick data, tanto datos cuantitativos como cualitativos, los planificadores de espacios pueden sacar conclusiones con mayor eficacia respecto a cómo un espacio de trabajo puede apoyar mejor a sus usuarios. El big data muestra lo que está ocurriendo, mientras que el thick data explica por qué está ocurriendo. La yuxtaposición de ambos proporciona insights no solo de lo que ocurre, sino de lo que hay que hacer al respecto.

Un ejemplo: Steelcase llevó a cabo un estudio con sensores que reveló una ocupación extremadamente baja en el área de equipos de una organización cliente. El responsable de las instalaciones del cliente inmediatamente quiso reutilizar el espacio. Antes de eso, sin embargo, los expertos en espacios de trabajo de Steelcase revisaron las encuestas de los trabajadores y descubrieron que les encantaría utilizar el espacio, pero que no se sentían cómodos al hacerlo por la falta de privacidad que percibían. Bastaron unos cuantos ajustes para conciliar el qué con el por qué (lo cuantitativo con lo cualitativo) y lograr que el espacio fuera más funcional.

## LA TRANSPARENCIA ES LA CLAVE

Sea cual sea el método utilizado, es preciso que los trabajadores sepan qué, cuándo y por qué se están realizando mediciones. Si se realizan actividades de observación (también conocidas como etnografía), es necesario informar a los participantes de que están siendo observados. Si se instalan sensores, hay que ser claro sobre cómo se van a utilizar los datos recogidos y quién tendrá acceso a ellos. Eso ayudará a que los trabajadores se sientan más cómodos y evitará que la organización parezca un Gran Hermano.

La clave es presentar la medición como algo que beneficia a todos. Dar a conocer los datos no solo ayudará a la organización a obtener mejores resultados, sino que también aportará valor a los trabajadores, al propiciar una experiencia laboral más satisfactoria o un espacio de trabajo más agradable.

## UNA ESTRATEGIA PASO A PASO

Con tantos métodos de medición disponibles para evaluar la experiencia de trabajo, puede resultar difícil determinar cuál es el más beneficioso. A continuación presentamos una estrategia paso a paso para la implantación de un programa de medición que permita obtener un mayor valor de los inmuebles e instalaciones.

1. **Saber qué es lo más importante.** ¿Cuáles son los principales objetivos de la organización: productividad, compromiso, fidelización, bienestar? Para obtener el mejor rendimiento de la inversión, la medición debe centrarse en aquellos aspectos que puedan tener un mayor impacto en los factores clave del negocio. Ejemplo: si la colaboración es una gran prioridad, conviene estudiar los patrones de uso de las zonas de reunión compartidas, en busca de indicios que puedan ayudar a ajustar el tamaño, la configuración, la ubicación y los servicios de estos espacios.
2. **Determinar qué comportamientos se desean.** Para cada factor clave del negocio que se haya identificado en el primer paso, es preciso determinar qué atributos de comportamiento serán evidentes cuando se afiance. ¿Qué veremos hacer y decir a los trabajadores? Ejemplo: en una cultura de colaboración, se observa el uso regular de zonas de reunión informales y se escucha a los trabajadores hablar de temas importantes del trabajo o de las necesidades de los clientes durante encuentros fortuitos.
3. **Determinar cómo medir los comportamientos deseados.** Hay que tener en cuenta tanto los métodos cuantitativos como los cualitativos. Ejemplo: los sensores de ocupación son especialmente eficaces para cuantificar el uso de las zonas de reunión informales. Sin embargo, las interacciones espontáneas deben medirse mediante enfoques cualitativos, como las encuestas, la observación y las entrevistas. También hay que tener en cuenta las mediciones prospectivas y retrospectivas. Por ejemplo, una métrica prospectiva respecto a la seguridad es el número de trabajadores que llevan cascos; mientras que una métrica retrospectiva es el número de accidentes. En el espacio de trabajo, un indicador prospectivo de la colaboración podría ser el número de espacios que favorecen el trabajo en común; mientras que un indicador retrospectivo sería la opinión de los trabajadores sobre hasta qué punto el espacio favorece la colaboración.

- i. **Priorizar los métodos de medición.** Las posibles medidas identificadas en el tercer paso deben evaluarse en función del esfuerzo que requerirían y del impacto que tendrían. Las entrevistas son fáciles de realizar, pero probablemente tendrán un impacto limitado en una empresa que prefiere las decisiones basadas en datos. Los estudios con sensores exigen más esfuerzo, pero pueden aportar argumentos cuantitativos convincentes para el cambio.
- ii. **No excederse con las mediciones.** Hay que intentar medir todo lo que sea necesario pero lo menos posible. El objetivo es recopilar la información suficiente para demostrar los resultados e informar sobre las mejoras. Se debe evitar dedicar recursos a recoger datos que nunca se utilizarán.

## EXTRAER VALOR DE LAS MEDICIONES

Una historia real: cada año, una responsable de RR. HH. recopilaba una enorme cantidad de datos en un informe que analizaba los asuntos de personal desde todos los ángulos. Año tras año, introducía una oferta en la página 28: «Si has leído hasta aquí, ponte en contacto conmigo y te enviaré 5 dólares». Only one person ever did. The moral of the story: Collecting data simply for the sake of collecting data is pointless. It's bad enough that hardly anyone read the report. Even worse, far too much work went into compiling data that simply died—no one was using it to make decisions.

Solo una persona lo hizo. La moraleja de esta historia: recoger datos por el mero hecho de recogerlos no tiene sentido. Ya es bastante triste que casi nadie leyera el informe. Pero lo peor es que se dedicara tanto trabajo a recoger datos que sencillamente eran inútiles, ya que nadie los utilizaba para tomar decisiones.

Sin la interpretación (el análisis que da sentido a la medición) los datos son una carga. Recoger aún más datos no servirá de nada, sino que se convertirá en una carga aún mayor. Al fin y al cabo, encontrar una aguja de insights en un pajar de datos no será más fácil si el pajar es cada vez mayor.

Para que la medición sea eficaz, es preciso distinguir la señal del ruido. Hay que imaginar los datos como un faro en el que la linterna es la señal y la niebla circundante representa el ruido. Aportar una cantidad ingente de datos no sirve de mucho porque solo genera más ruido. Sin embargo, si primero se da sentido a los datos para obtener insights (la señal), el resultado será un caso de negocio convincente para tomar medidas decisivas que permitan espacios de trabajo capaces de mejorar la experiencia de los trabajadores.

## JERARQUÍA DEL VALOR DE LOS DATOS

La siguiente pirámide representa la jerarquía del valor de los datos. Los datos en sí mismos son la base, mientras que los insights (lo que se necesita saber para actuar) están en la parte superior.

Para ascender por la pirámide, hay que añadir significado a los datos con el fin de obtener información. A continuación, es necesario interpretar la información y aplicarla a la organización para obtener insights.

Este es un ejemplo de cómo funciona esta progresión:

**Nivel 1: Examinar los datos.** Un examen de los datos de los sensores revela que, de media, los despachos privados solo están ocupados el 20 % del tiempo.

**Nivel 2: Añadir significado para obtener información.** El hecho de que los ejecutivos viajan mucho, aporta significado a los datos. Este contexto proporciona información: teniendo en cuenta la necesidad de viajar de los ejecutivos, es razonable suponer que muchos despachos privados estarán a menudo infrautilizados.

**Nivel 3: Aplicar la información para obtener insights prácticos.** La eliminación de los despachos de los directivos puede no ser una solución realista, pero existe una alternativa que podría funcionar: Los trabajadores se quejan a menudo de la dificultad para encontrar zonas de reunión pequeñas. Tal vez podamos hacerles saber que pueden utilizar los despachos privados como salas de reunión cuando los ejecutivos estén de viaje.

## CONSEJOS PARA GESTIONAR LAS MÉTRICAS

A continuación se ofrecen ocho consejos a tener en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia de medición en el espacio de trabajo.

- **Empieza por el final.** Identifica los factores clave de negocio de tu organización y tus objetivos para ver la forma de combinarlos. Recuerda que debes centrarte en los aspectos más importantes, como la atracción, la fidelización y la cultura corporativa, así como en las conexiones de los espacios con estos objetivos más amplios. A partir de ahí, retrocede para determinar qué es necesario medir para ayudar a lograr los resultados deseados. Este enfoque te ayudará a centrarte en las métricas que pueden marcar la diferencia.
- **Incorpora múltiples puntos de vista.** Recopila tanto big data como thick data (cuantitativos y cualitativos) para comprender plenamente lo que ocurre en los espacios de trabajo. Disponer de múltiples fuentes de datos permite obtener insights más ricos. No obstante, los datos tienen un coste. Evita la tentación de recoger datos solo porque se puede. La recopilación de datos irrelevantes para los objetivos de negocio produce un exceso de ruido que dificulta encontrar la señal.
- **Añade contexto a las cifras.** Procura no dar demasiada importancia a los datos cuantitativos sin añadirles un contexto basado en insights cualitativos. Las decisiones tomadas prematuramente, antes de comprender el panorama general, pueden ser contraproducentes y costosas.
- **Haz que los espacios respondan.** Si los datos indican que el uso del espacio es diferente al esperado, no asumas que debes presionar a los trabajadores para que adopten los comportamientos deseados. Probablemente, lo que hay que cambiar es el propio espacio. Los trabajadores no deben responder por el uso que hacen del espacio. En lugar de ello, el espacio debe responder a lo que los trabajadores necesitan.
- **Usa los datos para experimentar.** Los datos pueden aportar claridad a la solución propuesta para un espacio de trabajo. Ejemplo: un cliente de Steelcase con configuraciones de bench se preguntó una vez si la instalación de doseles en la parte superior los haría más atractivos. Los investigadores realizaron un pequeño experimento, instalando ambas opciones y midiendo la ocupación mediante sensores. Resultado: los doseles aumentaban claramente la utilización. Gracias a unos datos irrefutables, el cliente pudo trasladar la estrategia a todas sus operaciones con confianza. Los

cambios en los espacios de trabajo no deberían basarse en corazonadas o tendencias. Los datos útiles permiten garantizar que la inversión se destina a los cambios adecuados, es decir, que se haga un uso eficiente de los inmuebles y se preste más apoyo a los trabajadores. Eso elimina el riesgo de crear espacios que no respondan a las necesidades de los trabajadores.

- **La medición puede mejorar el compromiso.** Las mediciones cualitativas, como los talleres, los grupos de discusión, las encuestas y las entrevistas, no solo aportan insights. También hacen que los trabajadores se sientan valorados. Si los trabajadores sienten que se tienen en cuenta sus opiniones, es más probable que muestren una actitud abierta ante los cambios en el espacio de trabajo.
- **La productividad no es solo una cuestión de resultados.** Hay que tener cuidado con centrarse demasiado en las métricas de productividad y perder de vista lo que inicialmente motiva a los trabajadores a ser productivos. Los altos directivos deben demostrar que se preocupan por la experiencia integral de los trabajadores (un espacio de trabajo inspirador, un desarrollo profesional estimulante, un sentido de propósito) y no solo por la eficiencia con la que realizan sus tareas. Lograr un equilibrio entre la responsabilidad y la atención garantiza que los trabajadores sepan qué se espera de ellos y tengan un profundo deseo de cumplir esas expectativas.
- **Mejora de forma continua.** Las métricas del espacio de trabajo no son una cuestión puntual. La experiencia de la pandemia ha obligado a reflexionar y reinventar el papel de los espacios de trabajo. Es necesario que los trabajadores sepan que se trata de aprender y mejorar continuamente. Lo más probable es que no las cosas no salgan bien a la primera y haya que seguir buscando formas de mejorar. Es importante seguir recogiendo datos para estar al tanto de la evolución de la experiencia de trabajo. Los datos aportan el máximo valor cuando se utilizan de forma continuada para perfeccionar el entorno laboral.

## LA MEJORA INCREMENTAL APORTA MÁS VALOR

En la época en que las métricas del espacio de trabajo rara vez iban más allá de los metros cuadrados, el procedimiento operativo estándar en la mayoría de las organizaciones implicaba realizar importantes inversiones de capital de forma periódica. Se gastaban millones en reformar un espacio de trabajo, que luego permanecía invariable durante una o dos décadas antes de la siguiente inversión.

Pero el trabajo ha seguido evolucionando y la experiencia de la pandemia (todo lo que hemos aprendido sobre el trabajo, el proceso de trabajo, las preferencias laborales y el espacio de trabajo) exige que intentemos medir y mejorar.

---

Además, la revolución de los datos está haciendo posible que las organizaciones tomen decisiones sobre el espacio de trabajo con más rapidez, frecuencia y confianza que nunca.

El futuro del trabajo promete ser más rápido, más ambiguo y más competitivo. Los espacios de trabajo serán una parte fundamental del éxito empresarial, así como de la ecuación de valor de los trabajadores. La medición, el seguimiento y la introducción de los cambios adecuados contribuirán a garantizar el éxito a corto plazo y en el brillante futuro que todos compartiremos.

## **PODEMOS AYUDARTE**

Nuestro equipo de Investigación y Consultoría Aplicada (ARC) ofrece asesoramiento en materia de gestión del cambio, que estudia las oportunidades para planificar, aplicar y mantener el cambio. Aplicamos un enfoque integral y centrado en el usuario, lo que garantiza el compromiso al permitir a las organizaciones acceder a la amplia investigación de Steelcase sobre el espacio de trabajo.

El éxito en la gestión del cambio requiere un enfoque intencional y una inversión de tiempo y esfuerzo. Nuestro equipo ARC te guía en este proceso y te ayuda a garantizar la eficiencia basándose en nuestra amplia experiencia.