

»» Carreras & capital humano.



Despachos de un centro de coordinación de emergencias valenciano. / TANIA CASTRO

Medidos con lupa

Las empresas exigen cada vez mayor rendimiento a sus empleados

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

Bajo presión. Así podría definirse el ambiente laboral actual en muchas empresas españolas. Con la caída de ingresos y la amenaza de despidos y expedientes de regulación, los responsables de recursos humanos en algunos sectores comienzan a tomar medidas internas para salir del bache. La más urgente, aumentar la productividad de sus plantillas, una de las grandes asignaturas pendientes del mercado laboral español. Desde aplicar estrategias de motivación a utilizar sistemas de evaluación más precisos y frecuentes. Ya no se puede escurrir el bulto. Toca trabajar más pero, sobre todo, mejor.

“Hemos dado un toque de atención a todos los mandos intermedios y administrativos. Las reuniones deben ser más cortas, involucrar a menos personas y la gente debe ser más puntual”, explica José Ramón Vivar, director de recursos humanos del grupo hospitalario privado Xanit, con 600 empleados. Cada vez más directivos de personal se enfrentan al mismo tipo de decisiones: redefinir procesos de trabajo y proveer formación en aspectos como gestión del tiempo o trabajo en equipo para lograr plantillas más eficientes. “Al menos hemos conseguido reducir las actas de reu-

niones de nueve folios a uno”, agrega.

Mejorar la productividad implica primero medirla. Según datos de IE Business School, el 83% de las compañías españolas dispone de un sistema de revisión del rendimiento, aunque sólo el 51% de los empleados es medido por objetivos concretos. En opinión de Cristina Simón, profesora de la escuela, éste es precisamente el primer obstáculo en cualquier organización. “Obtener datos asociados al capital humano es complejo. El ratio de EBITDA/plantilla media anual es lo más adecuado, y aun así sigue siendo una métri-

Trabaje mejor

Liberar la mente para trabajar mejor. Es el mantra de David Allen, un reconocido experto mundial en productividad, autor del *best seller Getting things done (GTD)* (Trabajar con eficacia), publicado en el 2001. En los últimos años se ha convertido en una auténtica Biblia para la gestión eficaz del tiempo en compañías americanas,

ca financiera. Por eso los sistemas de evaluación son males necesarios, son incómodos, pero trasladan la visión de la empresa al día a día del trabajador”.

Para muchos expertos, son la única vía de medir el rendimiento, recompensar a los más eficaces y reconducir a los que no lo son. Pero la crisis económica está alterando las prioridades. “Aumenta la presión por demostrar resultados muy rápido, las empresas se vuelven cortoplacistas y no modifican los criterios de valoración. Éstos deben cambiar acorde a la estrategia de la compañía”, explica

y ahora comienza a aterrizar tímidamente en las empresas españolas.

Recomienda apuntar todas las tareas para vaciar la mente de estrés y concentrarnos en ellas una por una. De esta forma ganaremos perspectiva y control sobre nuestro día a día y podremos ser más eficientes. Para conseguirlo, Allen estipula un proceso de trabajo en cinco fases: anotar las tareas, establecer sus requerimientos, organizarlas por prioridades, revisar los

Francisco Loscos, profesor de ESADE.

En Microsoft Ibérica, una de las empresas con mejor reputación en gestión de personal, reconocen no haber alterado su sistema. “Tal vez tengamos que ser más rigurosos, estableciendo cuotas y objetivos más duros, pero hasta ahora seguimos en la misma línea”, dice Esther Pérez Bravo, responsable de gestión de diversidad de la compañía. Su fórmula es una combinación de comunicación y formación. “Además de los planes de desarrollo y evaluación profesional, explicamos a los trabajadores cómo de-

posibles cambios y ejecutarlas.

José Miguel Bolívar, director de personal de LifeTech, reconoce ser un fiel seguidor de las técnicas de GTD: “Te ayudan a organizarte, el cerebro es bueno para pensar, pero muy malo como agenda”. En Microsoft ya las incorporan dentro de sus políticas de gestión. Según su representante, Esther Pérez, “aún no se conocen bien en España, pero progresivamente se van extendiendo a más ámbitos”. ■

ben afrontar el día a día, cómo gestionar bien el correo electrónico para no perder tiempo, eliminar viajes si no son necesarios, organizar las agendas o preparar bien las reuniones con antelación. Todo esto ha generado mucha satisfacción”.

La relación entre motivación y productividad es directa. Para contentar a los empleados, algunos directivos abogan por establecer flexibilidad de horarios. “Les permitimos empezar y terminar la jornada cuando quieran”, explica José Miguel Bolívar, director de personal de LifeTech, una empresa de biotecnología con 6.000 empleados entre Europa y EE UU, 100 de ellos en España. “Así hemos conseguido reducir el absentismo a cotas bajísimas, por debajo del 1%. Eso sí, cuando das libertad, la gestión del mal desempeño es crucial. Al primer incumplimiento de objetivos, tienen un aviso. Si ocurre una segunda vez, algo va mal”.

Pese a las buenas prácticas, las medidas de impulso a la productividad siguen sin reflejarse en los datos. España sigue a la cola de Europa, según Eurostat. Entre 2001 y 2007, la producción por hora trabajada aumentó el 8% en la UE de los 15. En nuestro país, el 5,8%, sólo por delante de Italia. “Influyen los aspectos culturales. En Europa y EE UU suelen empezar la jornada a las ocho y dedican media hora a comer. En España hasta pasadas las nueve no arrancamos, hacemos descansos para el café, y comidas de hora y media. Perdemos tiempo y la carga de trabajo entre la mañana y la tarde está descompensada”, dice Bolívar. Loscos coincide: “Siempre hemos sido un país de pérdida de horas y costes laborales altos, es decir, productividad cara”.

Ante el mayor escrutinio del rendimiento, los expertos aconse-

Las reuniones se acortan y mejora la gestión del 'e-mail' y de la agenda

jan ser prácticos y pedir orientación a sus responsables directos. La comunicación entre empresa y plantilla suele reducirse en épocas de crisis. “Si esto ocurre, hay que presionar al jefe para que proporcione directrices, saber qué espera de uno y qué condiciones del negocio han cambiado para adaptarse. De lo contrario trabajaremos a ciegas”, explica Cristina Simón.

La iniciativa propia es también recomendable. Evitar hábitos laborales nocivos, como dejarse llevar por la inmediatez y la urgencia, es un comienzo. “Hay que defenderse del *email* y del móvil”, añade. “Es importante planificar espacios en los que cierras el correo y haces el trabajo concentrado y sereno. Se debe organizar bien el tiempo, crear listas de tareas, abordarlas de principio a fin y tacharlas. Intentar hacer todo a la vez no funciona”. ■