



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

13 DE ENERO DE 2012

PERO, ¿CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square SL

La mejora de la productividad ha de orquestarse, sin duda, en cada organización, y abordarse tras un análisis riguroso, con amplia visión de presente y futuro. Cada empresa es soberana al respecto en sintonía con sus intereses y objetivos, y cuenta con los datos correspondientes. Pero caben observaciones generales, caben reflexiones libres, porque mucho se habla, sí, de nuestros niveles de productividad y competitividad.

Hemos de observar a qué factores causantes se apunta, cuando se habla de nuestra baja productividad. Desde el empresariado, a menudo se apunta al absentismo de los trabajadores, aunque también se viene señalando en estos una falta de motivación o de formación. Sin embargo, a la vez hay voces que nos recuerdan la baja calidad directiva que padecemos, y que se subraya en foros económicos internacionales. Pueden surgir factores más específicos, pero analicemos estos más generales.

El absentismo se puede reducir, y de hecho parece haberse reducido con la crisis, pero nuestros trabajadores figuran, en Europa, entre los que más horas trabajan, como asimismo entre los más sobrecualificados. Acaso porque en el debate sobre el absentismo acabamos llegando a ciertos callejones sin salida, se ha introducido también en la argumentación el denominado absentismo “virtual”, a veces llamado “presentismo”.

Montse Rodríguez, asesora laboral en BDO Abogados, decía recientemente: *“No habremos evolucionado en los Recursos Humanos desde la época industrial si en las empresas continuamos preocupándonos por el absentismo presencial y no nos preocupamos por el absentismo virtual. Según los últimos datos a los que he tenido acceso, el 77% de los empleados disponen de correo electrónico y lo utilizan para fines personales durante su jornada laboral”*. Al lado de Rodríguez, parece haber un 23% restante de personas ejemplares en este aspecto, que no utilizan el correo —ni acaso el teléfono— para fines personales en su trabajo. Pero aquí podrá haber quien advierta, junto a la ejemplaridad o integridad, alguna dosis de cierto integrismo...

La preocupación por este absentismo virtual se manifiesta a veces de modo muy preciso, y por ejemplo esta asesora laboral recurría a sus “últimos datos” para añadir que *“el 53% dedica al menos 30 minutos diarios a gestionar su correo particular, que suponen casi 14 días laborables de una jornada anual”*. Y proseguía diciendo que *“hay que sumar a dicho tiempo el de navegación con motivos particulares, estimados en 40 minutos diarios, y que a su vez suponen 18 días laborables adicionales”*. (Se nos dibuja de modo llamativo, pero no se oculta que son estimaciones y tal vez podría estar resultando excesivo este despliegue aritmético).

Hablando también del absentismo virtual o presentismo, Alicia Jiménez, directora de Evolución 21, sostiene que, en ocasiones y en el escenario de la crisis, *“el empleado no se arriesga a estar de baja, acude al trabajo, pero con falta de motivación y haciendo más horas para proyectar una imagen más positiva, cuando esas horas extras no implican que se trabaje más”*. Jiménez apunta una reducción de las ausencias y, aunque no generaliza, señala a la vez la prolongación de la jornada como una mera apariencia de sobreesfuerzo.

No obstante, habríamos de aceptar igualmente la existencia de casos en que se añade trabajo a los empleados para amortizar puestos de compañeros despedidos; de casos en que los trabajadores se ven de algún modo instados u obligados a hacer horas extras no remuneradas; de casos en que surgen necesidades imprevistas a última hora... Quizá pueda relacionarse, asimismo y a veces, la prolongación de jornada con el aprendizaje permanente, con la necesidad de buscar información en Internet sobre un determinado tema...

Por otra parte y hace unos meses, un estudio de Regus decía que casi la mitad de nuestros trabajadores (42%) —cabría relacionarlo con la economía del saber— se lleva con frecuencia trabajo a casa, e igualmente parece cierto que son muchos los que prolongan de modo regular su jornada laboral; sin embargo y en efecto, viene hablándose menos de esto y más del absentismo, sea físico o virtual.

En general, el empresariado dice ver en el absentismo una importante merma de productividad. Por ejemplo, Roberto Centeno, presidente de Atitlan, decía meses atrás: *“Hasta que no se ponga freno al absentismo en nuestro país, vamos a tener una productividad muy baja, lo que va a impedir crear puestos de trabajo”*. Se llega, sí, a señalar este hecho como *“principal causante de la baja productividad española”*, aunque puedan surgir algunas reservas cuando se explicitan los tipos de absentismo, es decir, cuando se empieza a especificar al respecto.

Hay también, en efecto, quienes señalan la baja calidad directiva como *“gran causa”* de nuestros niveles de productividad y competitividad, y hasta llega a cuantificarse el peso de este factor en un 60%. Quizá deba ir por aquí el análisis más a menudo, para ver qué falla en los peores directivos frente a los mejores: si falla la formación; si falla la integridad; si fallan los valores; si faltan facultades cognitivas como el pensamiento estratégico y sistémico, o la visión de futuro; si faltan habilidades sociales como la comunicación con los subordinados, o la catálisis de los cambios; si sobran estreses y ansiedades...

A la hora de mejorar la productividad, ya no podemos pensar, como hace cien años, que la única forma posible consiste en trabajar más duro o más horas. Entonces llegó el denominado *“management científico”* (Taylor, los esposos Gilbreth...) para mostrar que se podía trabajar con mayor dosis de eficiencia organizándose debidamente, y ahora estamos ya en la era del saber y de la globalización, con demandas funcionales muy específicas. Como nos recordaba Montse Rodríguez, ya no estamos en la típica época industrial.

Se viene consolidando la economía del conocimiento, de la innovación, del capital humano..., y se habla del trabajador del saber y el pensar (*knowledge worker, thinking worker*). Obviamente, el sentido común obliga ya a contar con lo de pararse a pensar; obliga a separar esto muy bien del concepto traído de absentismo virtual. Esta reflexión no resulta tan baladí, porque realmente pensamos en cualquier momento y lugar. Las mejores ideas se nos pueden ocurrir en casa, o, por ejemplo, en el trayecto a la oficina.

Nos preguntábamos cómo mejorar la productividad, y esto parecería pasar, en la economía de que hablamos, por la mejor expresión del capital humano; por la más idónea manifestación de la inteligencia y los conocimientos de directivos y trabajadores. En la medida en que redujéramos a estos últimos a seguir las instrucciones de sus jefes-líderes, o a seguir estrictamente el procedimiento, quizá estaríamos desaprovechando posibilidades. Sería una pena, llegado el caso, tener a trabajadores dados al aprendizaje permanente, que se vieran empero obligados a aplicar únicamente los conocimientos técnicos que ya tuvieran sus jefes.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.