

# Reportaje Productividad laboral

## Cumplir con las tareas

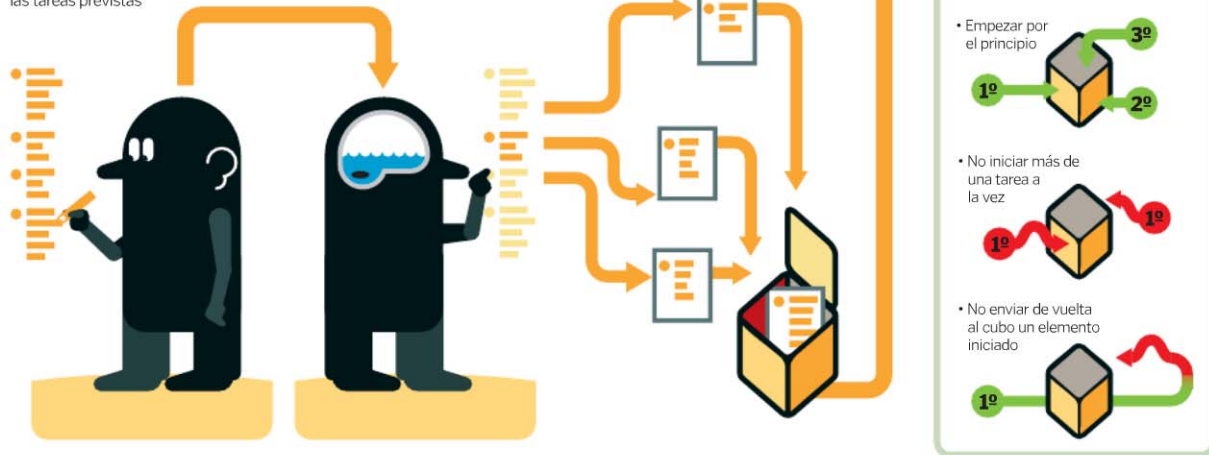
El consultor norteamericano David Allen ha creado un mapa mental para aprender a focalizar esfuerzos con el fin de rendir más y mejor. Se trata de un sistema que requiere de la implicación de jefes y empleados y que tiene dos objetivos: aumentar la productividad y lograr que el trabajador esté satisfecho y relajado.

El objetivo es vaciar la mente de tareas y centrarnos en lo que estamos haciendo. Elaborar listas previas y programar la PDA o la agenda nos permitirá recordar las tareas previstas

1) Mente vacía, relajada y focalizada solo en una tarea

2) Recopilar tareas: cada día el cubo esta vacío y se van metiendo nuevos encargos

3) Procesar el cubo



## TRABAJAR PARA VIVIR

La mitad de los aragoneses sacrificaría el 10% del sueldo por un horario mejor, lo que generaría una mayor productividad. Hay vida más allá del acuerdo entre patronal y sindicatos

Texto DAVID NAVARRO

Esta semana, la productividad ha sido la protagonista en dos noticias de muy diferente calado. Por un lado, patronal y sindicatos han llegado a un preacuerdo en materia salarial, que propone incluir en los convenios una cláusula para ligar los salarios a la productividad. La segunda noticia, de menos relumbrón, abre las puertas a otras posibles soluciones: científicos norteamericanos llevarán a cabo en España un estudio psicológico que para estudiar la relación entre la felicidad y el rendimiento en el trabajo.

«Cuando se analiza la productividad, hay que tener claro que el factor más importante para dar valor añadido a un producto es el talento y la imaginación –recuerda Antonio Montañés, catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Zaragoza (UZ)– pero mientras ese talento y creatividad nos sigan siendo esquivos y tarden en llegar a nuestras empresas, conviene analizar otros indicadores. Antes de bajar sueldos,

se puede optar por medidas que redunden en beneficio de empresarios y trabajadores: una buena organización y lograr que el empleado se sienta más a gusto se traducirán en un proceso con mejores resultados».

Montañés critica la etiqueta de «vagos» que se ha colgado sobre los trabajadores españoles, «que trabajan más horas que los franceses o los alemanes. Ahora bien, ¿por qué extienden su jornada laboral más allá del horario establecido?». El catedrático explica que «en Aragón, y en el resto del país, se abusa del presentismo, las jornadas se alargan, el trabajador está insatisfecho... y se rinde mucho menos. Y las empresas intentan solucionar el problema de la productividad bajando salarios o alargando jornadas laborales, lo que puede incluso empeorar la situación».

El economista aragonés coincide, así, con la teoría de ese grupo de científicos estadounidenses que durante seis semanas analizarán cómo influyen las relaciones

entre compañeros, jefes superiores y ambiente laboral en el producto final. «La gente feliz es más productiva en el trabajo, más creativa y coopera más. También son mejores líderes y trabajan mejor en equipo. En definitiva, son mejores trabajadores», ha señalado la psicóloga de la Universidad de California, Sonja Lyubomirsky, encargada de realizar el estudio.

Antonio Montañés propone unir la satisfacción laboral del trabajador con un descenso de los costes en la empresa. «Escuchamos continuamente que es importante flexibilizar el mercado de trabajo, pero esa flexibilización puede ir en ambas direcciones: la jornada laboral influye mucho en la productividad de los trabajadores pero pocas empresas se atreven a crear nuevos modelos a pesar de los beneficios que conllevarían».

El catedrático de la UZ publicó el pasado mes de junio un estudio que realizó en colaboración con la profesora Rosa Aísa sobre tipos de jornada y productividad en el trabajo. «Comprobamos que la ma-

yor parte de las empresas aragonesas opta por la contratación a tiempo completo y que un gran número mantiene la jornada partida, sobre todo en el sector servicios. Cuando cuestionamos a sus responsables, señalaron que adaptar la jornada laboral a las necesidades productivas mejoraría los niveles de productividad».

Al preguntar a los trabajadores aragoneses, Montañés se encontró con el llamativo dato de que el 33% se bajaría el sueldo un 5% si pudiesen ajustar su jornada laboral para conciliar la vida familiar, y que hasta el 44% lo reduciría en un 10%. «Y todavía nos llamó más la atención otro dato: el 30% dejaría de trabajar menos horas perdiendo parte de su sueldo, pero no les permiten hacerlo».

### UNA RUTINA DESFASADA

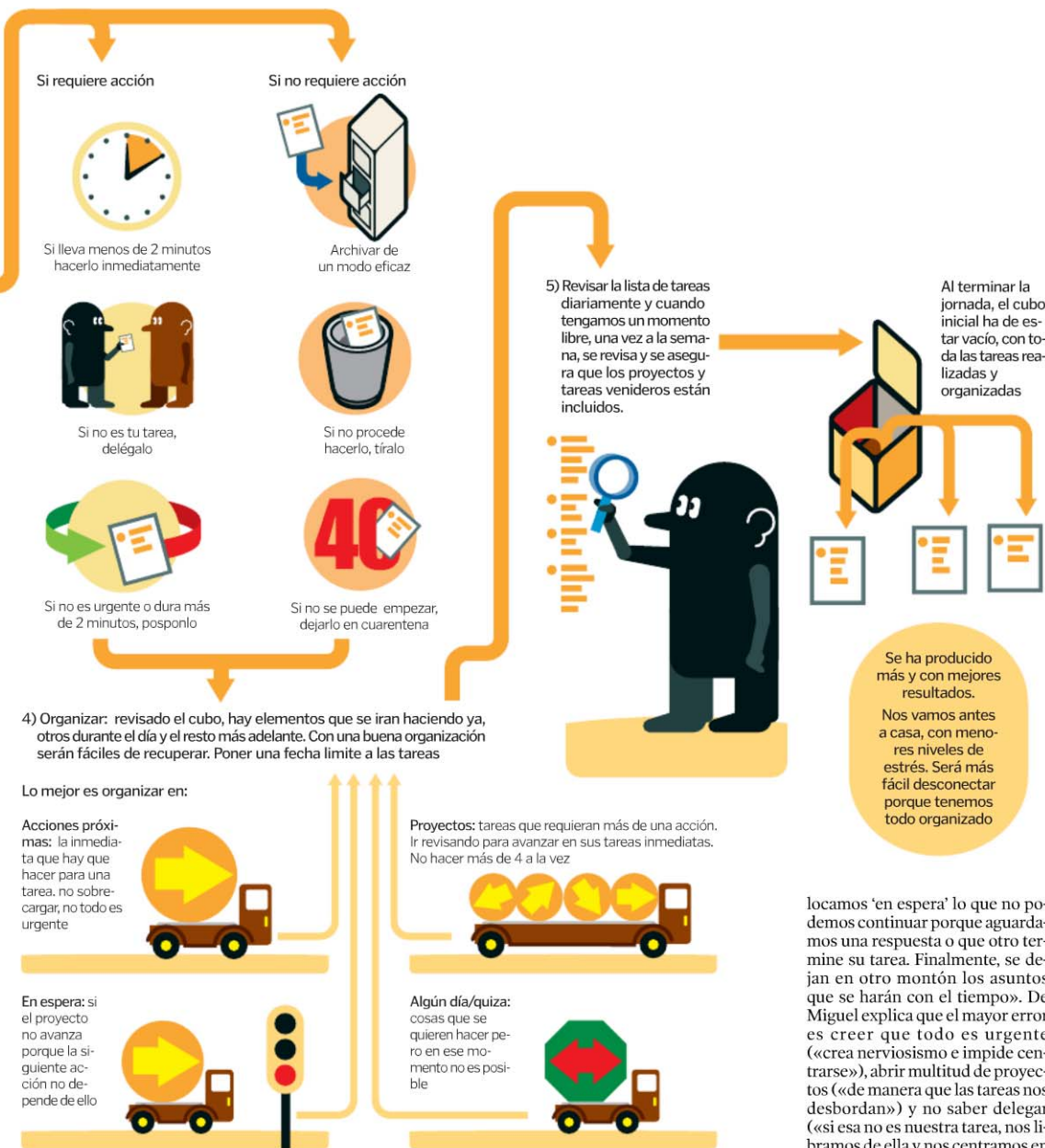
La tradicional jornada partida española apenas existe en otros países europeos. Mientras en nuestras empresas es habitual parar al mediodía hasta dos horas para retomar el trabajo por la tarde, nuestros vecinos europeos se limitan a descansar 30 ó 60 minutos con el objetivo de acabar antes. Antonio Montañés critica que en Aragón y el resto de España el modelo tradicional («a pesar de que la jornada partida resta productividad a la empresa. Tras estudiar diversos modelos de producción, comprobamos que un trabajador a jornada continua tiene un 6,5% más de rendimiento»).

El catedrático destaca que en España ya existe en la legislación laboral la figura del trabajo a tiempo parcial, «pero las medias jornadas se están utilizando, casi siem-

«En Aragón, un 30% desearía una media jornada, pero la empresa no escucha»

«¿Por qué no aplicar los métodos de Opel o Balay al resto de firmas en Aragón?»

«Un empleado feliz es más productivo, así que dejémosle trabajar a gusto»



## Aprender de la industria aragonesa

«Los niveles de productividad de las fábricas más importantes de Aragón, como Opel o BSH Balay, son de los más altos de Europa. Y son un ejemplo para aprender a hacer las cosas bien», asegura Javier Sobreviela, experto formador en técnicas de mejora de la productividad. La labor de Sobreviela consiste, entre otras funciones, en realizar estudios para mejorar la productividad en los centros de trabajo «donde siempre se puede optimizar para ser más productivos. El problema es lograr un cambio de mentalidad, porque somos animales de costumbres».

Sobreviela explica que las industrias del automóvil o los electrodomésticos son punteras en productividad «y podemos aprender de ellas, porque han sabido optimizar sus recursos, descubriendo dónde están los problemas y solucionándolos lo más rápidamente posible. Para que una empresa mejore su productividad, primero ha de saber dónde está, conocer su rendimiento analizando la disponibilidad de trabajadores y maquinaria, su rendimiento y la calidad final. Nosotros ayudamos a hacer este análisis y descubrir dónde se está fallando».

Uno de los mayores problemas que detectan las consultorías es que se abruma al trabajador, presionándolo para que produzca más, pero el equipo directivo no hace nada por cambiar un proceso ineficaz. «Si quieren que en el corto o medio plazo crezca la productividad han de poner a disposición del trabajador las herramientas. Pero en Aragón, y en España, hay un problema cultural al respecto, el empresario opta por la opción más fácil y se olvida». Esta opción suele ser ampliar la plantilla en épocas de bonanza o 'apretar las tuercas' a los que quedan si ha habido despidos.

«Ahora, precisamente, es el momento de replantearse si se está haciendo mal. La exportación es la salida de muchos productos y solo podremos vender siendo más competitivos. Pero eso no significa bajar salarios, hay soluciones mejores que, además, benefician al trabajador».

pre, para precarizar el empleo. Por eso, proponemos cambiar la mentalidad y formularse una pregunta: si un trabajador está dispuesto a trabajar menos horas reduciendo su sueldo, ¿por qué mantener su jornada íntegra y contratar parcialmente a otro que quizá desee estar a tiempo completo?».

La flexibilidad en otros mercados europeos no solo contempla jornadas continuas o contratos a tiempo parcial, también inciden en la posibilidad de que el empleado pueda cumplir con sus tareas desde casa o ajustando la jornada a sus necesidades.

### APRENDER A ORGANIZARSE

José Antonio de Miguel, presidente de la Asociación para el Fomento de la Innovación y Cultura Emprendedora (AFICE), coincide en que «aumentar la productividad conlleva un cambio de mentalidad por parte de empresas y trabajadores». De Miguel propone una mejor organización para que la empresa consiga un rendimiento mayor y el trabajador pueda dis-

frutar de más tiempo libre para dedicar a los suyos. La clave está en implantar un mapa de trabajo que divida las tareas por su urgencia y focalice los esfuerzos en los asuntos que deben realizarse en cada momento, un sistema que surgió en Estados Unidos con el nombre de 'Getting Things Done' (GTD), que traducido significa 'Cumplir con las tareas'.

José Antonio De Miguel, que es también coordinador de Yuzz Zaragoza, iniciativa de la Fundación Banesto que busca lanzar a jóvenes emprendedores para crear su propio negocio tecnológico, critica que el sistema GTD sigue siendo un gran desconocido para las empresas aragonesas y del resto de España. «Se imparten muchos conocimientos pero se olvidan de la organización, clave para sacar adelante muchos proyectos. Cuando comenzamos un grupo de trabajo en Yuzz, los emprendedores tienen mucha tarea: compaginan estudios con la creación de su proyecto, han de entregar informes, acudir a reuniones... Si las tareas sobrepasan a la persona llega el estrés y la productividad cae

drásticamente. Hemos perdido esfuerzos haciendo todo a la vez en vez de hacer en cada momento lo que es urgente».

De Miguel recalca que una mejor organización es «tarea de todos. De nada sirve que un trabajador intente priorizar para concentrarse en hacer más rápido y mejor una tarea si su jefe superior le pide 'para ya' más cosas. Tampoco servirá si ese jefe superior trata de repartir adecuadamente pero otra persona por encima le presiona para entregar 'ya mismo' lo que no es tan urgente».

El sistema GTD parte de una novedosa base: vaciar la mente de planes preconcebidos. En lugar de ocupar una parte de nuestro cerebro en recordar reuniones y fechas límite, conviene contar cada día con una lista de tareas, «se puede escribir en una libreta, utilizar un programa de ordenador... Será como un 'cubo' en el que se van colocando los encargos del día. Cuando revisamos ese 'cubo', es muy importante priorizar: a un lado se pone lo urgente, a otro los proyectos que requieren más tareas de otros departamentos. Co-

locamos 'en espera' lo que no podemos continuar porque aguardamos una respuesta o que otro termine su tarea. Finalmente, se dejan en otro montón los asuntos que se harán con el tiempo». De Miguel explica que el mayor error es creer que todo es urgente («crea nerviosismo e impide centrarse»), abrir multitud de proyectos («de manera que las tareas nos desbordan») y no saber delegar («si esa no es nuestra tarea, nos libramos de ella y nos centramos en nuestro cometido»).

El creador de GTD, el consultor norteamericano David Allen, propone aplicar una regla de oro: 'la tarea de los dos minutos'. Partiendo de la base de que ese es el tiempo que nos lleva decidir si hacer o no un trabajo y centramos en el siguiente, «directamente se hace y se pasa a otra cosa. Si llega un email que requiere atención, se lee y se responde. Si hay una llamada pendiente, se lleva a cabo...», explica De Miguel.

Con las tareas hechas, los planes organizados y varios proyectos en marcha, se habrá avanzado de una manera productiva y estarán trazado los planes para los días sucesivos. Una vez a la semana, se revisa ese 'cubo de entrada' para asegurarnos de que todos los encargos están bien distribuidos.

«No solo la empresa puede beneficiarse de la productividad, también el trabajador consigue salir antes y, algo muy importante, relajarse y desconectar –asegura el economista-. En España se ha impuesto la idea de que todo se soluciona con más horas de trabajo... cuando en realidad la solución está en trabajar bien y disfrutar del tiempo libre».