

Jornada laboral o enfoque a resultados

Jornada laboral, horas extra, sacrificio, remuneración, presupuestos, resultados. Todos estos conceptos están relacionados con el objetivo clave y permanente de cualquier organización: mejorar la productividad. Sobre el manejo de todos estos elementos nos ilustra el autor de este artículo.

JOSEP MARIA GALÍ

Socio de Axis Consulting. Profesor titular de ESADE.

El título del presente artículo puede llevar a diversas interpretaciones inadecuadas. Parece que el hecho de cumplir con una jornada laboral debe estar reñido con el hecho de alcanzar los objetivos señalados o desarrollar correctamente las tareas que a uno le han encomendado. O bien a la inversa: puede llevar a pensar que cumplir con el propio cometido es incompatible con el hecho de observar la jornada laboral que uno tiene fijada. También parece desprenderse del título del artículo que los jefes están obligados a elegir entre enfocar la gestión de sus subordinados tomando como referencia el cumplimiento de unos horarios rígidos o bien gestionar exclusivamente en función del cumplimiento de unos objetivos concretos, sin tener en cuenta el horario o la jornada laboral prefijados. Aunque parece bastante evidente que ambos sistemas no tienen por qué estar reñidos, en la práctica encontramos muchas organizaciones en las que realmente estos dos conceptos son vividos como antagónicos y, en consecuencia, enfocan sus estructuras y modos de

hacer de manera bastante radical hacia uno de los dos «modelos» de gestión, por llamarlos de alguna manera.

Normas tácitas

En las empresas existen unas normas «no escritas» que están en la base de muchas de las conductas descritas en el recuadro anexo. En algunas compañías grandes y en departamentos muy dinámicos (comerciales, marketing) en los que muchos de los colaboradores suelen tener grandes expectativas de promoción es habitual la divisa de que «el que se queda el último es el que trabaja más y el que tiene mejores resultados». Este hecho puede ser incluso cierto cuando todos los colaboradores a cierto nivel son igualmente «buenos» y, por tanto, existe una correlación clara entre los resultados y el número de horas dedicadas al trabajo. Esta realidad, también se da en niveles directivos en los departamentos de control y producción, pero es mucho menos frecuente en los niveles más bajos. En empresas pequeñas, como la oficina de farmacia, también puede

darse si, por ejemplo, hay personal que divide su trabajo entre la atención al público y tareas de carácter administrativo o de gestión, porque estas últimas pueden desarrollarse mejor en horario no comercial.

Estas normas «no escritas» son la causa de que cuando un colaborador quiere hacer alguna actividad «fuera de horario o después de la hora de cierre», la mera solicitud pueda crearle cierta tensión, puesto que sabe que está demandando algo que los demás no hacen y que va contra estas normas no escritas. Y sabe también que probablemente le va a suponer un coste elevado, en términos de promoción.

El «chantaje horario» que hacen muchas organizaciones a través de esta cultura no escrita («o *pringas* o no promocionas», en palabras de un directivo) es de una dimensión desconocida, pero más frecuente de lo que cabría imaginar.

Planificación

Lo que sorprende es que la excepción a la regla sean las empresas en las que se «obliga» a la gente a dejar de trabajar a una hora precisa. Parece que este es un hecho antinatural, cuando debería ser lo más corriente y normal. Algunas multinacionales —pocas— practican esta política encomiable, que las obliga a tener una buena planificación de recursos humanos y a no escatimar en número de colaboradores. En las empresas donde hacer más horas que un reloj es la práctica habitual suele esconderse una falta evidente de recursos humanos, que es compensada por esta cultura del «sacrificio no remunerado».



Veamos lo que pasa en realidad en las empresas. En muchas organizaciones es bastante evidente que los colaboradores se quedan hasta «tarde», incluso hasta «muy tarde». Las razones de «echar más horas que un reloj» son diversas y es difícil afirmar con certeza cuáles son las más frecuentes

- «Me quedo porque el jefe también lo hace y queda mal que me vaya sistemáticamente antes que él» (ocurre frecuentemente).
- «Estoy mejor en el trabajo que en casa» (inconfesable pero más frecuente de lo que nos pensamos).
- «Soy lento trabajando y necesito más horas de las previstas» (situación poco habitual).
- «Tengo mucho trabajo de despacho acumulado y sólo estoy tranquilo a partir de las 6 de la tarde, así que aprovecho para trabajar tranquilo» (bastante frecuente).
- «Me he comprometido a acabar estas tareas y tengo que echarle todas las horas que sean necesarias» (bastante frecuente).

Cargas de trabajo

¿Existen organizaciones en las que la gente hace menos horas de las debidas? Pues sí, de todo hay en la viña del Señor. Recordamos un caso en el que un departamento comercial de cierta empresa no llegaba nunca a los objetivos. Después de analizar las cargas de trabajo de los colaboradores, de forma comparativa con otras sedes de la misma empresa, llegamos a la conclusión de que lo que ocurría era, llana y simplemente, que los comerciales trabajaban pocas horas. La suma del cafetito de la mañana, el de media mañana, la comida, el irse «más que puntualmente» a casa pronto y el viernes «casual» (excusa genial para no tener que visitar a ningún cliente) arrojaba a final de mes un número inusitado de horas que, empleadas en el trabajo comercial, muy probablemente habrían permitido llegar a los objetivos. En esta empresa no encontramos solución mejor que implantar un sistema de fichaje que registraba las entradas y salidas. Los colaboradores debían justificar a final de mes dónde habían estado en cada una de las ausencias del puesto de trabajo durante el horario laboral. Como contrapartida, la acumulación de horas extraordinarias hasta las 7 de la tarde daba lugar a la posibilidad de cogerse medio o un día libre.

Punto de venta

¿Qué ocurre en el sector servicios, en las empresas con puntos de venta o prestación de servicios con un horario predeterminado, como es el caso de la farmacia? En estas empresas el cumplimiento estricto de los horarios de apertura anunciados es fundamental para asegurar una buena calidad de servicio. Pocas cosas dan peor imagen que llegar a un punto de venta que debería abrir a las 9 de la mañana y que a las 9.10 h aún no haya abierto. Hemos vivido casos de puntos de venta con poco control, en los que la encargada dejaba el típico cartel de «vuelvo en 10 minutos» de manera frecuente, cerraba un cuarto de hora antes de lo previsto y otras irregularidades que iban generando un goteo constante de clientela perdida.

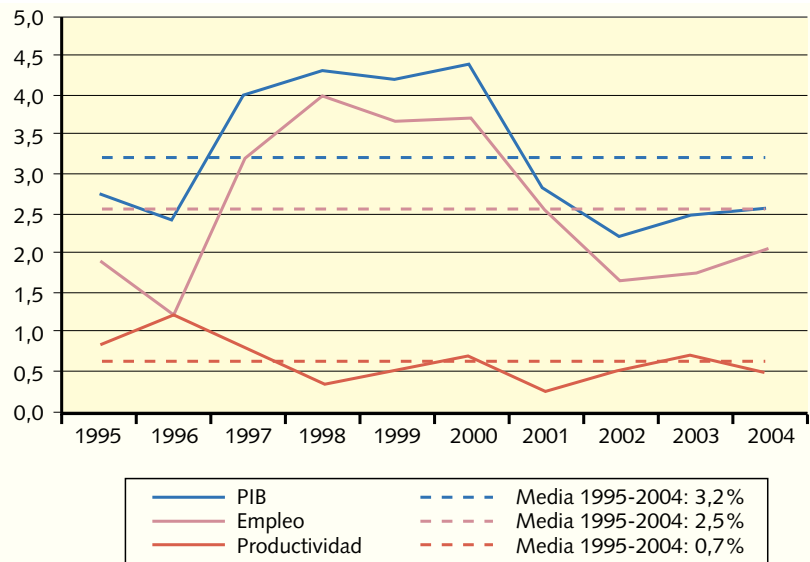


Figura 1. PIB, empleo y productividad. España. Variación anual en %
Fuente hasta 2003, INE; 2004, previsiones FUNCAS.

La mala imagen del punto de venta era tal que no hubo manera de remontar las ventas y se procedió a un cambio de ubicación en la misma zona, para dar la sensación de que era un nuevo punto de venta. Abriendo y cerrando según el horario fijado, claro.

En el sector servicios existe un fenómeno que requiere una especial atención en la gestión de las tareas de los empleados: la irregularidad de los flujos de clientela. Este fenómeno inevitable hace necesario planificar un protocolo de actuación claro de los empleados que trabajan en el punto de venta. La regla es bien simple: los clientes primero, y en los tiempos muertos, se realizarán todas las tareas de mantenimiento del punto de venta.

Horarios y productividad

En definitiva hemos visto que cumplir la jornada laboral o tener una orientación a resultados no es una disyuntiva real, sino un par de condiciones básicas para realizar una buena planificación de recursos humanos. En nuestro

país existe, de manera generalizada en las empresas, una gran falta de productividad (fig. 1). La producción y el rendimiento de los empleados de las empresas no está, ni de lejos, a la altura de los países más avanzados de la

Unión Europea. Una de las causas de esta baja productividad es, evidentemente, el crecimiento de la población ocupada en tareas de bajo valor añadido (la importante absorción de puestos de trabajo por parte de la inmigración es una causa directa de esta baja productividad).

Pero la mala organización de muchas compañías, la mala definición de las tareas y la mala estructuración de los horarios de trabajo también tiene un impacto negativo sobre la productividad. Cualquier persona que haya tenido ocasión de trabajar en o con empresas de países más avanzados en este terreno (por ejemplo, Alemania) habrá vivido cómo nos superan en organización, cumplimiento de horarios, así como en la productividad resultante. En el extremo opuesto, la baja productividad de un país incardinado en un sistema económico global no puede ajustarse de otra manera que a través de la reducción de salarios. □

