

Tirada: 63.523	Expansión	Superficie: 764 cm²
Difusión: 37.967		Ocupación: 67.55%
(O.J.D)	Nacional	Diaria
Audiencia: 132.884	Economía	Valor: 8.105,74 €
Ref: 8434221	2ª Edición	11/04/2017
		Página: 12
		1 / 1

Gastar mucho en gestión no hace empleados más felices

La falta de presupuesto es una de las quejas habituales del área de gestión de personas. Sin embargo, algunas prácticas demuestran que no hace falta mucho para aumentar la satisfacción del empleado.

M. Mateos. Madrid
¿Sabías que cada semana pierdes un día completo en revisar tu correo electrónico? Una minucia comparado con el día y medio que empleas en reuniones, de las cuales el 40% son innecesarias. Según un análisis de Bain&Company, este lastre organizativo cuesta a la economía de Estados Unidos más de 3.000 millones de dólares (2.800 millones de euros) al año debido a la pérdida de productividad. La empresa promedio desperdicia más del 25% de su poder productivo por el lastre organizativo –estructuras complejas, procesos burocráticos y las formas de trabajar que generan ineficiencias–. En el caso del área de gestión de personas, el desconocimiento de las necesidades del empleado y, a menudo, el trabajo que desempeña cada uno, lleva a la puesta en marcha de procesos que no aumentan su productividad. Por ejemplo, una conversación entre jefe y empleado puede suponer un gran ahorro en términos de formación, retribución y conciliación, y reduce la burocracia y el coste de la puesta en marcha de programas de desarrollo innecesarios o de políticas de flexibilidad laboral que, en algunos casos, no proceden. Conocer las necesidades reales de la plantilla es el primer paso para diseñar políticas que aumenten la productividad.

Creatividad
Paradigma, una empresa de tecnología con una plantilla de 350 empleados –facturó 22,4 millones de euros en 2016– ha incorporado novedades en la gestión de personas. Desde el pasado mes de enero ha implantado la jornada flexible, ya que es el empleado el que escoge si prefiere trabajar de manera continua o con horario partido. Con esta medida han aumentado su productividad. Mamen Franco, responsable de People@ de Paradigma,

El lastre organizativo cuesta a la economía de EEUU más de 2.800 millones de euros al año



La creatividad es más eficaz que el dinero en el diseño de buenas prácticas de recursos humanos.

ma, explica que cada iniciativa tiene sus objetivos y se miden, “pero hay tres elementos más generales que forman parte de estas mediciones: la mejora en la satisfacción de las personas, el nivel de participación y el impacto en el negocio”. En su caso, otro de los mejores resultados ha sido el programa de *gamificación*: “Se trata de un juego basado en el universo Star Wars en el que se premia a la gente por su aportación a la empresa con determinadas acciones no relacionadas con su responsabilidad. Por ejemplo, recomendar a una persona para un puesto, escribir un *post* o hablar en un evento”. En concre-

INTERACCIÓN

Los programas de desarrollo y formación en los que participan un sénior y un junior suelen ser los más eficaces y no suponen una inversión económica elevada. Sólo dependen de una correcta gestión del tiempo en la jornada laboral.

ta, esta iniciativa tiene un coste de 50.000 euros al año, lo que supone un 0,2% de su facturación anual, y confirma que hacer mucho con poco es posible. (En Paradigma destinan entre 2.500 y 3.000 euros por persona al año para lo relacionado con gestión de personas).

Impacto

Vivian Acosta, socia de Talengo, afirma que “existen muchas soluciones en el ámbito del desarrollo y la formación que son excelentes y de alto impacto y que no van asociadas a grandes costes o partidas presupuestarias”. Entre ellas menciona el *mentoring*, proceso de formación en el que los

El presupuesto destinado al área de RRHH viene marcado por los objetivos estratégicos

mentores asumen el rol de desarrollar a los *mentees* que mejoran sus habilidades y ganan visibilidad en la empresa. También menciona el *secondment*, una política que implica expatriar por un periodo inferior a seis meses a una persona, “con lo que se consigue el desarrollo de habilidades críticas en liderazgo, comunicación o trabajo en red”. Y por último, hace referencia al *shadowing*, “en el que un junior acompaña a un sénior, y ambos aprenden”.

Cristina Hebrero, directora de PeopleMatters, señala que para medir el impacto de cada práctica hay que “identificar indicadores en aquellos aspectos importantes para la compañía. Que sean cuantificables para hacer un seguimiento y medir si están alcanzando los objetivos, igual que se valoran la tesorería y los procesos de cobro”. Aunque confiesa que el presupuesto viene marcado por los objetivos estratégicos: “En turismo, intensivo en mano de obra, el peso del coste salarial sobre la cifra de negocio suele rondar el 30%; en una compañía energética puede bajar al 5%, porque la mayor inversión se destina a infraestructuras y materias primas”.

Paloma Martínez, directora general de T3 Hospitality Management –dedicada a la gestión de hoteles multi-marca en España– coincide en que “el sector turismo es 100% servicios, el activo más importante es el personal, y es importante no dejar de apostar por ellos, aunque se pueden buscar ayudas y apoyos específicos para no cargar tanto la cuenta de resultados con opciones más económicas”. Esta firma tiene una plantilla de 96 personas, cerró 2016 con una facturación de 7,3 millones de euros y cuenta con un presupuesto de 2 millones de euros (incluye formación, salarios y selección).

El compromiso, el ahorro que convence

Los profesionales que trabajan en el ámbito de los recursos humanos son muy conscientes de que sólo existe aquello que se puede medir, sobre todo en el caso de solicitar a quien manda un aumento de presupuesto. Pero a veces no se trata tanto de pedir más como de gastar menos. Uno de los conceptos más sensibles al ahorro es el compromiso, ya que incide directamente en los niveles de absentismo laboral. Luis Fernando Rodríguez,

CEO de la consultora Watch & Act, asegura que “aquellas empresas con altos niveles de compromiso tienen cotas más bajas de absentismo. Por ejemplo, si la media de absentismo entre las organizaciones fuera de un 5%, las firmas con alto compromiso estarían entre el 2,5% y el 2,8% de absentismo; y las que manejan un compromiso bajo en un 7,5% a 8% de ausencia en el puesto”. Para aumentar el compromiso recomienda

impulsar modelos de desempeño: “Toda la plantilla debe tener su modelo de gestión por objetivos. Contar con absentistas en el trabajo es tener profesionales que no van a realizar bien sus tareas. El presentismo no es la solución al problema”. Rodríguez propone la flexibilidad e introducir plataformas digitales que establezcan un modelo de relación laboral que evite las bajas de corta duración y el absentismo.