

EL PAÍS, DOMINGO 4 DE MARZO DE 2007

NEGOCIOS 31

GESTIÓN Y FORMACIÓN

Las empresas que concilian son más productivas

España se enfrenta al reto de abandonar la cultura de la presencia para profesionalizar la de la eficiencia

BORJA VILASECA

El modelo económico de desarrollo español se basa en la creencia de que cuantas más horas dediquen los trabajadores a su profesión mayor será la productividad cosechada por las empresas. Sin embargo, los expertos coinciden en que se trata de un planteamiento equivocado: la productividad española sólo ha crecido un 0,9% en la última década, y ya se encuentra 16 puntos por debajo de la media de la UE de los Quince, según la OCDE. Aunque intervienen otros factores, como el auge del empleo de baja calidad y la inmigración, está demostrado que las compañías que saben organizarse para que sus empleados concilien vida personal y laboral son las que obtienen mayores ratios de eficiencia. La satisfacción de las personas es imprescindible para su pleno rendimiento.

Los expertos en filosofía y psicología laboral lo vienen diciendo desde hace tiempo: "En el equilibrio se encuentra la virtud", lo que se traduce en "ocho horas para trabajar, ocho para descansar y otras ocho para vivir, que al fin y al cabo es para lo que estamos aquí", afirman con rotundidad. A pesar de la simplicidad de esta ecuación, "en demasiadas ocasiones las necesidades y los objetivos de las empresas sepultan el deseo de conciliación de la gran mayoría de personas que trabajan para ellas", añaden estos especialistas en *management*.

Este desequilibrio se agrava todavía más en el caso de España, el quinto país del mundo donde más horas pasan los profesionales en su puesto de trabajo (1.780 de media durante 2006, según *The Economist*). Lo cierto es que, el año pasado, el 15% de la población activa dedicó más de 50 horas semanales a su función profesional, sin contar las horas extra, el tiempo destinado a comer o los desplazamientos *in itinere*, según una encuesta elaborada por el portal de Internet Monster, especializado en ofertas de empleo. La mitad de los profesionales trabajó más de 40 horas; el 25%, entre 25 y 40 horas, y el 10% restante, menos de 25 horas.

Pero estar en el trabajo no es lo mismo que estar trabajando. "A diferencia de los países anglosajones o del norte de Europa, donde prevalece la dirección por objetivos, la cultura empresarial española todavía premia la presencia física de los empleados en el lugar de trabajo", explica Alfredo Pastor, profesor de Economía del IESE. A su juicio, "la jornada laboral de muchos españoles es

rigida y absurda", puesto que "genera que se pierda mucho tiempo y energía en cuestiones que nada tienen que ver con la productividad", como, por ejemplo, "las largas y redundantes reuniones o las copiosas comidas, que a veces duran casi tres horas".

Desconfianza laboral

En muchos ambientes laborales, lamenta Pastor, se suele "mirar con mala cara a quien decide salir a la hora que estipula su contrato o cuando simplemente ha concluido con sus obligaciones del día". De hecho, continúa, "no se confía en los trabajadores ni se les da la oportunidad de hacerles responsables de sus respectivos cometidos", con lo que "constantemente se les niega la posibilidad de demostrar lo que pueden llegar a hacer por la empresa".

Todo ello provoca que el estrés forme parte de la rutina laboral de, como mínimo, el 30% de los trabajadores, según varios informes de consultoras de recursos humanos. "La falta de descanso y el exceso de tensión genera que en los ambientes laborales prevalezca la irritabilidad y la impaciencia", afirma la profesora de comportamiento organizacional en el Instituto de Empresa, Pino Bethencourt, socia directora de la consultora Bethencourt Strategic Development, especializada en estrategia emocional.

Con el paso del tiempo, añade, "esta ansiedad también provoca que los individuos se encierren en su propia percepción subjetiva, que les hace interactuar con los demás de una manera egocéntrica y negativa". De esta forma, "las empresas pierden el valor añadido que les debería generar su capi-

En *Kramer contra Kramer*, Dustin Hoffman encarna la transformación de un trabajador que no concilia.

La Organización Internacional del Trabajo establece que el estrés provoca una pérdida económica entre el 0,5% y el 3,5% del PIB de un país

tal humano, lo que merma sus índices de productividad", sostiene.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), por su parte, establece que el estrés provoca una pérdida económica entre el 0,5% y el 3,5% del PIB de un país. Pero "el poder para cambiar esta situación reside, sobre todo, en manos de los directivos, que son los primeros que menos concilian", concluye Bethencourt.

Más salud y menos fármacos

"Las personas que trabajan más de 10 horas al día pueden estar poniendo en riesgo su salud, aunque no perciban conscientemente el estrés que se va acumulando en su organismo", explica Valentí Valls, médico adjunto y cardiólogo del hospital Clínico de Barcelona.

Lo cierto es que "el estrés crónico afecta tanto física como psíquicamente y suele desencadenar crisis de ansiedad, anginas de pecho e infartos", afirma Valls. Para combatir estas enfermedades, los afecta-

dos recurren cada vez más al uso de fármacos. Así, en el año 2003 se consumieron 1.118 millones de unidades, el 40% de los cuales tenían como fin *curar* el aparato cardio-vascular y el sistema nervioso, según datos del Ministerio de Trabajo.

"La falta de equilibrio entre vida personal y laboral también promueve hábitos insanos, como fumar, beber o no practicar deporte", señala. En estos casos, "la mal llamada curva de la felicidad es una consecuencia clara de insatisfacción".

En orden a fomentar el equilibrio necesario para que las empresas consigan mejorar sus resultados sin necesidad de *exploitar* a sus trabajadores, la Fundación + Familia concede desde el año pasado el certificado de Empresa Familiarmente Responsable, apoyado por el Ministerio de Trabajo. Su director, Roberto Martínez, apunta que están luchando para que la conciliación sea lo que es: "Un derecho fundamental y no un privilegio".

Entre la veintena de compañías que cuentan con este sello de excelencia empresarial destaca el grupo asesor de *marketing* David Rey, que después de dos años de andadura profesional ya cuenta con 12 empleados y una facturación superior al millón de euros. Su director, David Rey, constituyó esta compañía después de sufrir en su propia piel las consecuencias negativas de la no conciliación durante 10 años. "Podemos pasarnos toda la vida fingiendo que el trabajo es lo primero, pero llega un día que la vida te pasa factura", advierte. "Lo importante no son los triunfos externos", concluye Rey, "sino cómo te sientes por dentro".

Pon un comercial en tu 'pyme'

Una inversión de 23.000 euros al año puede mejorar los beneficios hasta un 15%

B. V.

A veces no basta con tener una buena idea. Ni siquiera cuando ésta se convierte en el mejor producto o servicio del mercado. Lo que sí es imprescindible para que cualquier pequeña y mediana empresa (*pyme*) prospere es su capacidad de "saber vender lo que ofrece", según la opinión de varios expertos en *marketing*.

Sin embargo, la mayoría de pymes españolas no puede permitirse expandir su negocio a través de costosas campañas de pu-

blicidad o de comunicación, con lo que este afán de crecimiento suele derivar en frustración, sobre todo para las microempresas (de uno a nueve asalariados), que representan el 85,3% del tejido empresarial español, según los datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Pero no todo está perdido. Fichar a un comercial es una alternativa que puede dar muy buenos resultados. Eso sí, esta posibilidad sólo está al alcance de "aquellos empresarios que estén dispuestos a asumir cierto riesgo

y que tengan la suficiente paciencia como para concebir una estrategia a dos años vista", afirma el profesor de Marketing de la UAM, Javier Fuentes, también director general de la compañía Redes de Venta Proactiva, especializada en la gestión, consultoría, selección y formación de equipos comerciales.

Está demostrado que incorporar a un comercial —cuyo salario medio ronda los 23.000 euros anuales— puede mejorar los beneficios hasta un 15% a partir de los 12 primeros meses, según un

Durante el segundo año es cuando se recogen los frutos, que vienen de la mano del incremento de clientes y, por ende, de la facturación

informe elaborado por Redes de Venta Proactiva, que cuenta con más de siete años de experiencia y una facturación superior a los 7,5 millones de euros.

Durante el primer año, el *networking* cosechado posibilita que la empresa comience a amortizar los costes de este profesional. "A lo largo del segundo ejercicio es cuando verdaderamente se recogen los frutos, que suelen venir de la mano del incremento de clientes y, por ende, de la facturación", afirma Fuentes.

La elección de este profesional determinará la consecución o no de este objetivo. Por eso, "el comercial escogido debe ser una persona con ciertas habilidades emocionales, como la empatía, la automotivación, la iniciativa o la capacidad de negociación", concluye Fuentes.