Organizando el trabajo

Número 11
Octubre 2014

Boletín Digital de la División Territorial

AEDIPE Aragón – La Rioja

PRESENTACION

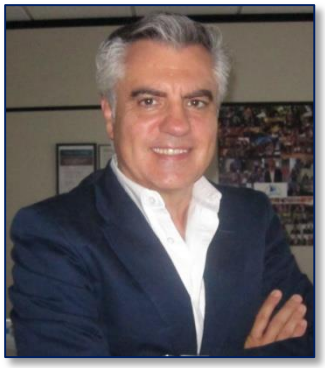
Sumario

Presentación 2
Noticias breves 3
Tendencias 4
Análisis 6
Claves 8
Quién es quién 12
Reflexiones 13

"Nadie puede llegar a la cima armado sólo de talento. Dios da el talento; el trabajo transforma el talento en genio."
(Anna Pavlova, bailarina rusa)

Saludo del Presidente

Estimados amigos,



Pascual Bernad, *Presidente de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

Nos reencontramos con el Boletín Digital de nuestra Territorial a la vuelta del paréntesis de verano.

Enfrentamos la segunda mitad del año, y en este número hemos querido poner nuestra atención sobre la organización del trabajo, un aspecto clave en el ejercicio profesional y que importa especialmente a la función de Recursos Humanos, tanto dentro como fuera de nuestro Departamento.

La organización del trabajo incide directamente en cuestiones críticas que debemos gestionar: la eficacia en el desempeño, la eficiencia en la gestión de los recursos, el mantenimiento de un buen clima laboral, el afrontamiento del estrés y alteraciones como el burnout, la consecución de una alta motivación, la coordinación de los equipos, el desarrollo de las personas… todo ello se ve profundamente afectado por el modo en que los directivos organizan el trabajo. Desde Recursos Humanos debemos ofrecer ejemplo, desde el punto de vista interno, y asesoramiento y ayuda, desde el punto de vista externo.

Alcanzar el éxito puede depender de muchos factores pero, en la mayoría de los casos, todo empieza en el día a día. Cuando menos, la organización del trabajo que ponemos en práctica puede potenciar o aniquilar los resultados que queremos conseguir al aplicar objetivos y estrategias, en ocasiones sin importar la complejidad o sofisticación de éstas últimas: en último término, volvemos a encontrarnos con el día a día.

Quizá encontréis entre estas páginas algunas ideas que puedan ser objeto de reflexión útil para vosotros. Así lo espero.

Recibid un cordial y afectuoso saludo.

NOTICIAS BREVES

El paro en mayores de 45

Según la EPA del segundo trimestre de 2014, los desempleados mayores de 45 años alcanzan ya el **33,3% del total** (20,8% en el caso de mayores de 50), cuando hace una década se quedaban en el 20%. El Consejo Económico y Social acaba de enviar al Gobierno un informe en el que demanda un plan estratégico, porque las políticas activas actuales "no cumplen de manera adecuada sus funciones en lo referente a este colectivo". Las bonificaciones que obtienen las firmas por contratar a estas personas se reducen a **108,33 euros al mes durante tres años**.

Tributar por despido en Euskadi y Navarra

La **tributación por la indemnización de los despidos** en el País Vasco y Navarra, gracias sus respectivos sistemas forales, no aplicará la polémica medida del Gobierno, al menos en 2014, y muy probablemente en el futuro. Estos sistemas fijan un **tope exento de tributación de 180.000 euros**, “por razones de justicia social y de reparto de la carga tributaria”. El País Vasco exige que no se trate de extinciones “de mutuo acuerdo” en el marco de planes o sistemas colectivos de bajas incentivadas, y Navarra matiza que la cantidad exenta puede pagarse en metálico o en especie.

España exporta talento

Se acelera la exportación de talento. Actualmente las multinacionales españolas no solo **han incrementado el personal que destinan fuera del país** para compensar con la actividad internacional la mala situación española, también han rebajado los paquetes retributivos de sus expatriados, han reducido la duración de sus asignaciones internacionales, y las condiciones de repatriación ya no figuran entre sus mayores preocupaciones del proceso de movilidad porque **ahora hay muchos más profesionales que antes pidiendo trabajar en otros países**, e incluso queriendo desarrollar una carrera internacional. El estudio anual realizado por **IESE Business School** y **Eres Recolocation** este año (La batalla por el talento) revela la baja de forma importante el número de expatriados que viajan con sus familias y el crecimiento del envío de hombres solteros, especialmente de entre 20 y 29 años, que sube un 4%. Las mujeres siguen en torno al 20% del total.

Humor

TENDENCIAS

La gamificación del trabajo

***Santiago García** es fundador de **Jakobsland Partners**, firma de consultoría especializada en la gestión de personas en las organizaciones. Tiene más de 15 años de experiencia como directivo del área de Recursos Humanos.*

La gamificación o ludificación está de moda. Esta tendencia, que supone la incorporación de las mecánicas y dinámicas propias de los juegos al diseño de actividades de naturaleza no lúdica cada vez está más presente en los medios sociales, en campañas de marketing, en el ámbito educativo y también está llegando al mundo del trabajo.

Y tiene todo el sentido. En el mundo laboral la gamificación puede ser de enorme utilidad en determinadas situaciones. Por ejemplo, observamos el potencial que tienen las mecánicas de juego aplicadas en campañas internas orientadas a incentivar la aportación de ideas, a asimilar nuevos conocimientos, o a interiorizar y reforzar determinados valores.

"…observamos el potencial que tienen las mecánicas de juego aplicadas en campañas internas orientadas a incentivar la aportación de ideas, a asimilar nuevos conocimientos, o a interiorizar y reforzar determinados valores…"

También comprobamos su utilidad a la hora de poner en marcha iniciativas de "crowdsourcing" mediante las cuales se traslada a la Red la realización de ciertas tareas que hasta ese momento se hacían dentro de la organización. E incluso en ejercicios destinados a interpretar el entorno, o a visualizar el futuro al que se dirige la empresa…

Sin embargo, con la gamificación sucede lo que, a menudo, pasa con muchas técnicas de gestión empresarial que los directivos tienden a aplicarlas sin ningún espíritu crítico, como si fuesen soluciones universales, recetas que resuelven cualquier problema, independientemente de cual sea la realidad de la organización y su contexto.

TENDENCIAS

La gamificación del trabajo

Por ejemplo, cada vez nos encontramos con más frecuencia con empresas que se plantean introducir principios de gamificación en el diseño de sus sistemas de trabajo como una forma de solucionar los bajos índices de "engagement" que revelan las encuestas que últimamente se llevan a cabo sobre este tema.

Como señala Kai Riemer en este post, quienes proceden de esta manera se limitan a actuar sobre los síntomas de un problema de raíces mucho más profundas. Parecen ignorar que, en la mayoría de los casos, que el vínculo que une a las personas con su trabajo se debilite no es una cuestión que tenga que ver en exclusiva con el diseño de tareas y flujos de trabajo. La relación de las personas con su trabajo es una relación compleja en la que intervienen muchos factores, y si esa relación se debilita a lo largo del tiempo puede tener que ver, entre otras causas, con que las personas no le encuentren sentido a su trabajo, no se sientan seguras de sus capacidades, no se vean reconocidas, no vean cómo ese trabajo encaja con al carrera profesional que se imaginaron, no encajen con sus compañeros o con los valores que encarna la organización, o sientan que no se aprovechan sus capacidades. Y nada de esto no lo vamos a arreglar introduciendo un sistema por el cual nuestros colaboradores ganen insignias en función de cómo realicen su trabajo.

"…en la mayoría de los casos, que el vínculo que une a las personas con su trabajo se debilite no es una cuestión que tenga que ver en exclusiva con el diseño de tareas y flujos de trabajo".

Aunque, en mi opinión lo más preocupante de intentar arreglar la falta de "engagement" a golpe de gamificación no es que sea un esfuerzo inútil, sino lo que refleja: la superficialidad con que los directivos de esas empresas entienden la relación de las personas con su trabajo, y, en consecuencia, su poca sensibilidad y su poco criterio para gestionar el capital humano de sus organizaciones.

ANALISIS

Reunionfilia

Dionisio Contreras *es miembro de la* ***Confederación Regional de Empresarios de Castilla-La Mancha*** *y colaborador habitual del* ***Grupo RHM****, especializado en la información para el conocimiento de la función de RRHH en las organizaciones.*

"Está reunido"… es la infranqueable muralla en la que nos estrellamos, bastante a menudo, cuando pretendemos hablar con alguien y no podemos porque él "está reunido". Hoy no haremos referencia a aquellas ocasiones en las que jefes de despachos, así como ayudantes y asesores son defendidos por sus secretarios o secretarias con un simple "está reunido". Únicamente hablaremos de las veces en las que está reunido de verdad.

"Las reuniones de nuestro equipo son una calamidad. Estoy perdido, no sé como mejorarlas. Somos todos buenos profesionales individualmente, sin embargo, cuando nos reunimos, sólo conseguimos perder el tiempo. Pasamos horas reunidos y no llegamos a acuerdos, por un lado no sabemos comunicarnos con equidad, por otro lado la desconcentración planea constantemente sobre todos nosotros". Me confesaba hace poco el Director Gerente de una gran organización.

Proudfoot Consulting realizó un estudio en 235 empresas en todo el mundo, sobre el aprovechamiento de las reuniones, y encontró que sólo un 41% preparaba una planificación de la reunión antes de llevarla a cabo, de estas sólo un 38% la cumplían, y de éstas, únicamente un 13% revisaba lo tratado al final de la reunión.

¿Por qué tanta reunión improductiva?. Es evidente que las reuniones son necesarias, ya que constituyen el instrumento de comunicación interna más popular en el mundo organizacional. Además de ser valoradas por facilitar el contacto "face to face", que contribuye a cohesionar el equipo de trabajo, son muy útiles para decidir, previo debate, sobre asuntos que tienen relativa trascendencia; así mismo son necesarias para fijar criterios, poner en común distintos aspectos y compartir opiniones. Bien planificadas y dirigidas, nos llevan a crear enlaces y sinergias entre todos y cada uno de los integrantes de la organización, ya que la participación de cada uno de ellos, solamente puede hacerse efec-

"Las reuniones, bien planificadas y dirigidas, nos llevan a crear enlaces y sinergias entre todos y cada uno de los integrantes de la organización".

ANALISIS

Reunionfilia

tiva a través de herramientas e instrumentos afinadamente diseñados para tal fin. Verse las caras puede venir bien, pero no puede ser el objetivo de las reuniones.

Si tuviéramos en cuenta, que reunirse implica fijar un orden del día, avisar con tiempo a las personas que han de participar en ella, requerirles cierto nivel de exigencia en el conocimiento de los temas que se van a tratar, y establecer y cumplir (sin justificaciones para la impuntualidad) un tiempo de inicio y finalización de la misma, aumentaría el nivel de eficacia de las reuniones, y consiguientemente de la efectividad organizacional. Hacer reuniones maratonianas es hacer reuniones improductivas. Es una realidad que gran parte de las reuniones fracasan debido a que la gente llega a ellas tarde, y en muchas ocasiones, sin interés.

Por otro lado, es responsabilidad del coordinador o jefe del equipo, evitar que la reunión se convierta en una balacera de ataques personales, y facilitar la participación de todos los integrantes, evitando monopolizaciones de argumentos o tiempos de exposición, utilizando si fuera preciso la autoridad que su rango le confiere. Así mismo es responsable de que la reunión no se aleje de los objetivos para los que fue convocada, y derive en una mera conversación sin conclusiones. Ni que decir tiene que, las conclusiones de una reunión, así como las decisiones adoptadas, deben de quedar reflejadas en un acta de reunión, para ser cumplidas.

La lástima es, que de ser grandes herramientas, las reuniones pueden llegar a ser la cosa que más tiempo hace perder en una carrera profesional: reuniones tediosas, innecesarias, inútiles y culpógenas, ya que muy a menudo se convierten en el instrumento idóneo para echar la culpa y poner en evidencia a nuestro enemigo en la organización.

"Es una realidad que gran parte de las reuniones fracasan debido a que la gente llega a ellas tarde, y en muchas ocasiones, sin interés".

CLAVES

El éxito está en qué no hacer

Francisco Alcaide *es Doctor en Organización de Empresas,* experto en Management y Desarrollo Personal, y autor de "**Aprendiendo de los mejores**".

Para tener éxito hay que ser productivo

No hay otra alternativa, y:

Productividad no es hacer muchas cosas, sino eliminar todo lo que no tiene que hacerse

Ya decía Warren Buffet, autor incluido en "Aprendiendo de los mejores" (Alienta, 5ª edición), que:

La diferencia entre las personas 'exitosas' y las 'muy exitosas', es que las 'muy exitosas' dicen NO a casi todo

Productividad es centrarse en lo importante, y descartar todo lo demás. Esta idea la tiene clara poca gente. La mayoría de la gente cree que ser productivo consiste en cómo meter en la agenda más y más cosas. Error garrafal. Trabajar menos no es pereza, sino inteligencia. Poner el foco y la atención en lo relevante dejando a un lado el resto de las cosas.

"La mayoría de la gente cree que ser productivo consiste en cómo meter en la agenda más y más cosas. Error garrafal. Trabajar menos no es pereza, sino inteligencia".

La Productividad es el resultado de unos objetivos bien definidos, porque cuando uno tiene las cosas claras es fácil saber en qué centrarse.

Hoy ha vuelto a caer en mis manos, un artículo que tenía recopilado del conocido Timothy Ferriss —él de esto sabe bastante—, autor del libro La semana laboral de 4 horas. El título del artículo es: La lista de cosas que no hay que hacer. 9 costumbres que deben abandonarse ya. Lo publicó el 6 de febrero de 2008. Lo recupero y reproduzco y resumo algunas partes porque apunta algunos tips que conviene tener en cuenta para ganar la batalla de la productividad. Seguro que es de tu interés:

1. No contestes llamadas de números de teléfono sin identificar. Sorprende a los demás, pero no dejes que te sorprendan a ti. Las consecuencias son interrupciones no deseadas o una situación no muy propicia para negociar. Deja que graben un mensaje en tu buzón de voz.

CLAVES

El éxito está en qué no hacer

2. No mires el correo electrónico a primera hora de la mañana o a última hora de la noche.
La primera opción afecta a tus prioridades y planes para el día, y la segunda te provocará insomnio. El correo electrónico puede esperar hasta las 10 de la mañana, después de que hayas resuelto al menos un asunto importante.

3. No aceptes reuniones ni llamadas si no están claros el orden del día o su duración.
Si el objetivo está claramente definido o hay una fecha y una lista de temas a tratar, ninguna reunión o llamada debería durar más de 30 minutos. Conciértalas con antelación a fin de poder prepararla a conciencia y emplear bien el tiempo.

4. No permitas que la gente divague.
Olvídate del '¿Qué tal va todo?' cuando alguien te llame. Limítate a preguntar '¿Qué pasa?' o a decir 'Estoy ocupado, ¿qué ocurre?'. Mucha veces, para zanjar un asunto, hay que ir al grano.

5. No revises constantemente el correo electrónico. Contente y revísalo a las horas establecidas.
Deshazte de ese dispensador de papelinas de cocaína que es el correo electrónico y concéntrate en los asuntos importantes que debes resolver en vez de responder a supuestas emergencias. Instala un contestador automático de mensajes y revisa el correo dos o tres veces al día.

"El correo electrónico puede esperar hasta las 10 de la mañana, después de que hayas resuelto al menos un asunto importante".

CLAVES

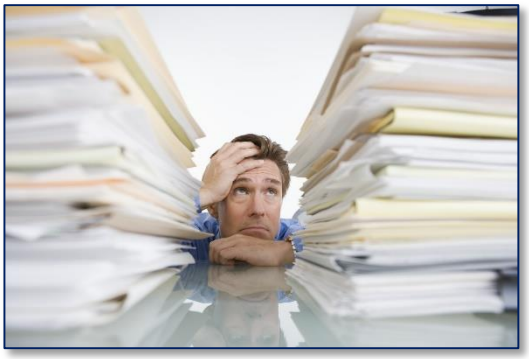
El éxito está en qué no hacer

6. Limita al mínimo la comunicación con los clientes que dan pocos beneficios y que sean muy exigentes.
No hay ningún camino que garantice el éxito, pero el más seguro es tratar de complacer a todo el mundo. Haz un análisis 80/20 de tus clientes en base a dos aspectos: qué 20% genera el 80% o más de beneficios y qué 20% consume el 80% de tu tiempo. Luego pon el más y menos productivo en piloto automático con la excusa de un cambio en la política de la empresa y mándales un correo electrónico con las nuevas normas con puntos muy concretos: número de llamadas telefónicas permitidas, horas en que respondes a los correos electrónicos, pedidos mínimos, etc.

7. No trabajes de más para afrontar una situación no agobiante. Establece prioridades.
Si no estableces prioridades, todo parece ser muy urgente e importante. Si defines el asunto importante del día, casi nada parece ni urgente ni importante. A menudo es tan sólo cuestión de dejar que ocurran las cosas malas (devolver una llamada telefónica con retraso y pedir disculpas, pagar algo con recargo, perder un cliente poco razonable...) para asumir los asuntos importantes. La respuesta a una situación agobiante no es hacer equilibrios haciendo girar más platos, sino en definir las pocas cosas que pueden cambiar realmente tu trabajo y tu vida.

"Si no estableces prioridades, todo parece ser muy urgente e importante. Si defines el asunto importante del día, casi nada parece ni urgente ni importante".

8. No lleves tu móvil encima todos los días 24 horas.
Libérate al menos durante un día a la semana de las ataduras digitales. Apágalos, o mejor aún, déjalos en casa. Yo suelo hacerlo todos los sábados y te recomiendo que dejes el móvil en casa si sales a cenar fuera. ¿Y qué si devuelves una llamada de teléfono una hora más tarde o a la mañana siguiente? Tal y como le comentó un lector a un colega molesto que trabajaba las 24 horas, los 7 días de la semana y esperaba que todo el mundo hiciera lo mismo: 'No soy el Presidente de Estados Unidos. Nadie debería necesitarme a las 8 de la noche. Vale, no me localizaste, pero, ¿acaso ocurrió algo grave?'. Qué le respondió: nada.



CLAVES

El éxito está en qué no hacer

9. No esperes llenar con el trabajo un vacío que las relaciones y las actividades fuera de él no consiguen llenar.
El trabajo no lo es todo en la vida. Tus colegas no deberían ser los únicos amigos que tengas. Establece un programa de prioridades, y defiende ese programa de prioridades ante los demás. No te olvides de la Ley de Parkinson y oblígate a aprovechar tu jornada laboral a fin de que tu productividad por hora no se pierda por el desagüe. Concéntrate, zanja los asuntos importantes y vete. Estar todo el fin de semana mandando correos electrónicos no es forma de pasar el poco tiempo del que dispones en este planeta.

Lo que ahora se lleva es concentrarse y cumplir con las obligaciones, pero sólo es posible una vez dejamos de lado las constantes distracciones. Si tienes problemas para decidir lo que 'debes hacer', simplemente concéntrate en lo que 'no debes hacer'. Es un medio distinto para conseguir el mismo fin.

"Concéntrate, zanja los asuntos importantes y vete. Estar todo el fin de semana mandando correos electrónicos no es forma de pasar el poco tiempo del que dispones en este planeta".

Para saber más:
www.franciscoalcaide.com/
www.aprendiendodelosmejores.es

QUIEN ES QUIEN

Nos acercamos a nuestros Asociados

***Yolanda Cañizares** es Humanista y comprometida en el crecimiento de las personas en la empresa.*

Conocemos a… Yolanda Cañizares	
Áreas de interés laboral	Capacitación en el mundo de la empresa, a través del desarrollo de la inteligencia emocional. Coaching y Mentoring Ejecutivo.
Aficiones para el tiempo libre	Lectura, silencio y disfrutar con mi familia. Como deportes, snowboard… ¡sin duda!
Lo mejor y lo peor del día a día en RRHH	La gestión de la subjetividad de las personas... es lo mejor porque en ello reside la magia de las relaciones y de la profesión, pero al mismo tiempo lo peor, por la complejidad y esfuerzo personal que requiere.
Un libro	"El niño feliz", de Dorothy Corkille Briggs, por facilitar de manera sencilla la comprensión de los principios básicos de nuestro bienestar. Aplicable al rol de padre, pero especialmente al de hijos y persona, sin más...
Una película	"Mejor imposible". Además del maravilloso humor y actores que contiene, muestra con brillantez cómo traspasar los egos, nos facilita el encuentro con el amor y nos permite encontrarnos con lo mejor de las personas.
Un viaje	La India. Cultura sin referencias occidentales que nos obliga a crecer.
Un consejo vital	Dejemos las críticas, juicios, evaluaciones... Elige lo que quieres vivir, pero respeta que otros elijan otras cosas. Sólo así nos trataremos mejor los unos a los otros y estaremos en paz con nosotros mismos. ¿Quién se siente libre de algo?...

REFLEXIONES

La placa base

Miguel Egido *es miembro del Consejo Editorial Nacional de AEDIPE y de la Junta Territorial de Aragón y La Rioja.*

Habitualmente oímos hablar en nuestra Función de temas tan relevantes e interesantes como la selección, formación, administración de personal, nóminas, gestión del talento, estrategia, motivación, liderazgo, y un largo etcétera de cuestiones y temas que, sin duda, configuran las áreas de mayor relevancia para la buena marcha de la compañía y para lograr una adecuada gestión de las personas.

Sin embargo, a veces se echa en falta un diálogo acerca de algo que, normalmente, se considera parte del ámbito interno de cada departamento, y por tanto dejado a la gestión personal de la cabeza de cada departamento: la organización del trabajo.

Y éste me parece un tema crítico, pues constituye el cemento que permite unir las diferentes piezas del puzzle que antes mencionaba. Todos los elementos de la estrategia de Recursos Humanos y de la aportación de valor que podemos generar se asientan sobre una placa base, el cómo organizamos el día a día, y esta placa base puede convertirse en un aliado de la fluidez, rapidez y eficiencia o, por el contrario, como en un ordenador obsoleto al que intenta cargársele un software excesivamente moderno, un cuello de botella que bloquea el rendimiento final.

"…esta placa base puede convertirse en un aliado de la fluidez, rapidez y eficiencia o, por el contrario, como en un ordenador obsoleto al que intenta cargársele un software excesivamente moderno, un cuello de botella que bloquea el rendimiento final".

Todo lo que discutimos, planificamos, diseñamos y deseamos poner en marcha debe pasar, necesariamente, por el filtro del día a día. Cuántas veces hemos visto cómo una organización inadecuada del trabajo, el nuestro y el de nuestros subordinados, da al traste con mínimos de calidad, con las revisiones o métodos necesarios, con los objetivos planificados, con la motivación de nuestros equipos…

No tengo dudas de que una de las habilidades más importantes de un buen gestor es la de planificar con antelación, medir tiempos, saber qué y cómo pedir, consciente de cómo éstas decisiones influyen en el trabajo de las personas a su cargo, para que realicen su trabajo de la mejor manera posible, alcanzando objetivos sin llegar al burnout o quedando ociosos, y al mismo tiempo respetando la coherencia de las palabras utilizadas en las reuniones de planificación del trabajo.

Todo un reto… pero ahí está el valor de un líder.

AEDIPE Aragón – La Rioja

Puede remitir sus preguntas, comentarios o sugerencias sobre el boletín digital a esta dirección de correo electrónico:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

www.aedipe.es