

		Tirada: 30.822	Sección: Economía	
Nacional	Economía	Difusión: 13.753	Espacio (Cm_2): 561	
		(O.J.D)	Ocupación (%): 73%	
Diaria		Audiencia: 48.135	Valor (Ptas.): 532.919	
			Valor (Euros): 3.202,91	
		20/02/2003	Página: 44	Imagen: Si

MANAGEMENT / LIBROS

Una estrategia contra el bajo rendimiento

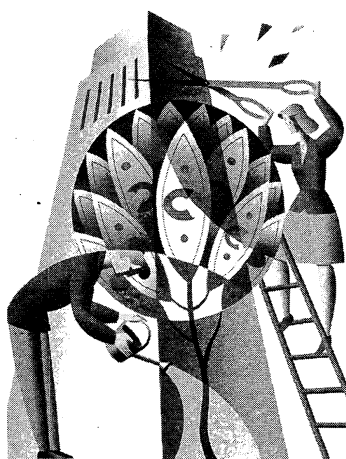
Piense en mejorar las competencias y las condiciones de trabajo

J. Cardona
Identificar los fallos propios o ajenos es fácil. Pero no lo es tanto encontrar soluciones duraderas. La mayoría de los jefes y directivos identifican problemas y buscan soluciones. Pero, con demasiada frecuencia, éstas no pasan de meros parches, porque los problemas de fondo (las causas) nunca se acometen en serio. Eso opina Ken Blanchard —consultor de liderazgo famoso por su libro *El ejecutivo al minuto*— en la última de sus obras publicada recientemente por Empresa Activa (Ediciones Urano). “Cuando la gente no rinde al máximo, todo el mundo pierde: el cliente, la organización, el empleado. Ninguna empresa es capaz de ignorar los fallos y seguir sobreviviendo”, dice Blanchard.

Precisamente, para señalar los factores que conducen al óptimo rendimiento, Blanchard ha escrito ahora *El consejo del jardinero*, que no es un libro sobre el cuidado de las plantas sino una fábula —al estilo de *¿Quién se ha llevado mi queso?*, *Fish!*, o *Las claves del talento*— sobre el rendimiento humano.

La historia es la siguiente: Bill Ambers es director de Servicio al Cliente de una gran compañía del sector tecnológico. La llegada de una nueva jefa le obliga a resolver de inmediato el bajo rendimiento global del Centro de Atención Telefónica. Gracias a la ayuda de Michael, un jardinero que ha conocido jugando al golf, aprenderá un método para identificar las causas de los problemas.

Aplicando los conse-



El consejo del jardinero, Ken Blanchard. Ediciones Urano (Colección Empresa Activa). 176 págs. Barcelona, febrero de 2003. 10 euros. ISBN: 84-95787-30-X.

jos del jardinero, el lector también encontrará soluciones para que las personas y departamentos menos productivos alcancen el nivel de excelencia de los más destacados.

La moraleja de esta fábula es que para resolver los problemas de falta de rendimiento en las organizaciones hay que

la emergente, la demografía y demás elementos que escapan al control de la empresa.

Los factores internos de la organización se pueden clasificar en cinco categorías: la claridad de las tareas; la formación; los incentivos; los sistemas de trabajo; y el acceso a la información, herramientas o ayudas al trabajo.

Los factores internos de las personas, por su

Para resolver los problemas hay que identificar sus causas

ir a sus raíces.

Desde esta perspectiva, el libro propone un método de cuatro etapas para el análisis de las situaciones de bajo rendimiento: en primer lugar, hay que tener definidos los objetivos de rendimiento, lo que “debería ser”; el segundo paso es analizar lo que está ocurriendo en la realidad; en tercer lugar, hay que analizar las causas del bajo rendimiento; y finalmente, determinar y ejecutar las soluciones más adecuadas.

Este método se acompaña de una serie de pistas sobre los factores que inciden directamente en el óptimo rendimiento en el trabajo, que Blanchard divide en tres grupos: factores externos, factores internos a la organización y factores internos de las personas. Entre los factores externos a la organización hay que atender a las condiciones económicas, la regulación, la competencia existente y

parte, son las competencias de conocimiento y de capacidad. Es decir, aquellos factores que aseguran que las personas son capaces de rendir al nivel deseado.

De los tres tipos de factores, las causas hay que buscarlas siempre en los factores internos. Es decir, que la solución para potenciar un mayor rendimiento pasa por mejorar las competencias de la gente y sus condiciones de trabajo. “Para asegurar el rendimiento, tienes que cerciorarte de que la gente sea verdaderamente capaz y de que las necesidades de sus condiciones de trabajo estén satisfechas”, asegura Blanchard.

Al fin y al cabo, el título no está más elegido, porque las empresas, como los buenos jardines, necesitan de cuidado y cariño para producir buenos resultados. “Los árboles y las empresas tienen mucho en común”, dice Blanchard.

HOY SON NOTICIA

A&B15	Caterpillar36	Iberojet13	Opel14	Spanair13
Acciona22	Corpfin11	Iberostar13	Pharmacia15	Telefónica
Advancell15	DBS24	Ikerlan10	PSA14	Móviles7 y 23
Airbus13	Deutsche Telekom23	Inbisa50	Puigernó10	Telefónica23
Altadis22	Duro Felguera10	Indas15	Qwest13 y 36	Teliasonera11
AstraZeneca16	Ebiotec15	Janssen Cilag15	Repsol YPF22	Telson11
Avent15	Ebro Puleva10	Medplant15	Reuters36	Testa13
Aventis16	Fagor50	Merck16	Riofisa13	Teva16
Banco Valencia24	Fiat14	Morgan Stanley40	Royal & Sun36	Torreid11
Banco	Flex11	Naturcop50	Sabeco10	Toyota14
Guipuzcoano24	Genetrix15	Nissan14	Sanofi15	Tubacex50
BBVA22 y 23	Iberia10	Noray	Skoda14	Turavia13
Burger King13	Ibermática10	Bioinformatics15	Sogecable11 y 22	Volkswagen14