

HAN PASADO BASTANTES años desde que Frederick W. Taylor estableciese las bases de lo que se llamó la Organización Científica del Trabajo. Una definición simplista del objetivo de su trabajo consistiría en afirmar que pretendía descubrir los métodos más eficaces para realizar una tarea y dirigir a los obreros mediante la observación y mediciones sistemáticas. Todo ello en busca de una mayor productividad. Fue pionero en mirar las organizaciones desde una óptica científica y en plantear que una organización del trabajo más eficaz y ordenada podía contribuir directamente a la productividad de las mismas. Han pasado cien años y a veces me pregunto si realmente el mundo ha cambiado tanto.

Otros siguieron trabajando en un campo que Taylor abonó y se fueron sofisticando las herramientas que permitían introducir nuevos elementos de análisis para que las empresas, mediante sus empleados, pudieran hacer más en menos tiempo.

Uno de los resultados más sorprendentes que dieron tantas y tantas investigaciones que se realizaron fueron los que se produjeron en la Western Electric Company en Hawthorne (New Jersey) de la mano de Elton Mayo entre los años 1924 y 1933. Se pretendía analizar cómo y de qué manera los factores ambientales tales como la luminosidad, los periodos de descanso, la temperatura y la humedad, etc., podían afectar en la productividad. Los cambios que se iban introduciendo acostumbraban a traer consigo un aumento de productividad, lo cual podría parecer lógico en algunos casos. Por ejemplo, si se aumenta la luminosidad y los trabajadores ven con más detalle, resulta coherente que trabajen más y cometan menos errores.

Pero para verificar realmente la contribución de cada una de estas variables en el rendimiento de los trabajadores

La productividad de las personas



Toño Benavides

MANEL REYES

*Socio-Director de MRC
International Training*

se empezaron a eliminar o modificar a la baja cada una de ellas, y aquí es donde empiezan los resultados que sorprendieron incluso a los mismos investigadores. Siguiendo con el ejemplo más esclarecedor, que es el de la luminosidad, sería de esperar que cuando se redujo de nivel y los trabajadores volvieron a las cotas iniciales o menores de cantidad de luz, la producción hubiese descendido. Pues ocurrió algo que se repitió también con el resto de las variables implicadas. La producción aumentó de nuevo en todos los casos.

La conclusión fue que lo que realmente contribuía al incremento de la producción no eran los factores ambientales implicados, sino la percepción de los trabajadores de que había alguien que estaba pendiente de ellos y sus condiciones de trabajo. Desde entonces este fenómeno se conoce como

el “Efecto Hawthorne”. Por utilizar un lenguaje fácil de entender, verificaba la importancia que tiene el que todos los componentes de una empresa sientan que alguien se preocupa por ellos y les presta atención.

Nada de esto ha cambiado aunque hayan pasado más de 70 años y el mundo poco se parezca al de aquel entonces. Hoy en día cuando contratamos a alguien para nuestra empresa pactamos con ellos una serie de derechos y de deberes: tiempo de dedicación, área o lugar de trabajo, tarea a realizar y condiciones económicas o sociales. El mínimo aceptable que una persona pondrá en ese pacto será “arrimar el hombro” las horas pactadas al día. Pero, ¿qué ocurre cuando los componentes de una organización además de “arrimar el hombro” ponen su corazón y su cabeza? Dicho de otro modo, ¿somos más productivos cuando además aportamos nuestras ideas y nuestro entusiasmo? Estas dos preguntas, que en realidad son la misma, sólo tienen una respuesta, y en ambos casos es afirmativa.

La productividad de las personas puede depender de muchos factores, incluidos los ambientales, pero existe uno que decanta la balanza sobre la suma de todos los demás. La manera en que las personas sean lideradas contribuirá directamente a lo que son capaces de aportar en sus empresas. Un liderazgo basado en el ejemplo, la exigencia moderada, el conocimiento, la potenciación del talento y la reducción de miedos e incertidumbres es la piedra filosofal que permite aquello que las compañías demandan en este momento. Conseguir resultados excelentes mediante personas más implicadas, comprometidas, creativas y apasionadas.

Afortunadamente, cada vez más las empresas están apostando por entrenar a sus directivos y mandos en general en cómo gestionar el talento de sus equipos como medio fundamental para mantener e incrementar sus niveles productivos. Quedan muy lejos ya las frases del tipo “a usted no le pagan

“La manera en que
las personas sean
lideradas contribuirá
directamente a lo
que son capaces
de aportar en sus
empresas”

para pensar, le pagan para trabajar” o “lo haces así por que lo digo yo”. Un estilo de liderazgo tan orientado al resultado que pierde de vista a las personas, sus motivaciones y sus inquietudes está condenado al fracaso. Hoy no se puede liderar personas sólo con la fuerza del poder que nos otorga la jerarquía y que se basa en el miedo.

Imagínese la siguiente escena: una persona está en su lugar de trabajo haciendo aviones de papel, en ese momento llega su jefe y le pregunta que por qué no está trabajando. El empleado le contesta: “perdone jefe, es que no le había visto llegar”. Independientemente del carácter cómico de la escena hay un trasfondo que merece la pena tener en cuenta y que afecta directamente al tipo de liderazgo que ese jefe está ejerciendo.

¿Alguna vez ha pensado que aquella tarea que le encargaron debió salir bien ya que nadie le dijo nada? ¿Es posible que su jefe hubiese hablado con usted de su trabajo si el resultado no fuese el esperado? Supongo que se da cuenta de los mensajes que esconden estos interrogantes.

En el contexto actual de nuestras organizaciones podemos invertir en procesos, tecnologías y estrategias comerciales para aumentar la productividad. El negocio del futuro pasa por invertir sobre todo en las personas. ☺