

Un enfoque de operaciones más humanista

Aprovechar bien el "recurso humano" no es solo un reto de liderazgo; también la dirección de operaciones juega un papel clave a través del adecuado diseño de los procesos y puestos de trabajo.

5 de septiembre de 2013

Aunque las empresas conocen sobradamente la importancia del factor humano, en la práctica predomina una visión centrada en los costes y la mejora de la productividad a corto plazo. Lo malo es que ahorrar en los empleados suele dar lugar a menos y peores recursos, lo que a su vez deriva en una peor ejecución operativa, con la consiguiente reducción en ventas y rentabilidad.

Para romper este círculo vicioso, la nota técnica "El factor humano y organizativo en la dirección de operaciones", de los profesores del IESE [Philip Moscoso](#), [Alejandro Lago](#) y [Carlos Rodríguez-Lluesma](#), propone una revisión exhaustiva y crítica de las políticas y prácticas operativas comúnmente aplicadas en las empresas, incorporando el impacto del factor humano en las mismas.

El primer paso para entender mejor la dimensión humana y su impacto en la gestión de operaciones es tener claras tres características distintivas de las personas que, aunque pueden parecer obvias, resultan especialmente desafiantes en la práctica: (1) que su productividad depende de su motivación, (2) que tienen capacidad y deseo de aprender y desarrollarse en el tiempo y (3) que tienen sesgos que les pueden llevar a cometer una serie de errores sistemáticos en el proceso de toma de decisiones.

Diseñar tareas motivadoras

Según la psicología cognitiva, las personas requieren cubrir tres necesidades psicológicas:

autonomía (ser un agente causal de la propia vida), competencia (saber hacer algo cada vez mejor y poder controlar en cierta medida el resultado de las propias actividades) y relación con otras personas (necesidad universal de interactuar, de estar conectados con otros).

Por ello, los autores presentan una serie de criterios de diseño operativo que mejoran la calidad motivacional de un trabajo. Se trata de medidas como evitar que las tareas sean demasiado monótonas y repetitivas, hacerlas lo suficientemente flexibles como para que el individuo pueda influir en su modo y ritmo de ejecución, u ofrecer oportunidades de desarrollo personal y aprendizaje mediante el *feedback* y la interacción con terceros dentro y fuera del equipo de trabajo.

Para extrapolar estos criterios al diseño de unidades organizacionales agregadas, los autores sugieren seguir la lógica de la cadena de valor y evitar divisiones artificiales basadas en fronteras departamentales, dotar a las unidades de cierta autonomía, conseguir un correcto encaje entre los requerimientos y las oportunidades de regulación y buscar la polivalencia de los integrantes de cada unidad organizativa.

Estandarización frente a empoderamiento

Un enfoque más humanista de la dirección de operaciones tiene implicaciones que van más allá del propio diseño de tareas individuales o de departamentos. De hecho, cuestiona principios y prácticas tan extendidas como la separación entre planificación-control y la ejecución de una actividad, o la organización del trabajo por funciones claramente divididas para fomentar la especialización.

En este sentido, los autores revisan las dos filosofías de trabajo fundamentales que tradicionalmente se sopesan a la hora de diseñar un sistema.

Por un lado, la de la estandarización, en la que la realización de tareas está totalmente fijada a priori y el trabajador tiene poca capacidad para decidir y maniobrar.

Por otro, la del empoderamiento, en la que el empleado es considerado prácticamente como un franquiciado o autónomo que trabaja para la organización, manteniendo total libertad sobre cómo, dónde y cuándo hace su trabajo siempre que cumpla los objetivos o la misión acordada.

Los autores consideran que toda actividad contiene aspectos estandarizables y de empoderamiento, y que según la situación convendrá primar una u otra filosofía.

La estandarización, argumentan, resulta especialmente indicada en aquellos ámbitos que requieren poca personalización de los productos y en los que la contribución de las personas está limitada por factores exógenos.

El empoderamiento, en cambio, suele estar asociado a actividades donde el producto o servicio resultante se considera de alto valor añadido y que requieren de un trabajador muy cualificado.

En estos casos la pura estandarización de procesos acostumbra a ser difícil, bien porque el nivel de especialización del resultado es muy alto o porque el trabajo lleva asociados componentes más emocionales (a ojos del cliente) que deben gestionarse en tiempo real.

La nota técnica se adentra también en las implicaciones que este nuevo enfoque más humanista de la dirección de operaciones tiene sobre otros aspectos de la motivación y la productividad de los individuos. Por ejemplo, la tecnología ya no puede ser concebida simplemente como un sustituto de las personas (siempre que económica y técnicamente sea factible), sino como su complemento, de forma que se refuercen mutuamente tanto las debilidades como las fortalezas.

Los autores también revisan las implicaciones relativas al proceso de gestión de empleados (selección, formación y medición del rendimiento) y al establecimiento de una cultura de operaciones capaz de incidir positivamente en el rendimiento global de la organización a corto plazo y la competitividad de la misma a largo plazo.

www.iese.edu/es/insight