Pensar en las personas, eficiencia probada

28 de abril de 2011

Sus decisiones siempre afectan a otras personas. El profesor del IESE Josep Maria Rosanas nos hace ver que ser consciente de esta interacción es el primer paso para alcanzar una mayor eficiencia empresarial.

La del directivo es una carrera de riesgo: nunca sabrá a priori si la decisión que toma es acertada. Por ejemplo, cuando emprende una gran inversión para transformar el negocio se enfrenta a un cúmulo de variables complejas. Sin embargo, no puede amilanarse, escurrir el bulto o escudarse en la opinión de los expertos. Debe tomar la decisión en una suerte de "salto al vacío", porque no hay recetas universalmente válidas frente a problemas complejos.

Ante una situación concreta, es posible que el directivo prevea todos los escenarios posibles, calcule los riesgos de la inversión y analice las alternativas de negocio. Y quizá su conclusión sea que la inversión requiere un esfuerzo extra por parte de la plantilla: adaptarse a la nueva producción y trabajar más.

Si este es el caso, la puesta en práctica de su decisión, fría y racional, se topará casi siempre con un blanco imprevisible: las personas.

Contra lo que dictan algunas teorías sobre la productividad, Josep Maria Rosanas asegura en su libro *Més enllà de l'eficàcia* (Más allá de la eficacia) que tener en cuenta a los grupos de interés hará aumentar la eficiencia de su empresa.

Las personas: el motor de la empresa

Tomar una decisión es difícil, y ponerla en práctica aún lo es más. Pese a lo complicado que

©IESE Business School

resulta encajar nuestras decisiones con las expectativas de los demás, es imprescindible lograr cierto beneplácito por su parte.

No hay que olvidar que el motor de las empresas son las personas y que la eficacia de la organización está ligada a la interacción entre ellas. Las relaciones personales son a la organización lo que las transacciones a los mercados.

El trato (incluido en la palabra "contrato") es decisivo, pues los cambios que se produzcan en la relación condicionarán las siguientes interacciones. Esta es para Rosanas la ventaja de las organizaciones sobre los mercados: "En la medida en que haya un aprendizaje positivo, crecerá la confianza entre las dos personas y disminuirán los costes de transacción".

Eficiencia = ejecución + motivación

La eficacia de toda relación depende tanto del grado en que una persona ejecuta la acción que espera el solicitante como de la facilidad con la que lo hace.

Si el aprendizaje de esa interacción es positivo, las personas estarán motivadas para volver a interactuar a costes inferiores. Si es negativo, el fracaso está asegurado. Así, no se consigue algo de otra persona con premios y castigos, sino "induciendo a cooperar con identificación".

Por ejemplo, imaginemos que el empresario pide al gerente un rápido aumento de la productividad aplicando rígidas reglas para que los empleados reduzcan costes. Aunque el gerente no esté de acuerdo con este método porque puede crear un mal clima laboral y deteriorar la calidad del servicio, es posible que renuncie a buscar una solución más imaginativa y se limite a acatar las órdenes si el directivo le presiona con premios.

En este caso, el empresario comprobará que se producen buenos resultados a corto plazo, aunque el gerente sepa que la insubordinación está calando entre los empleados y se refleja en una peor calidad.

Como consecuencia, es probable que el empresario reaccione con una mayor rigidez y estimule al gerente con más incentivos. Obviamente, el aprendizaje será negativo y los resultados a la larga serán nefastos.

Con este ejemplo, Rosanas subraya la importancia de considerar el aprendizaje de todas las personas a la hora de tomar decisiones para generar confianza y motivación.

©IESE Business School

Gestionar la motivación

Como hemos visto, las motivaciones de las personas condicionan su respuesta a la interacción. En las relaciones laborales tradicionalmente han primado los motivos extrínsecos o materiales, sobre todo la retribución. Este es un grave error, como se ha puesto de manifiesto en la actual crisis, en la cual el sistema de incentivos ha fomentado malas prácticas profesionales para aumentar el valor de las acciones de la compañía.

Tampoco se trata solamente una cuestión de motivos intrínsecos, como que al empleado le guste su trabajo. Una interacción exitosa precisa motivaciones que vayan más allá, como el deseo de aumentar el bienestar y desarrollo profesional de las otras personas.

Para generar confianza, lo primero es conocer el sistema de valores de los demás y no centrarse exclusivamente en la consecución del propio interés. Así, las empresas deben estar al tanto de las motivaciones de todos los stakeholders, incluidos los consumidores, y no guiarse únicamente por la maximización del valor de las acciones.

Los tres requisitos del éxito

Toda organización que desee prosperar y consolidarse deberá cumplir una serie de requisitos:

- **Eficacia**. Conseguir resultados concretos y tangibles.
- **Atractividad**. Ofrecer actividades capaces de satisfacer las motivaciones intrínsecas de las personas.
- **Unidad**. Alcanzar la identificación de los partícipes con la organización y sus objetivos, ganándose su confianza gracias al comportamiento ético.

Si se cumplen estas premisas, el directivo habrá minimizado los riesgos de errar en sus decisiones y podrá enfrentarse al incierto destino con más garantías.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School