

Las prácticas administrativas que impulsan la productividad laboral

Lunes, 01 de Abril de 2019 - Id nota:842289

Medio : Diario Financiero
Sección : Internacional
Valor publicitario estimado : \$10280000.-
Página : 25
Tamaño : 25 x 32

[Ver completa en la web](#)

Las prácticas administrativas que impulsan la productividad laboral

■ Un experimento enfocado en capitanes de la aerolínea Virgin Atlantic midió la efectividad de cuatro medidas específicas y halló que promueven fuertes mejoras.

POR IGNACIO GALLEGOS F.

El bajo crecimiento de la productividad es un problema cada vez más preocupante para las empresas en todo el mundo, y uno al que la academia presta creciente atención. La evidencia científica ha venido destacando la relevancia del rol de la administración. Y, en ese marco, un estudio de investigadores de la London School of Economics, la Universidad de Chicago y la de Boston muestra que hay prácticas administrativas que tienen un rol determinante.

La investigación de Greer Gosnell, Robert Metcalfe y John List observó el comportamiento de los capitanes de la aerolínea Virgin Atlantic, ante la implementación de cuatro medidas clave: el monitoreo de desempeño; el feedback; el establecimiento de metas; y los incentivos sociales.

La investigación se enfocó en el compromiso de los capitanes con una meta específica: la reducción del uso de combustible. "Vimos una oportunidad novedosa de estudiar el rol de la administración en la mitigación del cambio climático en uno de los sectores que más emiten gases de efecto invernadero", dice a DF Gosnell, investigadora del LSE. Agrega que "en vez de estar sólo impulsados por los incentivos, los seres humanos somos más complejos. Podemos estar innatamente movidos a desempeñarnos bien en lo que hacemos; motivados por una meta. Nuestro equipo quería desagregar estos impulsores potenciales".

Observando el desempeño

Los investigadores accedieron a datos entregados por la propia aerolínea y conversaron con capitanes de larga trayectoria. Esa información, según Gosnell, no había sido utilizada ni mostrada a los trabajadores. Observaron más de 110 mil resultados binarios de comportamientos en 40 mil vuelos únicos en un periodo de 27 meses. Los capitanes fueron asignados al azar a uno de las cuatro prácticas a observar. El análisis arrojó que la proporción



de vuelos del grupo de control, que sabían que se monitoreaba su comportamiento, en que los capitanes implementaron las medidas solicitadas aumentó en 50% respecto al resto. "Lo que se mide se mejora, incluso entre profesionales capacitados", señala el paper.

Otro hallazgo fue que los capitanes que recibieron metas personalizadas, con o sin incentivos para cumplirlas, aumentaron en 28% la aplicación de las mejoras de productividad.

Y, además, los efectos logrados por

estas prácticas perduraron más allá del experimento, según mostraron observaciones posteriores al estudio mismo.

"Los capitanes monitoreados pueden haber exhibido el llamado 'efecto Hawthorne', en que alguien modifica su comportamiento porque es observado" explica Gosnell. "Pero quizás hubo un efecto adicional al decir qué comportamientos estaban midiendo, lo que es una señal de lo que el empleador valora o considera importante".

Para el director del diplomado en

Gestión de Compensaciones y Desempeño de Unegocios de la Universidad de Chile, Sebastián Ugarte, el monitoreo del desempeño y las metas "pueden tener un efecto más directo en el corto plazo (...) pero las otras dimensiones, retroalimentación e incentivos, tienen un efecto positivo en la recompensa intrínseca hacia la persona".

Mirada amplia

Gosnell es cautelosa a la hora de extrapolar los hallazgos del estudio fuera de los pilotos, que son un sector altamente especializado. "Se requiere investigación experimental más rigurosa para tener un entendimiento firme sobre cómo éstas y otras prácticas motivan a diferentes tipos de trabajadores en toda la economía", manifiesta la investigadora.

Ugarte, por su parte, señala que los hallazgos podrían aplicarse a otros segmentos. Ello, dice "depende de una correcta definición y aplicación de sistemas de gestión del desempeño, y la vinculación real con un sistema de recompensa debidamente diseñado".

El académico agrega que "es importante adecuar el sistema de gestión del desempeño de acuerdo al tipo de posiciones/roles que se quiere evaluar, así como indagar sobre los correctos incentivos (...) Contar con un sistema de información que pueda medir el cumplimiento de objetivos de desempeño es muy importante".

Los investigadores observaron el comportamiento de pilotos en más de 40 mil vuelos únicos de Virgin Atlantic. Quienes sabían que eran monitoreados aumentaron en 50% la aplicación de las mejoras pedidas; y quienes recibieron metas personalizadas lo hicieron en 28%.



Greer Gosnell
INVESTIGADORA DE LSE Y
COAUTORA DEL ESTUDIO

“En vez de movernos sólo por incentivos, los seres humanos somos más complejos. Podemos estar innatamente movidos a desempeñarnos bien en lo que hacemos”.



Sebastián Ugarte
ACADÉMICO DE UNEGOCIOS,
UNIVERSIDAD DE CHILE

“Es importante adecuar el sistema de gestión del desempeño de acuerdo al tipo de posiciones y roles que se requiere evaluar, así como indagar sobre los correctos incentivos”.

