

ENTREVISTA: Estrategias - Stanford Business School **JEFFREY PFEFFER**

## "El 60% de los empleados no confía en su jefe"

BORJA VILASECA EL PAIS 04/06/2006

En 1601, Shakespeare escribió que "sabemos lo que somos pero no lo que podemos llegar a ser". Cuatro siglos más tarde, esta máxima del dramaturgo inglés se está intentando extrapolar al ámbito de las empresas a través de los departamentos de recursos humanos. El profesor de Comportamiento Organizacional de Stanford Business School, Jeffrey Pfeffer (Saint Louis, 1946), es uno de sus teóricos más reconocidos. Recientemente ha estado en el IESE como profesor visitante y ha participado en el Simposio de Ética que cada año celebra esta escuela de negocios. En su opinión, las empresas que no se preocupan por su capital humano están perjudicando su cuenta final de resultados. "La administración excepcional de los recursos humanos en las organizaciones es la nueva y más sólida ventaja competitiva", afirma Pfeffer. Sin embargo, "ahora mismo la mayoría de trabajadores se sienten oprimidos por sus jefes", sentencia.

"No se trata de las horas que trabajas, sino de lo que haces: las empresas de 'software' con más éxito tienen una semana laboral de 35 horas"

Jeffrey Pfeffer-



**Pregunta.** ¿Qué están perdiendo las empresas que no gestionan adecuadamente sus recursos humanos?

**Respuesta.** ¡Un montón de ventajas que les podrían hacer más productivos! Desgraciadamente, la mayoría de empresas que sí cuentan con este departamento no están aprovechando todo el potencial humano del que disponen. Ahora mismo se dedican a vigilar y controlar a los trabajadores. Se han convertido en las personas que dicen "no". "No" a los aumentos de sueldo y a los programas de formación. Y la única razón por la que dicen "no" es porque la cúpula directiva ha fijado un presupuesto muy limitado, que no tiene en cuenta el desarrollo y las condiciones laborales de sus empleados.

**P.** ¿Qué se supone que debería hacer este departamento?

**R.** Básicamente debería observar al resto de empresas para extrapolar la mejor forma de potenciar y desarrollar el capital humano en el ámbito de la empresa. También debería ser el guardián de la cultura y de los valores de la organización, puesto que el consejero delegado suele estar sometido a demasiadas presiones para desempeñar esta función.

**P.** ¿Qué relación ha de mantener un jefe con sus trabajadores?

**R.** Lo más importante es que haya confianza. Es el pilar de las organizaciones. Sin embargo, en los países anglosajones la opinión pública dice que más del 60% de los empleados no confía en su jefe. Por mi experiencia sé que muchas personas odian su trabajo precisamente porque sus superiores abusan verbalmente de ellos. Tan sólo se les dice lo que tienen que hacer. No se les está permitido tomar decisiones. Se les trata como críos y se sienten miserables. En este tipo de situaciones todos pierden. Las personas que ocupan puestos de liderazgo deberían ayudar a sus empleados a sacar todo su potencial, pero ahora mismo muchas lo están limitando.

**P.** ¿Por qué cuesta tanto conciliar la vida laboral y personal?

**R.** En mi opinión, el problema más común es que las personas se pasan demasiado tiempo en el lugar de trabajo, pero ese tiempo no lo pasan eficientemente. ¡Hay que olvidar esto! No se trata del número de horas que te pases, sino lo que haces con ellas. ¡Las empresas de *software* con más éxito tienen una semana laboral de 35 horas! Lo consiguen evitando distracciones innecesarias, centrándose simplemente en lo que tienen que hacer. Los empleados no pierden tiempo discutiendo con sus superiores. ¡Tan sólo hacen lo que saben hacer!

**P.** ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores para que sean más productivos?

**R.** Dándoles más autonomía laboral, más flexibilidad. Hay que aprender a confiar en ellos. Hay que darles la oportunidad de tomar decisiones. De esta forma, la empresa aprovecha al máximo sus cualidades y se genera un ambiente de mayor respeto. ¡Y esto es algo fundamental!

**P.** ¿Cómo se retiene a los trabajadores con talento?

**R.** Lo primero es entender que el dinero no es lo más importante. Si vienen por dinero, se irán por más dinero. Lo que realmente funciona es que la persona con talento respete a la empresa para la que trabaja. Y esto se consigue con empatía y siendo honesto y ético.