



## OPINIÓN

### El ejecutivo gaviota

*por Carlos Balado, sociólogo industrial*

El fundador de Hewlett Packard decía que “hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo. Si se les proporciona un entorno adecuado, lo harán”. Esta sencilla idea recoge muy bien el problema más urgente de la economía y las empresas españolas, la muy  
5 alarmante baja productividad. Hace ya casi noventa años que de forma sistemática se estudian las causas que provocan que este factor suba o baje.

(1) El primer autor fue Elton Mayo, que en la Western Electric Company, en Hawthorne, Chicago, analizó el impacto causado en la productividad por las  
10 características físicas del ambiente de trabajo. Fueron varios los experimentos realizados, si bien el más ilustrativo consistía en aumentar la iluminación en el interior de las oficinas para ver si solo con esta acción aumentaba la productividad. Constatado que así era y para no mezclar variables, decidieron disminuir la intensidad de la luz y, en contra de lo previsto, se encontraron con  
15 que la productividad aumentaba de nuevo. La causa que los hacía más productivos era el interés que mostraban los gestores en los empleados y no las modificaciones técnicas. Los empleados mejoran su desempeño en el trabajo si creen que los gestores se interesan por su bienestar y los superiores les prestan una atención especial.

20 **(2)** El salario es muy importante, pero no es la variable definitiva en el aumento de la productividad, sino la actitud, el comportamiento del líder o gestor y de los propietarios, que son los responsables últimos de seleccionar y elegir los líderes. El término asignado para resumir la idea de que el modo de relacionarse, no solo la técnica, influye en la productividad fue “efecto Hawthorne”.

25 **(3)** Si la teoría de Elton Mayo fuese poco convincente por sí misma, treinta años más tarde, Abraham Maslow demostró que, una vez satisfechas necesidades básicas como la alimentación, la seguridad y la protección, otras, como formar parte de un grupo saludable, la autoestima, ser valorado, tratado con respeto, animado y la realización personal, son esenciales en la vida personal y laboral y,  
30 además, las dos son facetas inseparables. Sin embargo, es un error frecuente, al elegir un líder empresarial, valorar, por encima de todo, la orientación a la tarea o a la técnica, recompensarlo con incentivos salariales y no atender a esos aspectos que Maslow creía esenciales para mejorar las relaciones entre grupos. Un líder ha de llevar a cabo la tarea y fomentar las relaciones humanas, porque  
35 la moral baja, la falta de confianza y el bajo nivel de compromiso, son síntomas de un problema de relación que acaba por trasladarse a los clientes y demás públicos que interesan a la empresa.

**(4)** Se equivocan las empresas al elegir líderes para dominar y mandar a sus empleados. Ese no es su cometido, sino quitar obstáculos, o todo aquello que  
40 obstruye e impide a los equipos dar un buen servicio. Muchos líderes no solo no quitan los obstáculos, sino que ellos mismos son un obstáculo permanente. James C. Hunter ha pensado para estos el término “ejecutivo gaviota”, un líder que “sobrevuela permanentemente el entorno haciendo mucho ruido, lo llena todo de porquería, incluido el uso de un lenguaje despreciativo, se come el  
45 almuerzo de los demás y luego se va volando”.

**(5)** Cuando personas como las arriba descritas aparecen por una empresa u organización, hay que activar los cinco sentidos, y las alarmas si las hubiera, porque tienen un talento especial para no asumir la abrumadora responsabilidad que voluntariamente han aceptado y también para dar por hecho que todo lo que  
50 sale mal es por causa de otro, un comportamiento asociado a un trastorno del carácter.

**(6)** Por desgracia, la técnica todavía predomina frente a las otras cualidades que un líder debe reunir para conseguir una empresa muy productiva: ser honrado, digno de confianza, ejemplar, pendiente de los demás, comprometido, atento,  
55 exigir responsabilidad, tratar con respeto a todos, animar, generar una actitud entusiasta y transmitir aprecio. Sin duda, las empresas deben evaluar las capacidades técnicas de sus líderes, pero han de darle igual relevancia a esas capacidades sociales y hacerlas públicas. 27, se podría empezar a espantar a los “ejecutivos gaviota”.

*adaptado de: ABC EMPRESA, 08-10-2017*