

b) CONFERENCIAS (XIII^o Cielo Público)

LA PRODUCTIVIDAD ¿MITO O PANACEA?

Conferencia pronunciada el día 9 de enero por el Académico numerario Ilmo. Sr. D. JAIME VICENS CARRÍO

La Productividad es un tema obligado de nuestros días. Su actualidad es tanta como la de la energía nuclear, quizá porque todos esperamos que la Productividad sea a los negocios y a la Economía, lo que los átomos pueden ser a la Paz.

UN MUNDO EN CRISIS. — La Productividad ha surgido en unos momentos en que la Humanidad necesita un asidero. Hay una crisis con tendencia a galopante y pavorosa que alcanza simultáneamente al alma y al bolsillo. Ahí está el existencialismo debatiéndose con la esencia de la razón de ser; ahí la economía, buscando la manera cada vez más difícil de asegurar una existencia digna y la ración de pan para cada cual; ese pan que todo el mundo reclama, pero a cuyo logro no todo el mundo coadyuva, ni a cuyo merecimiento no todo el mundo llega. De ahí el caos en que el mundo se encuentra en lo económico, en lo social y en lo moral. Ahora más que nunca comprendemos que las tres cosas se enlazan tan íntimamente que no es posible ni siquiera hacer abstracción de una de ellas para considerar las demás. Es en estas circunstancias que han tomado cuerpo — es más justo decirlo así que de otra manera — el concepto, el criterio y el sentido de la Productividad. De muchos pechos ha salido un suspiro de alivio. Pero ¿hasta qué punto la Productividad tiene fuerza para sacar al mundo de su actual atolladero?

¿CRISIS DE MÉTODOS O CRISIS DE ALMAS? — Porque la Productividad, a pesar de sus innegables excelencias, no escapa a la necesidad del concurso humano. Y un concurso abierto y cordial, por cierto. A poco que nos adentremos en el estudio objetivo de las causas que nos han llevado a esta situación de emergencia en que hoy nos debatimos advertiremos que no son los métodos, precisamente los que han fracasado. No ha habido auténtica crisis de métodos. La crisis está en las almas. Porque... ¿qué otra cosa

es, sino crisis de almas, el antagonismo entre capital y trabajo, los excesos del capitalismo, las fobias nacionalistas, los desmanes imperialistas, los atropellos del comunismo, la no colaboración, la producción a ritmo antieconómico, las huelgas políticas y tantas otras muestras de este dualismo aterrador de lobo y oveja que se encuentran en el fondo de casi cada persona? Los métodos han progresado continuamente. Si ayer eran imperfectos, cada día son más perfeccionados, hasta quintaesenciados. Lo vemos en todo: en los estímulos laborales, en la promoción de ventas, en la técnica publicitaria. Los métodos son amorales. El daño lo han producido quienes los han manejado y han hecho de ellos instrumento de mal. Detrás de los métodos se esconde el factor humano. Y éste es el que está en crisis. Nuestro pequeño estudio sobre la Productividad, será, especialmente un estudio crítico de la posición humana con respecto a su actitud condicionante del éxito o del fracaso que puede infligir a la Productividad como método de mejoramiento en lo económico y en lo social.

ESE ARTÍCULO DE MODA LLAMADO PRODUCTIVIDAD. — Lo peor que a la Productividad podía acontecerle, era que la tomaran como artículo de moda. Se convierte en campo abonado de los “dilettanti”. Hoy nos encontramos ya con que, sin haberla siquiera estudiado todo el mundo habla de Productividad. Y lo peor del caso es que muchos han empezado a “hacerla” por su cuenta, Dios sabe cómo. Cualquier problema es bautizado con el nombre de “falta de productividad” sin pensar que antes de llegar a este dictamen hay muchas otras “faltas” más a las que pasar revista y que son de solución previa. Es fácil, en los momentos difíciles, salirse por la tangente de un tópico de moda. La repetición — como saben muy bien los publicitarios — obra milagros. Y a fuerza de decir: Productividad, productividad, se ha contagiado la idea de que nos había llegado el santo milagrero. Que la Productividad, en cierto modo puede serlo, estamos de acuerdo. Pero no lo es ni lo será jamás a título “honoris causa”. La Productividad, como tantas cosas humanas, será lo que nosotros hagamos que sea. De la misma manera que Castelar definía la libertad diciendo que era: “el instrumento que Dios puso en manos del hombre para que éste realizara su destino” podríamos decir que la Productividad cabe el que sea un instrumento providencial puesto en nuestras manos para que edifiquemos un mundo mejor. No obstante, la posibilidad no es la certeza. Y ésta, en buena parte, depende del uso y la disposición humana con respecto a este instrumento, digamos de moda, que hoy se llama Productividad.

LAS MIL CARAS DE LA PRODUCTIVIDAD. — Como saben los horticultores, no todos los frutos, aun siendo del mismo árbol, tienen el mismo aprecio y por consiguiente el mismo valor en el mercado. Incluso su rendimiento, en el campo de usos y aplicaciones, es distinto. Igual sucede con la Productividad. Lo que hace la cosa no es el letrerito que se le cuelga, sino la eficacia con que actúa. Del árbol de la Productividad hay que distinguir, cualitativamente, fruta muy distinta. La Productividad es un elemento de mil caras.

Tenemos, en efecto, la *Productividad de importación*, la que ha dado resultados excelentes en otros climas y en otras condiciones. Hay que pensar que la Productividad no es un parche, sino una fórmula magistral. Al aplicarla — al intentar aplicarla, mejor dicho — hay que tener en cuenta el estado de la organización que va a hacerse más productiva, la disposición del factor humano, su mismo grado intelectual y su capacidad de comprensión, asimilación y colaboración.

Hay también la *Productividad de espejuelo* que es aquella esgrimida por los arrivistas, los aprovechados, por los que gustan de hacer negocio vendiendo, al contrario de lo que indica Wheeler, el gran maestro de la venta, una caja vacía. Porque los profesionales de la Productividad son vendedores. Su deber es servir. Su mayor fraude consiste en disfrazar de productividad unas actividades que no reportan nada. Salvan las formas y desprecian el fondo — que, dicho sea de paso, es lo único que confiere productividad —.

Aparece a menudo la *Productividad improductiva* que no es una redundancia, un mero juego de palabras, sino una lamentable y trágica realidad. A veces, se produce como consecuencia de haber confeccionado un buen traje... pero fuera de medidas de quien debe usarlo. En tal caso, no ya improductiva, sino perjudicial puede llamarse a esta versión de la productividad. En otros casos, las prisas, las pontificaciones de espaldas a la verdadera realidad y al verdadero estado de ánimo y de posibilidades del factor humano, hacen de la Productividad implantada, algo así como un sabroso hueso entregado a quien no tiene dentadura.

Hay una Productividad de *gato por liebre*, similar a la de espejuelo, pero con algunas características peculiares, dignas de tener en cuenta. Es la Productividad que algunas empresas vendedoras de máquinas, aparatos y utillaje para la organización moderna, se empeñan en “incrustar” donde sea con la vana pretensión de que tales “elementos” como por arte

de birlibirloque, confieren productividad. No hay que engañarse. Hemos visto excelentes máquinas que no daban ningún rendimiento. Que lo lleven en potencia, no cabe duda. Pero, como la mina, no dan rendimiento hasta tanto el mineral en cantidad, calidad y *economía del costo* — esto es importantísimo — no está en disposición de comercializarse. Personas hay que han comprado — es un decir — Productividad a través de una máquina de contabilidad, pongamos por caso. Y han cosechado un desbarajuste. Porque la Productividad es un todo, dentro del cual la máquina de contabilidad ocupa un lugar que ni hay que minimizar ni hay que supervalorar.

Como no podía por menos de suceder, también ha aparecido la *Productividad utópica*. Es aquella mal llamada Productividad que de esta cualidad sólo tiene el nombre. Sus principios son raros, filosóficos, flotantes entre nubes. Es por discreción que no queremos reproducir un texto que vino a nuestras manos, como propaganda de unos estudios privados de Productividad. Las palabras eran del diccionario español, pero el texto, de tan jeroglífico, resultaba digno de un egiptólogo. Por supuesto, quien se entregara en tales manos tendría, en el mejor de los casos, una Productividad equivalente, en sentido práctico, a quien comprara hoy un billete para unas vacaciones en Marte.

LA PRODUCTIVIDAD NECESITA SU JUAN BAUTISTA. — Por supuesto, nos referimos a nuestro clima. Y lo necesita a voz en grito para “enderezar los caminos”. Hemos dicho y repetido que la Productividad no es un parche. La aplicación de los métodos racionales que confieren Productividad requiere una preparación. Hay que preparar el ambiente, hay que preparar las personas. Para exponerlo en pocas, pero tajantes palabras:

1.º Hay que “vender” e inocular el concepto de Productividad para que la gente quiera incorporarlo, hacerlo suyo;

2.º Hay que formar personal administrativo a la altura de las nuevas disciplinas que la administración de la Productividad requiere — caducó ya el oficinista con tres meses de estudio de contabilidad de un almace-
nista de cereales —; y

3.º Hay que disciplinar a los dirigentes, porque todavía los hay que creen poder lograr la Productividad de los demás y zafarse ellos de la que a su vez deben dar, como responsables de vanguardia.

EL MITO DE LA PRODUCTIVIDAD. — Nada peor, en un mundo práctico como el de los negocios y las empresas, que caer en los prejuicios del

mito. Y este error hay que señalarlo, sobre todo, a las esferas estatales. La Productividad no es como una vacuna que, con bastante simplificación, puede ser inoculada a grandes núcleos de población. Hay empresas que, a causa de su disposición interna no están preparadas para la Productividad, como no lo está el olmo para dar peras. Hace falta teorizar menos y aguzar mayormente el sentido práctico. Difundir menos ilusión y más principios de acción. Menos "dilettantismo", a cuya sombra siempre hay discutibles profetas que vivaquean, y más didactismo de inmediata aplicación para corregir entuertos y dejar el camino expedito — entonces sí — a los bienhechores efectos de la Productividad.

LA PENDIENTE DE LA DESORBITACIÓN. — Cuando una idea tiene algo de original, de bueno y sobre todo de resultado espectacular, se ve asediada como por un enjambre de moscas. Se crea a su alrededor un clima morboso, surge una especial psicosis de la idea y no hay manera de evitar el desbordamiento de los justos cauces, la desorbitación. Del uso se pasa al abuso. Y los criterios fundamentales, ponderados y realmente productivos quedan desorbitados por un frenesí que en algunos es sugestión, en otros especulación y en algunos más, explotación a todo tren del mucho "isidrismo" que en el mundo existe.

La desorbitación, *por el lado técnico*, se manifiesta con proyectos cuya teoría desborda ampliamente las posibilidades prácticas; por instauraciones fuera de medida; por complicaciones que desdican los mismos principios de simplificación que se persiguen.

La desorbitación, *por el lado comercial*, presenta facetas muy curiosas y además innúmeras; tanto, que bastará la muestra de un botón, por otra parte bien elocuente. Tenemos en nuestro poder un informe redactado por una de estas instituciones que "fabrican" productividad a todo pasto y de alto copete. A título de mera curiosidad, que no deja de ser aleccionador ejemplo, nos hemos entretenido en hacer una composición porcentual del espesor. Los resultados son como sigue:

Espesor de las cubiertas	34 %
Espesor de las cartulinas separadoras de los apartados	42 %
Páginas de texto para el informe.	24 %
Total	<u>100</u>

en el bien entendido que el texto estaba escrito al espacio 3 de la máquina Olivetti tipo Lexicón 80 y que en algunos apartados de los numerosos que figuran hay una sola hoja que no llega a llenarse. Este informe, concretamente, tiene además otra desventaja: el problema esencial que debía ventilarse no está contenido sino en una frase: "Es oportuno dejarlo para más adelante", simplemente porque escapaba a la modalidad de trabajo estereotipado que tenían concebido los pontífices de esta Organización. Sin embargo — y lo sabemos por haber intervenido — era un problema previo, espinoso, intrincado, cuya solución condicionaba la solución de muchos problemas más. Hoy está todo felizmente resuelto y figura en nuestro archivo, obsequio de la Empresa, como trofeo de caza y pieza de museo este ejemplo de desorbitación en la presentación de informes de elegante presencia que, a veces, son el truco del sugestivo envoltorio sin contenido.

Este examen de situación que hasta aquí hemos llevado a cabo, será sin duda de gran interés para enfocar, seguidamente una sensata política de encauzamiento para que los beneficios indudables de la Productividad puedan ser habidos por todos bajo los auspicios de la ley hedonística del rendimiento: máximo aprovechamiento a costo mínimo y con el menor esfuerzo.

Vaya por delante la declaración de que el logro de este objetivo ambicioso es fruto de dos condiciones trabajando simultánea y mancomunadamente: la preparación y la colaboración humana a lo largo de toda la escala jerárquica.

DEL EMPIRISMO A LA RACIONALIZACIÓN. — Del empirismo a la racionalización va un salto en el vacío. En muchos casos, dada la formación del personal de la empresa y la misma mentalidad de sus dirigentes, no exageramos al decir que va un pavoroso salto en el vacío. Esto es muy importante y digno de tener en cuenta cuando se trata de implantar la Productividad.

En efecto, insistimos en las ventajas de la *preparación*, exactamente igual como sucede con la productividad del suelo. Hay que roturar el terreno, analizar la tierra para abonarla adecuadamente, y sólo tras una concienzuda y bien orientada preparación podremos esperar, con base suficiente, una cosecha espléndida.

¿Se ha pensado, por ejemplo, en la racionalización de los servicios administrativos públicos? ¿Se ha pensado en la Productividad del funcio-

nario? Efectivamente, se ha pensado en ello y se han hecho tentativas. Pero no podemos ocultar nuestro escepticismo en cuanto a cambiar la prehistórica mentalidad del “hombre de la ventanilla”, si antes no se considera:

- a) los regímenes de “capillitas” e intereses creados reinantes;
- b) la clásica divergencia entre el hombre y el puesto — el poeta que cuida de un registro, el inútil que ha encontrado un asidero para mal vivir, etc., pero el experto oficinista ¿dónde está? —;
- c) la descuidada instalación;
- d) el espíritu de “perdonavidas” que tiene el funcionario, salvando honrosas excepciones, en contra del espíritu de servicio que el público — a menudo el “contribuyente” — se merece; y
- e) el clásico “chapado a la antigua” que recubre los pobres conocimientos de muchos funcionarios. Bastaría echar un vistazo a los ejercicios de recientes oposiciones municipales para darnos cuenta del lamentable grado de preparación profesional de muchos funcionarios.

Éste es el panorama. A nadie se le escapa que para implantar la Productividad en este sector — como en otros, que también podríamos someter a ejemplo — hay que pasar por una serie de etapas. Los métodos modernos de la Productividad, impuestos de la noche a la mañana no encontrarían ni el terreno idóneo, ni la comprensión requerida, ni — esto mucho menos — la buena voluntad y la capacidad, cosas ambas a poner en juego desde el primer momento.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD. — De momento la implantación de la Productividad es una inversión. Como todas las inversiones, puede tener un signo positivo o un signo negativo, según se enfoque. Por esto hay que tener en cuenta tres elementos de control, a saber:

1. lo que cuesta;
2. lo que rinde o puede llegar a rendir, sensatamente hablando; y
3. lo que dura.

No es peyorativo para la Productividad someterla a este contraste cual si fuera un artículo. No es un artículo, pero su implantación económica ha de regirse por los mismos cánones hedonísticos de la prestación de servicios.

Así, pues, hay que atender bien a lo que la Productividad cuesta. Cuesta no sólo la presupuestación de su estudio y el tanto por hora, siempre crecido, que aplican las empresas y profesionales que se dedican

a la implantación de la Productividad; cuesta, también, el tiempo que hay que dedicar a los implantadores, el personal que hay que preparar y el que hay que destinar de una manera exclusiva al sostenimiento del tinglado específico montado para asegurar la Productividad hoy y siempre, por así decirlo y tomando ya el concepto más optimista de la implantación.

Lo que rinde lo apreciaremos, no de momento, sino a más largo plazo. Hay a veces reorganizaciones que se producen bajo el signo de las arrancadas de los caballos sicilianos. Al cabo de un trecho es cuando podemos decir algo en concreto de la bondad de su marcha. Por esto, la parquedad en el optimismo gratuito es una buena ley para medir rendimientos. Los primeros han de dedicarse a la amortización del gasto de implantación, que no es poco. Luego, logrado este primer objetivo, del rendimiento que se constate se está produciendo, hay que restar el gasto permanente que supone mantener la Productividad en su debido o deseado nivel.

Pero no podemos olvidar el tercer y último factor que sometemos a consideración: lo que dura. Porque se repiten los casos de vida efímera de unos regímenes de Productividad montados con mucho sentido técnico y poco sentido práctico y humano. Por esto es justo seguir no sólo en conjunto, sino en detalle, los rendimientos de la productividad a través del tiempo. Hay que vigilar las curvas y estar ojo avizor a los primeros síntomas descendentes que se observen. Porque quedar inoperantes el tinglado montado y los resultados logrados supone una pérdida mucho mayor que la intrínseca que los números puedan arrojar. Hay una pérdida de prestigio, una sintomatología de incapacidad de sostenimiento, una prima a los saboteadores, a las capillitas e intereses creados que se acrecen en fuerza y osadía ante el derrumbamiento de lo que debía ser la tumba definitiva de tan tradicionales perturbaciones. El éxito de la perturbación, del obstruccionismo, de la desidia sobre la racionalización, tiene una importancia económico-social de grandes alcances. Muestra un Talón de Aquiles contra el que siempre será posible atentar y sienta un precedente esperanzador para tantos y tantos a quienes la buena organización y la Productividad no place o no conviene.

Es verdad que la Productividad es capaz de autofinanciarse o poco menos. Pero esto no debe quedar en frase. Ha de ser una demostración palpable sobre el papel... a condición de que los números sean fidedignos, es decir, respondan a una realidad sin tapujos ni eufemismos.

LA PRODUCTIVIDAD A MIL PESETAS HORA. — Entre los muchos casos

recogidos, sabemos de uno que pone de manifiesto lo arriesgado que es “consumir” Productividad de ésta de taxímetro. Unos fabricantes pueblerinos acudieron a consulta en una de las varias empresas extranjeras que en España trabajan el asunto de Productividad — y lo comercializan como el más comercial artículo de moda —. Estaba de paso por aquella empresa uno de sus dirigentes de la casa Central y aprovecharon la oportunidad para sostener con él un cambio de impresiones. La cosa no fué más allá. Ni notas, ni suministro y comentario concreto sobre datos reales, ni resumen escrito de la entrevista y el consejo. Nada. Un apretón de manos al despedirse y una factura a los quince días: 3 horas de entrevista, tres mil pesetas de honorarios. Verdad es que, sin ganas de ofender a nadie, aquí los personajes guardan mucho parecido con el clásico timo del sobre: ¿quién quiere timar a quién? Porque es muy clásico de nuestra idiosincrasia pensar que a lo mejor de la entrevista sacamos una fórmula mágica. Y muy clásico de avispados dirigentes de todas las latitudes entregar un magnífico celofán envolviendo... ¡pues nada o casi nada! Se comprende que en tales casos el rendimiento de esta Productividad “taximétrica” a rajatabla, ni prestigia a quienes la dispensan, ni beneficia a quienes pretendían comulgar en ella.

LA PRODUCTIVIDAD NO SE COMPRA: SE GANA. — He aquí la gran verdad. Uno puede ponerse en la cabeza tener una magnífica máquina fotográfica. La compra y la tiene. Quizá hará pésimas fotografías, pero tiene, cuando menos una buena máquina, que puede incluso revenderla a buen precio. No sucede así con la Productividad. Es una máquina invisible que sólo da buenas fotografías a quien pone toda su dedicación a ello — la suya y además sabe lograr la de los colaboradores, en el más amplio sentido —. Por consiguiente, la Productividad no se compra. Una vez implantada, o tiene rendimiento o no tiene nada. Acaso, sí que tenga algo: una rentabilidad negativa, una rémora, pues la Productividad es como Antinea: tan seductora como dañina, si no se la sabe manejar. Por esto no es un remedio que, como las pastillas para la tos o los jarabes reforzantes, pueda tomarse casi impunemente. Hay una responsabilidad a poner en juego. Y es vana la presunción de que pegando — este nefasto gerundio — tendremos Productividad. Sólo la tendremos GANÁNDOLA. Y esto es lo que cuesta. Es la roca tarpeya desde la cual, en gran número de casos, las posibilidades de la Productividad se precipitan en el mar del fracaso.

TRAS EL TELÓN, LAS RELACIONES HUMANAS. — En efecto, no podemos

olvidar la gran verdad de que, tras el telón de la Productividad, están aguardando las Relaciones Humanas. Toda la Productividad es nada sin el concurso humano. El factor hombre juega un papel principal en el éxito o en el fracaso de toda suerte de rendimientos. Y para puntualizar más, dentro del factor hombre, es su voluntad, su buena disposición, su “querer”, lo que condiciona el curso ascendente o descendente que sufrirá la Productividad, sea en su curso de implantación, sea una vez implantada si se llega plenamente a ello.

Por esto, volviendo a los conceptos del principio de este trabajo, la PREPARACIÓN del camino para la venida de la Productividad, tiene tantísima importancia. De nada serviría el agua más cristalina si nos la dieran a beber en una vasija contaminada. De nada sirven — repetimos — los mejores métodos y los más diestros profesionales de la implantación, si antes no se ha soslayado el escollo del escepticismo, no se han eliminado los prejuicios, no se han captado las voluntades y no se ha sabido “hacer que quieran”.

Los cursillos y seminarios son, efectivamente, un medio de formación. Pero no pueden ser cursillos de “poltrona”, es decir, cursillos teóricos, saturados de ciencia infusa, de terminología técnica. Los cursillos y seminarios han de ser “comestibles” en el sentido de sugestivos, y “digeribles” en el sentido de utilitarios y asimilables en todos sus puntos. La fe en la Productividad pueden ponerla los dirigentes, por su superior formación. Pero pretenderla de los subordinados sin más ni más es pedir peras al olmo.

También están en boga los médicos de relaciones humanas y hasta actúan en algunas empresas los “psicocirujanos” — pomposo calificativo que, a nuestro modesto entender va más allá de lo que en realidad pueden hacer —... Pero estos servicios, con ser muy útiles, hay que circunscribirlos a sus justos límites y prestarlos con un tacto y una gracia excepcionales. Más de un caso aleccionador tenemos de servicios de esta índole, implantados con toda buena fe pero con incomprensible desconocimiento del medio, que sólo han logrado despertar suspicacias y presentar a la empresa como un ente dedicado al espionaje y tortura de lo más preciado del hombre: su fuero interno, sus sentimientos y su libre albedrío. No obstante, estamos de acuerdo en que es preciso buscar una información fidedigna para apoyar sólidamente principios que no podrían apoyarse a tientas. Pero el asunto es tan delicado, tan vidrioso, que vale

la pena advertir que del éxito a la suspicacia o a la reacción negativa va sólo un paso. Dado en falso, toda la preparación que se pretende sería negativa.

PRODUCTIVIDAD Y MUNDO MEJOR. — Nuestro mundo, acuciado de problemas cuya solución no se vislumbra, busca la luz, aunque no siempre pone a contribución toda la virtud necesaria para que la luz se haga. Por esto es tan fácil a los falsos profetas armar revuelo y tan difícil a los profetas auténticos hacerse distinguir de los demás.

Al asomar a la consideración del mundo de los negocios la Productividad, no han faltado quienes han visto en ella la estrella rutilante de la prosperidad. Otros la han considerado como un meteorito. Quienes, como una especie de espejismo astral. Y lo curioso del caso es que unos y otros defienden sus posiciones por aquello de que cada cual habla de la feria según le va.

Con la sinceridad en la mano debemos decir que la Productividad no es un mito, sino quizá el único camino de redención que tenemos dentro de la materialidad mundana del negocio y a condición de que no nos ahogemos en materialismo ni en especulación, donde impera el factor humano que por encima de necesidades, primarias y crematísticas tiene voluntad y tiene corazón.

Tampoco es una panacea. La Productividad es un gran, pero delicado, remedio enfrentado con problemas que no tienen fin. No es una solución universal. Es, por ahora, la mejor solución que se ha encontrado, siempre y cuando se administre con conocimiento de causa, en la dosificación debida y contando con el concurso y apoyo de todo el organismo al que se aplique.

Y lo que la Productividad, no es, sobre todo, es la fórmula mágica, la piedra filosofal soñada por los alquimistas comodones de nuestros negocios. Su efectividad requiere la colaboración de todos, desde el más encopetado dirigente al último subalterno. Su medida corre a cargo de dos elementos de obligada puesta en juego: inteligencia y corazón.