

PRODUCTIVIDAD LIGADA AL COMPROMISO

# ...O la necesidad de huir de la cultura de la zanahoria

Nada nos mueve más que hacer cosas con sentido y asumiendo de forma autónoma y responsable los riesgos y metas a lograr. Busquemos ser competitivos atreviéndonos a dejarnos de productividades marginales o mediocres, para ello confiemos en que las personas participen en las decisiones que les competen. Si así se hace, el factor compromiso terminará por ser uno de los resultados más visibles y, por ende, el que contribuya a una mejora sostenible de la productividad.



**Antonio Quintana**  
Socio Director de  
Humaniza



**Antonio Vega**  
CEO de Humaniza

Desde el ámbito del “management” son bien conocidos los diversos estudios y encuestas que vienen a coincidir en que solo entre un 25% y un 30% de empleados se sienten comprometidos con su trabajo. A la hora de analizar las consecuencias e impacto de ese tipo de resultados, parece ser coincidente que existe una vinculación entre la satisfacción, la productividad y el compromiso con la organización. Otros estudios similares han hecho énfasis en que el empleado comprometido responde a un cierto patrón de conductas y actitudes, entre las que se mencionan sentirse emocionalmente ligado a lo que hace, realizar sus funciones con pasión, poner los intereses de la organización por encima de los suyos, estar abierto al aprendizaje y la mejora continua y tener buenas relaciones con sus compañeros. De manera muy esquemática a nivel mundial y desde hace ya varias décadas, la productividad suele tratarse dentro

del triángulo compuesto por procesos tales como la gestión del rendimiento, la política retributiva y la dirección por objetivos. Sin embargo, está demostrado que a iguales procesos no se consiguen los mismos resultados razón por la que, en realidad, esto de la productividad es lo que sale de una “caja negra” en la que unas empresas meten unos ingredientes y consiguen un resultado, mientras que otras con iguales o muy parecidos elementos consiguen un resultado muy diferente. Alguien ajeno a este mundo nos podría preguntar ¿cómo es posible que tras décadas gestionando esos procesos de manera similar en tantas empresas se hayan logrado tan bajos índices de empleados comprometidos? Una vez más cuando hablamos de seres humanos es muy pretencioso y simplista establecer “relaciones causa-efecto” o eso del “input y output”. Dando por sentado que la productividad es un resultado que depende de varios factores,

tales como el clima organizativo, la credibilidad que inspiran los líderes, el nivel de confianza entre las personas y grupos, el sentido de propósito, el tipo de sector y las circunstancias económicas de la empresa, etc., será conveniente reconocer con toda humildad que estamos solo viendo la punta del iceberg.

## Reinventarse con gestión y ética empresarial

Es precisamente en estos tiempos duros de crisis económica en los que la empresa, además de conseguir sobrevivir, tiene la imperiosa necesidad de reinventarse, para lo cual debe buscar de modo creativo y honesto razones y respuestas allí donde tal vez nunca tuvo la necesidad o curiosidad de buscar. Una de esas respuestas es, precisamente, tratar de identificar aquellos factores más determinantes en su productividad, viendo más allá de las viejas recetas o, dicho de otro modo, de las cosas que ya todos sabemos y hemos escuchado en los últimos años. Cuando hablamos de compromiso en la empresa tendemos a olvidar que hablamos de seres autónomos y libres que deciden con quién, para qué y cuándo comprometerse en hacer algo, y ello a pesar de que supongamos que un tipo de incentivo u otro es lo que influye en la productividad. Lo anterior viene a colación para llegar a uno de los argumentos en la relación entre

compromiso y productividad. Necesitamos un discurso integrador y compartido entre gestión y ética empresarial, de modo tal que cada empresa sepa alinear de forma coherente indicadores, procesos, prácticas y decisiones, asumiendo que los objetivos y fines son legítimos y válidos también para las personas que allí trabajan.

No hay una única fórmula para medir la productividad y, además de los costes laborales, hay factores como la motivación y la formación de los empleados que sabemos influyen en el factor trabajo y, sin embargo, no los tenemos en cuenta. Si además excluimos también el compromiso, ¿qué estamos entonces midiendo?, ¿por qué aceptamos fórmulas multifactoriales para algunas cosas y no para otras? Si nos empeñamos en ignorar lo que parece evidente, ¿cómo sabemos el coste real de la no productividad?

Desde RRHH estamos obligados a no obviar de ningún modo el elemento humano en cualquiera de sus manifestaciones organizativas, productivas o creativas y ello aunque manejemos datos incompletos o aproximados. Siempre será mejor que, junto a fórmulas y cálculos establecidos de productividad, actuemos con la honestidad suficiente como para buscar y proponer indicadores cualitativos de confianza o compromiso cuya ignorancia

lleva a que la empresa tenga sólo una visión parcial y tome peores decisiones sobre aspectos esenciales en su competitividad. Una de las manifestaciones más evidentes de la integridad es decir la verdad aunque no nos la pidan, y no decimos la verdad de la productividad si el compromiso sigue ausente en nuestras reflexiones como directivos. Podremos reducir los costes laborales de diversas formas, manejar la jornada de manera más flexible, utilizar el capital y la tecnología de manera más eficiente, pero sin el compromiso de los empleados solo podemos aspirar a mejoras marginales y coyunturales de productividad. Si no sabemos ganarnos y gestionar el compromiso, las personas actuarán siempre bajo presión o nos veremos atados al fomento de la cultura de la zanahoria que, a su vez, nos llevará a crear y tener empleados pasivos, egoístas y reactivos, alejados de cualquier sentido de dignidad profesional, autonomía y responsabilidad. Educar, generar y respetar el compromiso de las personas forma parte de la cultura compartida de la responsabilidad y requiere actuar a medio y largo plazo para llegar a incidir de manera sostenible en la productividad, siendo solo posible si se parte de los valores e intereses compartidos existentes en cada organización y estos son llevados a la práctica de manera integrada a través de estándares medibles y transversales a lo largo de múltiples procesos como el autodesarrollo, la mejora y el rendimiento personal, la comunicación, la mejora de las relaciones entre personas y grupos o la misma resolución de conflictos.

**Educar, generar y respetar el compromiso de las personas forma parte de la cultura compartida de la responsabilidad y requiere actuar a medio y largo plazo para llegar a incidir en la productividad**