

## **La cultura de productividad: un pacto entre culturas diferentes** ***Abrir la Caja de Pandora***

### **La necesidad de ser más productivo**

En un informe del CEI (Centre d'Economia Industrial) sobre la estrategia de la productividad publicado recientemente, Ángel Herмосilla, secretario general del CEAM y profesor de Economía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona, concluye de que "la cultura de productividad lleva entre nosotros mucho retraso" (La Vanguardia, 4 de febrero, Jordi Goula).

La presión que ejerce la competencia internacional cada vez es mayor y sólo mejorando la productividad "se puede responder a la creciente complejidad de los mercados y a las exigencias de los clientes".

Crear una cultura de productividad depende por un lado de la incorporación de nuevas tecnologías/ equipamiento y nuevos sistemas informáticos y por otro lado de la eficacia de los procesos de trabajo, de la organización y la planificación, la comunicación interna y externa, los incentivos y, sobre todo, de la incorporación de los trabajadores en esta deseada nueva cultura de productividad. Si sólo tenemos una cultura de productividad entre directivos y mandos intermedios, no se llega muy lejos. Pero la realidad en muchos casos es así. Según Herмосilla "los problemas de actitud de los propios trabajadores" y "la propia cultura de los trabajadores" son en muchos casos obstáculos importantes para la creación de una cultura de productividad.

Para poder eliminar estos obstáculos en muchos casos será necesario abrir La Caja de Pandora, sin miedo y con un compromiso muy claro de que esta vez sí lo vamos a conseguir.

### **¿Qué hacen las empresas y los consultores?**

En un proceso de reestructuración y cambio se mira en primer lugar a las exigencias del mercado y de los clientes, a los procesos de producción y la implementación de las mejoras técnicas necesarias, se sigue con la planificación y la organización del trabajo y se termina con la comunicación interna, la intranet etc. Pero después, ¿Qué?

Existen básicamente dos formas de implementar cambios en la empresa:

Muchas empresas y consultores buscan la solución, e invierten mucho dinero, en un nuevo modelo de negocio y/o un nuevo modelo comercial, con el enfoque principalmente en la eficiencia de los procesos de trabajo (3 minutos para este tipo de cliente, 4 minutos para este tornillo, etc.). Los trabajadores en este modelo son más bien instrumentos en el proceso de cambio. En este modelo se interpreta la cultura de productividad más bien como un conjunto de procesos.

Otras empresas y consultores ponen el enfoque además en la gestión de la motivación e implicación de los empleados. Son ellos que al final tienen que realizar el nuevo modelo del negocio.

Estos últimos primero definen el proyecto del futuro con su misión, estrategia, procesos y objetivos, y después dedican mucho tiempo a la implementación de la nueva estrategia y al contenido de la nueva cultura de productividad: hay que conseguir que toda la plantilla participe con motivación e ilusión en este nuevo proyecto. Entonces se organizan reuniones, workshops o talleres para explicar todo, se inicia algún estudio de clima para saber que piensan los trabajadores, se define un nuevo sistema de incentivos, y se implementan las mejoras a raíz del estudio de clima.

### **El pacto entre diferentes culturas**

El segundo modelo, también según nosotros, es el más correcto, pero en muchos casos tampoco se cumplen todas las expectativas. Y eso se entiende, porque se olvida que aquí estamos hablando de verdad de cultura, y más bien de diferentes culturas dentro de la empresa. Implementar una “nueva” cultura desde arriba no suele funcionar muy bien.

“Cultura” se puede definir de mil maneras. En líneas generales y siguiendo Spradley & McCurdey (1975) podemos encontrar tres aspectos de la cultura:

conocimientos,  
comportamientos y  
medias de producción.

Es evidente que en la mayoría de las empresas no existe una cultura compartida: existe una cultura de “ellos” y una de “nosotros”, directivos y managers por un lado y los trabajadores por otro lado con su propia cultura: comportamientos, actitudes, perspectivas etc. En muchos casos los mandos intermedios están realmente entremedio y en empresas con muchos trabajadores inmigrantes la “cultura compartida” se difumina aún más.

Será difícil conseguir que el Director General y el operador de planta compartan la misma cultura. Sus vivencias son muy diferentes. En muchos de nuestros empresas/clientes vemos a través de nuestras investigaciones además una distancia y una desconfianza tremenda entre la dirección y la base: dos mundos diferentes. Hay que reconocer estas diferencias para poder actuar con garantía de éxito.

Buscar una cultura compartida en este tipo de empresas es casi perseguir una utopía.

Lo que sí podemos buscar en todas es un pacto de productividad entre diferentes culturas: ¿qué valor añadido yo, y qué valor añades tú?

### ***¿Cómo conseguir un pacto de productividad?***

Definir y explicar la estrategia y los objetivos es cosa de la dirección, obligados por el mercado y las exigencias de los clientes. Lo mismo con la inversión en equipamiento y maquinaria y la planificación de la producción, los pedidos mandan.

A partir de allí la cosa ya cambia: ¿Cómo organizar los procesos internos mejor?, ¿Cómo planificar el día a día mejor? ¿Cómo comunicarnos mejor? ¿Qué tipo de formación necesitamos realmente?, es cosa de todos.

Cada grupo tiene sus experiencias, sus conocimientos y deseos. El enfoque tiene que estar allí: investigar desde las experiencias y vivencias (cultura) de cada grupo sus ideas y necesidades y evitar la sensación de una implementación desde arriba. Es crear la sensación de un proyecto en común y aceptar y respetar las diferencias que existen entre las diferentes culturas.

Una encuesta entre todos los empleados sobre estos temas es un primer paso importante para recaudar información. Pero tiene que ser una encuesta diferente y definida en parte por ellos mismos, desde la base misma, con los temas que a ellos les importan, y romper con el estudio de siempre definido y preparado por el consultor y la Dirección. Y mucho menos sirve un estudio estandarizado que solo sirve para quedar bien en la prensa, como se ha puesto de moda últimamente. Es elemental que los propios trabajadores estén implicados desde el primer momento.

### ***Workshops de productividad***

La explicación de la necesidad del proyecto en general, la discusión sobre las consecuencias para todos los trabajadores, el diseño del proyecto y la definición del cuestionario para una encuesta de opiniones y sugerencias se puede organizar en "workshops de productividad". Sesiones rompedor con un alto grado de transparencia e información, para neutralizar la rumorología y para romper la desconfianza que en muchos casos existe. Rompedor, porque en muchas empresas existen maneras de pensar e interactuar muy negativas, adquiridas durante largos años, que obstaculizan cualquier intento de mejora.

Es nuestra experiencia que durante estas sesiones muchas veces se abre (y se tiene que abrir) la Caja de Pandora. Estos workshops suelen ser bastante duros como consecuencia de la desconfianza y distancia que existe entre trabajadores y dirección. Es obvio que no cada consultor sirve para manejar estas tensiones. Pero durante estos workshops se inicia realmente el proceso de mejora y ya no hay vuelta atrás. Es importante que la propia Dirección General inicie y apoye este proceso hasta el final.

Una segunda ronda de workshops sirve para discutir los resultados de la encuesta y la información recaudada en la primera ronda de workshops y sirve para compararlos con los resultados del mismo proceso con los otros grupos (mandos y directivos) en la empresa. En estos workshops se puede discutir posibles mejoras y pactos y explicar también porqué ciertas propuestas NO son viables.

A partir de los resultados de este proceso, nos toca valorar, proponer y pactar lo que es posible y lo que no. Hay que buscar consenso y explicar absolutamente todo a todos para evitar malentendidos y rumores, que en muchos casos son nuestro primer enemigo.

Así, implicando realmente a todos los empleados en el proceso de cambio, sí se puede conseguir un pacto de productividad duradero y eficaz.