

EMPRESAS CONSCIENTES: UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD CON PROPÓSITO HUMANISTA

CONSCIOUS COMPANIES: A PRODUCTIVITY MODEL WITHIN A HUMANISTIC PURPOSE

Pablo Álamo Hernández

Ph. D. y Máster en Economía y Empresa por la Universidad de Comillas (Madrid, España)

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2239>

Recibido el 1 de noviembre de 2021
Aceptado el 14 de febrero de 2022

RESUMEN

Este trabajo de investigación propone un acercamiento al universo de las empresas conscientes, es decir, de las organizaciones que realizan su propósito de negocio partiendo de sus valores, eligen acciones coherentes con ellos y actúan con un sentido de responsabilidad incondicional. El objetivo de este trabajo es demostrar que es posible tener una alta productividad siendo una empresa consciente. La metodología utilizada es cualitativa, tiene un enfoque humanista y práctico, al analizar la experiencia de una consultora experta en asesorar a empresas en sus retos de productividad. Se presentan los resultados del modelo aplicado a más de 400 clientes en América Latina. La conclusión más importante de este trabajo es la convicción de que un modelo de productividad apto para las empresas conscientes debe compaginar el crecimiento económico sostenible y el desarrollo humano integral poniendo a la libertad, el empoderamiento y la autogestión de los colaboradores al centro de su estrategia de crecimiento.

Palabras clave: Empresas conscientes, productividad, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad.

SUMMARY

This work proposes an approach to the so-called conscious companies, that is, organizations that carry out their business purpose based on their values, choose actions consistent with them and act with a sense of unconditional responsibility, in order to show how it is possible to have a high productivity being a conscious company. The methodology used is qualitative and has a humanistic and practical approach as it analyses the experience of an expert consultancy in advising companies on their productivity challenges. The application of the proposed model to more than 400 clients in Latin America is presented. The main conclusion is that a productivity model suitable for conscious companies must combine sustainable economic growth and comprehensive human development, placing freedom, empowerment and employees' self-management at the center of its growth strategy.

Keywords: Conscious companies, productivity, corporate social responsibility, sustainability.

1. Introducción

Durante la crisis del COVID-19, muchas empresas se han planteado un dilema fundamental: ¿desarrollar el plan estratégico de sostenibilidad previsto antes de la pandemia o sobrevivir a ella? (Fajardo & Marantá, 2020; Sanchis & Poler, 2020; Antón & al., 2021; Chung & al., 2021). Esta disyuntiva, sin embargo, parece ser, para algunos académicos, una falacia, al considerar que no hay una dicotomía radical entre ser sostenibles y la continuidad de la empresa. Sin duda, el tema es relevante para los líderes empresariales que detentan siempre altos retos de productividad; éstos deben tomar decisiones que tienen consecuencias para el futuro de la organización, ya sea nivel de impacto ambiental o de cuestiones internas, por ejemplo, en el número de colaboradores de los que quizá convendría prescindir bajo criterios exclusivamente financieros con el objetivo inmediato de ser más rentables y productivos (BID, 2020).

Quienes se han planteado alguna vez el reto de la responsabilidad social, de alguna manera, aunque sea implícitamente, asumen una posición respecto a la sostenibilidad. Para muchas empresas, se trata de un asunto importante, estratégico (Baumgartner, 2014; Sharp & Zaidman, 2010; Vitolla et al., 2017). El mundo de los negocios se sustenta en la existencia de un universo infinito de necesidades –cuando no también problemas– que pueden ser satisfechas. Es el gran reto de la gerencia: satisfacer las necesidades del cliente a través de una propuesta productiva. De esta manera, los gerentes transforman la propuesta de valor en retos y desafíos por cumplir donde se dé un *trade off* claro entre las partes involucradas en el proceso.

En las últimas tres décadas, las organizaciones empresariales han ido tomando una mayor conciencia del impacto de sus actividades y desarrollando una actitud de responsabilidad ante ellas. Al tradicional mandato dado a la empresa de ser productivas y rentables, como si se tratara del único imperativo moral, ahora se ha añadido una nueva obligación ética: la productividad no puede darse a costa ni de la dignidad del ser humano ni de la sostenibilidad de esta “casa común” que es el planeta tierra (Francis, 2020). Una mayor conciencia del impacto de la acción empresarial ha tenido un rol trascendental, porque la práctica empresarial tiene el reto de adecuar su actuar a los principios morales que son racionalmente defendibles y comúnmente aceptados (Bernacchio, 2019).

Este espíritu de compromiso con la responsabilidad social empresarial se ha exteriorizado de diversas maneras en los últimos años, como, por

ejemplo, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas aprobados en el año 2015, con el plan Agenda 2030, pero gestados en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, que tuvo lugar en Río de Janeiro en 2012 (Sanahuja & Tezanos, 2017). Un año antes, además, se habían aprobado los “Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos”, que, basados en el marco de “proteger, respetar y remediar”, plantean 31 principios dirigidos a los Estados y a las empresas mediante los cuales se detallan los deberes y las responsabilidades de unos y otras en materia de protección y respeto de los derechos humanos. En definitiva, es un hecho que, de diversas formas, las empresas han visto crecer las exigencias éticas que le son propias, así como también las expectativas de la sociedad y grupos de interés en materia de responsabilidad social y sostenibilidad, que ha originado un creciente interés por cultivar un liderazgo ético y consciente que implemente una estrategia global para un mundo sostenible (Gómez, 2018; Ballester, 2020).

Considerando el contexto anteriormente planteado, el objetivo de este trabajo de investigación consiste en entender el mundo de las empresas conscientes, demostrar que la alta productividad es compatible con realizar el propósito de negocio partiendo de los valores organizacionales, gracias a un liderazgo ético de personas que eligen acciones coherentes con los valores con los que se identifica la empresa, y actúan con un sentido de responsabilidad incondicional, que tiene en cuenta no solo el corto plazo. En definitiva, consideramos que es posible tener una alta productividad siendo una empresa consciente.

2. Contexto de la investigación

El tema de nuestra investigación es el desarrollo de un modelo de productividad sostenible con desarrollo humano. Sin embargo, el objeto de estudio tiene un contexto más amplio. En efecto, consideramos que nuestro trabajo se puede enmarcar en el fenómeno de las empresas conscientes que tienen el propósito de ser socialmente responsables con un sentido de responsabilidad incondicional y con un compromiso con los valores que se pone de manifiesto con hechos, en las decisiones de sus líderes y en una serie de buenas prácticas corporativas.

Como se explica en Koponen y Alamo (2021), la empresa consciente se concibe así misma como un sistema dinámico, que se separa de la lógica de los recursos escasos y el paradigma competitivo, para adentrarse en una realidad diferente caracterizada por el sentido de propósito, de

responsabilidad, de transformación, de empoderamiento, de desempeño responsable colectivo con el objetivo de lograr un bienestar humano integral. Identificado el propósito, la voluntad se alinea a él en forma de planes de acción y decisiones empresariales que tienen a la intuición como factor clave de la conciencia que lleva al descubrimiento. Esta actitud de apertura a la revelación, al encuentro con la novedad, al dinamismo que implica la vida y la evolución, es lo que permite vivir conscientemente (Kofman, 2012) y poder desarrollar un modelo de productividad basado en la autogestión. Se trata de un arquetipo de gestión fundamentado en el inmenso poder creativo de la libertad humana cuando actúa con altos niveles de libertad y motivación.

La metodología utilizada es cualitativa y nos acercamos al fenómeno con una pretensión interpretativa y explicativa, basados en más de 15 años de dedicación a la consultoría empresarial y con una actitud de integrar experiencias propias y ajenas. En otras palabras, se estudió el fenómeno a partir de la experiencia profesional, y se completó este análisis con la observación del fenómeno social empresarial descrito en una empresa con más de 400 clientes, empresas intervenidas con el fin de ejecutar algún tipo de asesoría, especialmente en cómo lograr aumentar los ratios de productividad y rentabilidad.

Para nuestro estudio, seguimos el estudio de caso como método de investigación científica, lo que nos permitió adentrarnos en la realidad del fenómeno social con la finalidad de conocerlo en profundidad (Peña-Collazos, 2009). Para la redacción del caso que presentamos como evidencia del fenómeno estudiado, se empleó la técnica de la entrevista siguiendo las recomendaciones de Yin (2003) y Robles (2011). De esta manera, es posible investigar desde la observación de conductas significativas, con el fin de comprender una realidad y formular hipótesis, conclusiones y posibles aprendizajes a partir de la realidad encontrada.

3. Un modelo de productividad para empresas conscientes

La productividad debería estar entre las prioridades de los gobiernos y organismos internacionales con la misión de generar desarrollo económico sostenible respetando el paradigma de la calidad de vida (Draghi, 2017). En el contexto actual de la globalización y la tendencia de crecimiento de la población mundial, con el consiguiente aumento de la demanda que quiere acceder a un estatus de vida mayor, se debe adoptar una visión responsable de la productividad y del consumo, si realmente

se está comprometidos con la sostenibilidad real. De hecho, cuando el World Business Council for Sustainable Development (Nelson & Grayson, 2017) afirma que la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración de todos los grupos de interés con el objeto de mejorar la calidad de vida (Nelson & Grayson, 2017), surge una inevitable pregunta que impacta radicalmente en el modelo de productividad sostenible: ¿Qué entendemos y cómo concretamos el concepto “calidad de vida” a nivel global?

De la misma forma, los líderes empresariales tienen como una de sus prioridades estratégicas la gestión de la productividad, es decir, el diseño, desarrollo y despliegue de estructuras, técnicas y herramientas para aumentar los resultados con los estándares de calidad esperada (Ahmad et al., 2018; Alamo, 2013; Chukwulozie et al., 2018; Dosi et al., 2021; Schulte et al., 2006; Wintrobe & Breton, 1986) por el cliente, y el mercado demanda. Este reto es ineludible, incluso en un contexto de crisis como el originado por la pandemia del COVID-19 (Obrenovic et al., 2020). Sin embargo, la búsqueda de la productividad es paradójica porque, cuanto más la buscamos, más complicado se vuelve el reto de alcanzarla (Skinner, 1986), más aún en el contexto altamente incierto y tecnológico en el que nos encontramos (Salvador & Madiedo, 2018).

A pesar de los esfuerzos en las últimas décadas, cada vez es más difícil aumentar los niveles de productividad y muchos sectores han visto mermada su capacidad productiva (Aragón, 2020), por razones diversas, sin duda, pero influenciados por un error fundamental en la concepción de ella misma debido a que no se entiende como la arquitectura de un sistema competitivo sino como guardianes de activos cuya rentabilidad hay que maximizar a como dé lugar, por ejemplo, reduciendo costos y aumentando la capacidad productiva. ¿Estos paradigmas son compatibles con la sostenibilidad o, por el contrario, necesitan ser equilibrados con otros criterios?

3.1. El problema de la productividad laboral

Bajo este paradigma mecanicista de la productividad, a nadie debería extrañar –es un secreto a voces– que, en muchas ocasiones, el ambiente laboral no es siempre tan positivo como muestran las evaluaciones de clima organizacional debido a diversos factores, como puede ser una cultura del silencio o diversas prácticas de liderazgo presentes en las com-

pañías que afectan al bienestar psicológico, así como también rasgos psicológicos (Bertrand & Mullainathan, 2001; Detert & Burris, 2016; Maslach & Leiter, 2008) Se trata de una situación dolorosa, o cuanto menos lamentable, la que viven algunas personas en el mundo laboral: desmotivación, escaso sentido de pertenencia, maltrato, abusos, estrés, bajos niveles de productividad, entre otros problemas (Peñaloza, 2015; Anjum & al., 2018; Coldwell, 2019; Kasalak, 2019; Johnson & al., 2020; Guzmán, 2021), que explican, en parte, los altos niveles de rotación de personal en muchas empresas. En definitiva, las compañías, no pocas veces, están muy lejos de ser lugares recomendables para la salud de las personas como deberían ser (WHO, 2010), porque, en medio de un entorno negativo o tóxico, merman la capacidad productiva y el *engagement* de los empleados (Rasool et al., 2021), incidiendo, como es lógico, en los resultados del negocio.

Según las evaluaciones de clima a las que hemos tenido acceso, especialmente grave parece ser el trato que reciben algunos trabajadores por parte de los jefes inmediatos, que, dominados por el ego, caen en actitudes de superioridad o concentración del poder. Al no vivir la humildad ontológica propia de los líderes conscientes, los jefes inmediatos rara vez escuchan, con verdadero interés, haciendo imposible la empatía y la comunicación, generando un distanciamiento de las personas que, con frecuencia, deriva en alguna forma de victimismo. Junto al ego, observamos la presencia de otra actitud que afecta a la productividad de manera negativa: el paternalismo. Este comportamiento conduce a un tipo de relación de dependencia, donde fácilmente se cae en el error de tratar como niños a personas adultas, impidiendo que vivan la responsabilidad incondicional de las empresas conscientes.

Impulsado por el deseo de cambiar esta situación, han surgido muchos modelos de gestión de enorme valor e impacto. La productividad laboral tiene que ser un aliado de la economía y del ser humano: trabajo, productividad y desarrollo humano tienen que ser aliados, no enemigos. De este parecer es el colombiano Luis Avendaño, fundador de Outsourcing Asociados, quien sostiene que las empresas necesitan una estrategia de productividad conectada con las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. Al darse cuenta de la triste realidad que viven muchas personas en el entorno laboral, Avendaño decidió crear una consultora desde donde se pudiera dar todo el apoyo necesario a los grupos de interés, para que aumenten su productividad, consiguiendo a la vez el desarrollo integral y sostenible de su gente.

La hipótesis de Avendaño es cuanto menos desafiante y se basa en más de treinta años de experiencia profesional: el camino de la productividad empresarial pasa por empoderar al trabajador y lograr que actúe como empresario de su propio trabajo. El modelo, por tanto, obliga a las empresas a crear las condiciones para que los trabajadores piensen y actúen con autonomía, proactividad y responsabilidad, como personas que están a cargo de un negocio que les pertenece con todas sus consecuencias. En resumen, el paradigma de este modelo de productividad se resume en convertir al trabajador en un verdadero empresario de su trabajo (Alamo, 2013).

Una de las características fundamentales del modelo es el pago por resultados y no por el tiempo dedicado a la actividad productiva. Esta premisa, como es lógico, suscita crítica y rechazo en muchos agentes sociales porque ataca las bases de los modelos tradicionales de compensación laboral, al menos en aquellos países grandemente influenciados por el socialismo y la promesa del Estado de Bienestar (Steffan, 2003; Farge, 2007). En efecto, la realidad de algunas naciones es que las empresas están obligadas a recompensar al trabajador el tiempo de dedicación a la empresa, independientemente del resultado, con unas prestaciones sociales también desconectadas de la productividad (Corral, 2006). Esta manera de proceder genera un verdadero problema de consecuencias devastadoras para la empresa, en términos de competitividad, pero sobre todo para el trabajador en cuestiones de productividad y desarrollo personal. A este respecto, la realidad es contundente: pagar por horas de presencia en la empresa –y no por resultados– lleva a que el rendimiento se nivele por lo bajo (Alamo, 2013).

Otro punto esencial del modelo es un manejo diferente del éxito en los resultados de productividad. Tradicionalmente, ¿qué sucede con el conjunto de trabajadores que hacen posible el aumento de la productividad y mejoran los resultados a pesar de contar con mayores exigencias en términos de calidad? La respuesta a esta pregunta pone el dedo en la llaga sobre una de las mayores injusticias de los actuales sistemas de compensación laboral que dominan el mundo occidental: no hay una diferencia sustancial entre ser productivo y no serlo, ya sea porque no se compensa correctamente, ya sea porque no se mide y evalúa la productividad en muchas organizaciones, no sólo de naturaleza pública, sino también en un porcentaje alto de pymes familiares, que son la mayoría de las empresas del sector productivo. En las últimas dos décadas, en los 38 países que conforman la OECD (Organización para la Cooperación y

el Desarrollo), el aumento de la productividad no ha implicado una subida del salario promedio del trabajador, lo que plantea la cuestión de que cómo podemos unir la productividad a un beneficio de los agentes laborales (Schwellnus et al., 2017) que cumplen con los indicadores de calidad exigidos.

Aumentar las exigencias de productividad, y a la vez pagar al trabajador prácticamente lo mismo siempre, independientemente del desempeño y del resultado, no es propio de las empresas conscientes. Éstas parten del principio de “responsabilidad incondicional”, y, siguiendo un principio ético fundamental, incentivan que el colaborador responda y asuma las consecuencias de sus actos. Violar este principio básico iguala el desempeño por abajo, pues manda el mensaje de que “es lo mismo hacer algo que no hacerlo, que hacerlo bien o hacerlo mal”, estimulando así una mentalidad, un comportamiento y una cultura opuesta a la de un empresario.

Otra causa muy común que afecta negativamente a la productividad es considerar al trabajador como una máquina o como un recurso prescindible al servicio de la empresa. Ser tratado así, desde un paradigma principalmente utilitario, no incentiva al ser humano a dar lo mejor de sí, sino lo suficiente, lo mínimo imprescindible, porque no se logra generar un compromiso de máximos sino de mínimos. Las empresas conscientes, por el contrario, persiguen la coordinación a través de equipos con funciones predeterminadas, alta motivación, espacios de calidad para la creatividad: “Es importante contar con sistemas de trabajo que fomenten el mejor desempeño del talento; nuestro modelo de autogestión laboral lo logra, porque, a las necesidades y expectativas irrenunciables de la función, se une la confianza y el empoderamiento del trabajador como fermento y motor, respectivamente, de la productividad empresarial. Creemos que hay tratar a las personas como fines, confiar en ellas de verdad, porque solo así se puede despertar en ellas todo su potencial”, aclara Lina Avendaño, gerente administrativa de Outsourcing Asociados.

3.2. El corazón del modelo: la fusión de procesos

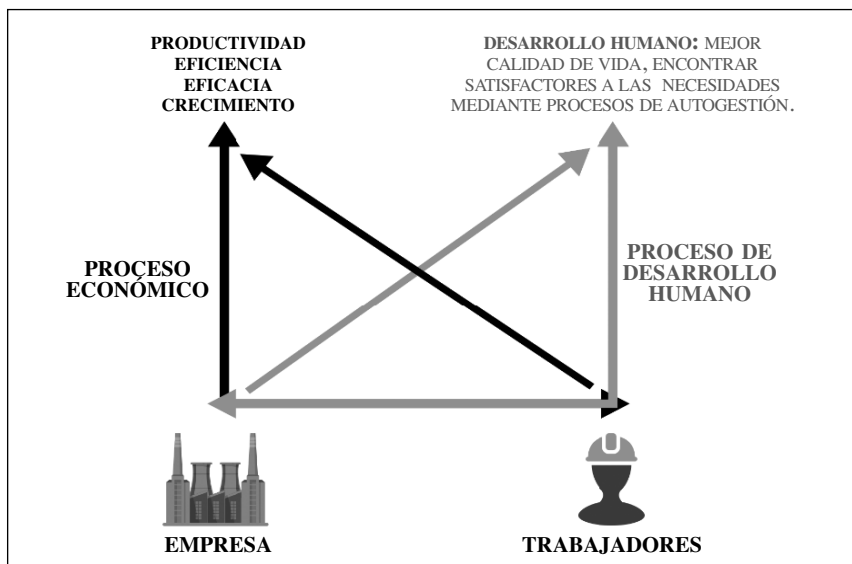
El modelo de productividad que Outsourcing Asociados propone para las empresas conscientes crea una nueva cultura del trabajo buscando la fusión de dos procesos complementarios entre sí: el proceso de “Desarrollo Humano”, entendido como el logro de una mejor calidad de vida para las personas; y el “Proceso Económico”, entendido como el

logro de objetivos de productividad, eficiencia y eficacia que deben tener las organizaciones para que se haga realidad su propósito económico, la evolución y crecimiento sostenible del negocio (Koponen & Álamo, 2021).

Como se observa en la siguiente figura, el modelo parte de la premisa de que *trabajador y empleador* son aliados, no enemigos, en la consecución de sus objetivos; de hecho, se necesitan mutuamente y, por tanto, la actitud más funcional e inteligente es la de una *humildad ontológica* que permita llegar a una *coordinación impecable*, como plantea el modelo de las empresas conscientes de Kofman:

Figura n °3

Modelo de productividad con desarrollo humano



Fuente: En Koponen y Alamo (2021).

El Desarrollo Humano Integral (DHI) es uno de los objetivos fundamentales del modelo. ¿Cómo debe concretar el empresario este gran reto? Por un lado, debe concretar unas políticas de liderazgo que inicien procesos de empoderamiento y autogestión que permitan al colaborador tener espacios de libertad y mecanismos para convertir su propio trabajo

en un proyecto de vida, al igual que un empresario, con el fin de que pueda satisfacer las necesidades básicas que tiene todo ser humano, cuyo logro genera un sentido de realización, satisfacción y felicidad. Desde este punto de vista, la variable “Desarrollo Humano” es un reto constitutivo de la empresa: se concibe como la generación de una estructura básica y de un ambiente propicio en donde el ser humano puede moverse y liberar todo su potencial creativo hacia aquello que valora y desea en beneficio propio, de su familia y de la empresa. Bajo este paradigma empresarial, las personas no tienen, en sentido estricto, un puesto de trabajo, sino un proyecto de vida en cada función laboral.

Junto al “Desarrollo Humano”, el modelo plantea otro proceso: el económico. Se trata de entender la necesidad, importancia y trascendencia de los objetivos de productividad, eficiencia, eficacia, calidad, rentabilidad y crecimiento de las empresas. En este modelo, el Proceso Económico requiere de la colaboración del Estado, pues, en muchos países, sólo él puede ser el facilitador de este ambiente laboral. En realidad, debería ser el Estado el primer interesado en que los ciudadanos se realicen integralmente en el ejercicio del propio trabajo, aunque sea a un nivel puramente utilitario, ya que el desempleo y la desmotivación ciudadana tiene un alto costo para el Estado. En efecto, los gobiernos tienen mucho que aportar para que el “Proceso Económico” sea un éxito, por ejemplo, con la educación y con una normativa legal y administrativa que simplifique los trámites, costos y tiempos para crear empresas. De esta forma, el Proceso Económico se convierte en el medio, fundamento o soporte para que las personas puedan tener un verdadero Desarrollo Humano.

Figura n° 4

Características del trabajador-empresario del modelo de productividad con desarrollo humano

El trabajador-empresario		
Tiene bienes materiales de labor y gana por ellos	Autonomía para manejar el propio tiempo	Posibilidad de generar ingresos adicionales al salario

Fuente: En Koponen y Alamo (2021).

Por tanto, además del pago por resultados, el modelo de productividad con desarrollo humano implica un cambio de mentalidad en el trabajador, que se siente empoderado y motivado a maximizar su capacidad laboral, ya no en tiempo sino en calidad con indicadores de desempeño asociados al resultado. Se trata, por tanto, de un modelo con una profunda fundamentación ética al buscar mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de su trabajo, despertando en ellos la conciencia de todo su potencial. Al reconocer una sana –suficiente– autonomía de las personas para poder realizarse con autenticidad, incentivan en el colaborador el empoderamiento al “obligarle” a ser trabajador-empresario y de esta forma tener un fuerte sentido de propósito, construir su propio camino dejando en el mundo una huella personal, responsable, sostenible.

3.3. Los resultados del modelo

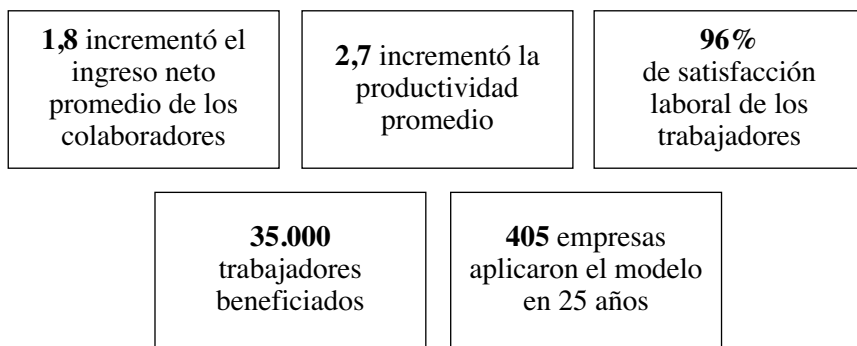
Una de las consecuencias del mencionado empoderamiento del trabajador es la sostenibilidad. En primer lugar, mejora la conciliación familia-trabajo del trabajo, ya que el requisito de autogestión implica la autonomía del trabajador para disponer de su tiempo; esta particularidad ocasiona una reducción de la rotación de la fuerza laboral, mayor satisfacción y compromiso que se evidencia en los resultados de productividad, impactando favorablemente en la sostenibilidad del negocio. Los resultados del modelo, que se sintetizan en la figura n°5, que presentamos más abajo, surgen de la información suministrada por los clientes de Outsourcing Asociados durante más de diez años de existencia tomando como muestra empresas procedentes exclusivamente de América Latina.

En segundo lugar, el empoderamiento del trabajador conlleva resultados de sostenibilidad ambiental. Como el modelo de productividad provoca hacer más con menos, uno de los resultados más relevantes es el notable descenso de los desperdicios. En efecto, el unir el pago al resultado y éste a la calidad del proceso, la unidad de pago contempla un uso más eficiente de los recursos provocando de manera natural un descenso en la huella ambiental. El modelo de productividad con desarrollo humano se mete en temas de responsabilidad social y sostenibilidad, pero con limitaciones, ya que suele ser un asunto que las empresas prefieren abordar de manera voluntaria en otro momento. Pero lo relevante aquí es destacar que el modelo facilita la integración de la estrategia de responsabilidad social al modelo de productividad, y en ningún caso es un obstáculo para su implementación.

En este orden de ideas, el modelo desafía a las empresas a que sean conscientes y tengan una visión holística del negocio, y estimula en ellas el uso responsable de los bienes y servicios a través de algunas actividades: consumo eficiente de los recursos naturales, reducción y gestión eficiente de residuos generados, disminución de emisiones de efecto invernadero, contribución a la conservación de la biodiversidad, políticas de seguridad y prevención de accidentes laborales y vertidos y respeto del paisaje. En definitiva, todas las políticas, toda la estrategia, puede estar atada a la unidad de pago y, en consecuencia, a la calidad esperada. Esta cultura empresarial, de manera habitual, tiene un impacto positivo en el desempeño, en la responsabilidad social y en la sostenibilidad empresarial.

Figura n° 5

Resultados de la aplicación del modelo de gestión empresarial con el paradigma del trabajador como empresario de su propio trabajo



Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión

Esta investigación describe el fenómeno de las empresas conscientes y muestra los elementos principales que las caracterizan. Este tipo de empresas tiene conciencia del mundo interior y exterior, que debe armonizar, buscando un sano equilibrio entre los dos mundos. De esta manera, el líder consciente, sabedor de que es a la vez cuerpo, mente y espíritu, tiene objetivos a nivel individual, cultural y ambiental. La empresa cons-

ciente no permite que el mundo laboral deje por fuera de su actuar ninguna dimensión que es fundamental para el ser humano. En esta tarea, que implica un cambio de paradigma, juega un rol trascendental la gestión de las emociones (Loscos & Boonstra, 2020) porque, ante las alteraciones importantes, el ser humano actúe con resistencia y con miedo al cambio.

A lo largo de este trabajo, sin embargo, sobresale el modelo de productividad con desarrollo humano de Outsourcing Asociados. Se trata de un caso de empresa consciente que revoluciona las relaciones laborales tradicionalmente reducidas a los agentes empleador-empleado. Los estados se han movido siempre en dos extremos: la libertad y el control, siempre desde la óptica del empleador. Según la posición ideológica que predomine en el contexto social y empresarial, se estimula, motiva y recompensa más libertad del empresario o, por el contrario, se incrementan los controles a él. Y, en medio, siempre el trabajador, sin poder sentirse realizado completamente en ninguno de los dos extremos, por falta de oportunidades reales.

El modelo de productividad que hemos presentado es disruptivo, en parte, porque rompe ese binomio y esquema tradicional de las relaciones laborales. Los resultados del modelo demuestran que las empresas mejoran sustancialmente sus índices de productividad si convierten al trabajador en empresario de su propio trabajo. Cuando se logra este cambio de mentalidad, el trabajo se democratiza, disminuyen las diferencias salariales y los costes de mantenimiento de los activos laborales de los que son propietarios los trabajadores y, sobre todo, se logra un equilibrio entre el mundo interior y exterior del trabajador.

De esta manera, además, se acaba con la falaz dualidad y división entre ser empresario y ser trabajador, un anticuado paradigma empresarial que obliga a muchos excelentes trabajadores, quizá a los mejores, a abandonar la empresa para emprender y poder realizar los contenidos propios de su proyecto de vida. Frente a la tradicional división empresario y colaborador-funcionario, que arrebató a la empresa, con frecuencia y con el tiempo, mucho valor, debemos trabajar para ofrecer modelos de productividad que sean verdaderamente éticos y, por tanto, sostenibles.

5. Conclusiones

A raíz del conocimiento presentado, basado en la experiencia de una consultora empresarial colombiana con clientes nacionales e internacionales en América Latina, podemos exponer las siguientes conclusiones:

1. Los resultados invitan a considerar que la propuesta de las empresas conscientes como modelo organizacional es compatible con la productividad que se exige a toda compañía que debe actuar en un entorno competitivo. Concretamente, el modelo de productividad de una empresa consciente otorga al trabajo todo su valor y sentido, un propósito integral, persiguiendo el logro equilibrado entre un lógico, responsable y necesario crecimiento del negocio, por un lado, y el desarrollo humano integral de las personas que forman parte de la empresa, por otro.
2. El modelo de productividad con desarrollo humano aquí presentado otorga un rol trascendental a la libertad, como factor esencial de un trabajo digno y una vida plena. Sin libertad, no hay creatividad, ni motivación, ni sostenibilidad en el compromiso y en el desempeño. Por eso, el modelo de productividad consciente requiere empoderar al trabajador maximizando su libertad y autonomía, a través de un proceso que facilite que el trabajador asuma mayores responsabilidades y acabe siendo empresario de su propio trabajo. Para lograr este objetivo, un factor primordial y necesario es contar con mecanismos de compensación laboral que efectivamente incentiven la libertad, la autonomía y la responsabilidad, priorizando recompensar los resultados del esfuerzo realizado por el trabajador, antes que el tiempo de permanencia en la empresa.
3. Para que la libertad vuelva a estar al centro de la estrategia de las políticas laborales, se necesitan cambiar los paradigmas de gestión y superar la anticuada división del trabajo empresarial en dos categorías esenciales: los trabajos que requieren gente que piense y los trabajos que necesitan personas que simplemente ejecuten lo que otros han ideado; este modelo dicotómico y obsoleto de gestión es incompatible con la empresa consciente, porque dividir la realidad de una empresa en mente y músculo lleva a subutilizar sistemáticamente a una buena parte de los trabajadores y a no permitir que se libere en ellos el potencial que tienen dentro, afectando negativamente a la productividad empresarial y, en consecuencia, a la sostenibilidad del negocio y del planeta, que difícilmente podrá encontrar las mejores soluciones a los retos globales cerceñando la creatividad y sometiendo la libertad de gran parte de la población.

Referencias

- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*.
- Alamo, P. (2013). Entrevista a Luis Avendaño. Blog Apocalipsis: <https://blogs.eltiempo.com/apocalipsis/2013/09/09/luis-avendano-colombia-mejorara-sustancialmente-sus-indices-de-productividad-cuando-convierta-al-trabajador-en-empleado-de-su-propio-trabajo/>. Editorial El Tiempo.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035.
- Antón, J. M. R., Almeida, M. D. M. A., & Andrada, L. R. (2021). ¿Va a influir la pandemia sanitaria en la sostenibilidad y en la marcha hacia una economía circular en España?. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (133), 29-31.
- Aragón, Ó. G. (2020). Crecimiento versus desarrollo sectorial: el caso del sector veterinario en España. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(229), 171-196.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Ballester, E. (2020). COVID-19, la crisis sanitaria, económica y social que pone a prueba la RS. Recuperado de: <https://www.compromisorse.com/rse/2020/04/21/COVID-19-la-crisis-sanitaria-economica-y-social-que-pone-a-prueba-la-rse/>. Universidad Católica de Colombia.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). ¿Cómo proteger los ingresos y los empleos?: Posibles respuestas al impacto del coronavirus (COVID-19) en los mercados laborales de América Latina y el Caribe. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0002307>
- Bernacchio, C. (2019). Pope Francis on conscience, gradualness, and discernment: Adapting Amorís Laetitía for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 29(4), 437-460.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2001). Do people mean what they say? Implications for subjective survey data. *American Economic Review*, 91(2), 67-72.
- Chukwulozie, O. P., Nnaemeka, O. E., & Chigoziri, N. I. (2018). Quality and Productivity Management. In *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*.
- Chung Noriega, J., Ríos Cabrera, J., Rojas Saldaña, E., Tello Barreto, J., & Wong Sam, A. (2021). Plan estratégico de hotel boutique frente a crisis Covid-19 y retorno a la 'nueva normalidad'. Universidad del Pacífico.
- Coldwell, D. (2019). Negative influences of the 4th industrial revolution on the workplace: Towards a theoretical model of entropic citizen behavior in toxic organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 2670.

- Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de: <https://www.eoi.es/es/file/18662/download?token=3J2NDXvM>.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely? *Harvard Business Review*, 94(1), 80-87.
- Dosi, G., Guarascio, D., Ricci, A., & Virgillito, M. E. (2021). Neodualism in the Italian business firms: training, organizational capabilities, and productivity distributions. *Small Business Economics*, 57(1), 167-189.
- Farge Collazos, C. (2007). El Estado de bienestar. *Enfoques (La Plata)*, (1-2), 45-54.
- Draghi, M. (2017). El reto de la productividad en Europa. *Boletín de Estudios Económicos*, 72(222), 399-409.
- Francis, P. (2020). *Fratelli Tutti: Encyclical on Fraternity and Social Friendship*. Orbis Books.
- Guzmán, A. O. Factores psicosociales que afectan a los empleados en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*, 16(3)1-23.
- Herciu, M., & Ogrean, C. (2018). Competitividad empresarial sostenible: un enfoque sinérgico y a largo plazo de los recursos y resultados de una empresa. *Estudios en Negocios y Economía*, 13(3), 26-44.
- Johnson, J. V, Gardell, B., & Johannson, G. (2020). *The psychosocial work environment: work organization, democratization, and health: essays in memory of Bertil Gardell*. Routledge.
- Kasalak, G. (2019). Toxic Behaviors in Workplace: Examining the Effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 272-282.
- Kofman, F. (2012). *La Empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Aguilar.
- Koponen, I., & Álamo, P. (2021). Conscious Firms: A Disruptive Productivity Model with Human Development at the Service of Stakeholders. *Progress in Ethical Practices of Businesses: A Focus on Behavioral Interactions*, 137.
- Loscos, F., & Boonstra, J. (2020). La gestión de las emociones en los procesos de cambio. *Harvard Deusto business review*, (299), 41-43.
- Martinussen, P. E., & Davidsen, T. (2021). 'Professional-supportive' versus 'economic-operational' management: the relationship between leadership style and hospital physicians' organisational climate. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1-11.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. A. S., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*, 12(15), 5981.

- Peñaloza, M. (2015). Razones que tienen los empleados para abandonar su lugar de trabajo. Universidad Nacional de Bucaramanga. UNAB.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Salvador, F. & Madiedo, J. (2018). Digital levers and employee productivity. *Harvard Deusto Management & Innovation*, 45.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial en Época de Pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501-520.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(4), 645-671.
- Sharp, Z., & Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of business ethics*, 93(1), 51-71.
- Skinner, W. (1986). The productivity paradox. *Harvard Business Review*, 64(4), 55-59.
- Vitolla, F., Rubino, M., & Garzoni, A. (2017). The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Wintrobe, R., & Breton, A. (1986). Organizational structure and productivity. *The American Economic Review*, 76(3), 530-538.
- Who (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la Organización Mundial de la Salud. World Health Organization.
- Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA:Sage.

