

**Pablo Maella**Socio director de D.O. Consultores. [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

# Rendimiento y satisfacción

Que las personas satisfechas rinden más es una creencia a la que hemos dado el rango de verdad, cuando se trata sólo de una suposición.

**Siempre había oído** que las personas satisfechas con su trabajo eran más productivas y nunca me había cuestionado si era cierto. Hasta que un día cayó en mis manos un estudio llevado a cabo por Iaffaldano y Muchinsky, donde aportaban datos de 217 investigaciones empíricas que demuestran que no existía una correlación significativa entre satisfacción y productividad: sólo 17 de cada 100 empleados satisfechos tenían un desempeño por encima de la media.

Más allá de los fríos datos estadísticos, he podido comprobar en varias organizaciones la débil relación entre ambos factores, como en el caso de una empresa industrial, con una larga tradición sindical y grandes beneficios sociales: los empleados disfrutaban de un elevado salario y un ritmo de trabajo no muy exigente. En las encuestas de clima el nivel de satisfacción laboral era muy elevado, pero la productividad por empleado era significativamente más baja que la de la competencia. Cuando en época de crisis se les pidió que realizaran un esfuerzo adicional para incrementar la productividad, no lo hicieron. La dirección realizó un severo ajuste de plantilla. La situación vivida en esa organización nos muestra que las personas satisfechas no obtienen necesariamente mejores resultados que las que no lo están: a pesar de su nivel de satisfacción, la productividad era más baja.

## Sólo 17 de cada 100 empleados satisfechos tienen un desempeño por encima de la media

Estos hechos desafían una verdad de puro sentido común, a saber, que las personas satisfechas rinden más. Pero, a la luz de los datos expuestos, es sólo una creencia a la que hemos dado el rango de verdad, cuando se trata sólo de una suposición que se ha integrado tanto en nuestras mentes, que sucede lo mismo que cuando se creía que la tierra era plana, que nadie se cuestionaba que no lo fuera. ¿Qué motivos explican la baja correlación entre satisfacción y productividad?

- La variedad de respuestas que una persona puede dar como consecuencia de su satisfacción. Mentalmente, asociamos que un empleado, por el hecho de estar contento, se va a esforzar más pero, en vez de hacer esto, podría charlar más con los compañeros, tomar más cafés, dar vueltas saludando a los colegas o trabajar menos...

- Se asume que la causa de que una persona esté contenta es porque la organización tiene en cuenta su bienestar y lo gestiona y que, por tanto, el empleado, en agradecimiento, va a poner un mayor esfuerzo para retornar a la empresa esa consideración. Pero puede estar satisfecho con su tra-

bajo, no porque la empresa se ocupe de su bienestar, sino porque es optimista por naturaleza, tiene tiempo para hacer sus cosas particulares, se lo pasa en grande con los compañeros o el jefe no le exige...

- Hay personas que trabajan mucho y obtienen resultados positivos sin necesidad de estar satisfechos con el trabajo: lo hacen por deseo de ascender, de ganar más dinero, de adquirir mayor prestigio, poder, estatus, ambición personal, responsabilidad, ayudar a los demás...

- Y el último, y más importante de los motivos, es que el rendimiento de las personas depende de variables distintas a la satisfacción con el trabajo. Cuando mentalmente relacionamos satisfacción con productividad, lo que estamos asumiendo es que la primera es una de las variables que deter-



minan la productividad de las personas. Pero los elementos que determinan el rendimiento son otros: la capacidad que el colaborador tenga para realizar su trabajo; el nivel de esfuerzo que ponga en el mismo; y las características del marco organizacional en el que lo tiene que desarrollar.

La creencia en esta suposición ha traído consecuencias negativas para las empresas y para los directivos, porque han empezado a hacer de la satisfacción un tema fundamental de su gestión, invirtiendo muchos esfuerzos y recursos en algo que no da los resultados prometidos. La misión del directivo es maximizar la aportación de las personas de su equipo, centrándose en que los colaboradores alcancen sus objetivos para lo que es conveniente que se focalice en los elementos que realmente favorecen el rendimiento.