

## ***El impacto de los estudios de Clima Laboral y la implantación de 360º feedback como motores del cambio cultural***

### **Ilusión y Beneficios: una relación directa**

Según la teoría del Value Profit Chain, los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003).

El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal. Tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa).

Proporcionar valor mediante la gestión de la ilusión por el trabajo sólo se puede conseguir si se trabaja muy conscientemente en ello. Muchos directivos creen que podrán convencer a sus empleados si ellos mismos trabajan mucho y dan un buen ejemplo. Son factores que ciertamente ayudarán, pero un comportamiento ejemplar y la dedicación del directivo, no son suficientes. Se puede decir lo mismo de un buen salario. Un salario demasiado bajo puede ser una razón para dejar la empresa. Sin embargo, un buen salario no garantiza la ilusión por el trabajo. Se trata de que una organización cree un valor para sus empleados. De la misma manera que una empresa también debe crear un valor para sus clientes. O sea, un valor que los empleados consideren real y distintivo. Por un lado, dicho valor se basa en el grado de libertad del que disfruta el empleado, pero por otro lado se basa también en la valoración de los resultados logrados, en un ambiente abierto y franco, en un clima laboral motivador y en un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Naturalmente una organización no sólo tiene que dar valor a sus empleados sino que, al mismo tiempo, debe pedir a cambio unos resultados claros. Resultados que, sobre todo en el caso de la prestación de servicios, se traducen directamente en la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traduce en beneficios más altos.

Existe la convicción de que se puede relacionar el grado de ilusión que tiene el empleado por su trabajo con la satisfacción del cliente. No obstante, en la práctica, casi nunca se relacionan ambos conceptos. Lo que se invierte en la ilusión de los empleados, por ejemplo, no es considerado como un factor que dará en el futuro resultados en forma de satisfacción de los clientes y más beneficios. Al contrario, la mayoría de las inversiones en marketing pasan por alto el hecho de que pueden influir en la ilusión por el trabajo y la lealtad de los empleados y no será porque son pocas las pruebas de que realmente existe una relación entre la ilusión de los empleados, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Se han realizado cientos de estudios en muchos países y en diferentes sectores, que demuestran dicha relación una y otra vez. Es más, decenas de casos reales demuestran la validez del Value Profit Chain en la práctica.

Aquí comentaremos los resultados de dos estudios. Uno de ellos, que fue realizado entre organizaciones de prestación de servicios que trabajan según el 'modelo de transacción' (relativamente pocos contactos intensivos entre las personas que prestan los servicios y los

clientes como, por ejemplo, grandes almacenes, supermercados, cadenas de comida rápida, parques de atracciones y hoteles de nivel medio) demuestra que, en general, un aumento del 10% de la ilusión por el trabajo de los empleados, repercute en un aumento de la satisfacción del cliente en un 15%, y en un aumento de los beneficios de entre un 1,5 y un 3% (Rucci cs., 1998 y Towers Perrin). Este último porcentaje parece relativamente bajo, pero se trata de organizaciones que trabajan con un margen relativamente bajo y con volúmenes muy grandes. Imagínese lo que puede significar un aumento de los beneficios de un 3% en empresas como Mercadona, Iberia o McDonald's. Dada la lógica del modelo, podemos suponer que el efecto palanca de los empleados en organizaciones que se basan en el 'modelo de relaciones' de prestación de servicios (alta intensidad en los contactos entre las personas que prestan los servicios y los clientes) es muchas veces más grande. Y, efectivamente, en la práctica parece ser así. David Maister (2001) analizó en su libro *Practice what you preach*, los datos de 139 oficinas de 29 empresas de prestación de servicios de 15 países y en 15 sectores diferentes. Maister encontró una prueba convincente: un aumento del 10% en la ilusión por el trabajo de los empleados, incrementaba en un 10-15% la satisfacción de los clientes, lo que implicaba un aumento de los beneficios financieros en un 42%.

Los hechos hablan por sí solos

La gran cantidad de declaraciones de misión y declaraciones de principios de las organizaciones demuestran que la atención por el personal y por la ilusión por el trabajo se ha vuelto muy importante. En la actualidad, las empresas declaran, casi unánimemente, que sus empleados son su capital principal, que todas las actividades se centran en conseguir empleados satisfechos y leales o que el foco de su atención es el valor de sus empleados. Palabras muy bonitas pero que a menudo esconden falsas promesas porque, pocas veces, la realidad corresponde con la visión expresada. En la práctica, la importancia de la ilusión por el trabajo es una cuestión bastante complicada para las organizaciones puesto que, a menudo, es considerada como un lujo que uno sólo se puede permitir cuando la situación económica de la empresa es buena. No obstante, existen cada vez más pruebas de que la ilusión por el trabajo contribuye al éxito de una organización.

Varios estudios, realizados durante los últimos años, señalan en la misma dirección: los RRHH son rentables. La facturación y los beneficios van viento en popa cuando hay una buena política de personal y desde hace poco, la relación entre una buena política de RRHH y los altos valores en el mercado de las empresas parece haber sido demostrada. Según un estudio americano de 1999 (Gallup Institute), la mejora de los resultados empresariales y el desarrollo de los empleados van de la mano. Eso sí, esto requiere un determinado estilo de dirección. Los directivos que trabajan bien, crean un ambiente en el que se presta atención a los empleados y en el que éstos pueden desarrollarse óptimamente y contribuir a los resultados de la empresa. Durante el estudio, Gallup detectó una estrecha relación entre los resultados vitales de la empresa y la manera en que los directivos conseguían crear un ambiente laboral atractivo y productivo. Un ambiente así, motiva a las personas y crea un vínculo.

La consultora Watson Wyatt Brans & Co va aún más lejos. Un estudio sobre la relación entre la política de RRHH y el valor para los accionistas (el llamado Human Capital Index) - para el cual se estudiaron, durante un periodo de más de tres años, las actuaciones de 750 empresas con cotización en bolsa, en los Estados Unidos, Canadá y Europa - demuestra que las empresas con una puntuación alta en cuanto a la efectividad de los RRHH generaban, por término medio, tres veces más valor para los accionistas que las empresas con una puntuación baja. El estudio permite concluir que cinco campos de los RRHH son especialmente importantes para generar valor para los accionistas: selección y contratación, evaluación y valoración, compañerismo, la buena comunicación y el uso efectivo de aplicaciones tecnológicas. A través de otro estudio entre más de 200 empresas en Europa, Watson Wyatt llegó a la conclusión de

que las empresas que tienen una política de RRHH profesional y estratégica obtienen un valor de mercado siete veces más alto que las empresas que muestran deficiencias en el campo del 'people management'. Los estudios de Watson Wyatt demuestran que incluso una buena política de RRHH tiene más influencia sobre los resultados financieros que la que tienen los resultados financieros sobre una buena política de RRHH.

Basándose en un estudio realizado entre seis divisiones de una empresa de telecomunicaciones -en el que participaron unos 50.000 empleados y 75 clientes importantes de la empresa- el investigador americano John McKean (2002) llega a la conclusión de que existe una gran correlación (0.75) tanto entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes, como entre la satisfacción de los clientes y el valor para los accionistas (0.63).

También podemos abordar la materia desde otro punto de vista, preguntándonos qué valor tienen unos empleados que sienten ilusión por su trabajo y que están satisfechos. Aunque determinar el valor de un empleado es difícil por muchas razones - muchas competencias y actividades de los empleados, por ejemplo, son difíciles de cuantificar y no sólo se debe tener en cuenta el rendimiento actual, sino también el posible rendimiento de un empleado en el futuro - cada vez se realizan más intentos para determinarlo. Por eso, los investigadores del Value Profit Chain mencionados en este capítulo ofrecen en sus libros no sólo sugerencias interesantes, sino que explican también la forma en que un empleado que siente ilusión por su trabajo, contribuye a la creación de un ambiente laboral más productivo. Un empleado que tiene ilusión por su trabajo aporta valor porque: (Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003)

- inspira, por su ilusión, a otros empleados;
- sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios;
- sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios;
- procura que los clientes estén muy satisfechos y que demuestren un comportamiento de 'embajador de la organización';
- atrae buenos clientes;
- atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos;
- proporciona producción y facturación;
- transmite conocimientos;
- transmite la cultura de la organización.

## **El impacto de un estudio de Clima Laboral en la práctica**

Para saber como esta la situación real de la ilusión en el trabajo de los empleados muchas empresas realizan estudios de Clima Laboral. Es la primera fase para poder hacer algo al respecto.

En la mayoría de los casos el impacto de un estudio de clima bien hecho es tremendo, especialmente cuando es por primera vez que una empresa lo hace. Los resultados significan en estos casos el inicio de un proceso de cambio cultural profunda con el objetivo de conseguir una mayor implicación y ilusión de todos en el proyecto de empresa. Para tener este efecto positivo identificamos seis factores determinantes:

- La dirección tiene que respaldar el 100% del proyecto de clima laboral y debe implicarse en la forma de montarlo y en el contenido del cuestionario
- La dirección tiene que comprometerse a presentar los resultados a los empleados y hacer algo real con los resultados.
- El comité de empresa tiene que ser implicado en el proyecto
- La calidad del cuestionario

- El anonimato tiene que ser garantizado
- La rapidez del proyecto

La implicación de todos en el proyecto ya es un elemento importante en mejorar la comunicación interna y aumentar la ilusión porque los empleados hablan y discuten entre ellos y con sus mandos intermedios sobre la encuesta: ¡algo está pasando! El diálogo siempre es estimulante y sirve para romper barreras de desconfianza y distancia. Es obvio que si la empresa después no hace nada con los resultados el efecto será al revés un aumento de la desconfianza y la insatisfacción. Por eso, los puntos 1 y 2 son claves en el proyecto. La implicación y el compromiso por parte de la dirección son fundamentales para el éxito de la encuesta. También la implicación del comité de empresa (3) y su respaldo al proyecto es importante, especialmente para aumentar el nivel de participación e implicar los empleados y sus representantes activamente en el proyecto.

La calidad del cuestionario (4) es la base para obtener resultados reveladores. En él se tienen que abordar todos los temas que afectan directamente al funcionamiento interno de la empresa, desde el punto de vista del empleado. La comunicación interna, el liderazgo, la cooperación entre departamentos, el sistema de aprobación y valoración, la orientación hacia clientes (internos y externos), la lealtad, el ambiente y el entorno laboral son algunos de los temas más importantes.

Para responder con toda honestidad, el anonimato es básico. El empleado tiene que saber que el estudio se realiza con un consultor externo, que garantiza ese anonimato (5). Con nuestra herramienta BetterBeYourself lo hacemos a través de Internet y los empleados saben que los datos no están en manos de la empresa.

En el caso de que parte de los empleados no tengan acceso a Internet, ponemos ordenadores a su disposición en la planta o la fábrica, para que así lo pueden hacer también on line. En caso de cuestionarios en papel, estos llegan directamente a BetterBeYourself para ser introducidos en el sistema.

En el momento en que se acaba el proceso se genera automáticamente, los informes parciales (por planta, departamento, sucursal u otro grupo elegido), al instante. Estos informes forman la base de la comparación entre grupos y el análisis final del estudio. Normalmente en seis semanas todo el proyecto ha terminado y se pueden presentar los resultados y el plan de acción para la siguiente fase. Esta rapidez es vital para poder tomar decisiones con rapidez(6)

En todas las empresas donde hemos trabajado con BetterBeYourself, los resultados han sido el motor de un proceso de cambio. Incluso hay empresas que han reformulado su plan estratégico en base de los resultados. Para otras, el estudio ya era una exigencia del propio plan estratégico. Un estudio de clima es una herramienta crucial en cualquier proyecto para motivar empleados, aumentar su implicación en el proyecto de empresa y aumentar la eficacia interna de la propia empresa. Siempre y cuando se respeten los seis puntos aquí tratados.

## **La evaluación por competencias en base de 360° feedback: Empleados y empresa ganarán**

Trabajar y evaluar por competencias significa implementar una forma diferente de trabajar. Requiere una definición clara sobre qué estilo de empresa queremos tener, con qué objetivos y con qué tipo de empleados.

Evaluar empleados en base de sus competencias significa ayudar, desarrollar y dirigir estos empleados en una dirección determinada y hacia un nivel más eficaz y competitivo. Evaluar

empleados desde múltiples perspectivas (colegas, directivo, subordinados, clientes (internos o externos) resulta ser mucho más objetivo que sólo la evaluación jefe-empleado, y aumenta el diálogo en la empresa e influye directamente en la manera de trabajar del empleado en el día a día.

A través de proyectos con empresas como Servicios Municipales de Barcelona o Sanitas podemos destilar las siguientes cuatro claves de éxito en la implementación de la evaluación por competencias:

- La implementación debe tener el respaldo absoluto por parte de la dirección porque conlleva un cambio profundo en la manera de cómo se trabaja juntos, incluidos los directivos. La implementación es un proceso que exige mucho de la empresa.
- Durante la preparación y la implementación hay que involucrar, informar y preparar los empleados. Sin esta implicación, el sistema de evaluación no tendrá éxito. Los empleados tienen que reconocerse en la formulación de perfiles y competencias y en las preguntas del cuestionario, haber participado en la preparación del mismo y entender qué significa el feedback hacia otros empleados.
- La evaluación debe tener como principal objetivo el desarrollo de los empleados añadiendo valor al empleado y, a través de ellos, a la misma empresa. Así todos ganan. En caso de que la evaluación tenga, desde el principio, como principal objetivo la retribución variable, la participación de los empleados se verá afectada seriamente. Es aconsejable ir paso a paso e introducir la evaluación por competencias de forma gradual. Es importante tener muy clara para qué se vaya a utilizar la evaluación.
- Anonimato y rapidez. Como en el caso de las encuestas de clima laboral, también aquí el anonimato es importante para obtener buenos resultados. El 360º on line de BetterBeYourself garantiza el anonimato: los empleados saben que la empresa solo tendrá acceso a informes finales y no a datos individuales. Para garantizar el anonimato es importante que varios empleados ofrezcan feedback desde la misma perspectiva (no hay límite de participantes); sólo el jefe directo se podrá identificar, lo que es inherente a ser jefe.

Los informes a través del sistema on line de BetterBeYourself se generan de forma inmediata y son la base de la entrevista con las personas evaluadaa. En base a esta evaluación se pueden acordar acciones de mejora de los puntos débiles identificados en la evaluación y así contribuir al desarrollo del empleado. Si el empleado sabe que se le evalúan otra vez dentro de seis meses o un año, su manera de trabajar será diferente. Los resultados también serán un tema de discusión entre empleados, contribuyendo así al dialogo y al intercambio de conocimientos y opiniones.