



Satisfacción y Rendimiento del empleado

- Estudio de situación actual y tendencias-

A principios del año 2007 en TBDO decidimos lanzar un estudio para conocer más en detalle la situación actual y las tendencias en lo relativo a iniciativas y políticas que tienen su razón de ser o un impacto directo en el tandem Rendimiento-Satisfacción de los empleados, al ser éste nuestro ámbito de acción como consultora.

Para realizarlo hemos entrevistado a compañías de diferentes sectores (industria, servicios, consultoría, etc.) y, en su gran mayoría, de tamaño grande -más de 1.000 empleados-.

El presente es un sumario ejecutivo que contiene las principales conclusiones.

El estudio se estructuró en tres grandes bloques:

1. Herramientas y políticas de gestión
2. Políticas e iniciativas para la mejora de la satisfacción
3. Iniciativas de desarrollo personal que contribuyen positivamente al rendimiento y la aportación de los empleados

Estos bloques coinciden con tres fases en el proceso de desarrollo organizacional tal y como hemos podido observar en las compañías entrevistadas. Haciendo un símil con la pirámide de Maslow se puede decir que a medida que se van cubriendo las necesidades de una fase se va abriendo el camino para la siguiente.

A continuación presentamos las conclusiones para cada uno de los bloques:

1.- HERRAMIENTAS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN

Esta primera fase en el desarrollo organizacional la tienen ya superada, o están en proceso de, la práctica totalidad de las empresas entrevistadas. Yendo al detalle de las políticas y procesos concretos nos encontramos con la siguiente fotografía:

Disponen de un sistema de Dirección por objetivos (DPO)	91 %
Disponen de un sistema de Evaluación del desempeño	100 %
Disponen de un sistema integrado de DPO que incluye el desempeño y el desarrollo	36 %
Disponen de un sistema de Gestión por competencias	100 %
Disponen de un sistema de Planes de carrera	64 %
Disponen de un sistema de Itinerarios de desarrollo	82 %

La DPO es una metodología de gestión ampliamente implantada (91 %) y considerada como la mejor herramienta de gestión para enfocar los esfuerzos personales en la línea de los objetivos y estrategia de la empresa.

Donde hemos observado diferencias es en el alcance del sistema de DPO; en algunas organizaciones abarca a toda la plantilla mientras que en otras se queda en el nivel de directivos, mandos y determinados puestos relevantes, aunque se observa una tendencia a extenderlo a toda la plantilla.

Dentro de esta tendencia, los entrevistados ven que, además de la capacidad de enfocar los esfuerzos individuales en la dirección de los objetivos empresariales, la DPO tiene la ventaja de facilitar que los empleados conozcan los objetivos de la empresa y cuál es su aportación, teniendo esto último efectos muy positivos en la motivación puesto que en ésta no sólo influye el variable que se pueda percibir sino también la parte de salario emocional que supone ver el sentido y la importancia de la aportación individual a la organización; esto ayuda a que el empleado vea su trabajo desde otra perspectiva y se sienta implicado y ligado al todo.

En cuanto a la evaluación del desempeño, constatar que es un sistema ampliamente implantado (el 100 % de las empresas entrevistadas).

Las compañías más avanzadas en procesos de gestión de RRHH están uniendo en un único sistema/proceso integrado la DPO, la evaluación del desempeño y el desarrollo. Aunque el porcentaje de las empresas entrevistadas que lo tienen integrado es aún bajo (36 %) se observa que la tendencia va por ahí y que esta es una línea de evolución clara debido a que meter el desarrollo en el sistema de objetivos da mucha potencia a éste. Los participantes declaran que cuando todo ello está integrado y convertido en un proceso continuo de revisión de objetivos y feedback, es cuando se obtienen los mejores resultados y estas herramientas despliegan todo su potencial.



El punto clave declarado por los participantes es que estas herramientas requieren de gran implicación de los jefes en el desarrollo y evolución de sus colaboradores, punto éste en el que se están encontrando las mayores dificultades. Las compañías más avanzadas están estableciendo herramientas y procedimientos, así como sesiones de concienciación/sensibilización de los mandos que contribuyan a la implicación de éstos.

En cuanto a la disposición de planes de desarrollo y de carrera nos encontramos con los siguientes resultados:

Disponen de planes/itinerarios de desarrollo82%
Disponen de planes de carrera 64%

Estas cifras nos dicen que si bien el desarrollo ya es algo generalizado, los planes de carrera son todavía una asignatura pendiente para muchas empresas ya que la mayoría de las que no los tienen declaran su intención de tenerlos en un futuro. En esta diferenciación, consideramos los planes de carrera como aquellos caminos concretos de evolución que pueden ser recorridos y que son perfectamente conocidos y estructurados.

En el ámbito del desarrollo observamos una tendencia a la utilización de múltiples medios (presencial, E-learning, recomendación de lecturas, coaching, mentoring...) frente al enfoque tradicional más basado en la formación presencial. Se ve que los departamentos de RRHH están utilizando todas las herramientas y métodos de formación y desarrollo que hay disponibles para conseguir sus objetivos; las compañías más grandes y desarrolladas disponen de universidades corporativas que junto con herramientas de desarrollo sofisticadas contribuyen muy positivamente al desarrollo de sus profesionales. En estas universidades el peso del E-learning y del desarrollo autoguiado es cada vez mayor.

Por último, también hemos constatado una tendencia hacia extender todas estas herramientas de desarrollo a la totalidad de la plantilla.

2.- POLÍTICAS E INICIATIVAS PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN

Este es un ámbito que, según hemos podido comprobar, cada vez preocupa más a las empresas. Hemos observado una tendencia clara a la implantación de la encuesta de clima – 82% de las empresas entrevistadas- para tener información del estado de satisfacción de los empleados y en base a ello poder tomar medidas y desarrollar políticas conducentes a la mejora de la satisfacción. Estas encuestas tienen una periodicidad habitual de dos años.

Queremos resaltar aquí la importancia que le dan los entrevistados a la satisfacción de los empleados y cómo consideran ésta un elemento estratégico.

A nivel de políticas para la mejora de la satisfacción las más desarrolladas son aquellas que tienen que ver con la conciliación –el 73 % de las empresas entrevistadas disponen de algún tipo de política o iniciativa en este ámbito-. Dentro de éstas las más habituales son:



- Reducciones de jornada
- Flexibilidad horaria
- Teletrabajo

La gran mayoría de las empresas entrevistadas tiene en marcha modelos de flexibilidad laboral que van desde el horario flexible al teletrabajo. Este último todavía está incipiente –tan solo el 27% tienen políticas formales de teletrabajo–, pero dentro de las iniciativas de mejora de la satisfacción del empleado cada vez se contempla más la flexibilidad en sentido amplio que permita al empleado conciliar mejor su vida personal y laboral. Esto es a la vez causa y síntoma de un cambio profundo que está viniendo en la forma de plantear el trabajo y en la que estamos pasando de ver el trabajo desde la óptica del paradigma industrial donde éste estaba más asociado a un lugar al que ir y donde permanecer durante un tiempo determinado a un nuevo paradigma naciente que tiene su origen en el advenimiento de la economía del conocimiento y en el que el enfoque está puesto en el producto del trabajo, por lo que en aquellos trabajos relacionados con el conocimiento y la información los pilares espacio y tiempo pasan a quedar en un segundo plano. Por otra parte hay que tener en cuenta los nuevos valores sociales procedentes del nivel de desarrollo económico y educativo de la sociedad actual en los que hay un peso creciente por el equilibrio y la satisfacción vital. Aspecto éste que las compañías están teniendo muy en cuenta a la hora de diseñar sus políticas tendientes a la mejora de la satisfacción del empleado.

Aquellas compañías que han puesto en marcha iniciativas de teletrabajo declaran sentirse muy satisfechas con los resultados. Según las mediciones que realizan, han constatado que se produce una mejora significativa del rendimiento –esto coincide con las cifras de estudios sobre el teletrabajo que sitúan este incremento en el entorno del 20%–. Estas mediciones también muestran un aumento significativo en la satisfacción laboral de los teletrabajadores. Ambos aspectos coinciden con la experiencia de TBDO en los proyectos de teletrabajo en que hemos intervenido, y en los que hemos trabajado ya con más de 800 teletrabajadores; una y otra vez constatamos el teletrabajo como una fórmula ganar-ganar en la que el tandem rendimiento-satisfacción mejora considerablemente. Una participante nos decía en una sesión de seguimiento del programa de formación a teletrabajadores al hablar del tema de la mejora del rendimiento “la empresa todavía no es consciente de lo que significa tener a un empleado feliz”.

Las empresas entrevistadas que están embarcadas en proyectos de teletrabajo también declaran que la mayor dificultad que se encuentran en este ámbito es la resistencia de los jefes al cambio. La implantación del teletrabajo implica para estos un cambio de mentalidad y el desarrollo de un estilo de dirección fundamentado en los resultados o producto de trabajo no tanto en la presencia. Aquí también nuestra experiencia trabajando con managers de teletrabajadores corrobora la apreciación.

Las compañías que están implantando el teletrabajo lo están haciendo fundamentalmente dentro de las acciones para mejorar la conciliación, pero también hemos observado que algunas compañías comienzan a poner en marcha pilotos de teletrabajo dentro de iniciativas de innovación de las formas de trabajo. Esta tendencia va asociada junto a otra de innovación de los espacios de trabajo en los que la mesa fija de toda la vida está dando paso a puestos no asignados.



La racionalización de horarios es una tendencia clara; no sólo en lo relativo a la flexibilidad de entrada y salida sino también para evitar las jornadas excesivas que tienen un alto impacto negativo en la satisfacción y, a la larga, en la productividad.

Algunas de las empresas participantes han obtenido ya, o están en fase de obtener, el certificado de empresa familiarmente responsable lo que nos muestra la fortaleza de la tendencia hacia el ámbito de la conciliación.

3.- INICIATIVAS DE DESARROLLO PERSONAL QUE CONTRIBUYEN POSITIVAMENTE AL RENDIMIENTO Y LA APORTACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Esta tercera fase del desarrollo organizacional es la más incipiente y menos desarrollada pero hemos observado cómo las compañías empiezan a poner en marcha iniciativas que contribuyan al desarrollo y crecimiento personal de sus empleados. Ya el 45% de las empresas entrevistadas tienen en marcha algún tipo de iniciativa en este ámbito. Esto nos indica que el desarrollo empieza a abrir su campo de actuación yendo más allá de lo puramente profesional para incluir aspectos que tienen que ver con ayudar al empleado a crecer como persona, a estar mejor y a desarrollar una vida más equilibrada.

Hemos observado que estas iniciativas se toman dentro de una tendencia que cada vez está más fuerte de invertir en las personas y en su desarrollo en un sentido amplio, con el convencimiento de que todo ello repercute en el despliegue de todo el potencial del empleado y en la aportación que realiza a los objetivos de la empresa, además de coincidir con la tendencia hacia la responsabilidad social de las empresas entendida en un sentido tanto interno como externo.

Las iniciativas que se están poniendo en marcha en este ámbito son todavía dispares, encontrándonos con conferencias, mesas de discusión, cursos E-learning, y cursos presenciales en ámbitos tales como:

- Gestión del estrés
- Desarrollo de vitalidad y gestión de la energía
- Alimentación y hábitos saludables
- Desarrollo del optimismo
- Desarrollo de estados emocionales positivos e inteligencia emocional
- Equilibrio vital (life balance)
- Pensamiento creativo
- Capacidad de creación de relaciones positivas
- Automotivación
- Riqueza vital personal

Ha habido entrevistados que nos han expresado su opinión de que mucha formación tiene que ir ya al desarrollo personal ya que el plano profesional está bastante bien cubierto y desarrollado. Crear condiciones en las que la gente esté bien y que crezcan vitalmente es algo que ya se empieza a ver como una inquietud y un interés de algunos de los entrevistados lo que nos confirma que la tendencia en el ámbito del desarrollo va por aquí; la motivación, compromiso y fidelización de la gente ya no sólo está en los aspectos de salario, formación y desarrollo profesional, carrera y

otro tipo de compensaciones (coche de empresa, ...), cada vez la gente valora más la calidad de vida en su trabajo -que incluye tanto aspectos de conciliación como de la atmósfera en la que lo realiza-, el desarrollo vital y el crecimiento personal.

Esta tendencia tiene su reflejo en el interés de muchas de las empresas estudiadas en entrar a formar parte de la lista de las mejores empresas en las que trabajar que realizan algunas publicaciones y empresas de rankings.

Un comentario que se nos ha repetido en diversas ocasiones a lo largo de las entrevistas es el convencimiento de los entrevistados de que el mejor talento que hay en el mercado va a querer estar allí donde haya más equilibrio entre vida personal y laboral; que ya no es sólo cuestión de dinero. Llegados a un determinado nivel retributivo la gente sacrifica dinero por calidad de vida. Esto nos muestra claramente el panorama social/profesional en el que las empresas tienen que captar hoy en día su talento y cómo las políticas conducentes a una mejora del equilibrio, la satisfacción y el bienestar son una tendencia que esta tomando cada vez mas fuerza y que responde a un cambio en los valores de la sociedad.