

EL PAIS.COM

REPORTAJE: Carreras & capital humano

¿Quiere saber lo que ocurre en su empresa?

Las encuestas de clima laboral dan a conocer la situación real de los empleados

BORJA VILASECA 09/11/2008

El día a día de las organizaciones transcurre a tal velocidad que la mayoría de directivos encuentra cientos de excusas para no reflexionar sobre lo que realmente sucede en sus empresas. Muchos intuyen que algo no va bien o que puede ir mucho mejor, pero suelen mirar hacia otro lado, perdiéndose en la estresante vorágine asociada a su cargo.

Según el Barómetro Europeo de Clima Laboral 2008, elaborado por Ipsos Loyalty, el 40% de los empleados -nueve millones de españoles- considera "poco o nada satisfactoria la forma en la que concilia su vida laboral". Y lo cierto es que son muy pocas las empresas que se preocupan de ello. Sin embargo, "ignorar cuál es el estado de salud de la compañía es precisamente lo que impide que ésta tome conciencia de cómo poder cambiar y evolucionar para mejorar su funcionamiento y rendimiento", afirma Ignacio Álvarez de Mon, profesor de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa y autor de *De ti depende* (Lid Editorial).

Y dado que no les va a quedar más remedio que hacerlo, Álvarez de Mon anima a los empresarios a comprometerse con esta investigación "antes de que la situación se vuelva insostenible, dificultando y alargando el inevitable proceso de cambio". Así, "el primer paso para alcanzar la madurez empresarial deviene cuando el equipo directivo se

atreve a saber la verdad de lo que sucede, averiguando qué piensan y qué sienten sus empleados por medio de encuestas de clima laboral, que funcionan mucho mejor si son voluntarias y anónimas".

Pero, ¿en qué consisten estas encuestas? "Son una herramienta muy útil para conocer, comprender y gestionar los intangibles de las empresas, como la satisfacción, la motivación y el compromiso, detectando qué condiciones laborales o actitudes de mando están obstaculizando el bienestar y la productividad de los trabajadores", explica Xavier Juanico, socio de la consultora Openmet.

En los últimos cinco años, cada vez más compañías de más de 40 trabajadores están incluyendo esta radiografía de clima laboral, cuyo procedimiento consta de tres fases, suele durar dos meses y cuesta unos 5.000 euros en el caso de una empresa con 150 empleados. La primera fase consiste en "diseñar qué es lo que se quiere evaluar, elaborando una encuesta de entre 25 y 50 preguntas". Una vez preparada, "es imprescindible impulsar una campaña de comunicación interna, de manera que la plantilla sepa exactamente que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral", apunta Juanico.

Por último, la consultora analiza los resultados, ofreciendo a la empresa conclusiones que permiten cuantificar cómo se están gestionando los intangibles. No en vano, "las encuestas no son un fin en sí mismo, sino que son el medio a través del que la empresa puede introducir nuevas políticas y medidas que favorezcan la gestión de sus empleados".

Entre otras empresas que han introducido estas encuestas destacan Repsol, Telefónica, Novartis, Unilever, Nestlé, DKV Seguros y Caja Extremadura. A esta entidad, por ejemplo, le está sirviendo para "abrir nuevas vías de comunicación con los empleados", reforzando la sensación de que todos forman parte "del mismo barco", señala su director de recursos humanos, Jacinto Guerrero.

Además, "gracias a la implantación de estas encuestas, desde la dirección de la empresa queremos generar una mayor confianza y credibilidad entre todos los miembros de nuestra plantilla, algo fundamental para afrontar con garantías los retos, adversidades y desafíos que debemos de hacer frente para potenciar el bienestar, la productividad y la sostenibilidad de la compañía".

Así, el año pasado hicieron su primera encuesta de clima laboral, que fue respondida por el 51% de sus 1.200 trabajadores. De estos, seis de cada diez afirmaron estar "satisfechos" y siete de cada diez "motivados" para cumplir los objetivos de la empresa. "Nos hemos dado cuenta de que muchos de los cambios introducidos en el pasado no iban en línea con las demandas generales de nuestra plantilla", reconoce Guerrero. Y concluye: "Ahora ya sabemos qué quieren realmente nuestros empleados y eso es precisamente lo que ocupa nuestro trabajo en estos momentos".

Otra compañía que ha decidido mirarse al espejo es Nestlé, que en España y Portugal cuenta con 7.500 trabajadores. De hecho, hace cuatro años comenzó un proceso de cambio cultural, encabezado por el director de recursos humanos, Luis Miguel García. Para saber si han cuajado los cambios introducidos, recientemente han hecho su primera encuesta laboral, respondida por el 70% de la plantilla.

Una de las "áreas de mejora" descubiertas a raíz de la encuesta es "la comunicación interna, tanto vertical como horizontalmente". También "es necesario que se aumente el reconocimiento de las nuevas actitudes y conductas que pretendemos incorporar en el día a día organizacional por parte de los jefes".

Y para lograrlo van a invertir tiempo y dinero en formar a los mandos intermedios, "potenciando su autoconocimiento y desarrollo personal para que puedan ejercer un liderazgo más inspiracional, basado en la flexibilidad, la confianza y la dirección por objetivos". -