

LA RELACIÓN DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE DEPENDE MUCHO DEL CLIMA LABORAL INSPIRADO POR SU SUPERIOR DIRECTO

Un jefe motivado en la cuenta de resultados

Habilidades

A veces no es necesaria una gran estrategia sino un buen equipo dirigido por un mando cercano y proactivo

Algunos sectores como la hostelería, la sanidad o el 'retail' ya lo han comprobado empíricamente. Por eso forman y miman a estos perfiles

Laura de Cubas

Se habla de directivos y de empleados, de estrategias de negocio y de gestión de plantilla. Se habla, cómo no, de crisis. Sin embargo, pocas veces nos detenemos en la figura del mando intermedio; ni siquiera existe un único rango 'oficial' para él. Se le puede llamar coordinador, supervisor, jefe de departamento o director de área, pero la realidad siempre es la misma: está en medio de un fuego cruzado y debe bregar cada día con órdenes y contratiempos, con papeles y personas. Si estas últimas están, además, de cara al cliente, su tarea se hace todavía más complicada; de su inspiración —estudios de Harvard y del Carnegie Institute of Technology revelan que el 85% de la efectividad de una persona reside en su competencia social y no técnica— dependerá el éxito o fracaso de toda la empresa.

«Hemos comprobado que hay una relación directa entre las encuestas de clima laboral y las de satisfacción; en las tiendas en las que los empleados están más contentos, los clientes se sienten más a gusto», comenta Gonzalo Antoñanzas, director de Recursos Humanos de IKEA, para quien el mando intermedio es el principal artífice de esta situación: «Un buen líder no lo es tanto por su carisma como por su capacidad para el trabajo en equipo, y se define por una combinación equilibrada de habilidades relacionales, directivas y de soporte». Antoñanzas se refiere, en el primer punto, a la comunicación, la negociación y la confianza, y en el segun-



En la película 'Mr. Magorium y su tienda mágica' el protagonista debe devolver la vitalidad al establecimiento

do, a la toma de decisiones y su seguimiento —«algo que muchos no saben hacer, sobre todo si son muy creativos»—. Y es en la tercera habilidad, denominada 'coaching', en la que está la fórmula de la verdadera implicación del equipo: «Un buen jefe tiene que estar atento al desarrollo de su personal, buscar su compromiso y darle

responsabilidad asumiendo el riesgo del fallo. Cada jefe tiene que ser el jefe de recursos humanos de su gente».

Objetivo: satisfacción

Otro sector que también encuentra esa relación directa entre la valía del encargado y los objetivos es el de la hostelería. NH Hoteles lo demostró el año

pasado con su programa 'Todos somos ventas', gracias al que mejoró los resultados de sus encuestas de clima laboral aún en plena crisis, mientras de paso contribuía a los 25 millones de euros en ventas de la empresa. La influencia de la motivación del mando en la cuenta de resultados es tal que Íñigo Capell, su director de Recursos

Humanos Internacional, reconoce que parte de la retribución variable de directores de hotel y jefes de departamento viene condicionada por el grado de satisfacción de sus equipos. «Es nuestro colectivo crítico —añade Capell—, y por eso hacemos mucho hincapié en él. Con el PDI [Programa de Desarrollo Interno] lo formamos tanto en las competencias propias de su puesto como en las habilidades necesarias para la gestión de personas». Una tarea que, además, tiene sus particularidades, ya que, como insiste Capell, este sector se caracteriza por una elevada diversidad (en su caso 130 nacionalidades) y unas necesidades de comunicación específicas (el 70% de los empleados no utiliza el 'email'): «Estamos abiertos las 24 horas y el jefe de departamento tiene que mantener siempre informado a su equipo». Como refuerzo en este ámbito, la compañía cuenta con un especialista en comunicación interna y un 'pasaporte formativo' «donde se marcan los pasos que tiene seguir cada uno para ir avanzando en su carrera profesional». No en vano, el 99% de sus directores de hotel han llegado a esa posición por promoción interna.

En lucha contra la desilusión en cadena

Management

L. de C.

Según un estudio de Michael Page, el motivo de dos de cada diez empleados para cambiar de trabajo es la mala relación con su jefe inmediato. Y es que ni un buen proyecto de carrera, ni siquiera un elevado salario se respira tanto en el día a día como un mal clima laboral.

José Ballesteros, socio de VESP, consultora especializada en el desarrollo de habilidades, insiste en que el peor enemigo



del equipo es la falta de reconocimiento del jefe: «La motivación viene de motivo y acción, y estos dos conceptos nacen del interior de la persona, tú no puedes motivar a otro,

pero sí desmotivarle». Más aún si cabe cuando el empleado no sabe por qué trabaja y por qué lo hace donde lo hace. «El sueldo ayuda, pero no es suficiente cuando el trabajador no encuentra nada por lo que le merezca la pena seguir adelante —insiste—. Es una cuestión de decisión».

Y en esa elección también se encuentra el puesto en el organigrama porque, como bien dice Ballesteros, «hay magníficos empleados que se convierten en jefes mediocres porque son ascendidos cuando no estaban preparados».

G. Antoñanzas (IKEA):
«Cada jefe debe ejercer como responsable de recursos humanos de su gente»

I. Capell (NH Hoteles):
«Nuestros mandos tienen una variable en función del grado de satisfacción de sus equipos»

O. Romero (USP Hospitales):
«La mejor herramienta de retención es el desarrollo de carrera y un salario superior al mercado»



Dada la inestabilidad del mercado, el empleado desea un puesto fijo

IMAGE LIBRARY

SE PONE POR DELANTE DEL SALARIO Y DEL DESARROLLO PROFESIONAL

El sueño de un trabajo para toda la vida

Clima laboral

La crisis ha acentuado la necesidad de contar con un empleo estable y seguro a largo plazo

Pese a que pocos son los que quieren cambiar de empresa, la mayoría no se siente comprometida ni con su proyecto ni con su compañía

Cristina Martín Frutos

Un buen sueldo puede ser atractivo, un buen jefe puede conseguir que su empleado no se marche, pero lo que realmente busca un trabajador en estos momentos es un puesto estable, que implique una relación a largo plazo con su empresa. Esta prioridad, que parecía haberse perdido de vista en los últimos años, ha tomado la delantera a otras como el salario o el desarrollo de carrera y ha sido mencionada por un 75% de los 22.000 empleados de todo el mundo consultados para el informe 'Global Workforce 2010', frente al 65% que se ha referido a las otras dos.

Juan Carlos Olabarrieta, consultor de Towers Watson, la firma responsable del estudio, subrayó durante la presentación, que tuvo lugar esta

Críticos

Los trabajadores de entre 25 y 34 años son los que se muestran más críticos con el papel de la dirección en su empresa, sobre todo en aspectos de confianza, cercanía..., según el 'Global Workforce Study 2010'. De igual manera, en esta franja de edad se encuentran los empleados menos comprometidos y menos fieles con su compañía.

misma semana, que el orden de preferencias es una novedad con respecto a los resultados obtenidos en ediciones anteriores. «Probablemente se debe a que buscamos un paraguas en la empresa; es curioso, pero parece ser una vuelta a un modelo de trabajo más tradicional». La preocupante situación del mercado laboral —España sigue siendo el tercer país de la Unión Europea donde más empleo se destruye—, así como la falta de unas perspectivas profesionales claras han acentuado, según Olabarrieta, la necesidad de contar con un proyecto a largo plazo.

Esta misma coyuntura, que para siete de cada diez de los 1.000 encuestados en nuestro país será igual o peor durante 2010, parece ser también la responsable de que los profesionales no piensen demasiado en buscar otro trabajo. Tan sólo un 10% se plantea seriamente marcharse a otra empresa, mientras que un sorprendente 90%, en principio, no tiene idea de moverse. «Es más —apuntó—, dos tercios de la muestra española querrían trabajar para un máximo de tres empresas a lo largo de su trayectoria». En Estados Unidos, donde sería lógico pensar

que la fotografía es totalmente opuesta, el porcentaje se eleva hasta el 79%. «Es una señal más de que en estos momentos el empleado está buscando en su compañía una red de salvación», razonó el consultor.

Lo más preocupante de este panorama llega cuando se analiza el nivel de compromiso de todos esos empleados que no quieren abandonar su puesto. Se quedan, sí, pero muchos se encuentran desencantados o desmotivados. Towers Watson ha detectado que un 46% de los profesionales españoles no se siente comprometido con su trabajo ni con su empresa. Aunque este dato era muy similar en 2008, Olabarrieta cree que la crisis lo ha hecho más patente: «Se palpa desapego, probablemente porque los equipos no encuentran lo que esperan de sus líderes: confianza, cercanía, comunicación, preocupación por su bienestar...».

Lastre competitivo

Tony Gennaoui, director de Gestión del Talento y Compensación de Towers Watson, insistió durante la presentación en las consecuencias negativas de esta falta de compromiso. «Significa que la empresa no está sacando lo mejor de una parte destacada de su plantilla, y esto supone un lastre competitivo». De hecho, la consultora ha estudiado durante tres años la relación existente entre el compromiso de los trabajadores y los resultados de la compañía y, efectivamente, cuando el primero es escaso, los márgenes de beneficio también se reducen.

Con este planteamiento sobre la mesa, Gennaoui animó a los directivos a tomar el pulso de sus empleados, para que puedan actuar a tiempo ante esta falta de motivación. «El reto es convencer a los gestores, que suelen preferir centrarse en los números, de que esos números se mejoran si se empieza por tratar los aspectos humanos». De acuerdo con el estudio, es precisamente el estilo de liderazgo el primer motor del compromiso. Si la dirección es de fiar, se muestra cercana y se preocupa por el bienestar del empleado, el trabajador se sentirá más implicado.

Tanto este aspecto como el relacionado con la imagen que proyecta la firma de cara al exterior, citado como el segundo factor, son los que la cúpula directiva debe reforzar si quiere que sus empleados sientan los colores de la empresa. «Nos asegurará contar un equipo más comprometido, al margen del momento económico», concluyó Olabarrieta.

Óscar Romero, director corporativo de Recursos Humanos de USP Hospitales, también apuesta por dar a este perfil «un desarrollo de carrera ejemplar y una política de retribución por encima de la media, que incluya una parte fija y otra variable, y no sólo ligada a los resultados de la compañía, sino a su implicación en el equipo que supervisa». Y es que cuando se habla de sanidad, en este caso privada, la relación con el cliente es más delicada y, con el equipo, muy particular. La rotación de equipos y la propia idiosincrasia del departamento obligan: «Aunque el supervisor de urgencias haya planificado todo al detalle, la situación se puede complicar», comenta. Por eso, los jefes de departamento de 'front office' de USP Hospitales dedican el 70% de su jornada a la gestión de equipos, siempre muy reducidos, para garantizar una buena supervisión y un mínimo absentismo. ¿Sus herramientas? Como recalca Romero, la experiencia —«clave para alcanzar estos cargos»— y un valor diferencial, la vocación. «Auxiliares, enfermeras, médicos... trabajan para mejorar la vida de las personas», concluye.