



COMPROMISO en tiempos de cambio

No hace demasiado, el cambio era algo que alteraba largos periodos de calma. Algo así como una pesadilla en mitad de una placentera noche de felices sueños. Hoy, al cruzar la puerta de cualquier organización, de cualquier sector, en cualquier lugar del mundo, lo más probable es que encontremos que se está produciendo algún tipo de cambio. Ahora lo normal es el “viento de cambio”, no la “calma chicha”.

Independientemente de la empresa, del tipo de cambio o de cuándo ocurra, hay algo que siempre se aplica: las organizaciones no producen el cambio, lo hacen las personas •

Puede tratarse de un gran cambio, como una fusión o una adquisición, un nuevo Consejero Delegado o un periodo de rápido crecimiento. Puede responder a los nuevos retos que plantea la digitalización (no podía faltar), a la complejidad de la globalización o a la necesidad de satisfacer a clientes cada vez más exigentes. O puede ser, simplemente, ese cambio constante necesario para mantenerse a flote en el actual entorno económico.

Hablando de cambios, nada de esto parece que vaya a cambiar pronto. Sin embargo, independientemente de la empresa, del tipo de cambio o de cuándo ocurra, hay algo que siempre se aplica: las organizaciones no producen el cambio, lo hacen las personas. Por lo tanto, aunque el Consejero Delegado anuncie un giro radical en la estrategia o los accionistas aprueben la compra de otra compañía, ningún cambio tendrá éxito sin la ayuda y el compromiso del resto de personas de la organización.

CÓMO AFECTA AL COMPROMISO]

Hemos utilizado nuestras bases de datos normativas para analizar el impacto que un cambio importante, como un nuevo CEO o líder, puede tener en la experiencia del empleado:

- **Necesidad de información:** El porcentaje de empleados que piensa que la compañía informa adecuadamente sobre la marcha del negocio es 13 puntos inferior al promedio global.
- **Claridad sobre el rumbo de la organización:** El porcentaje de empleados que cree que la compañía tiene buenas perspectivas de negocio de cara a los próximos 2-3 años es 10 puntos inferior al promedio.
- **Confianza en los líderes:** El porcentaje de empleados que considera que la compañía está siendo bien gestionada es 7 puntos inferior.
- **Gestión del desempeño:** El porcentaje de empleados que piensa que el bajo desempeño se ataja de manera efectiva en la empresa es 11 puntos inferior al promedio.

GALDER ZUBIETA,
Associate Partner & Head of Insight,
Korn Ferry - Hay Group.

- **Retención del talento:** El porcentaje de empleados que afirma que la empresa es capaz de retener a los mejores trabajadores es 12 puntos inferior al promedio global.
- **Apoyo organizativo:** El porcentaje de empleados que considera que la compañía está organizada y estructurada de manera efectiva es 7 puntos inferior.
- **Asunción de riesgos:** El porcentaje de empleados que se siente alentado a asumir riesgos razonables (como probar nuevas ideas o nuevas formas de hacer las cosas) es 11 puntos inferior al promedio global.

CÓMO UTILIZAR LAS ENCUESTAS DE EMPLEADOS]

Es habitual que nuestros clientes nos comenten que no están seguros de llevar a cabo una encuesta de empleados cuando se encuentran en medio de un proceso de cambio. Sin embargo, sabemos por nuestros datos y estudios que las empresas de éxito son las mejores comunicando y escuchando a sus empleados durante estos periodos. Una encuesta es una de las mejores formas de saber cómo están viviendo el proceso. Permite reforzar la historia del cambio, conocer cuántas personas se han “subido al barco” y saber hacia dónde dirigir los esfuerzos para mantener o mejorar el compromiso de los empleados. Y como se trata de una herramienta de comunicación bidireccional, permite transmitir que sus aportaciones cuentan y que a la organización le importa su opinión, lo que en sí mismo favorece el compromiso.

Seis consejos para sacar el máximo partido a una encuesta de empleados durante un proceso de cambio:

01. // Alinearla con los objetivos del programa de cambio

Conviene utilizar la encuesta para enganchar a las personas al cambio. Si ya se cuenta con un cuestionario, incluyendo preguntas relativas al mismo, eliminando aquellas que no sean relevantes e incluso utilizando un nuevo lenguaje.

02. // Explicar qué se está haciendo y por qué

El cambio puede generar mucha intranquilidad, así que es importante clarificar por qué se está preguntando, cómo ayudará al proceso y qué se hará con los resultados.

03. // Foco, foco y foco

El cuestionario debe ser breve, ya que no conviene distraer a las personas ni saturar de información a los directivos en procesos como los descritos, e incluir preguntas relevantes. La idea es que los empleados perciban que se tratan los temas fundamentales relativos al cambio y que los directivos obtengan información que puedan utilizar para mantener unos niveles adecuados de desempeño.

Asimismo, es importante que los resultados sean accionables y que los informes proporcionados a los directivos sean sencillos, de forma que puedan comprender fácil y rápidamente las cuestiones clave y las principales conclusiones.

04. // Decidir quién va a hacer qué con los resultados

Conviene pensar de forma estratégica a la hora de identificar prioridades y decidir quién las va a implementar a diferentes niveles y en diferentes áreas. En ocasiones, por ejemplo, se puede contar con un área poco impactada por el cambio para poner en marcha y realizar el seguimiento de los planes de acción, o si los mandos intermedios están saturados, se pueden acordar con la dirección prioridades transversales a toda la organización y pedir a los mandos que ayuden a transmitirlos y reforzarlos.

05. // Preguntar cuantas veces sea necesario, pero actuando después

Las encuestas anuales pueden ayudar a realizar un seguimiento del cambio a largo plazo, pero evaluaciones más frecuentes como los pulsos permiten seguir de una forma más cercana cómo están respondiendo al cambio los empleados y si este está teniendo el impacto deseado.

06. // Relativizar los resultados

Es perfectamente normal que los niveles de compromiso disminuyan durante un cambio, pero el fin no son los datos, sino la consecución de los objetivos estratégicos establecidos. Lo importante es llegar a saber qué hay detrás de la caída de los resultados de la encuesta y utilizar esa información para adaptar los procesos de gestión del compromiso.

Como me suele decir un buen amigo marino: “El pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie y el realista ajusta las velas”.]

El porcentaje de empleados que afirma que la empresa es capaz de retener a los mejores trabajadores es 12 puntos inferior al promedio global ●