

FELICIDAD Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Un caso real



cala
Consultores S.A.

Santa Magdalena 75 of. 802, Providencia, Santiago. 56-02-22630773 cala@calaconsultores.cl

Un caso real: trabajadores felices con una alta productividad



PRIMERA PARTE: felicidad

En el caso presentado la gran mayoría de los trabajadores del área en estudio estaban muy comprometidos y motivados por su trabajo. Sentían que contaban con:

- ✓ Buena remuneración.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Jefes cercanos, que eran modelos a seguir.
- ✓ Excelentes beneficios.
- ✓ Profunda conexión con el sentido de su trabajo, facilitado por el rol social de la compañía.
- ✓ Conciencia de lo crítico de su trabajo personal en los resultados de la empresa.
- ✓ Orgullo por trabajar en una empresa querida y admirada.
- ✓ Potenciamiento permanente de su empleabilidad, ya que recibían constantes apoyos tales como capacitaciones y coaching.

Sus niveles de productividad eran elevadísimos, su cumplimiento de indicadores era de calidad mundial, la compañía estaba entre los mejores lugares en los distintos ranking empresariales: reputación, mejores lugares para trabajar, más admiradas, etc.

La felicidad incluye dificultades y frustraciones

PRIMERA PARTE: felicidad

El trabajo cotidiano era muy exigente:



- ✓ Casi no tenían minutos libres.
- ✓ Frecuentemente debían interrumpir sus momentos de descanso, almuerzos, tiempo fuera del trabajo, días libres, hasta vacaciones, debido a emergencias.
- ✓ Su equipo de apoyo eran básicamente contratistas de regular preparación.
- ✓ Debían enfrentar cada cierto tiempo situaciones imprevistas muy difíciles.
- ✓ Ocasionalmente eran maltratados psicológicamente por clientes.
- ✓ Muy ocasionalmente, algunos resultaban agredidos físicamente.

Pese a todas estas dificultades, se declaraban felices en el trabajo y tenían una altísima productividad.

Un caso real: trabajadores infelices con productividad deficiente



SEGUNDA PARTE: infelicidad

Cambió radicalmente la situación de contexto de la compañía.

El trabajo cotidiano se transformó muy negativamente:

- ✓ Debían enfrentar todos los días nuevas situaciones objetivamente difíciles.
- ✓ Eran agredidos psicológicamente casi todos los días.
- ✓ Muchos fueron agredidos físicamente, unos pocos incluso gravemente.
- ✓ Algunos fueron amenazados de muerte ellos y sus familias.
- ✓ Sus jefes igualmente estresados y sobrepasados, dejaron de estar disponibles para ellos.
- ✓ La empresa pasó de ser de las más queridas y admiradas a puntuar en los últimos niveles de los ranking.

Los trabajadores estaban viviendo una tragedia.

Los indicadores de Servicio al Cliente empeoraron mucho más allá de lo previsto.



Intervención fracasada para contar con trabajadores felices



TERCERA PARTE: búsqueda de soluciones

La compañía realizó 3 ciclos de Talleres para reforzar el Servicio al Cliente.

Contrario a lo esperado, luego de cada taller, los indicadores empeoraron en lugar de mejorar.

Llegamos como un cuarto intento de Talleres de Servicio al Cliente. Escuchándolos, vimos que ellos sentían que:

- Interpretaban los Talleres como una crítica a su trabajo.
- Sentían que se les exigía aún más en lugar de reconocerles el esfuerzo.
- Se les pedía que entregaran un servicio de excelencia a estos clientes que los maltrataban y agredían.
- Les entregaban contenidos teóricos y charlas motivacionales que consideraban inútiles.
- O sea, los Talleres los sentían como una desconsideración de la empresa.

Intervención exitosa para contar con trabajadores felices



La intervención consistió en apoyar a los asistentes en comprender que:

1.- La empresa y ellos están enfrentando ambos esta situación tan difícil, buscando soluciones con errores inevitables.

Así como ellos no son responsables de lo que ocurre, la empresa tampoco.

2.- El nuevo contexto no va a cambiar, entonces:

- ✓ ¿Quieren quedarse o prefieren irse de la empresa?
- ✓ Cuentan con excelente cv y empleabilidad que les facilitaría cambiarse.
- ✓ Los que decidieron quedarse (que fueron todos) es porque la ecuación laboral les era favorable. Revaloraron así lo positivo y enfrentaron una situación elegida libre y conscientemente por ellos.

3.- Descubrir el ganar-ganar:

Si se esfuerzan en entregar un servicio al cliente de la mejor calidad posible, no sólo la empresa mejorará sus indicadores, sino que ellos se van a desgastar menos, bajará su nivel de riesgo, en algunos casos hasta obtendrán una retribución en amabilidad, agradecimiento o felicitaciones y cumplirán mejor su rol social.

Intervención exitosa para contar con trabajadores felices



¿Cómo pueden entonces adaptarse a este nuevo escenario?

¿Qué apoyos podía darles la empresa al respecto?

Para lograrlo requerían desarrollar nuevas competencias.

- ✓ El taller se transformó entonces de Servicio al Cliente en Manejo de Clientes Críticos, 100% práctico, con psiquiatra, actor y videos.
- ✓ La compañía tuvo la flexibilidad de aceptar este cambio y adicionalmente de realizar otros cambios a nivel de procedimientos de RRHH que apuntaban a reforzar lo logrado.

Rápidamente se recuperaron los indicadores.

- ✓ Los trabajadores perdieron gran parte de lo agradable de su cotidianidad anterior, pero volvieron a declarar que se sienten contentos con su trabajo.
- ✓ Hoy conectan aún más profundamente con el sentido de su quehacer. Declaran que el rol social de la compañía es ahora mucho más relevante que antes y que de la capacidad de cada uno de actuar adecuadamente cada día, puede depender incluso la vida de muchas personas.



1. **Felicidad y productividad** organizacional efectivamente **correlacionan**.
2. El trabajador feliz lo es porque sabe que la **felicidad es responsabilidad de cada trabajador**, e incluye lidiar con problemas y frustraciones.
3. Para cada equipo lo que facilita o dificulta su felicidad e infelicidad laboral puede ser muy diferente. Una intervención será exitosa si apunta a las causas de los problemas, lo que requiere un **diagnóstico** adecuado.
4. El diagnóstico ideal surge de una **conversación horizontal** entre “empresa” y trabajadores:
 - ✓ ¿Cómo se puede trabajar para abordar las dificultades en conjunto y lograr un ganar-ganar?
 - ✓ Desde este diálogo, se negocia e implementan medidas en las que ambos se comprometen activamente en la búsqueda de la felicidad laboral.
 - ✓ La responsabilidad es mutua en todas las etapas: diagnóstico, buscar soluciones, implementarlas, verificar, adaptar.

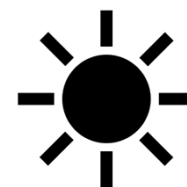


Contar con **canales formales presenciales y frecuentes de conversación horizontal** entre jefes y ejecutivos con los trabajadores, que tengan como objetivo potenciar el ganar ganar de felicidad y productividad. En estas ocasiones se busca conversar acerca de:

- ✓ Lo que dificulta la calidad de vida y la productividad.
- ✓ Buscar en conjunto soluciones para ir mejorando estos problemas.
- ✓ Negociar las soluciones.
- ✓ Propuestas y sugerencias para optimizar el ganar ganar.
- ✓ Plan de implementación de lo acordado.

Evitar comportamientos paternalistas y verticales tales como:

- ✓ Hacer el diagnóstico sólo desde la mirada de los jefes o RRHH.
- ✓ Consolar suele ser contraproducente porque victimiza, desempodera.
- ✓ Compensar rara vez da buenos resultados porque infantiliza, traslada la responsabilidad a la empresa, por lo que nunca será suficiente.
- ✓ Minimizar reclamos y molestias de los trabajadores.



GRACIAS

