



¿Por qué buscar la excelencia en las organizaciones?

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

El informe “Excelencia y Valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial”, elaborado por mi colega del IESE, la profesora **Mireia de las Heras**, directora del International Center for Work and Family (ICWF) del IESE, que iniciamos

hace 20 años —junto a la empresa de recursos humanos **Eurofirms**—, ha evaluado la **calidad** en las organizaciones que, según el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López (antiguo Dean del IESE en los años ochenta), se mide valorando las **tres**



dimensiones que comprenden la excelencia en las organizaciones:

Eficacia + Aprendizaje + Identificación

Estas tres cualidades se necesitan y entrelazan, y no sirven aisladamente: «**La eficacia, sin aprendizaje ni identificación**, podría ser un negocio “de pelotazo”, de especulación, brillante. Pasajero. Efímero. Y podría crear externalidades muy negativas en su entorno. **El aprendizaje sin eficacia ni identificación** podría crear una escuela de técnicos, e incluso de directivos, de la que otras empresas se beneficiasen, pero su incapacidad de ofrecer un bien o servicio adecuado (si no es eficaz), acabaría minando sus oportunidades y haciéndola insostenible en el mercado. La identificación, sin eficacia ni aprendizaje, acabaría por generar un equipo de compañeros, que confían unos en otros y en el fin del grupo o equipo, pero que no son sostenibles en el medio/largo plazo, puesto que ni aprenden ni ofrecen un

“

Siete de cada diez empleados españoles **no se sienten felices en su trabajo**. Además, seis de cada diez **no recomendarían** su propia empresa a un amigo. Los **bajos niveles de identificación y compromiso de los trabajadores son la principal causa de la insatisfacción**.

”

bien o servicio adecuado, de calidad, que satisface una necesidad en el cliente».

ALGUNOS DATOS REVELADORES

- Más del 80% de los encuestados odia o tiene aversión a los lunes.
- Más del 80% de los encuestados cree que, en sus empresas, la gente enferma por estrés.
- El 28% de las organizaciones son consideradas como «excelentes» por sus propios empleados.
- El 70% de los trabajadores lo da todo en su lugar de trabajo.
- Solo un 48% de las empresas tiene un grado de calidad intermedio.
- Un 65% de hombres y un 60% de mujeres (con contrato indefinido) piensan que su empresa no contribuye positivamente a la sociedad.
- Hay un 24% de empresas con una calidad «deficiente».

Según se deriva del estudio dirigido por la profesora Las Heras, las **claves para revertir la situación** son:

- Salario justo.
- Motivación y aprendizaje.
- Entornos de trabajo saludable.
- Identificación con el propósito y misión de la empresa.
- Contribución a la sociedad.

Miquel Jordá, director general de Eurofirms Group, empresa líder en RRHH, afirma que es necesario **redefinir el propósito de las empresas** para

beneficiar por igual a las cinco partes interesadas: trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y accionistas.

El estudio realizado se ha llevado a cabo encuestando a más de **6.000 personas** de entre 18 y 71 años, un 45% de ellos con una media de 2 hijos (en el caso de las mujeres) y 1,56, en el de los hombres). Algunas de las preguntas formuladas:

«*Las personas que trabajan en mi empresa, ¿están en **mejores condiciones para seguir aportando a su familia, a la sociedad o a la empresa?**»*

«*Mis clientes, ¿ven **solventada una necesidad tras haber utilizado mi bien/servicio?**»*

En el estudio se afirma la dificultad de definir **qué es excelencia**, si bien lo contrario es mucho más fácil: «Una empresa tóxica es aquella que genera empleados que enferman de estrés, (...) que ofrece un mal servicio a los clientes, (...) que poluciona el medio ambiente, (...) que ofrece servicio de poca o nula calidad que pone en riesgo a los que los consumen.»

El estudio incluye un Glosario que acoge términos como **#OdioLosLunes**, **#PeopleFirst**, **#LoDoyTodo** o **#BeHealthy**. Este último se refiere a la presencia del estrés generado por las empresas en el territorio nacional, y los datos del estudio nos muestran un panorama no muy positivo. Los mejores entornos para trabajar con mínimos de estrés son las industrias del transporte, la construcción, la automoción, la electrónica y la química, el petróleo y el gas. Los peores, la administración central y local, la industria textil, del calzado y confección, de software, de producción/distribución de energía o agua, la consultoría y la publicidad y medios.



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.