

La comunicación bidireccional y la evaluación del rendimiento en el Grupo Schindler

José Luis Rodríguez Sánchez, *Universidad Rey Juan Carlos*

Marta Ortiz de Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

Eva María Mora Valentín, *Universidad Rey Juan Carlos*

Introducción

Schindler S.A. es una empresa dedicada a la fabricación, instalación, mantenimiento y modernización de ascensores, escaleras mecánicas y andenes móviles. En 2019, su plantilla ascendía a más 60.000 trabajadores. Dentro de la estrategia de recursos humanos redactada por el Comité de Dirección de Schindler Iberia destaca su interés por fomentar el diálogo abierto y la comunicación.

Acciones de comunicación bidireccional

Los directivos deben promover una cultura de diálogo abierto y comunicación bidireccional entre todos los trabajadores de forma que reaccionen positivamente ante las críticas constructivas. Hay que animar a los trabajadores a participar en los procesos aportando información y haciendo comentarios. Dentro de las acciones implantadas para fomentar esta comunicación destacan:

- 1) Planes de comunicación. Cada seis meses se organizan reuniones periódicas con todo el personal, con el fin de comunicarles los objetivos, las estrategias y los resultados de negocio. Se trata de eventos fuera de las instalaciones de la compañía donde algunos miembros del comité de dirección realizan exposiciones. El evento siempre finaliza con un *catering* donde los empleados pueden tener conversaciones informales con compañeros de diferentes áreas de la organización o escalafones organizativos.
- 2) Boletines de información. Su objetivo es mantener informados a todos los empleados a través de los boletines electrónicos, la revista trimestral y los sitios de la intranet. Se trata de incentivar a los empleados a participar en la revista trimestral

a través de concursos de fotografía, enviando imágenes de viajes donde se encuentren ascensores o escaleras mecánicas de Schindler, fotos de los equipos de trabajo o concursos de decoración de las diferentes sucursales.

- 3) Evaluación del rendimiento. Los supervisores directos se reúnen individualmente con cada empleado de su equipo una vez al año para analizar su evolución, las propuestas de la empresa o las posibles oportunidades de desarrollo. Tras esta reunión, los empleados pueden solicitar acciones formativas a través de la plataforma “Schindler Career Center” para su crecimiento y desarrollo. Se trata de una aplicación de la intranet donde los empleados solicitan tanto formación general como específica / técnica en función de sus intereses individuales, sus objetivos de carrera, su motivación, sus capacidades, su desempeño y las posiciones disponibles en Schindler. Estas solicitudes son evaluadas por su supervisor directo y por el responsable de formación y desarrollo, quienes deciden si aceptar o denegar las propuestas en función de la disponibilidad de vacantes y la adecuación de la formación solicitada con respecto al desarrollo de carrera del empleado.
- 4) Desayunos con la dirección. Cada mes el CEO de Schindler Iberia viaja a una sucursal para mantener una reunión informal y personal con un grupo de cinco trabajadores de cada centro. El grupo está formado por un director, un supervisor, un miembro del staff de administración, un comercial y un técnico. Esta multidisciplinariedad en cuanto a áreas y niveles pone de manifiesto la importancia que tiene el trabajo individual para el resto de compañeros, de forma que si alguien falla en su trabajo, puede resentirse el resto del equipo.
- 5) Encuestas de satisfacción. Las encuestas se realizan anualmente y de forma anónima. En ellas se valora a la alta dirección, a los supervisores directos, al equipo subordinado, a los departamentos centralizados que dan soporte a la red de operaciones y a los planes desarrollados por la organización durante el año. Se intenta obtener la máxima información posible para identificar las preocupaciones o puntos de conflicto de los empleados.

Objetivos y resultados

Es fundamental que la información obtenida en los planes de comunicación, las evaluaciones del rendimiento, los desayunos con la dirección o las encuestas de

satisfacción sea analizada para ser transformada en actividades de mejora. De esta forma, los empleados perciben que su información es valorada y utilizada para el desarrollo organizativo. Si se promueve la necesidad de comunicación bidireccional y posteriormente los empleados detectan que esta información es utilizada en los diferentes planes propuestos por la organización, puede generarse una cierta confianza, involucración o motivación.

Fuentes de información empleadas

- Página web de Schindler España: <https://www.schindler.com>
- Schindler (2013): “*Estrategia de RRHH de Schindler*”, Ed. Dirección Corporativa de Recursos Humanos, Ebikon, Suiza. Disponible en https://www.schindler.com/content/es/internet/es/empleo/_jcr_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/235_1520518287885.download.asset.235_1520518287885/estrategia-rrhh.pdf

Fecha del caso: Febrero de 2019.

Palabras clave: planes de comunicación, evaluación del rendimiento, encuesta de satisfacción.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Qué objetivos se buscan con las evaluaciones del rendimiento? ¿Qué recomendaciones daría a esta empresa para delimitar su evaluación del rendimiento (qué, cuándo y quién evaluará)?
2. ¿Cómo se pueden utilizar las acciones para fomentar la comunicación que ha implantado Schindler para la gestión y mejora del rendimiento?
3. ¿Se pueden relacionar las estrategias de comunicación de Schindler con evaluación del rendimiento por compromisos? ¿Qué sugerencias le haría a la empresa para realizar este tipo de evaluación del rendimiento?