

Medidas para aumentar el nivel de satisfacción de los empleados y su repercusión en la cuenta de resultados de la empresa: un caso real.

Carolina Consolación Segura¹, Lluís Cuatrecasas Arbós² Olga Pons Peregró³
1 Economista, Universitat Politècnica de Catalunya,
C/Jordi Girona, 1-3; edificio C-5. 08034-Barcelona, carolina.consolacion@upc.es
2 Ingeniero Industrial, Universitat Politècnica de Catalunya,
C/ Jordi Girona, 1-3; edificio C-5. 08034-Barcelona, lluis.cuatrecasas@upc.es
3 Psicóloga, Universitat Politècnica de Catalunya,
C/Jordi Girona 1-3; edificio C5. 08034 Barcelona. olga.pons@upc.es

RESUMEN

El objetivo de la presente comunicación se centra en la importancia que tiene la satisfacción de los empleados y su repercusión en la productividad de la empresa, en sus resultados y en su supervivencia.

Para ello y partiendo del modelo propuesto por la European Foundation of Quality Management el EFQM, un modelo de auto evaluación de la calidad, se analiza el mismo y en concreto el criterio de satisfacción de los empleados. Se muestran los parámetros utilizados por una empresa real para medir el índice de satisfacción de sus empleados y su utilidad, ya que sólo lo que se puede medir se puede mejorar. También se muestran otras medidas que ayudan a la motivación y la satisfacción de los empleados y como se aplican.

Palabras clave: satisfacción interna, calidad.

1 Introducción.

En nuestro mundo y en nuestras organizaciones hay muchas cosas que están cambiando a pasos agigantados. Los clientes cambian, son cada vez más exigentes, están más formados y saben mejor lo que quieren. Las tecnologías son más sofisticadas, avanzan a la velocidad de la luz y exigen diseños en menor tiempo lo que provoca ciclos de vida cada vez más cortos. También las empresas cambian sus criterios a la hora de seleccionar a las personas ya que son ellas las que mueven el complejo engranaje de la organización. La empleabilidad está en función de muchas variables, hoy en día no sólo cuentan las aptitudes, capacidades y habilidades que poseen los individuos sino también y con gran importancia las actitudes frente al trabajo, como son la entrega, la pasión por aprender y el deseo de hacer las cosas bien hechas. También podemos definir la empleabilidad como el conjunto de capacidades que nos hacen interesantes para el mercado. Como comentó en cierta ocasión un experto “Te contratan por tus aptitudes y te despiden por tus actitudes”. La pregunta clave es ¿qué puede hacer la organización para fomentar una actitud positiva y fructífera de nuestros empleados?.

Cuando una empresa conoce, no sólo el nivel de satisfacción de sus empleados sino cuáles son los motivos de insatisfacción, estaremos en condiciones de establecer medidas que contribuyan y potencien el comportamiento positivo de los colaboradores. Las normas y procedimientos son muy necesarios pero hay que conseguir que el empleado demuestre

iniciativa en sus tareas, trabaje con responsabilidad, con alegría, muestre voluntad para el aprendizaje y porque él quiere.

Para construir una organización eficiente es preciso entender que ahora dirigir no consiste en comunicar a los empleados lo que tienen que hacer, sino lograr de ellos un compromiso e implicación con la empresa que les lleve a contribuir con su capacidad de pensar, innovar, crear y mejorar constantemente y dar respuesta y resultados a las necesidades y problemas complejos que se plantean en las organizaciones a diario, pero para ello es necesario que estén satisfechos.

2 Modelo EFQM y Encuesta de Satisfacción interna

Una buena forma de conseguir la mejora continua, tan necesaria para mantener la competitividad es la autoevaluación. La autoevaluación implica de modo esencial la revisión regular y sistemática de las actividades y los resultados de la empresa. Este proceso permite a ésta identificar con claridad sus puntos fuertes y aquellas áreas susceptibles de mejora.

Aunque cada organización es única, el modelo de la European Foundation of Quality Management, EFQM, constituye un marco para la autoevaluación, aplicable a cualquier empresa.

Los procesos son las vías a través de las cuales la empresa encauza y libera las aptitudes de su personal con objeto de producir ciertos resultados; los procesos y el personal son los agentes que proporcionan resultados.

Este modelo propone que la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal empleado y el impacto social y medioambiental se consiguen mediante el liderazgo, la política y la estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos. Todo ello conduce a los resultados económicos.

Cada uno de los elementos del modelo constituye un criterio que puede utilizarse para valorar el progreso de la organización hacia la gestión de la calidad total. El criterio en el que nos vamos a centrar es el de la satisfacción del personal.

El objetivo del programa de autoevaluación y automejora de la gestión de la calidad consiste en revisar cada uno de los criterios para poder adoptar estrategias válidas de mejora de la calidad.

En el criterio que nos ocupa de satisfacción del personal deben analizarse aspectos relacionados con:

- Ambiente de trabajo, situación y espacio.
- Disposiciones relativas a salud y seguridad
- Comunicación
- Valoración y establecimiento de objetivos y planificación de la carrera profesional
- Formación, desarrollo y reciclaje

- Conocimiento de los requisitos del trabajo, valores de empresa, etc...
- Implicación en el proceso de calidad total.
- Planes de reconocimiento de méritos
- Seguridad del puesto de trabajo

Todos ellos se han recogido en la encuesta de la empresa que presentamos más adelante. La idea es que sólo lo que se mide se puede mejorar.

A continuación presentamos el caso de una empresa familiar catalana que fabrica lámina de plástico para el sector de la alimentación, algunos rasgos que ayudan a describir la empresa son los siguientes:

- 1- Empresa familiar fundada en el año 1972
- 2- Empresa de tamaño medio
- 3- Exporta el 80% de su facturación a todo el mundo
- 4- Tiene una plantilla de 120 personas
- 5- Vende a grandes empresas de la alimentación y compra a grandes multinacionales químicas y compite con grandes grupos internacionales
- 6- Empresa finalista del premio Felipe en el año 1998
- 7- Ganadora del eurotrofeo
- 8- Sello de la Excelencia
- 9- Empresa con fábrica también en Australia

También cabe destacar algunos factores que forman parte de la cultura empresarial y que ayudan a entender la preocupación de la empresa por medir el grado de satisfacción de sus empleados.

- 1- Es una empresa preocupada por fomentar la responsabilidad y participación de los empleados y eso forma parte de la cultura de empresa.
- 2- La estructura organizativa es moderna, plana y horizontal
- 3- Se promueve dentro de la empresa un estilo de liderazgo compartido
- 4- Es una empresa que ha adoptado el modelo de excelencia del EFQM, donde aspectos relacionados con la satisfacción y motivación de los empleados adquieren especial relevancia.

Esta empresa siguiendo el modelo de autoevaluación del EFQM se concierne de la necesidad de medir la satisfacción del personal para poder mejorarla.

El método consiste en enviar una encuesta voluntaria que se lleva a cabo en el mes de diciembre y en horario laboral. Del total de 133 encuestas enviadas, respondieron 109 personas de fábrica y de oficinas. El porcentaje de respuestas del año 2002 ha sido del 82%.

Esta encuesta de satisfacción consta de tres bloques, el primero lo constituye una batería de 105 preguntas que miden la percepción de la satisfacción laboral y se analizan los factores referentes a:

IM- Implicación; entendida como el grado en el que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

CO- Cohesión, entendida como el grado en el que los trabajadores se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.

AP- Apoyo, entendido como el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

AU- Autonomía, entendida como el grado en que se anima a los trabajadores a ser autosuficientes y a tener iniciativas propias.

OR- Orden, grado en el que se lleva a cabo una buena planificación, eficiencia y finalización de una tarea.

PR- Presión, grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

CL- Claridad, grado de conocimiento de las expectativas de las tareas diarias y explicación de las reglas y los planes de trabajo.

CN- Control, grado en el que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los trabajadores.

IN- Innovación, grado en el que destaca la variedad, el cambio y nuevos planteamientos.

CF- Condiciones físicas, grado en el que son favorables las condiciones del puesto, salario, horario, distancia geográfica, etc.

SP- Sentimiento de pertenencia, grado con el cual se sienten identificados e implicados con la empresa.

Un segundo bloque, se incorporó al identificar la necesidad de conocer, no sólo el grado de percepción de satisfacción de los empleados, sino también las causas y motivos de dicha satisfacción o insatisfacción, y que está constituida por una batería de 23 ítems. En las encuestas anteriores al 2002 no estaba incluido este bloque, pero el conocer la percepción de la satisfacción o insatisfacción de los empleados no es suficiente para tomar decisiones y poner en marcha medidas y acciones concretas que contribuyan a la mejora de la satisfacción del personal, la identificación de los motivos o causas de insatisfacción permite actuar para la consecución del aumento de la satisfacción. Las preguntas hacen referencia a aspectos relacionados con la calidad de la comunicación interna, tanto ascendente como descendente y horizontal; grado de conocimiento de los empleados de las funciones y objetivos que tienen que asumir, fomento del empowerment, percepción de los empleados frente a las aportaciones de mejora, prevención de riesgos, formación, promociones internas etc.

Un tercer bloque consta de 24 ítems referentes a los factores que condicionan la satisfacción salarial y se agrupan en cuatro que son:

- 1- Factores de mercado, que muestran la percepción del salario de cada trabajador en comparación con el resto del mercado laboral.
- 2- Factores de Equidad, que muestran la percepción referente a la igualdad interna.
- 3- Factores de Coherencia, que muestran la visión que tienen los trabajadores sobre la política salarial de la empresa y su coherencia.
- 4- Las necesidades personales, que muestran el grado de satisfacción en relación a las necesidades personales e individuales.

3 Otros factores que contribuyen a la mejora de la satisfacción.

Además de la encuesta de satisfacción del personal que ha resultado muy válida tal como está planteada para emprender acciones de mejora, hay otra serie de aspectos que también ayudan a la mejora de la satisfacción y a la motivación de los empleados y que ésta empresa tiene en marcha como son:

- 1- El manual de acogida o welcome pack, que contiene información sobre la compañía en un CD corporativo, carta del director general, unas muestras de los productos y el plan de formación que lleva a cabo la empresa con sus empleados.
- 2- La descripción del puesto de trabajo.
- 3- La evaluación de desempeño anual para todos los empleados.
- 4- Los grupos de trabajo, algunos de los cuáles son permanentes como el de seguridad laboral y otros transitorios como el GTI del euro.
- 5- Los programas de propuestas de mejora con premio rápido.
- 6- La política salarial
- 7- La revista interna
- 8- Los actos sociales con los empleados, como son la cena de navidad, los partidos de fútbol, etc.
- 9- Las políticas de selección y formación
- 10- La retribución a la carta
- 11- El plan de formación
- 12- La entrevista de salida, si procede, dónde se le pregunta al empleado los motivos de cambio y se indaga sobre lo que le ha gustado y lo que no.

Todos estos aspectos contribuyen a mejorar la motivación, las habilidades y las actitudes de las personas que trabajan en la organización y que revierte directamente en la cuenta de resultados de la misma.

En una organización de futuro hay que pensar que la mejor manera de perder a los principales talentos es negarles las oportunidades que los hacen más interesantes para el mercado, como se comentaba en un artículo “Si quiere que sus mejores directivos se queden en la empresa, prepárelos para que se vayan”.

La satisfacción del cliente externo es muy importante, pero como vamos a conseguir que el cliente externo esté contento, sino tenemos contento a nuestro cliente interno, el personal. Los clientes insatisfechos no los podemos fidelizar pero tampoco podemos fidelizar a los empleados si éstos no lo están.

Con la retribución podemos retener, pero para conseguir una auténtica fidelización necesitamos un conjunto de variables: retribución junto con el empowerment y un entorno favorable.

Referencias

- [1] Craig,E., Kimberly, J., Bouchikhi, H., Se puede hacer leasing con la fidelidad?. *Harvard Deusto Business Review*. Nº 103. Marzo-Abril 2003. Pág.4-5.
- [2] Gómez-Mejía,L.,Balkin,D.,Cardy,R. 2001. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed: Prentice Hall. Madrid.
- [3] Nicholson, H. Cómo motivar a los más desmotivados. *Harvard Deusto Business Review*. Nº 103. Marzo-Abril 2003. Pág.34-44.
- [4] Wilson,T. 1996. Manual del Empowerment. Ed:Gestión 2000. Barcelona.