

Medición y análisis de la satisfacción de los trabajadores: situación y perspectivas en las empresas de Galicia y Norte de Portugal

Arturo José Fernández González¹, José Carlos Prado Prado¹

¹ Grupo de Ingeniería de Organización (GIO). ETS de Ingenieros Industriales. Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo. Campus Lagoas-Marcosende, c/Maxwell, s/n. 36310 Vigo (Pontevedra). ajfdez@uvigo.es, jcprado@uvigo.es

Resumen

Esta comunicación trata sobre las prácticas de medición y análisis de la satisfacción de los trabajadores detectadas en las empresas de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal, a través de un estudio empírico llevado a cabo en 305 organizaciones certificadas ISO 9000. Tras una breve introducción al tema, se presentan las bases metodológicas del estudio empírico, y se pasa a continuación a la relación de los resultados más notables de la investigación: la importancia del conocimiento de la satisfacción del personal, la situación y perspectivas de las prácticas de medición de la misma, los métodos utilizados, la antigüedad de esta práctica en las organizaciones, las características metodológicas, la utilidad de la práctica, y la posible influencia de la certificación ISO 9000 sobre la satisfacción del personal, son los principales temas abordados.

1. Introducción. La medición y análisis de la satisfacción de los trabajadores

La satisfacción de los trabajadores es sin duda un resultado clave de la filosofía TQM, como reconocen numerosos autores (Grandzol y Gershon, 1998; Sun, 1999; Alonso y Pozo, 2002). Los denominados “modelos de excelencia” internacionales, como los modelos del Premio Deming y el Premio Malcolm Baldrige, o el Modelo EFQM de Excelencia, incluyen la satisfacción del trabajador, o del “cliente interno”, entre los indicadores de evaluación del nivel de calidad logrado, o “criterios resultados”.

Existe general consenso en que las organizaciones deben trabajar por mejorar el grado de satisfacción de sus trabajadores, para lograr un mayor grado de involucración de éstos con los objetivos empresariales, una mayor productividad y un mejor clima laboral, factores todos ellos favorecedores del incremento de la competitividad. Pero es necesario también implementar medidas de esa satisfacción, que permitan un análisis objetivo. Además de las habituales mediciones de percepción, basadas en opiniones, a través de encuestas o entrevistas personales, en toda empresa se pueden obtener indicadores cuantitativos que permiten evaluar desde otras perspectivas el grado de satisfacción del personal. La combinación de ambas fuentes de datos permite obtener una visión amplia del clima laboral en una organización (Fernández González y Molares, 2006).

La medición del grado de satisfacción del personal en la organización es, por tanto, un elemento esencial en la implantación de una filosofía de calidad total, y debe ser seguido de un análisis riguroso y del establecimiento de acciones de mejora bien planificadas, en cuanto a sus responsables y plazos de ejecución.

2. El estudio empírico

La investigación empírica en la que se basa esta comunicación fue desarrollada por un equipo del Grupo de Ingeniería de Organización (GIO) de la Universidad de Vigo, entre los meses de Junio de 2002 y Marzo de 2003. El objeto general de la misma era conocer la situación actual y las perspectivas de futuro en gestión de la calidad de las empresas de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal¹. Las prácticas de medición y análisis de la satisfacción de los clientes fueron uno de los aspectos tenidos en cuenta en la investigación, cuyos principales resultados se recogen en esta comunicación.

2.1. Metodología y características de la muestra

El estudio empírico fue realizado sobre una muestra aleatoria de 305 empresas certificadas ISO 9000 (205 en Galicia y 100 en el Norte de Portugal), de 10 o más trabajadores, pertenecientes a los sectores industrial y de servicios. Las empresas debían reunir algunas condiciones: estar certificadas antes del 30 de junio de 2001, para garantizar un cierto grado de madurez de su sistema de gestión de la calidad; estar situadas (al menos una planta) en territorio de la Eurorregión (con independencia de su nacionalidad); y disponer de autonomía en su gestión de la calidad (es decir, que no dependieran totalmente de directrices de un responsable o departamento central situado fuera de la Eurorregión). La toma de datos se llevó a cabo mediante entrevistas personales a los responsables de gestión de la calidad.

2.2. Resultados

En este apartado se resumen los principales resultados obtenidos en la investigación.

2.2.1. Importancia del conocimiento de la satisfacción del personal

En la investigación se ha pretendido conocer lo importante que para las empresas resulta conocer el grado de satisfacción de sus trabajadores, independientemente de que en cada organización se disponga o no de alguna metodología para la medición de la misma.

Como media, las empresas valoran la importancia que para ellas tiene conocer la satisfacción de su personal con un 3,82 en una escala de Likert 1-5. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Importancia de conocer formalmente la satisfacción del personal

	Nº rs.	Valoración
Pymes	247	3,81
Grandes	50	3,88
Producción	184	3,85
Servicios	113	3,78
Galicia	197	3,70
N. Portugal	100	4,06
Total	297	3,82

2.2.2. Situación y perspectivas de la medición de la satisfacción de los trabajadores

¹ Este proyecto ha dispuesto de financiación de la Secretaría Xeral de Investigación e Desenvolvemento de la Xunta de Galicia, a través del Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento e Innovación Tecnolóxica (PGIDIT), convocatoria de 2002.

La situación y perspectivas de la medición de la satisfacción de los trabajadores en las empresas estudiadas se representa gráficamente en la Figura 1, a partir de los datos obtenidos y recogidos en la Tabla 2. Solamente un 22,4% de las compañías analizadas practican alguna medición formal de la satisfacción de sus trabajadores; un 13,5% no lo hace pero lo tiene ya previsto; un 33,2% no lo hace ni lo tiene previsto, pero considera que se trata de una práctica de interés para la empresa, y un 29,3% se muestra totalmente indiferente.

Tabla 2. Situación actual y perspectivas de la medición de la satisfacción de los trabajadores

	Nº rs.	Practican medición	No practican medición, prevén hacerlo	No practican, no prevén, creen de interés	No practican, no prevén, no creen de interés	No practican, ns/nc perspectivas
Pymes	253	54 (21,3%)	33 (13,0%)	87 (34,4%)	76 (30,0%)	3 (1,2%)
Grandes	51	14 (27,5%)	8 (15,7%)	14 (27,5%)	13 (25,5%)	2 (3,9%)
Producción	187	46 (24,6%)	23 (12,3%)	59 (31,6%)	54 (28,9%)	5 (2,7%)
Servicios	117	22 (18,8%)	18 (15,4%)	42 (35,9%)	35 (29,9%)	0 (0,0%)
Galicia	204	28 (13,7%)	23 (11,3%)	80 (39,2%)	70 (34,3%)	3 (1,5%)
N. Portugal	100	40 (40,0%)	18 (18,0%)	21 (21,0%)	19 (19,0%)	2 (2,0%)
Total	304	68 (22,4%)	41 (13,5%)	101 (33,2%)	89 (29,3%)	5 (1,6%)

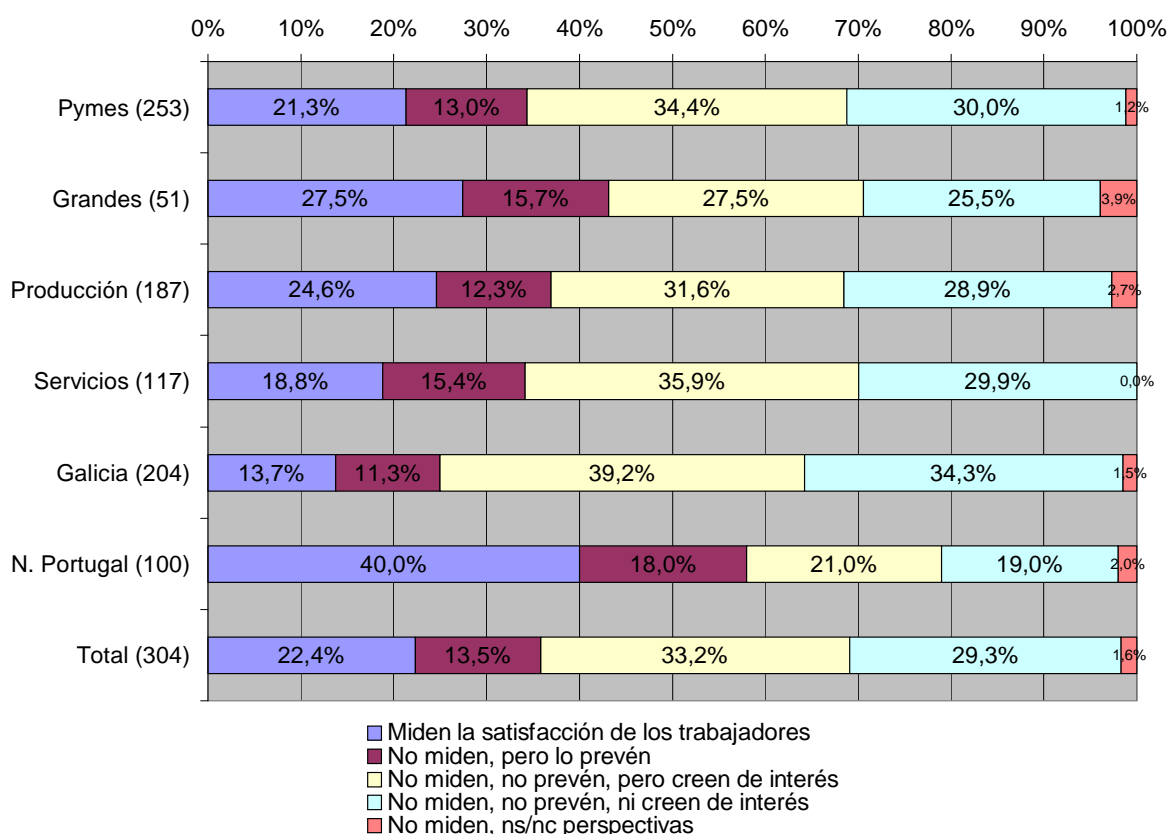


Figura 1. Situación y perspectivas en cuanto a la medición de la satisfacción de los trabajadores

Estos resultados son muy similares a los obtenidos por Merino (2001) en 962 empresas industriales españolas, donde un 22% de las mismas afirmaron realizar encuestas al personal para conocer su satisfacción en el trabajo, y por Drew (1998) en 1.076 empresas irlandesas,

donde se declaran estudios de satisfacción de los empleados en un 22% de las industriales y en un 27% de las de servicios.

La Figura 1 muestra a las claras que las empresas portuguesas ponen en práctica su mayor preocupación por la satisfacción de sus trabajadores utilizando sistemas de medición de dicha satisfacción en más casos (40,0%) que las gallegas (13,7%). También es el Norte de Portugal el que presenta mejores perspectivas, teniendo el mayor porcentaje de compañías con intención de medir la satisfacción de sus trabajadores (18,0%), y el menor porcentaje de empresas no interesadas en dicha práctica (19,0%). Las empresas grandes lo hacen también en mayor medida (27,5%) que las pymes (21,3%), y las empresas de producción (24,6%) más que las de servicios (18,8%).

Algunas empresas declararon durante el estudio que han analizado y no han creído conveniente implantar un mecanismo de medición de la satisfacción de su personal. Al plantearse básicamente a través de encuestas o entrevistas con el personal, varias empresas manifestaban que ello podría conducir a generar en la plantilla expectativas que con seguridad luego no podrían cumplirse en su totalidad, lo cual acabaría por volverse en su contra. Esta es, probablemente, la razón más poderosa que esgrimen aquellos que han decidido no medir la satisfacción del personal aun habiéndoselo planteado.

2.2.3. Métodos para medir la satisfacción de los trabajadores

En cuanto a los diferentes métodos para medir la satisfacción de los trabajadores, los resultados obtenidos son los que se presentan en la Tabla 2².

Las medidas de percepción de la opinión de los trabajadores (encuestas o entrevistas) son métodos mucho más utilizados que el uso de indicadores internos. Las encuestas (mediante cuestionario) son el método más usado, alcanzando el 85,3% de las empresas que utilizan esta práctica (incluso más entre las pymes –87,0%- y entre las empresas portuguesas –90,0%-). El segundo método más utilizado, a mucha distancia, son las entrevistas personales: un 17,6% de estas empresas la practican, si bien son las empresas grandes las que más uso hacen de este método (35,7%, frente al escaso 13,0% de las pymes). También está más extendido su uso entre las empresas fabricantes (21,7%) que en las de servicios (9,1%), y entre las gallegas (28,6%) con respecto al Norte de Portugal (10,0%).

Tabla 2. Métodos utilizados para medir la satisfacción de los trabajadores

	Nº rs.	Encuestas	Entrevistas personales	Análisis de indicadores internos	Otros
Pymes	54	47 (87,0%)	7 (13,0%)	0 (0,0%)	3 (5,6%)
Grandes	14	11 (78,6%)	5 (35,7%)	2 (14,3%)	0 (0,0%)
Producción	46	39 (84,8%)	10 (21,7%)	2 (4,3%)	1 (2,2%)
Servicios	22	19 (86,4%)	2 (9,1%)	0 (0,0%)	2 (9,1%)
Galicia	28	22 (78,6%)	8 (28,6%)	2 (7,1%)	2 (7,1%)
N. Portugal	40	36 (90,0%)	4 (10,0%)	0 (0,0%)	1 (2,5%)
Total	68	58 (85,3%)	12 (17,6%)	2 (2,9%)	3 (4,4%)

Llama poderosamente la atención el hecho de que solamente 2 empresas de las 68 manifiestan hacer uso de indicadores internos para la medición de la satisfacción de sus trabajadores. Se

² Los porcentajes por tipo de empresa pueden sumar más del 100%, ya que cada compañía puede utilizar más de un método.

refieren al absentismo (en los 2 casos) y al número de accidentes laborales (en 1).

Por otra parte, además de las encuestas, las entrevistas personales y los indicadores internos, 3 compañías afirmaron utilizar otros métodos a la hora de medir la satisfacción de sus trabajadores, concretamente: una evaluación anual de desempeño (en 1 caso), reuniones con el jefe de departamento (en 1 caso), y reuniones de grupos (en 1 caso).

No es habitual la combinación de métodos: 59 de las 68 empresas sólo utilizan uno de ellos, mientras que 5 compañías compaginan encuestas y entrevistas personales.

En cuanto a la periodicidad con que las empresas miden la satisfacción de sus trabajadores, la gran mayoría lo hace anualmente (44 de 46 respuestas válidas, un 95,7%).

2.2.4. Antigüedad de la medición de la satisfacción de los trabajadores

La Tabla 3 recoge el año desde el que las empresas vienen practicando dicha medición. Los datos de esta tabla demuestran que las empresas que practican una medición de la satisfacción de sus trabajadores lo hacen desde hace relativamente poco tiempo, por lo que se puede decir que es una práctica reciente. Un total de 21 de las 48 que dan una respuesta válida (un 43,8%) han iniciado esta práctica en 2002/2003, mientras que otras 8 (un 16,7%) vienen haciéndolo desde 2001. Las 19 restantes se reparten entre los años anteriores, si bien con anterioridad a 1997 solamente se registran dos empresas (ambas portuguesas y de fabricación, una pyme y la otra grande): una desde 1993 y la otra desde 1995.

Tabla 3. Antigüedad de la medición de la satisfacción de los trabajadores

	Nº rs.	Año desde el que se viene haciendo la medición						
		Antes de 1997	1997	1998	1999	2000	2001	2002 / 2003 ³
Pymes	35	1	2	2	5	2	5	18
Grandes	13	1	2	3	0	1	3	3
Producción	35	2	4	3	4	3	3	16
Servicios	13	0	0	2	1	0	5	5
Galicia	20	0	1	3	2	1	4	9
N. Portugal	28	2	3	2	3	2	4	12
Total	48	2	4	5	5	3	8	21

La mayor parte de las empresas, 21 de las 47 que contestan a esta cuestión (un 44,7%) solamente han hecho una medición de la satisfacción de sus trabajadores en una ocasión. Además, 19 de esas 21 lo han hecho en 2002/2003, y 1 en 2001, de forma que es muy pronto todavía para hablar de sistematicidad en esta práctica: el tiempo dirá si se ha tratado de una experiencia puntual, o si, por el contrario, tendrá continuidad. Otras 9 empresas han cubierto ya dos ciclos, de las cuales 6 iniciaron esta práctica en 2002, y las otras 3 en 1997, 1998 y 1999. Las empresas que han cubierto tres ciclos comenzaron a hacerlo en 1999, 2000 y 2001, y las que lo han hecho más de tres veces empezaron en 1999 o antes (incluyendo las dos más antiguas, en 1993 y 1995).

2.2.5. Características de la medición de la satisfacción de los trabajadores

³ Debe entenderse como el período que va desde Enero de 2002 hasta Marzo de 2003, momento en que se dio por finalizado el estudio.

En este apartado se tratarán varios aspectos de la metodología utilizada por las empresas para la medición de la satisfacción de los trabajadores.

Un 76,1% de las empresas (un total de 51) que miden de algún modo la satisfacción de sus trabajadores plantea cuestiones tanto cuantitativas como cualitativas en dicha medición. Un 11,9% analiza solamente puntuaciones cuantitativas, y el 11,9% restante solamente aspectos cualitativos. Estos resultados corresponden a las 67 empresas que dieron una respuesta válida a la pregunta, de las 68 que practican la medición de la satisfacción de los trabajadores.

En lo relativo a qué grupos de trabajadores son objeto de dicha medición (Figura 2), en la mayor parte de los 65 casos que han respondido de forma válida (en concreto 43, un 66,2%) se analiza la totalidad de los escalones jerárquicos de la empresa; en 12 empresas, un 18,5%, alcanza a mandos intermedios y el escalafón operativo; en otras 6 empresas, un 9,2%, sólo personal operativo, y en otras 3 empresas, un 4,6%, directivos y mandos intermedios. En una empresa más (un 1,5%) solamente se analiza la satisfacción de los mandos intermedios.

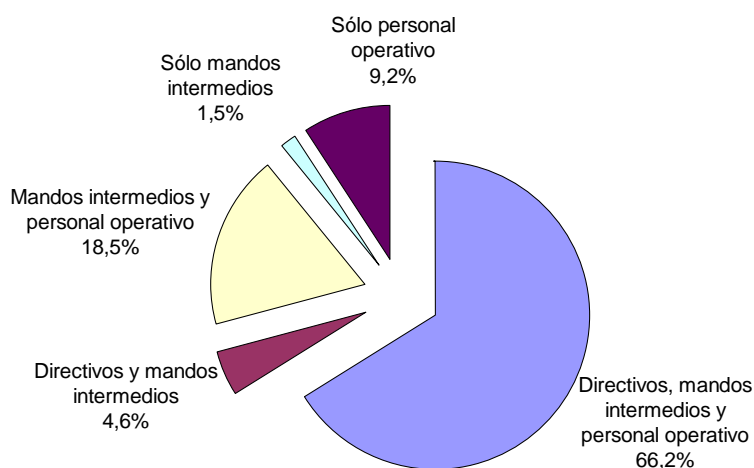


Figura 2. ¿Qué trabajadores son objeto de medición de su satisfacción?

Por otro lado, en cuanto al número de trabajadores que son objeto de dicha medición, 61 empresas (el 92,4% de las empresas que responden efectivamente) someten a estudio a la totalidad de la plantilla, mientras que otras 5 (el 7,6% restante) lo hace con una parte de ella. En cuanto a los medios utilizados, un 84,4% de las compañías emplea recursos propios, mientras que un 14,1% restante subcontrata esta actividad, normalmente a consultores o asesores, y el 1,6% restante utiliza ambos recursos.

En el caso de las encuestas, la Tabla 4 recoge los índices de respuesta obtenidos entre las 55 empresas que respondieron de forma válida de las 58 que utilizan dicho método. La mayoría de las empresas (43,6%) obtienen una respuesta del 100% a sus cuestionarios.

Tabla 4. Índices de respuesta obtenidos en las encuestas de satisfacción

Nivel de respuesta	Nº rs.
100% de respuestas	24 (43,6%)
75%-100%	18 (32,7%)
50%-75%	9 (16,4%)
25%-50%	2 (3,6%)
Menos del 25%	2 (3,6%)

Total	55
-------	----

Entre las compañías que miden la satisfacción de sus trabajadores, un 86,8% incluye en dicha medición una investigación sobre qué aspectos son más significativos para éstos y cuál es su importancia.

Finalmente, por lo que respecta a la comunicación de los resultados a los trabajadores, el 61,5% de las empresas manifiesta difundir los resultados del análisis de satisfacción a los trabajadores, mientras que el 38,5% restante no lo hace (entre las 65 empresas que contestaron efectivamente).

2.2.6. Utilidad de la medición de la satisfacción de los trabajadores

Las compañías entrevistadas opinan que el grado en que la medición periódica de la satisfacción de los trabajadores les aporta información relevante y útil, más allá de la que se consigue con el trato cercano del día a día, es como promedio un 3,98, lo que se puede entender como una utilidad alta. La Tabla 5 refleja la distribución de las respuestas.

Tabla 5. Utilidad de la información aportada en la medición de satisfacción

	Nº rs.	Valoración
Pymes	53	3,89
Grandes	13	4,38
Producción	45	4,04
Servicios	21	3,86
Galicia	26	3,65
N. Portugal	40	4,20
Total	66	3,98

Según las respuestas ofrecidas por las empresas, esta práctica es significativamente más útil para las grandes entidades (4,38) que para las pequeñas y medianas (3,89). Las empresas de fabricación la puntúan más (4,04) que las de servicios (3,86), y las del Norte de Portugal más (4,20) que las de Galicia (3,65).

2.2.7. Grado de satisfacción de los trabajadores. Efecto del proceso ISO 9000

Con independencia de que la compañía haya desarrollado o no una sistemática para analizar el grado de satisfacción de sus trabajadores, se le preguntó a los entrevistados cuál era la percepción de la empresa con relación a dicha satisfacción, en una escala 1-5. Los resultados obtenidos en la encuesta son los que recoge la Tabla 6, con un valor medio de 3,46 (medio-alto).

Tabla 6. Grado de satisfacción general de los trabajadores

	Nº rs.	Valoración
Pymes	215	3,47
Grandes	41	3,44
Producción	159	3,47
Servicios	97	3,46
Galicia	173	3,47
N. Portugal	83	3,45
Total	256	3,46

Los resultados de la Tabla 6 son muy homogéneos entre los distintos tipos de empresas. Apenas puede mencionarse una satisfacción ligeramente más baja entre los trabajadores de las empresas grandes (3,44) que los de las pymes (3,47), en la opinión de los entrevistados en este estudio. Merece la pena comentar que, entre las 41 empresas grandes que contestaron a esta pregunta, en ningún caso se opinó que la satisfacción del personal fuese “muy alta” (5 en la escala). Lo mismo sucedió en las 97 empresas de servicios. Además, en general, sólo 5 empresas de las 256 (un 2,0%) consideran que la satisfacción de su plantilla es “muy alta”, y ninguna empresa cree que sea “muy baja”.

Otra faceta de interés es conocer hasta qué punto el proceso ISO 9000 ha contribuido a la mejora de la satisfacción de los trabajadores. También en una escala 1-5, la opinión de los entrevistados arroja los resultados de la Tabla 7, con un promedio de 3,04 (valoración media).

Tabla 7. Impacto de ISO 9000 en la mejora de la satisfacción general de los trabajadores

	Nº rs.	Valoración
Pymes	212	3,08
Grandes	40	2,85
Producción	155	3,06
Servicios	97	3,01
Galicia	171	2,92
N. Portugal	81	3,28
Total	252	3,04

La valoración promedio de 3,04 indica un impacto moderado de ISO 9000 en la satisfacción general de los trabajadores de las empresas. Solamente 4 empresas creen que ISO 9000 ha tenido un impacto “muy alto” en la satisfacción de su plantilla, mientras que 20 consideran que ha sido “muy bajo o ninguno”.

Siguiendo la tipología habitual en este análisis, merece la pena destacar que el impacto de ISO 9000 es medio-bajo en las empresas grandes (2,85), más bajo que en las pymes (3,08), aunque debe tenerse en cuenta que las empresas grandes son las que confiesan un nivel más bajo de satisfacción general de su personal. Las empresas portuguesas son bastante más entusiastas que las gallegas con ISO 9000 en este aspecto, habida cuenta de las puntuaciones resultantes (3,28 frente a 2,92, respectivamente).

Profundizando en esta influencia de ISO 9000, resulta de interés analizar de qué manera influye la norma seguida por la organización en su certificación, como también la antigüedad de ésta.

Con respecto a la norma seguida, la Tabla 8 muestra los resultados obtenidos⁴.

Tabla 8. Impacto de ISO 9000 en la mejora de la satisfacción general de los trabajadores, por norma seguida en la certificación

Norma de certificación	Nº rs.	Valoración
ISO 9001:2000	55	2,95
ISO 9001/2:1994	197	3,07

No se aprecian diferencias significativas en las valoraciones efectuadas por los entrevistados relacionándolas con la norma seguida en la certificación, de modo que no se puede concluir

⁴ La norma aquí mencionada es la que las empresas seguían en el momento de ser entrevistadas.

que esta variable tenga influencia real en la satisfacción de los trabajadores (practicada una prueba T de Student de comparación de medias, el resultado es $t=-0,856$ con $p=0,393$).

3. Conclusiones

Como principales resultados, entre otros, la investigación ha revelado que las empresas conceden una importancia medio-alta (3,82 en una escala de Likert 1-5) a la medición de la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, solamente un 22,4% de las empresas utilizan algún método de medición de dicha satisfacción. Tampoco las perspectivas de futuro son muy optimistas: un 13,5% piensan hacerlo en un futuro, mientras que un 62,5% no lo tienen previsto. Existe un desequilibrio importante entre las empresas gallegas y las del Norte de Portugal. En las primeras, el porcentaje de empresas que miden la satisfacción de su personal apenas alcanza el 14%, mientras que en las portuguesas llega al 40%.

La gran mayoría (85,3%) de las empresas que miden la satisfacción de sus trabajadores se basa para ello en encuestas escritas y anónimas, que realizan con carácter anual. Son muy pocas las compañías que recurren a entrevistas personales (17,6%, aunque alcanza el 35,7% entre las empresas grandes). En efecto, existe una cierta prevención ante el método de la entrevista, o cualquier otro en el que la identidad del trabajador sea revelada, lo cual denota un cierto distanciamiento generalizado entre la parte operativa (incluso mandos intermedios) y la parte directiva de la organización, además de la existencia de ciertas inseguridades o temores internos. Los índices de respuesta obtenidos son bastante altos: un 76,3% de las empresas obtiene respuestas de más de un 75% de su personal, gracias sobre todo al anonimato. Cerca de dos tercios de las empresas comunica los resultados del análisis de satisfacción a todo su personal.

La medición y análisis de la satisfacción de los trabajadores es una práctica de reciente implantación en la Euroregión, como demuestra el hecho de que casi un 50% de las empresas que la practican haya iniciado esta actividad en los años 2002-2003, y solamente se haya dado una experiencia en la historia de la compañía. No se suele recurrir para ello a consultores externos (solamente un 15,7% lo hace).

El impacto de ISO 9000 en la satisfacción del personal es solamente moderado (3,04), e incluso medio-bajo en las empresas más grandes (2,85). En efecto, no parece que la implantación de ISO 9000 haya contribuido de un modo notable a mejorar los niveles de satisfacción del personal de las empresas, que se sitúa en un valor medio de 3,46.

La utilidad de esta práctica para las empresas que la desarrollan puede calificarse de moderadamente alta (3,98). En el caso de las grandes empresas está mejor valorada (4,38).

Una de las conclusiones más importantes, a nuestro entender, es la constatación de que prácticamente no se utiliza ningún otro método alternativo para medir y analizar la satisfacción del personal que las medidas de percepción (encuestas o –en menor medida– entrevistas). Esto es especialmente llamativo en lo que respecta a ciertos indicadores internos que, sin embargo, se obtienen regularmente en las empresas, o se podrían obtener en la mayoría de los casos con facilidad: absentismo, índices de rotación de la plantilla, accidentabilidad, niveles de polivalencia, grado de cumplimiento de objetivos, formación, evaluación del rendimiento, niveles de quejas, índices de adhesión a sistemas de participación (p.ej. sugerencias, grupos de mejora, etc), entre otros. La evolución de estos indicadores suele correr paralela a la evolución de la satisfacción de los trabajadores: son buenos síntomas del

clima laboral existente, y también medidas indirectas de las actuaciones dirigidas a mejorar la satisfacción de los empleados. La ausencia de este tipo de análisis refleja, en nuestra opinión, cierta falta de recursos y/o de formación en este campo por parte de los directivos de muchas compañías como las analizadas en esta investigación.

Como conclusión general de los resultados obtenidos, puede decirse que existe un bajo nivel de prácticas de la medición y análisis de la satisfacción de los trabajadores (bastante más bajo en Galicia que en el Norte de Portugal), a pesar de que las empresas de la Eurorregión conceden una importancia moderadamente alta a conocer dicha satisfacción de modo fiable. Cuando se hace, se apuesta fundamentalmente por la encuesta anónima, ignorando las demás posibilidades existentes, en especial el uso de indicadores internos relacionadas con dicha satisfacción. Entre las empresas que han adoptado prácticas de medición de la satisfacción de sus empleados, la utilidad de las mismas se considera moderadamente alta (más alta entre las grandes).

Referencias

- Alonso, E.; Pozo, C. (2002). La satisfacción laboral como indicador de calidad, *Capital Humano*, No. 151, pp. 38-42.
- Drew, E. (1998). In pursuit of excellence: total quality approaches in Irish organisations, *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 6, pp. 452-457.
- Fernández González, A.J.; Molaes, J. (2006). Medición y análisis de la satisfacción del personal en las pymes: la experiencia de TECPRIM, *Capital Humano*, No. 195, pp. 52-66.
- Grandzol, J.R.; Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modelling research, *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 80-105.
- Merino Díaz de Cerio, J. (2001). *La Calidad en la Empresa Industrial Española*, Fundación BBVA, Bilbao.
- Sun, H. (1999). Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway, *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 6, pp. 901-914.