

LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (I)

por Antonio Valls

Que para el logro de la calidad total en la empresa, precisamos que el personal esté altamente motivado y comprometido, no requiere un gran esfuerzo de comprensión. Más polémico puede resultar el tema.... ¿cómo medir hasta que punto el personal de la organización, trabaja con satisfacción?

Muchas empresas -hay que decir que las mejores-, prestan gran atención a la formación y desarrollo de su personal, y hasta unas pocas, han creado complejos sistemas de evaluación del desempeño de su gente... Pero, ¿cuántas se cuestionan si su personal está o no satisfecho de actuar en el contexto laboral que le facilita la empresa? Lo cierto es que esta pregunta.... -y el trabajo de contestarla adecuadamente...- sólo la abordan las empresa líderes en su sector.

La medición de la satisfacción del empleado debería aplicarse a todo el personal de contacto con el cliente, así como al de oficinas centrales... Pues, ¿cómo lograr que nuestros clientes estén satisfechos, si el personal que debe brindar esa "satisfacción", ve que la empresa descuida sus propias esperanzas y ambiciones?

Algunos indicadores fáciles de obtener pueden ser altamente reveladores. ¿Tiene la empresa un sistema formal de recepción de quejas de sus empleados? Si no es así, seguro que hay resentimientos ocultos. Si lo hay, sabremos cuales son las carencias percibidas por el empleado. La presencia -o falta de ella- de los empleados en celebraciones de la empresa (aniversarios, otorgamiento de premios, actos conmemorativos, homenajes, jubilaciones, etc.) es un dato altamente sintomático, del grado de adhesión del personal a la organización.

Otros indicadores tales como la rotación del personal -en la empresa o en un determinado departamento o sección- o el índice de absentismo, tienen un significado más obvio. No obstante, para profundizar de veras en el clima laboral, el mejor método es el de la encuesta.

Sin embargo construir un cuestionario es una acción que presenta mayores dificultades de las que en principio podría suponerse. Hay que poder delimitar con cierta concreción lo que esperamos como respuestas. Alguien ha hecho notar que hasta el más tonto es capaz de responder cuando se le pregunta; pero hay que ser agudo para saber interrogar. Y tener una inteligencia penetrante en la psicología de los demás no es corriente, y así quedan muchas preguntas mal respondidas. Lo sabía aquel mendigo ciego que con su bastón blanco como único reclamo recogía menos limosnas que cuando decidió pedir con el siguiente cartel: *Las flores de primavera se han abierto, y yo no las veré.*

Hay muchos factores a tener en cuenta a la hora de preparar un cuestionario para hacerlo efectivo. Citemos los más importantes:

- Facilitar la memoria. Hacer preguntas que hagan referencia a épocas recientes.
- No hacer preguntas embarazosas para el cuestionado.
- La pregunta no debe contener la respuesta, ni sugerir una sola. En todo caso, sugerir varias respuestas.
- Las preguntas no deben obligar al encuestado a hacer cálculos.
- Hacer buen uso de las preguntas con respuesta sugerida. A ser posible este tipo de preguntas sólo debería hacerse después de haber testado la pregunta de modo abierto. Cuando se listan en el cuestionario varias preguntas sugeridas, parece que el interrogado tiene mayor inclinación por escoger la primera o la última de todas.

Es bueno por otra parte, intentar beneficiarse de los diversos sistemas probados de formular preguntas y realizar cuestionarios, planteando:

- Preguntas interesantes al inicio, para bien disponer al interrogado.
- Preguntas en batería: disgregar una pregunta en varias, para obtener todos los matices.
- Orientar un poco las preguntas *¿Porqué?* Suelen ser demasiado abiertas.
- Preguntas indiscretas: no hacerlas directamente. Intentar obtener una respuesta mediante una serie de preguntas indirectas.
- Preguntas filtro. Es el uso de dos o tres preguntas correlacionadas en sus respuestas, que cambian la orientación del interrogatorio según las contestaciones.

Y habrá que favorecer el uso de los cuestionarios de prueba y las preguntas de control. Los cuestionarios de prueba permiten reformular el cuestionario evitando ambigüedades, equívocos, debilidades o defectos, que comprometerían los resultados obtenidos. Las preguntas de control sirven para verificar la veracidad de todas las respuestas, mediante unas preguntas de respuesta muy evidente, que si no se contestan bien dan a entender que la investigación está viciada en algún extremo primordial.

La información finalmente obtenida será aun más fidedigna si se sostiene una conversación distendida con el interrogado, después de la cumplimentación del cuestionario. Este ofrece una guía que permite llegar antes al núcleo de la cuestión, aunque dicha conversación puede ayudar a validar las respuestas iniciales.

En un próximo artículo, sugeriremos áreas específicas de investigación, que suelen mostrar el grado de satisfacción del empleado con más claridad.

LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (y II)

Por Antonio Valls

En un artículo anterior vimos la conveniencia de la medición de la satisfacción del personal de la empresa, en aras a la obtención de la calidad total en todos sus ámbitos de actividad, y para la satisfacción del cliente. Se vieron asimismo diversos métodos de medición de esa satisfacción, y se profundizó -en especial- en la mejor manera de realizar la exploración mediante encuesta. Veamos en este artículo, cuales son los ingredientes que más poderosamente suelen influir, en la percepción que cada empleado tiene de su satisfacción en la empresa.

Partiendo de la base de que el motor más potente para la acción del ser humano suele ser esa íntima satisfacción que le proporciona su trabajo -a menudo con independencia de la opinión de los demás-, la investigación del clima en la empresa deberá cubrir la verificación de que el empleado tiene la oportunidad de acceder a todo aquellos recursos que le permiten incentivar esa clase de satisfacción intrínseca, muy ligada a la obtención del logro de los objetivos previstos. Esos recursos suelen ser:

- Acceso a toda la información relativa al objeto de la empresa, a la "visión" que sus promotores imaginan para su futuro, datos sobre la misión y los valores que se defienden y propugnan, y conocimiento exhaustivo de la estrategia empresarial diseñada para la consecución de los objetivos de la organización.
- Acceso a todo el conocimiento relativo a los requerimientos del trabajo de cada empleado, para llevarlo a término adecuadamente y en función del sistema de calidad que se pretende instaurar si fuera el caso.
- Oportunidad de emitir opiniones y de recibir retroalimentación con respecto al diseño y funcionamiento de los procesos de trabajo bajo la responsabilidad del empleado.
- Constantes y amplias posibilidades de formación y desarrollo continuo, y oportunidades de reorientación profesional o de actualización de conocimientos y habilidades, según las cambiantes necesidades de actuación dentro o fuera de la empresa.

No obstante, sin alguna clase de reconocimiento y valoración externa, o sin el contexto apropiado que sólo la dirección es capaz de proporcionar, la satisfacción del empleado más diestro y dedicado languidece. Es por ello que en la medición de la satisfacción del personal, no puede olvidarse la evaluación del grado en que dicha satisfacción se proporciona en función de:

- Entorno laboral. Nos referimos en primera instancia, al entorno material en cuanto a sus aspectos ergonómicos de estética, funcionalidad, practicidad, pero también e cuanto a lugar físico, dimensión espacial, ubicación estimulante... En este ámbito vendría comprendido en qué medida el trabajo puede llevarse a cabo en las debidas condiciones sanitarias y de seguridad.
- Contexto laboral. La empresa, ¿proporciona un plan de carrera a los empleados más cualificados o a todos? ¿Existe un procedimiento formal de fijación de objetivos y de evaluación del desempeño individualizado? En general debe aceptarse que el empleado suele estar más satisfecho si la empresa reconoce sistemáticamente las mejores ejecuciones, y estas son publicitadas y/o premiadas, y por tanto debe investigarse la percepción que tiene el empleado de tal extremo.
- Comunicaciones: ¿Prevalece en la empresa un espíritu de ocultación y engaño o de transparencia y defensa de la verdad? ¿Existe la percepción generalizada de que las buenas comunicaciones entre los empleados -a todo los niveles y en todos los sentidos-

son un medio para obtener sinergia y aumentar la eficacia global de la organización.... o más bien se perciben como charlatanería estéril y una encubierta amenaza al *status quo*?

- Estilo de dirección: ¿Percibe el empleado que es el adecuado para su propio desempeño? ¿Es retador y estimulante o limitante e inhibidor?

Naturalmente los apartados mencionados en el presente artículo son solamente un guía orientativa de extremos a considerar a la hora de medir la satisfacción del empleado en la organización. En la práctica cada empresa por su particular idiosincrasia, debería hacer un esfuerzo de identificación previo de aquellos factores que permiten proporcionar esa satisfacción, que invariablemente, busca el empleado. En base a ellos, el programa de medición de satisfacción del empleado resultará más útil.