

UCES

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Trabajo Final

***“Estudio sobre la vinculación entre la satisfacción de los
Clientes y Empleados en una empresa de servicios.
Argentina 2004: un entorno comercial incierto”***

Autora:

Lic. Daniela Valeria Mayorga

Director:

Lic. Horacio Bolaños

Buenos Aires, Diciembre 2006

Índice

1 INTRODUCCIÓN	3
1.1 Formulación del problema.	5
1.2 Objetivos de la investigación.	8
1.2.1 Objetivo general.	
1.2.2 Objetivos específicos.	
1.3 Justificación.	9
2 MARCO TEÓRICO	
2.1 Fundamentos	
2.1.1.El modelo estratégico de “Servicios y Beneficios”.	10
2.1.2 La satisfacción del cliente interno.	19
2.1.3 La satisfacción laboral	21
2.1.3.1 Factores individuales.	21
2.1.3.2 Factores grupales.	35
2.1.3.3 Factores organizacionales.	39
2.2 Planteo de hipótesis y definición de las variables.	47
3 METODOLOGIA	
3.1 Descripción de la muestra	49
3.2 Diseño y técnicas de recolección de información	51
3.3 Procesamiento de los datos de satisfacción de clientes internos	57
3.4 Procesamiento de los datos de satisfacción de clientes externos	78
4 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	82
5 RECOMENDACIONES	94
6 CONCLUSIONES	97
7 BIBLIOGRAFIA	100
8 ANEXOS	101
Anexo “A”: Encuesta de clima laboral de las áreas encuestadas	
Anexo “B”: Cuestionario de la encuesta de satisfacción de clientes	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación estudia la vinculación entre la satisfacción de los empleados y clientes de las compañías prestadoras de servicios en un contexto turbulento al que deben adaptarse para alcanzar sus objetivos.

Las mismas se encuentran en constante cambio y deben tomar decisiones para ser más competitivas, las cuales pueden impactar negativamente en la satisfacción de sus empleados y a través de ellos en la satisfacción de sus clientes iniciando un círculo vicioso que puede perjudicar su rentabilidad.

A su vez, la calidad con la que gestiona las demandas de sus clientes externos pueden ser una barrera en su crecimiento y una dificultad diaria para los empleados que están en contacto con dichos clientes, afectando la satisfacción de ambos.

Este tema tiene amplia difusión en la realidad empresarial de nuestra economía, debido a que las compañías de servicios transitan diariamente estos desafíos. La cultura orientada al cliente implementada en alguna de ellas, considera que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes. Como así también los clientes insatisfechos pueden intensificar la insatisfacción de los empleados.

Existe amplia bibliografía sobre el tema tanto de origen nacional como internacional, que describen situaciones similares a las que ocurren en nuestro país y que aportan conocimientos teóricos muy valiosos.

A partir de la teórica clásica y moderna, y desde nuestro enfoque y aporte teórico, se abordan temas relacionados a la vinculación entre la satisfacción de los empleados y clientes, la gestión del servicio brindado al cliente interno, los factores individuales, grupales y organizacionales que pueden estar relacionados a la satisfacción de los trabajadores

El tema que motivó a la autora a realizar esta investigación tiene el propósito de identificar los factores que pueden impactar en la satisfacción de los empleados de una empresa de servicios y explorar si dicho estado se relaciona con la satisfacción que los clientes tienen con la compañía.

El mismo se presenta como un estudio descriptivo (cuantitativo) orientado a la comprensión y explicación de la vinculación existente entre la satisfacción de sus clientes y empleados. Para tal estudio hemos tomado el caso de una empresa multinacional prestadora de servicios en Argentina, situada en la Ciudad de Buenos Aires. El estudio se realizó entre Octubre y Noviembre del 2004.

La empresa seleccionada para realizar el estudio, facilitó los resultados de la encuesta de clima laboral de un área interna y otra en contacto con los clientes, como así también los resultados de la encuesta de satisfacción de sus clientes. Se mantiene bajo reserva el nombre y ramo comercial de la misma, dado al pacto de confidencialidad con ella.

Dado que se trabajó de acuerdo a la teoría fundamentada, las hipótesis se plantearon a partir de los datos. Los resultados demuestran tanto la validación de las hipótesis que mencionaremos a continuación como el aporte de nuevos datos a la teoría preexistente.

Luego de las recomendaciones que proponemos respecto de algunos aspectos relacionados con la satisfacción de los empleados concluimos la investigación afirmando la verificación de las siguientes hipótesis:

- ✓ ***que a niveles bajos de satisfacción de los empleados del área de atención al cliente, se pueden encontrar bajos niveles de satisfacción de los clientes con dicha área***

✓ *la satisfacción laboral de los empleados del área operativa puede ser menor a la satisfacción laboral de los empleados de un área interna*

A través de este trabajo de investigación se pretendió, por un lado, estudiar la realidad de la vinculación entre la satisfacción de ambos tipos de clientes y las compañías en nuestro país. Es importante destacar que durante el transcurso de esta investigación que nos ocupó hasta la fecha, el tema no sólo fue de interés en ese momento sino que además en la actualidad es cada vez más relevante en el país dado al entorno comercial incierto en el que están inmersas las compañías.

Por otro lado, también ha pretendido obtener resultados empíricos como subproductos del presente trabajo que se convierten en una herramienta para futuras investigaciones y aporte elementos de análisis a la vinculación entre las empresas y sus empleados en la Argentina.

A continuación profundizaremos en la formulación del problema, el objetivo de la investigación y su justificación.

1.1 Formulación del problema

Las compañías del siglo XXI se encuentran en un proceso de transformación, dejando atrás la gestión tradicional y dando lugar a una nueva empresa emergente. La cual probablemente ya no sea un único modelo a seguir, como lo fue el modelo de la época industrial, sino que haya que adaptarlo al mercado en el que se desarrolle.

El rendimiento financiero de las compañías es desafiado por factores externos como la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad, el efecto de las nuevas tecnologías y por factores internos como el paso de un trabajo manual a uno del conocimiento con un mecanismo de regulación basado en la autonomía responsable.

Dentro de este contexto turbulento los consumidores se encuentran más informados y exigentes con respecto a la calidad de los productos/servicios que adquieren. Como así también, los empleados han visto modificado el contrato psicológico con la empresa en la que trabajan impactando en sus expectativas (plan de carrera, remuneración, beneficios, etc) y vinculación con la misma.

Luís María Huete en su obra *Servicios y Beneficios* (Huete, 2005:67-88) explica que la insatisfacción de los clientes por la venta de productos o servicios a costa del engaño y su ignorancia, perjudica los vínculos emocionales con la compañía afectando la permanencia y el crecimiento de ésta en el mercado en el que se encuentre.

Las investigaciones acerca de la satisfacción del cliente, como se verá más adelante, señalan que tanto los clientes satisfechos como los que no lo están influyen de manera decisiva sobre el desempeño de las empresas. En tanto, que los satisfechos mejoran el movimiento del negocio, los insatisfechos lo empeoran.

Alan Dutka en su libro llamado *Manual de AMA para la satisfacción del cliente* (Dutka, 1998:55-81) menciona que el conjunto de rasgos por lo cuales el cliente juzga el producto, servicio o compañía es producto de sus demandas y expectativas. Uno de los rasgos más críticos es la atención al cliente, ya que en cada contacto el cliente percibe el servicio y evalúa su calidad. Los rasgos como el trato y la cordialidad de su personal, la solución a sus problemas o solicitudes, entre otros, serán juzgados negativamente por el cliente en caso de no satisfacer sus expectativas.

Asimismo Karl Albrecht en *Servicio al cliente interno* (Albrecht, 1998:19-38) plantea que en la mayoría de las organizaciones de servicios los empleados del área de atención al cliente son los que más rotan (por lo que normalmente la dotación es nueva), poseen escasa experiencia y conocimientos, no reciben suficiente capacitación y en algunos casos perciben los salarios más bajos de la organización.

No obstante no se encuentran solos, ya que los ayudan otras áreas encargadas de implementar y mejorar los procesos internos que exteriorizan el servicio.

En general, estas últimas están formadas por empleados con mayor experiencia y conocimientos en lo que hacen, percibiendo salarios más acorde a su desempeño o antigüedad y teniendo normalmente expectativas más exigentes con la compañía. Al no tratar directamente con el cliente les es más difícil percibir su enojo o gratificación por el servicio prestado, por lo que muchas veces no son suficientemente concientes de las consecuencias que su accionar ocasiona en el trabajo diario y estresante de sus colegas (los empleados del área de atención) y en los clientes.

A su vez, Huete (Huete, 2005:175-198) menciona que el no satisfacer las expectativas de los empleados puede afectar el desempeño y la vinculación de los mismos a la empresa, generándose un clima laboral que empeora el estado emocional de sus empleados siendo percibido por sus clientes y afectando la permanencia de los mismos en la compañía.

En tanto Albrecht, desde una perspectiva de satisfacción al cliente interno, señala (Albrecht, 1998:19-38) que si los empleados están insatisfechos probablemente los clientes también lo estén ya que la calidad del servicio se ve influida por el accionar de todo el personal de la organización.

En síntesis, podemos observar que dentro del contexto incierto en el que están inmersas las compañías existe una profunda crisis de confianza con relación a sus clientes externos e internos afectando la vinculación a la misma y la obtención de los resultados esperados. Por lo que se vuelve relevante para las compañías la búsqueda constante de estrategias orientadas a recomponer dichos vínculos considerando la satisfacción de las necesidades de ambos tipos de clientes.

1.2 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene el propósito de identificar los factores que pueden impactar en la satisfacción de los empleados de una empresa de servicios y explorar si dicho estado se relaciona con la satisfacción que los clientes tienen con la compañía.

Por medio del análisis de manifestaciones comunes de ambos grupos de actores, se intentará lograr la identificación de dichos factores y la descripción de sus efectos.

- **1.2.1 Objetivo general**

El interrogante principal que dio origen a esta tesis, lo podemos formular a través de la siguiente incógnita:

- ¿Existe alguna vinculación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes de una compañía?

- **1.2.2 Objetivos específicos:**

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación, que se desprenden del anterior, nos hemos formulado los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores que pueden influir en el estado de satisfacción de los empleados?
- ¿Los factores que impactan en la satisfacción de los empleados de un área interna son los mismos que impactan en la satisfacción de los empleados que están en contacto con el cliente?
- ¿Pueden encontrarse más satisfechos los empleados de las áreas internas que los empleados en contacto con el cliente?
- ¿Cuáles son las instancias más críticas que pueden afectar la satisfacción de los clientes durante la prestación del servicio?

1.3 Justificación

En mi experiencia laboral, he podido transitar por áreas en contacto con el cliente como por aquellas que son internas; observando distintas problemáticas que afectan su clima laboral en el proceso de transformación por el que están pasando las compañías. Como así también en mi experiencia como cliente de este tipo de corporaciones he tenido aciertos y desencantos cuando he contratado servicios.

Cartera de clientes insatisfechos y enojados por sentirse defraudados con el servicio prestado, empleados con expectativas no cumplidas dirigidas por un tipo de management que a veces cree que la transformación de la empresa consiste sólo en aplicar benchmarking para mejorar su competitividad en el mercado y crecer, son algunos ejemplos de lo que he observado que les está pasando a algunas empresas de servicios en Argentina.

El área de atención es el canal más utilizado por los clientes para expresar su enojo, impactando en la emocionalidad de los empleados, quienes muchas veces no cuentan con la autonomía suficiente para resolver los problemas a los clientes y sorprenderlos con soluciones que mejoren la imagen de la compañía. A su vez, ciertas veces he escuchado y observado a empleados de las áreas internas desmotivados e insatisfechos con su trabajo por no poder resolver los problemas por límites internos entre áreas y por no poder ser preventivos antes los mismos. Como así también, otros parecen no contemplar el efecto que sus aportes producen a las áreas que se encuentran en contacto con el cliente.

A través de este trabajo intentaré contribuir con los sistemas de gestión de las empresas de servicio, considerando los beneficios que promete la satisfacción de las necesidades de ambos tipos de clientes.

Invitamos al lector a pasar al cuerpo principal del presente trabajo de investigación.

MARCO TEÓRICO

2.1.1 El modelo estratégico de “Servicios y Beneficios”

Dado el contexto turbulento en el que las compañías deben concretar sus objetivos, muchas de ellas han creado y sostenido una cultura orientada al cliente. En ellas, generalmente, su management se preocupa por complacer a sus clientes para alcanzar los resultados esperados focalizándose en sus empleados. Principalmente, aquellas que se dedican a la prestación de servicios.

En este tipo de compañías se considera que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes, debido a que la retención y el abandono de los clientes dependen en buena parte de la forma en que los tratan los trabajadores.

Por lo que es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, siendo valorado por los clientes. Además, los empleados satisfechos rotan menos, siendo más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia.

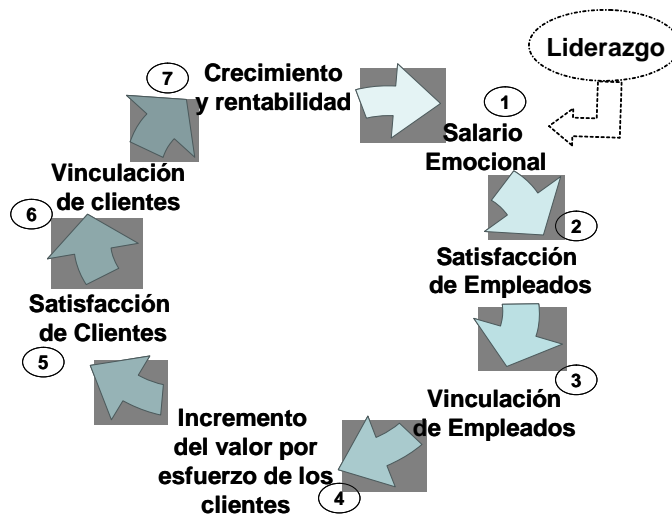
De la misma forma, la relación también puede darse a la inversa. Es decir, que los clientes insatisfechos intensifican la insatisfacción de los empleados. Debido a que los empleados que tienen contacto frecuente con los clientes están expuestos a las reacciones de los mismos. Como por ejemplo, groserías, exigencias irracionales, desconsideraciones, etc.

En el presente capítulo desarrollaremos un modelo de gestión estratégica orientado a los clientes y empleados simultáneamente para lograr alcanzar los resultados esperados.

Se focaliza en el cumplimiento de los objetivos de las compañías, basado en un vínculo emocional con los clientes y empleados, donde prima la necesidad de satisfacer a los empleados para poder satisfacer a los clientes.

El modelo al cual hacemos referencia es llamado “The service profit Chain” de Heskett, Sasser y Schlesinger de la Harvard Business School y ha sido desarrollado por Luis María Huete, en su libro “Servicios & Beneficios”. En el que sugiere (Huete, 2005:25-27) una cadena de acontecimientos basados en la integración de cuatro actividades a saber: atraer, vender, satisfacer y retener a clientes y empleados para obtener los resultados que toda compañía se propone alcanzar.

Como se observa en el gráfico 2.1, la última variable del modelo es el *Crecimiento y la rentabilidad*, a la cual se llega en la medida que se cumplan los pasos previos. Siendo necesaria para que el modelo siga funcionando como un ciclo continuo.



Fte: “Servicios & Beneficios” Huete, pag 33

Gráfico 2.1 Modelo de Servicios y Beneficios

Para obtener este efecto es necesario primero lograr la *vinculación de los clientes* con la compañía y para que esto suceda el cliente previamente deberá estar

satisfecho con el servicio ofrecido, ya que el grado de satisfacción influirá en su comportamiento y relaciones futuras con la compañía.

Una de las herramientas necesarias para conocer la cartera de clientes satisfechos que posee la empresa (gráfico 2.2), consiste en cruzar las variables de satisfacción y retención (repetición de la compra), tal como se muestra en la siguiente matriz:

		Retención	
		No	Si
Satisfacción	No	Terroristas	Rehenes
	Si	Mercenarios	Apóstoles

Fte: "Servicios & Beneficios", Huete pag 68

Gráfico 2.2 Cartera de clientes

En ella se observan cuatro tipologías de clientes que se relacionan con la compañía diariamente:

- ✓ Los terroristas: clientes que no se encuentran satisfechos ni vinculados a la empresa. Se quejan y protestan, hablan mal del servicio, prefieren a la competencia y normalmente ponen nerviosos a los empleados que los atienden.
- ✓ Los rehenes: aquellos que no están satisfechos, pero sí vinculados. Permanecen en la compañía, pero en realidad quieren marcharse y no pueden. Se sienten incómodos y traducen su frustración en su comportamiento. Cabe aclarar que este tipo de clientes se encuentran en mercados monopólicos o en empresas que crean altas barreras de salida.

- ✓ Los mercenarios: se encuentran satisfechos, pero no vinculados. A este tipo de clientes les falta el vínculo emocional. Normalmente las compañías que atraen clientes por precio, tienen este tipo.
- ✓ Los apóstoles: se encuentran satisfechos y vinculados. Es el cliente que repite la compra, atrae a nuevos clientes, da sugerencias, informa sobre la competencia.

Posteriormente, el acontecimiento que sigue en la cadena es *incrementar el valor por esfuerzo*, lo que implica aumentar lo que ofrece la compañía a cambio del esfuerzo que se le pide al cliente con relación a los competidores.

Dicha relación se puede expresar a través de la siguiente ecuación (cuadro 2.3):

$$\text{Atractivo del servicio} = \frac{\text{Valor percibido (prestación + feeling)}}{\text{Precio + Incomodidades + Inseguridades}}$$

Fte: "Servicios & Beneficios", Huete Pag: 115

Cuadro 2.3 Ecuación de valor por esfuerzo clientes

En la que el atractivo (valor) de un servicio es directamente proporcional al valor percibido (formado por las prestaciones más el feeling¹) e inversamente proporcional al esfuerzo que debe hacer el cliente en el proceso de la compra (formado por el precio, las incomodidades durante la prestación del servicio y las inseguridades durante el proceso).

En cada uno de los contactos que el cliente realiza con la compañía evalúa parcialmente dichos componentes, prestándole atención a lo que le sorprende positiva o negativamente.

¹ Feeling: en el modelo planteado se utiliza dicho término para hacer referencia a la percepción del cliente en el momento de contacto con la compañía.

A medida que aumenta el valor percibido por el cliente aumenta el atractivo del servicio y por consecuencia su satisfacción con éste. Sin embargo, si el cliente experimenta un esfuerzo mayor al valor percibido dicho atractivo disminuirá considerablemente y ocasionará su insatisfacción.

Como se puede observar dentro del valor percibido, encontramos el feeling/percepción, conocido como la impresión emocional que perciben los clientes del servicio que reciben. Buena parte de este componente depende del nivel de competencia y compromiso de los empleados.

La *vinculación de los empleados* es la etapa previa para poder incrementar esta ecuación y donde se unen la estrategia de mercado de la compañía (atraer, vender, satisfacer y retener clientes) con su estrategia interna que permite atraer, vender, satisfacer y retener a sus empleados.

Vincular a los empleados significa que la empresa se encuentra en condiciones idóneas de aumentar las contribuciones que los mismos aportan. Para lo cual es necesario tener empleados satisfechos con su tarea, sus jefes, colegas y clientes.

La satisfacción de los empleados contiene un fuerte componente emocional, determinado por estímulos externos, la calidad de los estímulos internos y por los filtros e interpretaciones que se aplican a las percepciones del mundo exterior.

Al igual que con los clientes, Huete formula la existencia de una relación entre el valor percibido por el trabajador y el esfuerzo que realiza en el logro de su tarea.

Los componentes que forman esta nueva ecuación son: el valor percibido (un conjunto de motivos aportados por la empresa, denominados M1, M2 y M3) y el esfuerzo percibido al realizar el trabajo (tanto físico como emocional).

Si llevamos estos conceptos a una formula matemática se expresarían de la siguiente manera (cuadro 2.4):

$$\text{Valor por esfuerzo de los empleados} = \frac{\text{Valor percibido (M1 + M2 + M3)}}{\text{Esfuerzo (mental + físico)}}$$

Fte: "Servicios & Beneficios" Huete, pag 177

Cuadro 2.4

Es decir, a medida que aumenta el valor percibido (haciendo hincapié en las motivaciones de los empleados) se asegura la satisfacción de los empleados.

En tanto que, si los mismos perciben un mayor esfuerzo con relación a este valor, aumentará su insatisfacción.

Cabe aclarar que mayor esfuerzo no es mayor trabajo o viceversa. Tanto el exceso como el defecto de reto en el trabajo acaban por estresar e influir negativamente en el estado emocional de las personas. La zona de máximo rendimiento de una persona, coincide con un estrés bueno en donde la persona se siente estimulado a realizar la tarea.

Los motivos aportados por la empresa pueden distinguirse en tres tipos y no tienen por qué excluirse uno de otro sino que pueden complementarse y potenciarse:

- ✓ Motivación del trueque (M1): la cual convierte al trabajo en algo subjetivamente valioso por las recompensas externas al trabajo que se reciben. Las cuales son materiales y tangibles: salario, viajes, beneficios sociales, etc. Determinando que a mayor recompensa, más valor percibido por el trabajo realizado. Presenta ventajas e inconvenientes: por un lado destaca la inmediatez de su efecto, por el otro el alto costo y la insaciabilidad.
- ✓ Motivación del artista o del profesional (M2): es el mecanismo que convierte en algo subjetivamente valioso al trabajo por razón de la tarea que se realiza, por interés del trabajo en sí. Para que actúe es necesario que la tarea sea atractiva y

se forme a los empleados no sólo en temas técnicos sino también en habilidades relacionadas con la gestión de las relaciones interpersonales. Los trabajos rutinarios o con excesiva presión, no propiciarán este tipo de motivación, sino que lo harán aquellos que sean más variados, con mayor responsabilidad o con niveles razonables de presión.

- ✓ Motivación del buen samaritano o la del voluntario (M3): permite encontrar sentido a una acción por el placer de que el trabajo cause un buen impacto en otras personas. Se conecta con la necesidad humana de dejar la labor hecha y de dar cauce a las necesidades afectivas. De acuerdo a lo postulado por Maslow, esta motivación se relaciona con la necesidad de autoafirmación personal o autotrascender (vivir para un propósito superior a uno).

Al igual que con los clientes, una de las herramientas utilizadas para conocer la cartera de empleados que forman parte de la empresa surge de cruzar las variables de *satisfacción de los empleados* y *retención* (permanecía en la empresa). En la que se puede obtener la misma tipología: terroristas, rehenes, mercenarios y apóstoles; variando sus contribuciones (gráfico 2.5).

		Retención	
		No	Si
Satisfacción	No	Terroristas	Rehenes
	Si	Mercenarios	Apóstoles

Fte: “Servicios & Beneficios” Huete Pag 182

Gráfico 2.5 Cartera de empleados

- Los terroristas: son empleados que poseen baja satisfacción y vinculación con la tarea que realizan. Al sentirse mal con lo que hacen, comunican ese

feeling/percepción negativo a sus compañeros y a los clientes. Reduce el valor percibido de la oferta que la empresa pone en el mercado para los clientes y dificulta la creación de valor en los empleados a través de las motivaciones M2 (motivación profesional) y M3 (motivación del voluntario) descritas anteriormente. Además de tender a aumentar el esfuerzo emocional de trabajar en la empresa.

Es preciso evaluar si el origen de estos sentimientos son a causa de que las percepciones de los mismos se encuentran por debajo de sus expectativas, si el proyecto de la empresa no tiene un carácter integrador o si el ejemplo de los directivos deja mucho que desear.

- Los rehenes: son aquellos que no están satisfechos con su trabajo pero que no cambian de empresa (probablemente porque creen que no tienen a dónde ir). Los mismos se deterioran emocionalmente lesionándose la estima personal y la confianza. Sus contribuciones a la empresa no son muy altas, ya que autolimitan su potencial.
- Los mercenarios: se encuentran satisfechos con su trabajo, pero no se sienten vinculados al proyecto de la compañía. Normalmente, tienden a desarrollar una lealtad hacia el dinero que se le pague. Probablemente, no tengan escrúpulos en pasarse a la competencia o en abandonar un trabajo cuando más se necesite de ellos.
- Los apóstoles: son los empleados que además de sentirse bien con su trabajo se encuentran emocionalmente vinculados al proyecto de la compañía. Filtran e interpretan positivamente muchos de los estímulos que recibe en el trabajo, generando una dosis mayor de energía e iniciativa personal, aumentando espectacularmente su contribución.

Para lograr tener mayor cantidad de empleados apóstoles es necesario aumentar la satisfacción de los empleados a través del estímulo de las motivaciones M2

(motivación profesional) y M3 (motivación del voluntario), englobándolas dentro de un componente emocional llamado *salario emocional*. El mismo es todo aquello que hace que un colaborador se sienta pago por un esfuerzo y que no sea dinero.

Sin embargo, para que el mismo exista se precisan dos condiciones: que la estructura motivacional del empleado no se haya deteriorado de forma que sólo capte valor en aquello que de una forma u otra sea dinero y que el management de la compañía posea credibilidad.

Por último y para que el ciclo se ponga en marcha, se plantea la necesidad de que los gerentes se conviertan en líderes. Un *liderazgo* capaz de transformar a los empleados de modo tal que éstos acaben sintiéndose mejor con su trabajo, sus clientes y sus colegas.

Para ello se necesitan personas que, además de poseer un buen dominio de los aspectos técnicos del negocio, sepan y quieran poner los aspectos creativos y emotivos en primer lugar. Como así también, sepan gestionar entornos de confianza y cooperación mediante: saber escuchar y entender a sus empleados, cuidar los detalles, cumplir las promesas, clarificar las expectativas sobre lo que se espera de los empleados, actuar con integridad y pedir disculpas cuando se haya equivocado.

2.1.2 La satisfacción del cliente interno

Karl Albrecht fue uno de los pioneros que consideró que para que una compañía se oriente al cliente, primero sería necesario orientarse hacia sus empleados. Sobre todo en las empresas prestadoras de servicios, dado al contacto directo con el cliente y la intangibilidad del producto.

En su libro “Servicio al cliente interno”, propone (Albrecht,1998: 14) el modelo de gestión del servicio interno como una estrategia para aumentar el compromiso de los empleados y por consecuencia su rendimiento y calidad en la tarea.

Este tipo de gestión supone que toda la organización sirva a aquellos que prestan un servicio, obteniendo una ventaja competitiva y brindando un servicio de calidad. Lo cual implica, satisfacer los deseos y necesidades de ambos tipos de clientes (internos y externos), considerando el diseño organizacional y de puestos de la compañía.

En su libro menciona (Albrecht, 1998: 14): “Para brindar un servicio superior al cliente es necesario que exista una cadena de calidad que se extienda desde el momento de la verdad (ese acto perceptivo trascendente durante el cual el cliente prueba el producto), a través de toda la organización, incorporando a todas las personas, los procesos y la infraestructura que debe contribuir al resultado final. El personal operativo no brinda el servicio. Lo brinda toda la organización. Ellos no pueden hacer más de lo que la organización les autorice hacer.”

En otras palabras, lograr una cultura orientada al servicio donde la sinergia entre las áreas (internas y las que están en contacto con el cliente) sean el vehículo para lograr un servicio excelente.

Es la línea operativa quien normalmente centra toda su atención en el cliente la cual disminuye a medida que se avanza en los niveles de la organización, debido a los

conflictos de límites entre las áreas internas, donde las reglas normalmente prevalecen a la razón y los procedimientos internos son intocables.

En este tipo de gestión, los empleados que están en contacto directo con los clientes actúan responsablemente ante ellos haciendo todo lo que esté a su alcance para satisfacer sus necesidades. Pero, el resto de las áreas internas también tiene en mente al cliente en su labor diaria.

El hecho de que exista una diferencia de visiones entre las áreas de la organización, genera una insatisfacción en el cliente en el momento de verdad del servicio. Por ejemplo, no cumplir en tiempo y forma con el servicio que se le prometió, generándose una insatisfacción por parte del cliente quien se la transmitirá al empleado de la línea operativa cuando llame para reclamar.

Para lograr la sinergia entre las áreas de manera que se esfumen estas diferencias es necesario centrar las energías en comprender qué significa, globalmente el negocio, el ordenamiento de recursos que está por detrás del envío del producto en los momentos de la verdad y el trabajo en equipo, facilitado por el hecho de que cada grupo comprenda cuál es su aporte al éxito de la empresa.

Desde este modelo de gestión uno de los objetivos principales de la Dirección consiste en crear una cultura de servicio orientada al cliente interno, contando con:

- ✓ un concepto claro de servicio.
- ✓ ejecutivos que prediquen y enseñen constantemente el valor del servicio.
- ✓ gerentes que tomen como modelo el comportamiento que el cliente está primero.
- ✓ empleados que ofrezcan un servicio de calidad.
- ✓ recompensas por ofrecer un servicio de calidad.

Todo ello liderado por toda la conducción de la compañía, siendo necesario que los gerentes (sobre todo aquellos que se encuentran en lugares intermedios) se conviertan en líderes de la búsqueda por la excelencia.

Hasta aquí hemos mencionado y analizado dos propuestas de gestión estratégica en las que plantean una relación entre la satisfacción de los

empleados y de los clientes generando un impacto en los resultados de las compañías que las implementan. En la primera de ellas, la satisfacción de ambos tipos de clientes está vinculada con aspectos de carácter emocional y en la segunda con la forma de trabajar (cultura orientada al servicio interno) en la compañía.

A continuación definiremos la satisfacción laboral y profundizaremos el análisis de los distintos factores relacionados con la misma, que los investigadores citados en este trabajo han evaluado a través de sus estudios.

2.1.3 La satisfacción Laboral

La *satisfacción laboral* es la actitud general de un empleado hacia su trabajo, siendo varios los elementos que considera en el momento de evaluar cuán satisfecho o insatisfecho se encuentra. Dichos elementos se pueden agrupar en tres tipos de factores: individuales, grupales y organizacionales, los cuales serán desarrollados en los siguientes apartados.

2.1.3.1 Factores individuales

Al investigar sobre los factores individuales encontramos determinados aspectos inherentes a las personas que pueden impactar en la satisfacción de los empleados, como se verá más adelante. Particularmente, nos centraremos en las habilidades, los valores, las actitudes, la percepción y la motivación de los empleados. Los aspectos como edad, género, estado civil y educación no son citados en el presente trabajo dado a que se han obtenido pruebas contradictorias al respecto.

Se ha encontrado una relación entre el puesto y las *habilidades*² que el empleado posea, determinando su estado de satisfacción. La misma se favorece cuando se corresponden sus habilidades con su puesto. Si se encuentran por encima de las

² Habilidades: definidas como las capacidades intelectuales y físicas que posee la persona.

requeridas a los empleados, éstos se sentirán insatisfechos debido a no poder aplicarlas y si se encuentran por debajo se sentirán exigidos.

Los *valores*³ contienen un elemento de juicio (al incorporar las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable) influyendo en la conducta y actitudes de los individuos.

Cuando las personas ingresan a la organización traen consigo un sistema de valores (lo que debe ser y lo que no debe ser), prefiriendo ciertas conductas y resultados antes que otros. Siendo muy probable que su satisfacción sea baja si sus valores no coincidan con las políticas de la organización.

Las *actitudes*⁴ manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo e influyen en el comportamiento de las personas.

En la introducción de este punto, describimos a la satisfacción laboral como la actitud general del individuo hacia su trabajo. Un trabajador con una alta satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas (juicio evaluativo favorable con impacto beneficioso en su comportamiento), en tanto aquel que se siente insatisfecho alberga actitudes negativas (juicio evaluativo desfavorable con impacto perjudicial en su comportamiento).

De acuerdo a lo expuesto por Robbins (Robbins, 2004:71) la actitud está compuesta por tres aspectos: la cognición, el afecto y el comportamiento. El primer aspecto es el que tiene que ver con las opiniones o creencias, el segundo con las emociones o sentimientos y el tercero con la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Asimismo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización son otros dos tipos de actitudes: la primera, mide el grado en el que una persona se

³ Valores: definidos como las convicciones básicas de conducirse en la vida.

⁴ Actitudes: consideradas juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos.

identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su desempeño es importante para su sentido de valía personal. La segunda es el estado en el que los empleados se identifican con la organización y sus metas, queriendo seguir formando parte de ella.

Robbins menciona (Robbins, 2004:75) que a través de las investigaciones se ha demostrado que las actitudes pronostican significativamente el comportamiento, mejorando las relaciones al considerar las variables moderadoras de: la importancia de la actitud, su especificidad, la facilidad para recordarlas, la presencia de presiones sociales y la experiencia directa de la actitud.

La importancia manifiesta valores fundamentales, interés personal o identificación con grupos o individuos que valora la persona. Por lo que aquellas actitudes que sean consideradas importantes por el trabajador pronosticarán mejor su comportamiento.

La especificidad otorga una mayor precisión del comportamiento que tendría el trabajador en una determinada circunstancia, permitiendo predecir mejor su conducta si se le consulta sobre actitudes concretas y no indefinidas.

La facilidad para recordar, a través de la reiteración de las actitudes con respecto a un tema determinado, también contribuyen a predecir mejor el comportamiento debido a que es más probable recordarlas modelando el comportamiento.

Las presiones sociales pueden generar discrepancias entre las actitudes del trabajador y su comportamiento. Lo cual se puede observar cuando un empleado tiene actitudes firmes sobre una determinada acción y puede expresar un mensaje convincente y completamente contrario en lo que cree. Un ejemplo podría ser el de los ejecutivos de las tabacaleras que no fuman y creen en las investigaciones que relacionan el cáncer con el cigarrillo, pero incentivan a los demás a fumar y niegan públicamente la relación causal entre el tabaquismo y el cáncer.

Cabe señalar que la teoría de Leon Festinger (Robbins; 2004:74) sobre la disonancia cognoscitiva explica la relación entre este tipo de comportamientos y actitudes. La misma plantea que el individuo intentará disminuir la incongruencia que percibe entre dos o más actitudes o entre sus actitudes y su accionar dado a la incomodidad que produce en su interior.

Sin embargo, dicha disminución no es total ya que se encuentra determinada por la importancia de los elementos que la generan, el grado de influencia que el individuo cree que tiene sobre dichos elementos y las recompensas que tenga la disonancia.

Si dichos elementos tienen poca importancia también será poca la presión para corregir la incomodidad. Si el individuo percibe que la disonancia es un resultado incontrolable sobre la cual no tiene opciones es muy probable que no realice un cambio de actitud, pudiendo racionalizarla y justificarla. Como así también, si considera que las recompensas que percibe son mayores a dicha disonancia no sentirá presión para reducirla.

La *percepción*⁵ que un individuo tiene puede ser radicalmente diferente de la realidad objetiva y de lo que el resto de la gente percibe. Esto se debe a la existencia de tres factores: el receptor, el objeto percibido o en el contexto de la situación en que ocurre la percepción.

En el momento de percibir un objeto o una persona, influyen las actitudes, motivaciones, intereses, experiencia y expectativas propias de cada receptor. Es decir, las características propias de cada individuo.

Las particularidades propias del objeto o persona percibida (novedad, movimiento, sonidos, tamaño, antecedentes, proximidad, etc) pertenecen al segundo grupo.

⁵ Percepciones: proceso en el que las personas organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

Por último, el contexto (tiempo, entorno de trabajo, entorno social) en el que se ven los objetos o los acontecimientos también son considerados por el sujeto en el proceso de percepción.

De acuerdo a la teoría de la atribución citada por Robbins (Robbins: 2004; 125), cuando una persona observa una conducta intenta determinar si su/s causa/s es/son interna/s o externa/s. Dentro de las primeras, se agrupan las que se consideran controladas por el individuo. En tanto en las segundas, se considera que la situación obligó a la persona a actuar de cierta forma.

Además, se pueden generar errores o desviaciones en el momento que se percibe una situación. Por ejemplo, la tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la de los factores internos con respecto a los demás. O atribuir el éxito a factores internos y echar la culpa de los fracasos a los factores externos.

Robbins también señala (Robbins: 2004; 127) que es imposible que las personas asimilen todo lo que presencian. Por lo que, sólo toman ciertos estímulos contando con una percepción selectiva. Cuando los estímulos son ambiguos, la percepción se deja influir más por las actitudes, intereses y antecedentes para su interpretación que por los estímulos en sí mismos.

Sin embargo, esta selección no es al azar sino que el individuo escoge de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. La percepción selectiva acelera la interpretación del resto de las personas, pero no sin correr el riesgo de trazar una imagen inexacta. Es decir, viendo lo que quiere ver y sacando conclusiones injustificadas de una situación ambigua.

Con todo lo expuesto, podemos afirmar que las personas se comportan de cierta manera no sólo por cómo sea su ambiente externo sino principalmente por lo que creen que es.

Por lo que, la percepción que tiene un empleado de la situación se convierte en la base de su conducta y satisfacción. La insatisfacción con las condiciones laborales o la opinión de que no hay oportunidades de desarrollo en la organización son juicios que se basan en los intentos de asignar un sentido al trabajo.

Como así también la conclusión a la que llega un empleado de si su trabajo es bueno o malo, es una interpretación. La incapacidad de manejar las diferencias cuando los individuos perciben el trabajo en términos negativos dará por resultado una menor satisfacción laboral.

El último aspecto individual al que hemos hecho referencia, es la *motivación*.

A lo largo de la historia, se han desarrollado varias teorías sobre la motivación de los empleados. A continuación haremos un breve recorrido por aquellas que se han relacionado con la satisfacción laboral.

- *Teoría de la jerarquía de necesidades, de Abraham Maslow (Guiot, 1985:103):* postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento (de superior a inferior) de las siguientes cinco necesidades:

- ✓ Autorrealización: impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.
- ✓ Estima: factores internos: como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones. Factores externos: como posición, reconocimiento y atención.
- ✓ Pertenencia y afecto (sociales): Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- ✓ Seguridad: defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- ✓ Fisiológicas: hambre, sed, abrigo y otras de carácter orgánico.

En la medida en que cada una de ellas queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve la dominante. La teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si lo está suficientemente deja de motivar.

Según Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o de los niveles superiores.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad pertenecen al orden inferior. En tanto las de pertenencia, estima y autorrealización son de orden superior. La distinción entre unas y otras, radica en que las necesidades de orden superior se gratifican internamente (dentro de la persona) y las de orden inferior en forma externa (ej: salario, contrato colectivo, antigüedad, etc).

Sin embargo, hay pocas pruebas de que las estructuras de necesidades se organicen según las dimensiones postuladas por Maslow, como así también de que las necesidades insatisfechas motiven o de que la satisfacción de una necesidad incite el movimiento a un nuevo plano de necesidades.

- *Teoría “X” y teoría “Y”, de Mc Gregor (The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960)* postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos. Uno negativo, llamado teoría “X” y otro positivo, denominado teoría “Y”.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- ✓ A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que puede, tratan de evitarlo.
- ✓ Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- ✓ Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- ✓ Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

De acuerdo con la teoría Y, las cuatro premisas son:

- ✓ Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- ✓ Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- ✓ La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
- ✓ La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X, se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y, se asume que rigen las necesidades de orden superior. Incluso, el mismo Mc Gregor sostuvo, que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por lo que proponía la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medio para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Sin embargo, al igual que sucede con la Teoría de Maslow, no hay pruebas que confirmen la validez de ninguno de los dos grupos de premisas ni de aceptar la teoría y modificar los actos de los trabajadores más motivados.

- *Teoría ERC, de Clayton Alderfer (Robbins, 2004:161-162):* agrupó las necesidades descritas por Maslow en tres grupos: los de existencia, relación y crecimiento (de donde proviene su denominación ERC).

Las primeras son de orden inferior e incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las segundas corresponden a las necesidades de pertenencia y amor de Maslow. Por último, las de crecimiento agrupan a las necesidades de valorización y realización personal del modelo de Maslow. Estos últimos dos grupos son las necesidades de orden superior.

La teoría afirma que las necesidades insatisfechas motivan a la persona. Como así también que las necesidades de orden inferior se satisfacen primero y luego las de orden superior.

Alderfer opinaba que la satisfacción de las necesidades de orden superior hacía que aumentara la importancia de éstas. Es decir cuando una persona satisface su necesidad de relaciones, por ejemplo, ésta adquiere intensidad en lugar de disiparse. Por lo que la persona seguirá buscando la forma de satisfacer su necesidad de relaciones.

Asimismo, también podría suceder que la persona vea frustrada la posibilidad de satisfacer una necesidad de orden superior volviendo a su necesidad de orden inferior.

Existen posturas contradictorias con respecto a esta teoría ya que varios estudios prestan ayuda a la misma, pero también hay pruebas que no funcionan en algunas organizaciones.

- *Teoría de los dos factores, de Frederick Herzberg (Schein, 1994:80 a 83):* (también llamada teoría de la motivación e higiene), convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó qué quería la gente en su trabajo. Concluyó que ciertas características se relacionaban constantemente con la satisfacción laboral, en tanto otras con la insatisfacción laboral.

Los factores intrínsecos, como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y logros, se encuentran vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los empleados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

El investigador, postula que de su estudio se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de la satisfacción es “no satisfacción” y lo opuesto de la insatisfacción es la “no insatisfacción”.

Los factores que producen satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. En tanto los primeros son llamados factores de motivación, los segundos traerán la paz, pero no la motivación.

Los factores de higiene son las condiciones de trabajo como: calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando estos factores son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas.

Si lo que se busca es satisfacer a las personas en sus puestos, el investigador, recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

Sin embargo, en esta teoría también se plantean algunas objeciones con respecto al procedimiento (limita su metodología: cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos. Cuando salen mal, culpan al entorno) y por no emplear ninguna medida general de satisfacción (es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo, pero que de todos modos lo considere aceptable).

- *Teoría de las necesidades, de Mc Clelland (Rubin, 1974:125 -132):* se enfoca en tres tipos de necesidades: de logro, de poder y de afiliación.

Las primeras contemplan el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito. Las segundas, la necesidad de

hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Y las terceras, deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

De las investigaciones sobre la necesidad de logro, Mc Clelland encontró que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan las situaciones en las que se asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida sobre su desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no y en las que se impongan metas de dificultad moderada.

La necesidad de poder se define como el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan de estar a cargo, luchan por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

En tanto, la necesidad de afiliación corresponde a los individuos que se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

- *Teoría de la evaluación cognoscitiva (Robbins, 2004:164-165):* antes de surgir esta teoría los investigadores consideraban que los motivadores intrínsecos (logros, responsabilidad y competencia) eran independientes de los motivadores extrínsecos (el salario elevado, ascensos, buenas relaciones con los supervisores y condiciones laborales agradables).

Sin embargo esta nueva teoría indica lo contrario, ya que manifiesta que las remuneraciones intrínsecas, que provienen de que los individuos realizan lo que les gusta, se reducen si las empresas aplican remuneraciones extrínsecas para recompensar el desempeño; causando una disminución en el interés de la tarea.

Según Robbins esta teoría ha sido tan aceptada como rechazada, debido a la metodología empleada. Si bien en general, se ha observado una interdependencia entre las remuneraciones intrínsecas y extrínsecas las repercusiones en la motivación del empleado son menores a las esperadas. Las objeciones se refieren a que los estudios fueron realizados con estudiantes y no con asalariados. En el ámbito laboral, normalmente el no recibir una remuneración extrínseca implica que el individuo está dejando de ser parte de la empresa. A su vez, en el caso que la tarea sea tediosa la remuneración extrínseca aumenta la motivación intrínseca; por lo que la aplicación de la teoría podría restringirse a puestos de nivel inferior que no son suficientemente gratificantes ni tediosos o para puestos de mayor nivel con tareas no tan interesantes que ofrecen recompensas intrínsecas.

- *Teoría de la motivación intrínseca, de K.W. Thomas (Robbins, 2004: 168-170):* plantea su modelo con el objetivo de profundizar sus estudios sobre la experiencia de “flujo” por la que pueden pasar los empleados cuando realizan su trabajo.

A dicha experiencia se la conoce como un estado de concentración absoluto que embarga a las personas, olvidándose del tiempo, cuando trabajan y que no proviene del objetivo de alcanzar una meta sino de realizar su tarea.

El modelo de Thomas, plantea que los trabajadores tienen una motivación intrínseca cuando tienen un interés verdadero por su trabajo, queriendo hacerlo mejor con energía y sintiéndose satisfechos por realizarlo.

Dicha motivación se logra cuando las personas experimentan sentimientos de: libertad de decisión, competencia, sentido y progreso. Los cuales se encuentran relacionados en sus investigaciones con el aumento de la satisfacción laboral y el desempeño.

Sin embargo, sus estudios fueron hechos con empleados profesionales y administrativos, por lo que no se encuentra claro si los cuatro componentes

pronostican la motivación intrínseca de los empleados que trabajan en sectores de producción también.

- *Teoría de la equidad (Robbins, 2004:170-172)*: sugiere que las personas comparan su actuación laboral con la de un tercero haciendo juicios respecto a esta comparación.

Existen cuatro tipos de comparaciones que puede realizar el trabajador:

- ✓ las experiencias en otro puesto dentro de la organización actual.
- ✓ las experiencias en otro puesto fuera de la organización actual.
- ✓ otro u otros individuos dentro de la organización del empleado.
- ✓ otro u otros individuos fuera de la organización del empleado.

En el caso que los empleados perciban una desigualdad se podría predecir que sus decisiones pueden estar dentro de las siguientes alternativas:

- ✓ Modificar sus aportes, como por ejemplo no esforzarse demasiado.
- ✓ Modificar sus resultados, como por ejemplo en el caso de los trabajadores a destajo que podrían aumentar su pago produciendo más unidades de menor calidad.
- ✓ Distorsionar sus percepciones con respecto a el mismo, como por ejemplo en el caso de creer que trabaja más que los demás.
- ✓ Distorsionar las percepciones con respecto a los otros, como por ejemplo pensar que el trabajo de sus compañeros no es tan atractivo como creía.
- ✓ Elegir a otro referente, por ejemplo empezar a creer que no gana como pensaba, aunque sigue siendo más que lo que reciben sus compañeros.
- ✓ Optar por renunciar de la compañía.

Si bien históricamente, la teoría de la equidad se basaba en la justicia distributiva, (equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre los individuos) se ha ampliado este concepto a una justicia de procedimientos (igualdad percibida del proceso con que se determina la distribución de remuneraciones).

Las investigaciones indican que la justicia distributiva tiene mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia de los procedimientos. Esta última influye mucho más en el compromiso de los empleados con la organización, la confianza en el jefe y la intención de renunciar.

- *Teoría de las expectativas, de Víctor Vroom (Robbins, 2004:173-175):* la misma afirma que la motivación de los empleados está en función de la interacción de tres elementos: expectativas, instrumento y valencia.

El primer término hace referencia a que un individuo percibe que su esfuerzo dará por resultado un desempeño. La instrumentalidad, se refiere a la percepción del individuo de que el desempeño producirá ciertos resultados positivos o negativos.

Por último la valencia, describe el valor que la persona adjudica a diversos resultados que se derivan del desempeño.

Conforme aumenta cada uno de estos componentes, la motivación también aumenta y conforme disminuyan dichos componentes también lo hará la motivación.

Un ejemplo de la interrelación de los componentes y la motivación podría darse en el caso que los empleados perciban que si trabajan duro tendrán un desempeño de buen nivel (expectativa positiva). También pueden suponer que si rinden obtendrán un reconocimiento, un aumento de sueldo o una promoción (instrumentalidad positiva). Es probable que valoren sostener estos resultados también (valencia positiva).

Bajo este ejemplo, se puede dar una motivación positiva. En cambio, si perciben que no existe posibilidad de recibir un reconocimiento, un aumento de sueldo o una promoción, sus instrumentos disminuirían al mismo tiempo que lo haría su motivación.

Sin embargo, los criterios señalan que la teoría tiene una utilidad limitada, por ser válida en caso que el individuo perciba claramente los vínculos entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensa.

Hasta aquí hemos mencionado y analizado los factores individuales que pueden impactar en la satisfacción de los empleados. A los efectos de analizar la satisfacción laboral, del caso de estudio, desde una perspectiva individual se han seleccionado las teorías de motivación de Maslow, Herzberg, Aldefer y Víctor Vroom.

2.1.3.2 Factores grupales

Según Robbins (Robbins: 2004; 219-247) todos los grupos sufren la influencia de las *condiciones externas* como la estrategia de la compañía, sus estructuras de autoridad, regulaciones formales, recursos con los que cuenta, procesos de selección de empleados, evaluación del desempeño, sistemas de remuneración, cultura y entorno físico.

Los *recursos* que aportan sus miembros del grupo en lo individual, son el segundo factor grupal señalado por el autor. Dentro de los cuales encontramos: los conocimientos, capacidades, habilidades y las características de personalidad.

La *estructura* formada por roles, normas, estatus, tamaño, composición, liderazgo formal y grado de cohesión del grupo genera vínculos entre la percepción del rol y el desempeño, la concordancia del jefe y el empleado (en cuanto a la percepción del trabajo de este último) como así también conflictos de roles asociados a la tensión del puesto que pueden generar insatisfacción laboral.

También, existe una relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción, donde los grupos más grandes tienen menor satisfacción. A medida que el tamaño aumenta, disminuyen las oportunidades de participación y de trato social, al igual que la

capacidad de los individuos de identificarse con los logros del grupo, favoreciendo la disensión, los conflictos y la formación de subgrupos.

En cuanto al liderazgo algunas investigaciones señalan que el líder que tiende a asignar tareas específicas a los miembros del grupo, espera que sus trabajadores mantengan niveles de desempeño definidos, insiste en que se cumplan los plazos y se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores, tiene empleados que logran un mejor desempeño y mayor satisfacción.

Los estudios realizados plantean dos dimensiones de conducta de liderazgo, llamadas: orientación a los empleados y orientación a la producción. La primera corresponde a la postura que enfatiza las relaciones entre las personas, adoptándose un interés especial en las necesidades de los individuos y se aceptan las diferencias de los miembros. La segunda acentúa los aspectos técnicos del trabajo.

El primer caso se lo asocia con una mayor productividad del grupo y satisfacción laboral. En tanto, en el segundo los líderes orientados a la producción se relacionan con una baja productividad de grupo y menor satisfacción.

Otras investigaciones plantearon la existencia de una tercera orientación dada por los cambios constantes en los que está inserto el líder y su grupo. Dicho dirigente también debería exhibir un comportamiento orientado al desarrollo. Es decir, encargarse de experimentar, buscar nuevas ideas y generar e implementar cambios. Las pruebas realizadas demostraron que los líderes que poseían esta orientación tenían empleados más satisfechos que los consideran más competentes.

Hasta el momento hemos enunciado relaciones en las que se produce un liderazgo homogéneo con todos los empleados. Es decir, los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera.

Sin embargo, la teoría del intercambio de líder y miembros plantea que por las presiones del tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo: confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y son objeto de privilegios. El resto del grupo ocupa una parte menor del tiempo del líder, las recompensas preferidas que éste controla y sus relaciones con él son de autoridad formal.

Al comienzo de la interacción entre el líder y un seguidor, el primero clasifica implícitamente al segundo en la camarilla o en la periferia. Esta relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo.

Los líderes tienden a elegir a su grupo elite por tener actitudes y características semejantes a las suyas o bien porque son más competentes que otros, haciendo distinciones entre sus seguidores. Los que pertenecen al grupo elite tienen calificaciones de desempeño mayor, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior y mayor satisfacción general que los de la periferia.

El investigador Robert House (Robbins, 2004:325-327) desarrolló un modelo de contingencia del liderazgo que toma los elementos básicos de la investigación del liderazgo y la teoría de las expectativas de la motivación (expuesta en el punto anterior), llamada teoría de la trayectoria a la meta.

La misma pretende reflejar la complejidad de las situaciones que existen en las organizaciones. Según esta teoría, los líderes tratan de influir en la forma en que los empleados perciben los premios que reciben por alcanzar las metas y les enseñan caminos para alcanzarlas.

Las repercusiones del comportamiento del líder en la satisfacción y el esfuerzo de los empleados dependen de la naturaleza de la situación, inclusive de las características de la tarea, los subalternos y el entorno.

En principio, el líder puede elegir entre cuatro estilos:

- ✓ El estilo dirigente, en el que le indica a los empleados qué es lo que se espera de ellos, los guía respecto a lo que deben hacer y también les enseña a hacerlo.
- ✓ El estilo sustentador, en el que el líder manifiesta interés por el bienestar de sus subordinados siendo amigable y asequible.
- ✓ El estilo participativo: donde incluye a los empleados en la toma de decisiones, les consulta sus opiniones respecto de la situación, les pide sugerencias, toma en cuenta esas sugerencias cuando toma la decisión, y en ocasiones permite que los trabajadores mismos tomen decisiones.
- ✓ El estilo orientado hacia la realización, en la que ayuda a los empleados a establecer las metas, premia la consecución de dichas metas y fomenta que los mismos asuman la responsabilidad para realizarlas.

Si el estilo elegido es incongruente a las características del empleado, el líder ejercerá su rol ineficazmente impactando en la satisfacción de sus empleados. Por lo que, los empleados se sentirán satisfechos si el líder compensa lo que les falta en el trabajo y no si es redundante en su forma de influir en ellos o elige un estilo distinto al que necesitan dadas sus características.

Daniel Goleman en su libro “El líder resonante crea más” describe un tipo de liderazgo al que denomina resonante. En el cual el líder sabe interpretar correctamente las emociones de sus empleados y los dirige efectivamente incluso en situaciones críticas.

Las características de estos líderes son el optimismo, el entusiasmo que muestran a sus empleados y el saber movilizar el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias utilizando la empatía.

En contraste a este tipo de liderazgo, se encuentra el discordante. En el cual, los líderes son personas que ignoran el hecho de lo destructivos que pueden ser, no

respetan a sus empleados y generan una atmósfera laboral de profunda insatisfacción.

En general, cuanto más deba el empleado comprometerse emocionalmente (dado al tipo de tarea que realiza) más empático y comprensivo debe ser el líder. Siendo el mismo, quien aporte a generar un clima de servicio que se relaciona con la predisposición de los empleados a satisfacer a sus clientes.

Explica (Goleman, 2004/B: 48) “el estado emocional y las acciones de los líderes influyen muy directamente en el modo en que se sienten los empleados y, en consecuencia, determinan su rendimiento. El modo, por tanto, en que el líder gestiona sus estados de ánimo no es una cuestión estrictamente privada, puesto que su influencia directa en el estado de ánimo de sus subordinados lo convierte en un factor esencial del funcionamiento de una empresa”.

Como se verá más adelante para analizar la satisfacción laboral en el caso de estudio, desde la perspectiva grupal, se han seleccionado los siguientes factores mencionados y analizados en este punto: el “liderazgo” a través del rol de la supervisión y el “grupo de trabajo” más directo y cercano a cada empleado.

2.1.3.3 Factores organizacionales

Según Robbins (Robbins: 2004; 425-447) el diseño organizacional, el diseño de puestos, las políticas/prácticas de recursos humanos y la comunicación interna forman parte de los aspectos organizacionales que se deben tener en cuenta al analizar la satisfacción de los empleados.

Dentro de los elementos del *diseño organizacional* encontramos:

- La departamentalización, que permite agrupar dichas tareas.
- La especialización laboral (grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo).
- La cadena de mandos: línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.
- El tramo de control: número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.
- La centralización: grado en la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.
- La formalización: grado en que las tareas están estandarizadas en la organización.

Las estructuras simples se caracterizan por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Las burocráticas con tareas operativas más rutinarias mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, márgenes estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

Y las matriciales con líneas dobles de autoridad combinando la departamentalización de funciones y productos.

Las investigaciones revelan que no se puede generalizar al momento de relacionar el diseño organizacional con el desempeño y la satisfacción de los empleados, ya que deben contemplarse las diferencias individuales como son la experiencia, la personalidad o la tarea.

Por ejemplo, no todos los empleados prefieren libertad y flexibilidad en su tarea sino que están más satisfechos con un trabajo estandarizado y una ambigüedad mínima. Los estudios sobre la especialización laboral indican una mayor insatisfacción en los puestos profesionales ocupados por individuos que tienen grandes necesidades de diversidad y crecimiento personal, existiendo en la actualidad una mayor posibilidad de una elección vocacional.

Con respecto al tramo de control ha sido imposible determinar que alguno de ellos sea el mejor para elevar el desempeño y la satisfacción, debido a las diferencias individuales ya mencionadas.

Algunas personas prefieren la seguridad de un jefe que esté al mando todo el tiempo, en tanto otras prefieren autodirigirse. Incluso, ciertos estudios han señalado que la satisfacción de los gerentes aumenta conforme son más los empleados que supervisa.

Existen pruebas bastante sólidas de un vínculo entre centralización y satisfacción laboral. En general, las organizaciones que están menos centralizadas practican más la toma participativa de decisiones guardando una relación positiva con la satisfacción laboral.

Sin embargo, también se ha comprobado que la relación entre descentralización y satisfacción es más intensa con empleados que tienen una autoestima baja. Estos individuos confían menos en sus habilidades, conceden mayor valor a la toma compartida de decisiones, por no ser los únicos responsables por los resultados de esas decisiones.

Con relación al *diseño de puestos*, destacamos en primer lugar a los estudios de Hackman y Oldham. En los que describieron (Schein, 1994:83-85) las características de las tareas y relación con la motivación, desempeño y satisfacción. Se lo denominó

Modelo de Características del Trabajo (MCT). En el que explica que cualquier trabajo puede describirse con cinco dimensiones básicas:

- ✓ Variedad de habilidades: el trabajo requiere realizar varias actividades para que el empleado aplique diversas habilidades y destrezas.
- ✓ Identificación de la tarea: el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable.
- ✓ Importancia de la tarea: el trabajo tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás.
- ✓ Autonomía: el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarlas.
- ✓ Retroalimentación: las actividades que requiere el trabajo hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Si se combinan las dimensiones “variedad de habilidades, identificación de la tarea e importancia de la tarea”, generan un trabajo significativo por lo que las pruebas predicen que los empleados que lo desempeñen pensarán que lo que hacen es importante, valioso y digno de hacer.

Los puestos con autonomía dan a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal por los resultados y si el trabajo ofrece retroalimentación sabrán cuál es su desempeño. Los individuos obtienen recompensas internas cuando se enteran de que ellos mismos se desempeñaron bien en una tarea que les interesa.

A medida que aumenten estos estados psicológicos, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, disminuyendo a su vez el ausentismo y la probabilidad de dejar la organización.

A su vez los resultados obtenidos por el trabajador están condicionados por la necesidad de crecimiento del mismo. Es decir, por el deseo de autoestima y autorrealización. Esto significa, que los individuos con mayor necesidad de

crecimiento tienen más probabilidades de experimentar esos estados psicológicos si su trabajo está enriquecido, que sus compañeros con menos necesidad de crecimiento. Incluso, responderán de manera más positiva que el resto.

Otra de las teorías sobre las características de la tarea es denominada PIS (procesamiento de la información social). En el que los empleados pueden adoptar aptitudes y conductas en respuesta a las claves sociales que les proporcionan aquellos con quienes tienen contacto. Como ser, sus compañeros, sus supervisores, amigos, familiares o clientes.

La validez del modelo se ha confirmado y se ha demostrado que la motivación y la satisfacción de los trabajadores se manipula mediante actos sutiles como puede ser el comentario de un compañero o jefe sobre la presencia o ausencia de características del trabajo como de dificultad, retos y autonomía.

Por lo que, la percepción de las características de las tareas se vuelve más importante como influencia de la satisfacción de los empleados que las características objetivas en sí.

Entre las *políticas y prácticas de recursos humanos* que repercuten en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, encontramos: las prácticas de selección, los programas de capacitación y desarrollo y los sistemas de evaluación de desempeño.

Con relación a la primera es necesario seleccionar los medios apropiados que aumenten la probabilidad de elegir a la persona adecuada para cubrir la vacante. En caso contrario, se corre el riesgo de contratar candidatos poco calificados o que no se adaptan a la organización, sintiéndose angustiados y tensos aumentando la insatisfacción con el trabajo.

Por otro lado, los sistemas de capacitación y desarrollo son un medio para favorecer la eficacia personal de los empleados encontrándose más dispuestos a emprender las tareas y aplicar un esfuerzo mayor.

Asociándolo a la teoría de las expectativas de Vroom, sería más probable que los trabajadores vean que su esfuerzo conduce al desempeño y por ende generará recompensas que satisfagan sus metas personales.

Los sistemas de evaluación y desempeño, son los encargados de valorar la aportación del empleado y sobre los cuales se tomarán las decisiones sobre la distribución de las remuneraciones en la compañía. Si este proceso hace hincapié en criterios equivocados o valora mal el desempeño, las remuneraciones pueden ser excesivas o insuficientes. Por lo que, según la teoría de la equidad mencionada en este capítulo, puede traer consecuencias negativas como un menor esfuerzo, mayor ausentismo, menor satisfacción, la búsqueda de otro empleo, etc.

Asimismo, los estudios revelan que el desempeño y la satisfacción aumentan si la evaluación se basa en criterios conductuales orientados a los resultados, si se analizan los temas profesionales tanto como los de desempeño y si se da a los trabajadores la oportunidad de participar en la evaluación.

Al referirnos a *la comunicación* hacemos mención, por ejemplo, a las pautas de comunicación con las que los miembros intercambian información, se toman y comunican decisiones, la dialéctica de los conflictos en el grupo y su relación con la satisfacción.

Según las investigaciones, la mayoría de las personas prefieren comunicarse con individuos de su misma posición o mayor, antes que con los que están por debajo. Como resultado, se debería esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo puesto reduce al mínimo el trato con personas de una posición inferior a la suya.

También señalan que en general cuanto menor sea la incertidumbre, mayor será la satisfacción. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado es un significado que se aproxima o no a lo que pretendía el emisor.

Cualquiera sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Siendo esta realidad la que determina el desempeño, el grado de motivación y satisfacción de los empleados.

Haciendo mención a la teoría de las expectativas, el grado de esfuerzo que aplique el empleado depende de su percepción de las relaciones entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y cumplimiento de las metas. Por ejemplo, se vería reducida la motivación de los empleados que no posean la información necesaria para que la probabilidad percibida de estas relaciones sea elevada. Si las recompensas no son claras, si los criterios para determinar y medir el desempeño son ambiguos o si los individuos no cuentan con una relativa seguridad de que sus esfuerzos resultarán en un desempeño satisfactorio, el empeño será menor.

Además, generalmente las incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales aumentan la incertidumbre y reducen la satisfacción. Distorsiones, ambigüedades e incongruencias aumentan la incertidumbre, teniendo un efecto negativo en la satisfacción. El uso de canales verticales, horizontales e informales acrecienta el flujo de la información, reduce la incertidumbre y mejora el desempeño y la satisfacción del grupo.

Hemos mencionado y analizado los factores organizacionales que pueden tener impacto en la satisfacción de los empleados pudiendo determinar un clima laboral o ambiente interno diferente dentro de cada organización. Los aspectos relacionados a la dinámica organizacional, la comunicación y

políticas de desarrollo fueron seleccionados para analizar la satisfacción de los empleados desde una perspectiva organizacional, en el caso de estudio.

A modo de síntesis del Marco Teórico, desarrollado precedentemente, cabe aclarar que en el presente trabajo seguiremos los lineamientos expuestos por Luis María Huete y Karl Albrecht por entender que es un encuadre que nos permite englobar la satisfacción de los empleados y clientes, contemplando aspectos emocionales y culturales (forma de trabajar).

A su vez la teoría desarrollada sobre los factores individuales, grupales y organizacionales seleccionados nos permitirá focalizar y analizar la satisfacción de los empleados a través del enfoque de sus investigadores.

2.2 Planteo de hipótesis y definición de las variables

De acuerdo al planteo, hecho por Huete en el modelo Servicios y Beneficios, desarrollado en el punto 2.1.1 del Marco Teórico podemos concluir que: buena parte de la vinculación de los clientes a la compañía, depende de la satisfacción de los empleados con su trabajo, ya que para realizar su tarea con competencia y compromiso primero tienen que percibir la obtención de un valor mayor al esfuerzo (emocional y físico) que realizan. Por lo que, nos planteamos la siguiente hipótesis: ***“a niveles bajos de satisfacción de los empleados del área de atención al cliente, se pueden encontrar bajos niveles de satisfacción de los clientes con dicha área”***

Asimismo, considerando los planteos de Karl Albrecht, expuestos en el punto 2.1.2 sobre la satisfacción del cliente interno, en el que manifiesta la existencia de intereses contrapuestos entre el área operativa (la que se encuentra en contacto con el cliente) y las áreas internas. Donde estas últimas se concentran más en los conflictos de límites entre ellas, disminuyendo su atención hacia el cliente al tiempo que el área operativa tiene la responsabilidad de satisfacerlo “aquí y ahora”. Nos planteamos la siguiente hipótesis secundaria: ***“la satisfacción laboral de los empleados del área operativa puede ser menor a la satisfacción laboral de los empleados de un área interna”***

Definimos las variables de la siguiente manera:

Con relación a la primera hipótesis, la “Satisfacción de los empleados del área de atención al cliente” como variable independiente, haciendo referencia a la actitud que los empleados tienen hacia su trabajo como consecuencia de la percepción de los factores individuales, grupales y organizacionales que la condicionan.

Dicha variable se midió a través de la encuesta de clima laboral (cuantitativa), en la que se les consultó a los empleados sus opiniones sobre su trabajo, equipos, supervisores y cuestiones de la organización en general.

La variable dependiente es la “Satisfacción de los clientes con dicha área” definiéndose como la actitud que los clientes tienen hacia el servicio que ofrece la empresa por medio del área de atención, como consecuencia de la percepción del valor recibido y el esfuerzo realizado en su experiencia. La misma pudo medirse a través de la realización de la encuesta (cuantitativa) de satisfacción de los clientes, donde se le preguntó el estado de satisfacción que tiene con respecto al servicio genérico⁶ y los periféricos⁷ que ofrece la compañía.

También se conoció la satisfacción con el sector de Atención al cliente, siendo una de las instancias por las que pasan los clientes.

Con relación a la segunda hipótesis, la primera variable “la satisfacción laboral de los empleados del área operativa” se define como la actitud que tienen los empleados del área de atención al cliente hacia su trabajo. Es decir, la opinión que tienen del mismo y que influye en su comportamiento. Dicha variable pudo identificarse por medio de la encuesta de clima laboral donde se conocieron las opiniones de los empleados sobre los factores individuales, grupales y organizacionales.

La segunda variable, “la satisfacción laboral de los empleados de un área interna” es la actitud hacia su trabajo, que tienen los empleados de un área que no se encuentra en contacto con los clientes de la compañía y que al igual que en la primera variable, la opinión que tenga del mismo influye en su comportamiento.

En este caso también pudimos conocer la satisfacción de los trabajadores del área a través de la encuesta de clima laboral.

A continuación pasaremos a detallar la metodología empleada en el caso de estudio.

⁶ Servicio genérico: es la parte troncal de las prestaciones de una empresa.

⁷ Servicios periféricos: son todas las prestaciones que acompañan al servicio genérico.

METODOLOGIA

3.1 Descripción de la muestra

El estudio se realizó en una empresa multinacional argentina situada en la Ciudad de Buenos Aires, orientada a la prestación de servicios. Cuenta con la cantidad aproximada 800.000 clientes y 3.200 empleados, organizados dentro de un tipo de estructura de índole burocrática y posee la característica de realizar cambios anuales en el modelo de su estructura modificando cantidad de puestos, funciones de las áreas y roles de sus integrantes.

Se seleccionaron dos áreas no al azar tomadas como muestras a analizar a los efectos de esta investigación. La primera de ellas, corresponde a un área operativa formada por 210 empleados en contacto diario con los clientes. Los empleados se encuentran divididos en 10 grupos a cargo de 1 supervisor, lo cual facilita la gestión del equipo y el acceso del cliente al mismo cuando necesita hablar con un responsable del área.

Su función corresponde a la resolución de consultas o reclamos, realización de trámites solicitados por los clientes y la venta de servicios; a través de un software en el que el empleado carga la operación que corresponda dando origen al pedido realizado y también pueden consultar el estado del mismo para informarle al cliente. Siendo éste el único medio que tiene el representante para resolver los pedidos del cliente (sólo su superior tiene acceso directo con áreas internas de la compañía).

En el caso de recibir un reclamo, primero debe procurar resolverlo. Pero, si lo excede, debe cargarlo en el sistema y enviarlo al área responsable de las gestiones internas para solucionarlo. También, debe informarle al cliente un plazo en el que estará resuelto el problema reportado o que se conocerá la respuesta del mismo.

La composición del área está formada principalmente por estudiantes universitarios, los cuales fueron capacitados por la compañía para realizar su labor. La duración de la jornada laboral es de seis horas y la supervisión no solicita al plantel más horas de trabajo que las comprometidas. Sin embargo, el turno de trabajo de los empleados se encuentra sujeto a la decisión de la compañía ya que por su propia actividad puede necesitar modificar los horarios de atención y cambiar los horarios de trabajo de los empleados.

La evaluación de desempeño de los trabajadores de esta área, se realiza por medio de escuchas que los supervisores realizan en el momento que los empleados se encuentran hablando con el cliente. En dicho momento, los supervisores llenan una planilla de evaluación verificando aspectos relacionados con el trato al cliente como así también con los pasos seguidos para solucionar su inquietud.

La remuneración en este sector es una suma fija sin gratificaciones extras por cumplimiento de objetivos.

La segunda área seleccionada es interna y cuenta con alrededor de 19 empleados. La estructura está formada por dos gerencias y dos jefaturas, todas ellas con reportes directos a la Dirección del área. Poseen la función de analizar, evaluar y aprobar/rechazar las estrategias presentadas por las áreas comerciales como así también proponerle a las mismas alternativas que mejoren el negocio de la compañía.

Está formada por graduados universitarios en su totalidad, algunos de ellos con estudios de posgrado ofrecidos por la empresa de acuerdo a los programas de desarrollo. Asimismo, el tipo de capacitación más utilizada en el área es vía web (e-learning).

El horario de trabajo es de nueve horas flexibles, donde la supervisión puede solicitar más horas para terminar trabajos puntuales.

La evaluación de desempeño, consiste en la verificación del logro de los objetivos fijados a los empleados al comienzo del año. La misma la realiza el jefe directo por medio de un software en el que cargará el porcentaje de cumplimiento del objetivo fijado al empleado.

Para estos empleados, la remuneración se fija a partir de una banda salarial de acuerdo a su puesto actual en la compañía. Recibiendo según el cumplimiento de los objetivos una gratificación salarial que será determinada por su jefe con acuerdo del gerente frente a una propuesta del área de recursos humanos.

Debido al pacto de confidencialidad con la empresa de servicios, sobre la que se realizó el estudio, se mantiene bajo reserva el nombre y el ramo comercial de la misma.

3.2 Diseño y técnicas de recolección de información

Hemos realizado un estudio descriptivo (cuantitativo) orientado a la comprensión y explicación de la vinculación existente entre la satisfacción de los clientes y empleados de una compañía.

En el mismo, se intentó identificar los factores que impactan en la satisfacción de los empleados de las áreas internas y en contacto con el cliente. Como así también, investigar la relación entre los efectos ocasionados en los empleados y el estado de satisfacción de los clientes con la compañía.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- ✓ la obtención de los resultados de la encuesta de clima laboral de un área interna y otra en contacto con los clientes (A).
- ✓ la obtención de los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes de la compañía (B).

La primera técnica (A) hace mención a la obtención de los resultados anuales de la encuesta de clima laboral de un área interna (estratégica) y otra de atención al cliente (operativa) de la empresa seleccionada. En la que se evaluó la satisfacción laboral de los empleados durante el año 2004.

En la misma se le preguntó a los empleados sobre la satisfacción general (una opinión global de lo que sienten) como así también su opinión con relación a once factores del clima laboral (seleccionados por la compañía) y el estado de ánimo en la compañía.

En la empresa seleccionada, las encuestas de clima se realizaron del 12 de Octubre al 5 de Noviembre, invitándose al 100% de sus empleados (efectivos, becarios, por contrato y eventuales) de las áreas seleccionadas.

La cantidad de personas encuestadas fueron 19 en el área interna y 210 en el área operativa. Las encuestas se tomaron por Internet con respuesta voluntaria y anónima. El procesamiento se realizó en forma externa como garantía de confidencialidad.

Los factores seleccionados por la compañía para consultarles a los empleados fueron (Anexo A: “Encuesta de clima laboral de las áreas encuestadas por factor”):

- “La Imagen de la Empresa”: futuro de la empresa, condiciones de competir, imagen, facilidad de cambio ante las exigencias de los clientes, etc.
- “Dinámica Organizacional”: seguimiento de directrices claras, coordinación entre áreas, estimulación a las personas, etc.
- “La Comunicación y la información”: características de la información: clara, confiable, suficiente, etc.
- “Mi grupo de trabajo”: cumple con los compromisos, comunicación entre compañeros, los empleados se esfuerzan para asegurar la satisfacción de los clientes externos, etc.

- “La Supervisión”: mi jefe me trata con respeto, tengo confianza en su capacidad, estimula el trabajo en equipo, etc.
- “Mi propio trabajo”: considero que mi trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, puedo tomar decisiones para mejorar mi tarea, mi trabajo me permite hacer uso de mis principales habilidades y conocimientos.
- “Condiciones de trabajo”: la seguridad física, instalaciones, procedimientos de seguridad, etc.
- “Desarrollo y Oportunidades de Crecimiento”: desempeño individual y reconocimiento, información sobre las oportunidades, etc.
- “Capacitación”: acceso a la capacitación, es suficiente, mejora mis posibilidades, etc.
- “Remuneración y Beneficios”: beneficios ofrecidos por la compañía, factor de aumento de sueldos, sueldo, etc.
- “La mejora del clima laboral”: generación de mejora, consecuencia de la encuesta, etc.

Las encuestas contemplan valores de respuesta en una escala de 1 a 5:

- 1 En desacuerdo/insatisfecho
- 2 Algo en desacuerdo/insatisfecho
- 3 Ni en desacuerdo ni de acuerdo/ ni insatisfecho ni satisfecho
- 4 Algo de acuerdo/ satisfecho
- 5 De acuerdo/ satisfecho

La sumatoria de los porcentajes de respuestas de grado 4 y 5 indican como resultado el porcentaje de favorabilidad (cantidad de personas de acuerdo o satisfechas). En tanto la sumatoria de las respuestas de grado 1 y 2 indican como resultado el porcentaje de desfavorabilidad (cantidad de personas en desacuerdo o insatisfechas). Por último las de grado 3 indican neutralidad.

La pregunta sobre el estado de ánimo contuvo un listado predeterminado en el que los empleados debían seleccionar dos estados con los cuales se sentían identificados (no fueron descriptos en la encuesta, quedando al saber y entender de los encuestados):

- Optimista
- Preocupado
- Bien
- Inquieto
- Respetado
- Motivado
- Entusiasmado
- Indiferente
- Enojado
- Desmotivado
- Cómodo
- Contento
- Desorientado
- Angustiado
- Pesimista
- Cansado
- Tranquilo
- Cuidado

En la segunda técnica (B) hacemos referencia a la obtención de los resultados de la encuesta anual de satisfacción de los clientes de la compañía seleccionada, en la que se evaluó el año 2004.

El objetivo consistió en conocer la satisfacción global de los clientes, la satisfacción en cada una de las instancias claves del servicio, la disposición a la recomendación del mismo y la prospección a la continuidad.

La puesta en campo se realizó del 18 de Octubre al 18 de Noviembre del año 2004 por medio de una consultora externa, quien se encargó de realizar la encuesta y presentar los resultados.

El método de realización de la encuesta fue vía telefónica (dado que la compañía posee los teléfonos particulares de sus clientes) con una duración de 15 minutos.

Los clientes encuestados radican en Capital Federal y ciudades del interior del país (lugares donde la compañía ofrece su servicio) y responsables de la decisión de contratación del servicio (seleccionados al azar).

Se tomó una muestra aleatoria de 800 clientes de la compañía, de los cuales 360 respondieron haber tenido al menos un contacto con el área operativa de atención al cliente en el término de los últimos seis meses del año.

Se le pidió asesoramiento a la consultora para el armado del cuestionario, en el que se le preguntó a los clientes su opinión sobre (Anexo B: "Cuestionario de la encuesta de satisfacción de clientes"):

- la satisfacción general con el servicio que ofrece la compañía
- la satisfacción con las distintas instancias del servicio:
 - Atención al cliente
 - Funcionamiento del servicio
 - Facturación
 - El precio
- la disposición a recomendar el servicio a otras personas
- la intención de continuar contratando el servicio

Asimismo cuando se le consultó al cliente sobre la instancia de "Atención", se profundizó la opinión preguntándole su satisfacción con los siguientes atributos:

1. el tiempo de resolución de su trámite, consulta o problema
2. la rapidez en ser atendido por el personal

3. la claridad en la información brindada por el personal
4. el interés del personal por atender su solicitud
5. la capacidad del personal para identificar y resolver consultas, pedidos o reclamos.
6. el trato y cordialidad del personal
7. la solución brindada por el personal a trámites, consultas y reclamos

En las preguntas de satisfacción se le mencionó al cliente una escala de seis valores de respuesta:

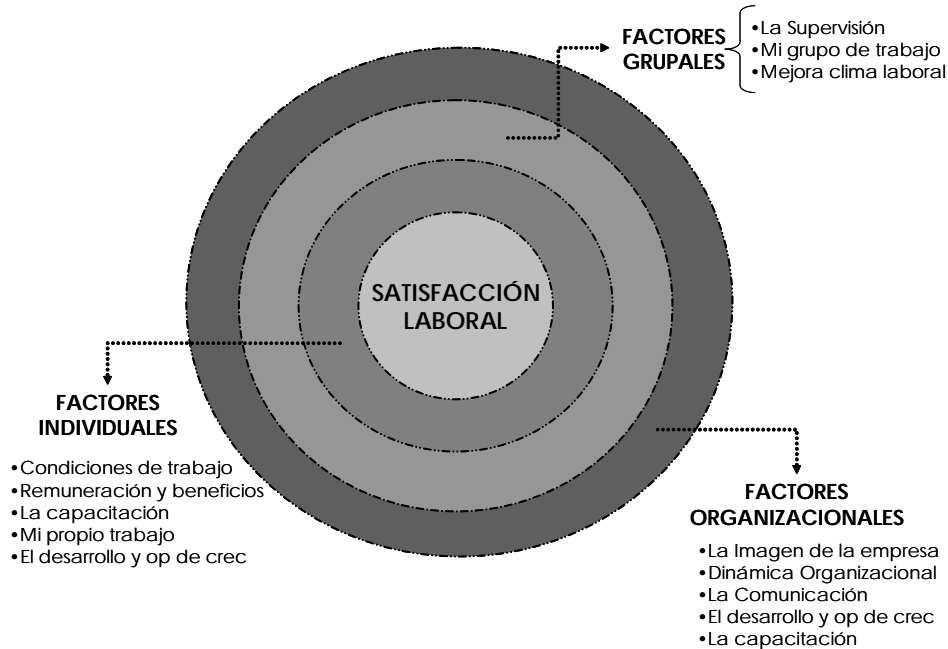
- 1 Totalmente insatisfecho
- 2 Insatisfecho
- 3 Ni insatisfecho ni satisfecho
- 4 Satisfecho
- 5 Totalmente satisfecho
- 6 No sabe/No contesta

En las preguntas de disposición a recomendar e intención a continuar comprando se le dictó una escala de cinco valores a saber:

- 1 Seguramente no
- 2 Probablemente no
- 3 No sabe
- 4 Probablemente si
- 5 Seguramente si

3.3 Procesamiento de los datos de clientes internos

Obtenidos los resultados de las encuestas de clima laboral de las áreas (ver Anexo A) se agruparon en tres grupos los factores medidos en las mismas, de acuerdo a los enfoques señalados al final de cada uno de los apartados 2.1.3.1, 2.1.3.2 y 2.1.3.3 del Marco Teórico, como se indica en el siguiente gráfico (3.1):



Fte: elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

Gráfico 3.1

Como se puede observar, los factores de “Capacitación” y “Desarrollo y oportunidades de crecimiento” se encuentran dentro de los factores individuales y organizacionales, ya que se pueden analizar teniendo en cuenta los dos aspectos.

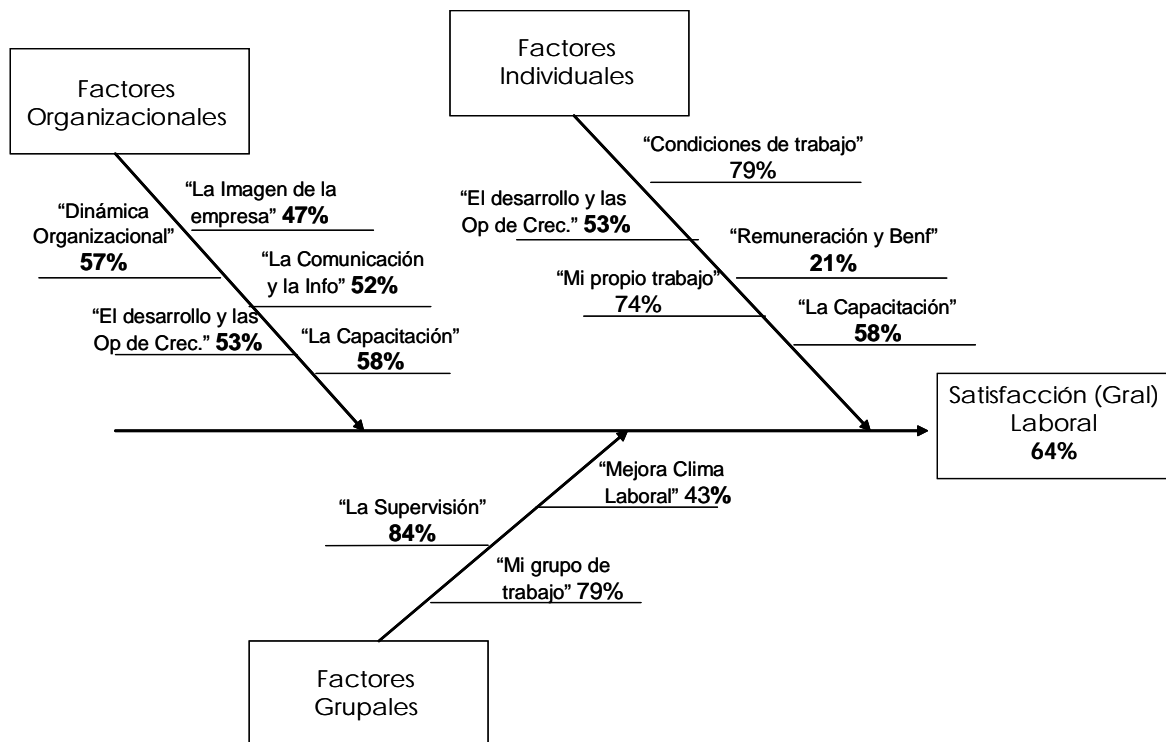
En el primer caso, desde un plano individual teniendo en cuenta la satisfacción de los empleados según las teorías de motivación expuestas en el punto 2.1.3.1 del Marco Teórico. En el segundo caso, desde un plano organizacional, enfocándonos desde la calidad de las prácticas y políticas que alcanzan a todos los recursos humanos de la compañía teniendo en cuenta el diseño organizacional y de puestos.

Posteriormente, se elaboraron las espinas de pescado de ambas áreas (gráficos 3.2 y 3.3), tomando a dichos factores como posibles causas con efecto en la satisfacción de los empleados.

Se le adicionaron los porcentajes de empleados satisfechos en general (de ambas áreas) como así también los porcentajes de empleados que manifestaron estar satisfechos con los distintos factores evaluados.

Cabe aclarar, que los empleados satisfechos son aquellos que al preguntarle cuál era la satisfacción con un factor determinado, seleccionaron la respuesta 4 “Algo satisfecho” o la respuesta 5 “Satisfecho”.

Gráfico 3.2 Espina de pescado del Área Interna:



Fte: Elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

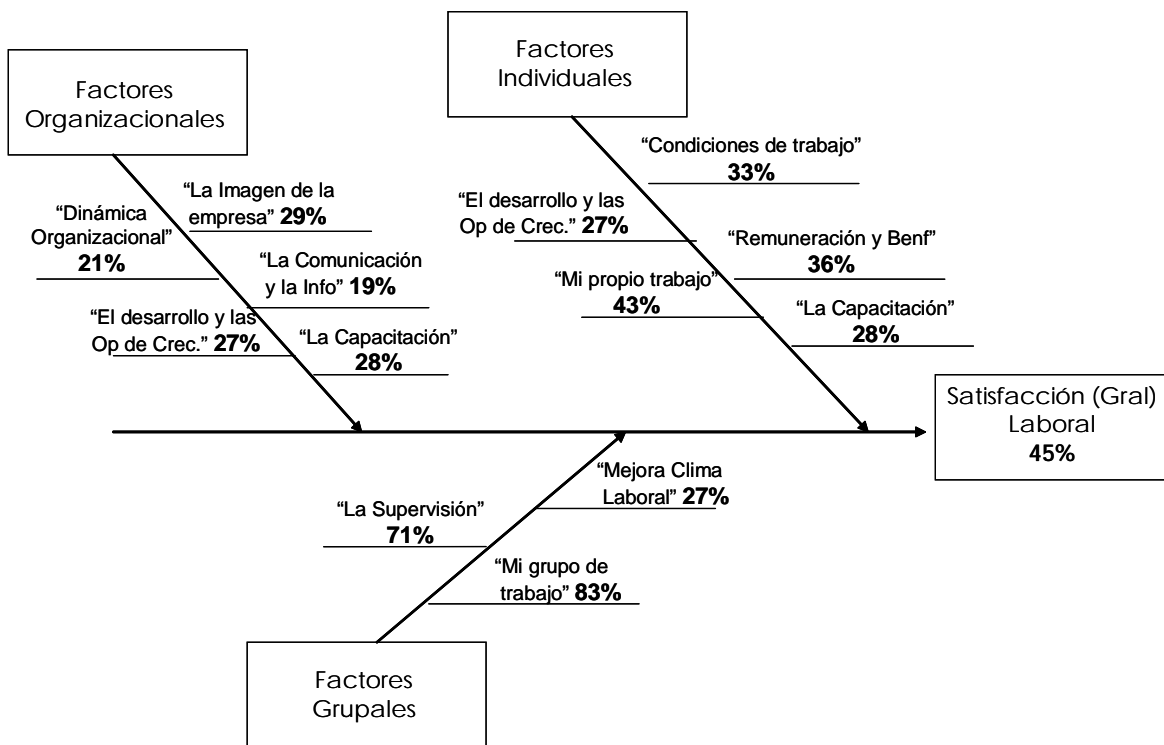
Como se puede observar, el área interna presenta un 64% de respuestas favorables en Satisfacción General.

Dentro de las causas grupales se encuentran los factores de mayor satisfacción: “La Supervisión” 84%, seguido por “Mi grupo de trabajo con 79%”, quedando 20pp y 15pp respectivamente por encima de la satisfacción general.

Dentro del grupo de factores individuales, el factor “Remuneración y Beneficios” es la causa con mayor impacto negativo en la satisfacción laboral (21% respuestas favorables).

El grupo de factores organizacionales presenta todas sus posibles causas/factores con valores favorables muy bajos con relación a los otros dos grupos y a la satisfacción general.

Gráfico 3.3 Espina de pescado del Área de Atención al cliente



Fte: Elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

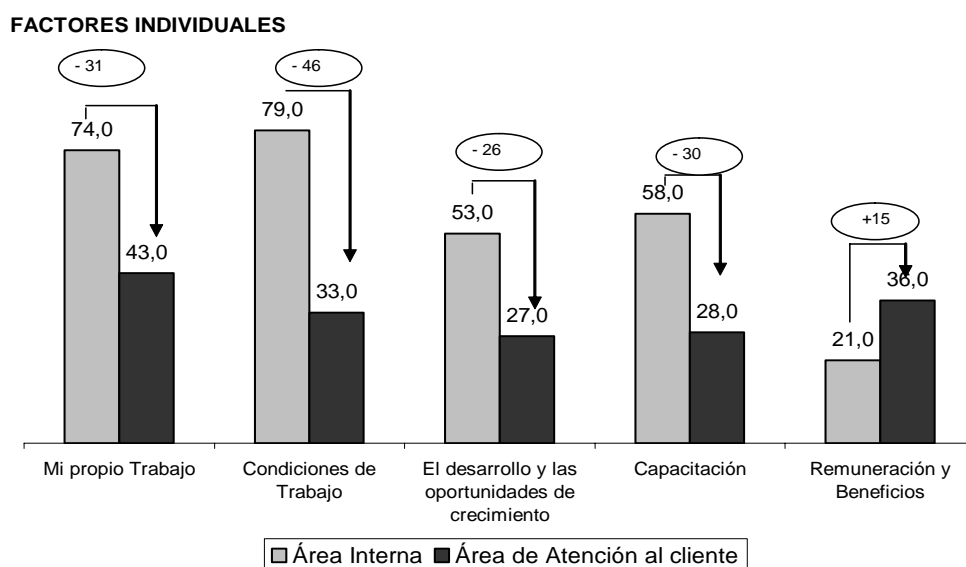
En el área de Atención al Cliente, el 45% de los empleados respondieron favorablemente con respecto a la Satisfacción General.

Los valores favorables más altos de los factores medidos se encuentran dentro de los factores grupales: “La Supervisión” (71%) y “Mi grupo de trabajo” (83%). Siendo los principales factores que impactan positivamente en la satisfacción de los empleados (26pp y 38pp por encima de la satisfacción general).

Al igual que en el área interna, los factores organizacionales agrupan la mayor cantidad de causas con factores muy bajos con respecto a los otros dos grupos y a la satisfacción general.

Encontrándose, las causas con mayor impacto negativo: “La comunicación” 19% de respuestas favorables, seguida por “Dinámica Organizacional” 21%. (26pp y 24pp respectivamente por debajo de la satisfacción general).

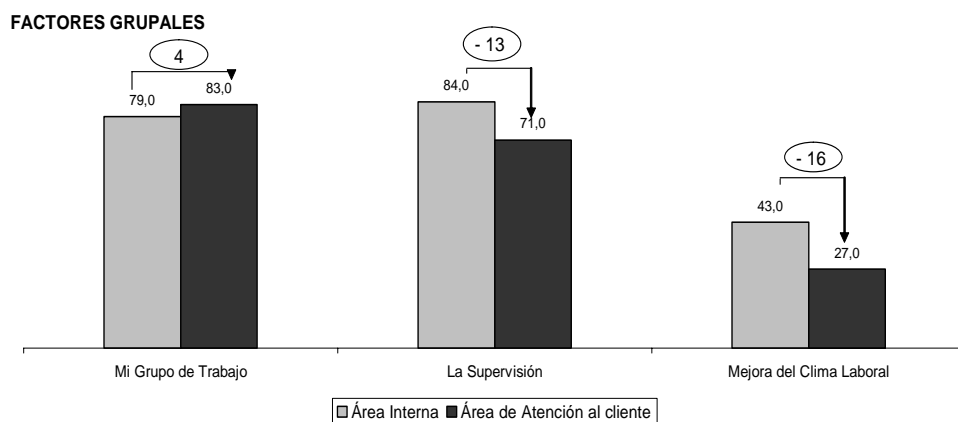
En el gráfico 3.4 se comparan entre ambas áreas, los factores que componen el grupo individual. Las mayores brechas negativas se encuentran en las “Condiciones de trabajo” (-46pp) y “Mi propio trabajo” (-31pp). En tanto, que el factor de “Remuneraciones y Beneficios” fue mejor evaluado por los empleados del área de atención al cliente.



Fte: Elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

Gráfico 3.4

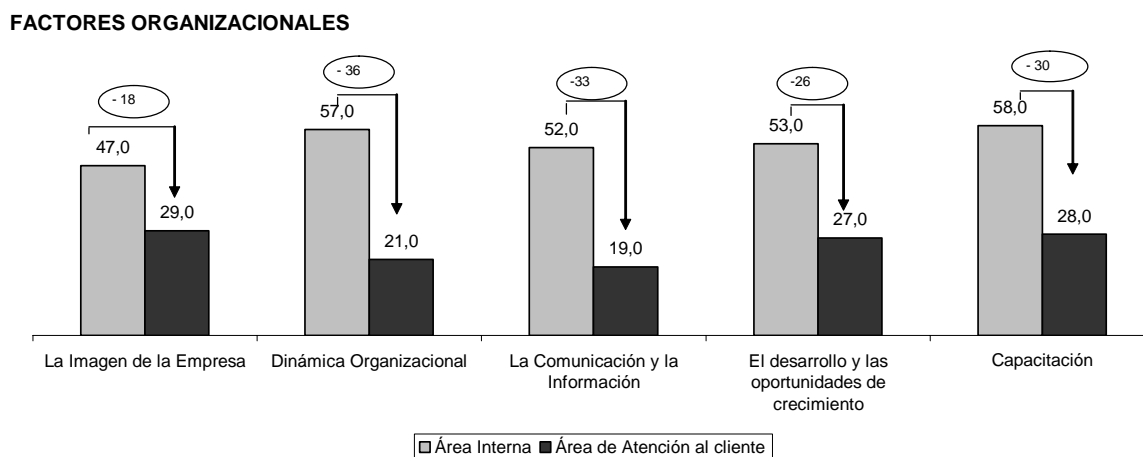
Con relación a los factores grupales (gráfico 3.5), se observa una mayor satisfacción del factor “Mi grupo de trabajo” en los empleados del área de atención. En tanto, que La Supervisión fue el factor mejor evaluado por el área interna. “La mejora del Clima” fue el factor evaluado por debajo de los otros dos del grupo, en ambas áreas.



Fte: Elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

Gráfico 3.5

Como se observa en el gráfico 3.6, “La Dinámica Organizacional”, “La comunicación” y “La Capacitación” son los factores organizacionales con mayor brecha entre las áreas (-36, -33 y -30 pp respectivamente).



Fte: Elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

Gráfico 3.6

A continuación se profundizó en los aspectos relacionados al factor grupal “liderazgo” en ambas áreas, tomando a la Supervisión como responsable del mismo. Como se verá más adelante, a pesar de la pobre percepción de la organización, la supervisión directa es mejor evaluada cuando generalmente es a la inversa.

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Factor 5: La Supervisión	Frecuencias	19	210
Satisfacción con el Factor:	% fav.	84	71
Mi jefe directo me trata con respeto. (de acuerdo)	% fav.	95	87
	%desfav.	0	7
Es fácil hablar con mi jefe directo (nunca/siempre)	% fav.	89	82
	%desfav.	0	8
Mi jefe directo me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes en la empresa (de acuerdo)	% fav.	74	69
	%desfav.	10	19
La habilidad de mi jefe directo para conducir al grupo de trabajo es adecuada (de acuerdo)	% fav.	68	68
	%desfav.	11	15
La manera como mi jefe directo resuelve los problemas humanos en el trabajo es adecuada (de acuerdo)	% fav.	73	68
	%desfav.	11	15
Mi jefe directo está comprometido con la calidad de los productos o servicios de mi sector (nunca/siempre)	% fav.	89	66
	%desfav.	0	9
Tengo confianza en la capacidad profesional de mi jefe directo (de acuerdo)	% fav.	85	65
	%desfav.	10	15
Mi jefe directo es justo y equitativo con todos los empleados de su equipo de trabajo (evita el amiguismo) (de acuerdo)	% fav.	73	65
	%desfav.	11	23
Mi jefe directo estimula el trabajo en equipo (de acuerdo)	% fav.	84	61
	%desfav.	11	18
Las pautas e instrucciones de trabajo que recibo son claras y precisas (de acuerdo)	% fav.	84	60
	%desfav.	11	19
Mi jefe directo me proporciona consejos, asesoramiento y apoyo para realizar bien mi trabajo (nunca/siempre)	% fav.	69	59
	%desfav.	10	15
Mi jefe directo es capaz de generar compromiso, adhesión y entusiasmo (de acuerdo)	% fav.	63	59
	%desfav.	16	17
Mi jefe directo reconoce mi contribución (nunca/siempre)	% fav.	69	55
	%desfav.	10	17
Creo que la distribución de las tareas en mi sector de trabajo es justa (de acuerdo)	% fav.	78	54
	%desfav.	11	28
Mi jefe directo tiene en cuenta mis ideas y propuestas (nunca/siempre)	% fav.	69	52
	%desfav.	5	15
Los objetivos fijados para realizar mi tarea son coherentes entre sí (de acuerdo)	% fav.	84	42
	%desfav.	11	35
Pienso que en mi sector de trabajo se premia y se sanciona con justicia (nunca/siempre)	% fav.	57	32
	%desfav.	11	40

Detalle de preguntas Factor Supervisión – ambas áreas

Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de clima laboral

Cuadro 3.7

Se agruparon las preguntas realizadas sobre la Supervisión para ambas áreas. En las que se encuentran preguntas con respuesta de tipo “de acuerdo” y “algo de acuerdo” consideradas como respuestas favorables (4 y 5) y en las que se respondió estar en desacuerdo (respuestas desfavorables, 1 y 2). Ver cuadro 3.7 Detalle de preguntas de Supervisión.

Entre las preguntas realizadas a los empleados del área interna, las percepciones de los empleados parecen señalar los niveles más bajos de acuerdo relacionados a los aspectos: cómo se premia y sanciona en el área, la capacidad de su jefe en generar compromiso y adhesión, la habilidad para conducir al grupo, la proporción de apoyo y asesoramiento para realizar sus trabajos, reconocer su contribución, tener sus ideas en cuenta y evitar el amiguismo.

En el área de atención al cliente, los empleados declaran bajos niveles de acuerdo en: cómo se premia y sanciona en el área, la coherencia entre los objetivos fijados y sus tareas, cómo sus jefes tienen en cuenta sus ideas, la distribución justa de las tareas, el reconocimiento de su contribución.

A pesar de los altos valores en satisfacción con la Supervisión, cuando se realiza una mirada más cercana a los aspectos relacionados al liderazgo, en ambas áreas se observa que si bien los empleados están de acuerdo con que se los trata con respeto y es fácil hablar con sus jefes directos, los aspectos señalados más arriba nos muestran un desacuerdo significativo con relación al estilo de liderazgo utilizado por sus dirigentes.

De acuerdo a las investigaciones sobre el liderazgo (mencionadas en el apartado 2.1.3.2 del Marco Teórico) y los bajos valores favorables en los aspectos señalados, ambos grupos parecen poseer estilos de liderazgo poco congruentes con las características de sus empleados.

A continuación, también profundizamos en los aspectos relacionados con el factor individual sobre “Mi propio trabajo” para ambas áreas.

En este caso, también la escala de respuesta de tipo “de acuerdo” y “algo de acuerdo” consideradas como respuestas favorables (4 y 5) y desacuerdo como respuestas desfavorables (1 y 2). Ver cuadro 3.8 Detalle de preguntas de “Mi propio trabajo”.

Detalle de preguntas Mi propio trabajo – ambas áreas

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Factor 6: Mi propio Trabajo	Frecuencias	19	210
Satisfacción con el Factor:	% fav.	74	43
Considero que mi trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa (de acuerdo)	% fav. %desfav.	95 5	68 12
La carga horaria y el ritmo de trabajo en mi área no interfieren con mi vida personal (de acuerdo)	% fav. %desfav.	68 21	56 34
Si tuviera la oportunidad de cambiarme de compañía por un trabajo similar (en tarea, responsabilidad y remuneración) (lo haría/no lo haría)	% fav. %desfav.	63 21	51 17
Puedo tomar decisiones para mejorar mi tarea (de acuerdo)	% fav. %desfav.	90 5	41 38
Las tareas que tengo asignadas me dan la posibilidad de aprender (de acuerdo)	% fav. %desfav.	79 5	27 50
Mi trabajo me permite hacer uso de mis principales habilidades y conocimientos (de acuerdo)	% fav. %desfav.	74 5	20 59

Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de clima laboral

Cuadro 3.8

Como lo señalamos anteriormente, los empleados del área de atención se encuentran menos satisfechos con su propio trabajo que los del área interna. Observándose una brecha entre áreas de 31pp.

Los principales aspectos en los que los empleados de dicha área perciben un bajo porcentaje de acuerdo son: su trabajo le permite hacer uso de sus principales habilidades y conocimientos, las tareas que se les asignan le dan la posibilidad de aprender y el tomar decisiones para mejorar su tarea.

Continuando con el procesamiento de los datos del área de atención y del área interna nos detendremos en los aspectos relacionados con las políticas y prácticas de recursos humanos, a través de los factores organizacionales de Oportunidades

de crecimiento y desarrollo y Capacitación. Ver cuadro 3.9 Detalle de preguntas de “El desarrollo y las Oportunidades de crecimiento y la “Capacitación”

Detalle de preguntas El desarrollo y las op de crecimiento y la Capacitación – ambas áreas

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Factor 8: El desarrollo y las oportunidades de crecimiento	Frecuencias	19	210
Satisfacción con el Factor:	% fav.	53	27
Cuando existe una vacante, la empresa la ofrece primero a sus empleados	% fav.	79	53
	%desfav.	0	21
En la empresa se informa abiertamente sobre las oportunidades de crecimiento que existen en la compañía. (de acuerdo)	% fav.	53	42
	%desfav.	16	38
Conozco lo que se espera de mí para crecer/desarrollarme en la empresa (de acuerdo)	% fav.	63	30
	%desfav.	16	46
En mi sector de trabajo el desempeño individual es el principal factor para reconocer a los empleados (reconocimiento no monetario) (de acuerdo)	% fav.	58	24
	%desfav.	21	52
Factor 9: Capacitación	Frecuencias	19	210
Satisfacción con el Factor:	% fav.	58	28
Mi jefe me procura el acceso a la capacitación que necesito para perfeccionar mi desempeño (de acuerdo)	% fav.	63	39
	%desfav.	5	31
La empresa se ocupa de la capacitación de sus empleados (de acuerdo)	% fav.	52	37
	%desfav.	16	36
La capacitación que recibo es suficiente para realizar correctamente mi tarea (de acuerdo)	% fav.	57	36
	%desfav.	11	42
La capacitación que recibo en la empresa mejora mis posibilidades de desarrollo laboral y personal (de acuerdo)	% fav.	53	31
	%desfav.	11	47
La capacitación que recibo es suficiente para realizar correctamente mi tarea (de acuerdo)	% fav.	57	36
	%desfav.	11	42
En cuanto a las oportunidades de capacitación que me ofrece la empresa yo estoy (satisfacción)	% fav.	58	25
	%desfav.	21	42
Creo que la calidad de la capacitación que se brinda en la empresa es (calidad)	% fav.	26	18
	%desfav.	26	38

Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de clima laboral

Cuadro 3.9

En general, las respuestas dadas por los empleados del área de atención revelan valores más bajos que los elegidos por los empleados del área interna.

Con respecto “Al desarrollo y las oportunidades de crecimiento” en el área de atención el aspecto más crítico parece ser el bajo porcentaje de acuerdo y elevado desacuerdo, en considerar que el desempeño individual es el principal factor para reconocer a los empleados (reconocimiento no monetario).

En tanto con respecto a “La capacitación”, las respuestas menos favorables se encuentran relacionadas con la calidad de la capacitación y la satisfacción con las oportunidades de capacitación que se ofrece en la empresa.

En el área interna el aspecto más crítico del factor sobre “El desarrollo”, dado su bajo nivel de respuestas favorables, es “la empresa informa abiertamente sobre las oportunidades de crecimiento que existen en la compañía”. Dentro del factor “Capacitación” para el área interna, el más crítico coincide con el del área de atención, siendo la calidad de la capacitación que brinda la empresa.

En síntesis, se puede observar que los empleados en general (aunque mucho más los del área de atención) se sienten poco satisfechos con los factores sobre las políticas y prácticas de RRHH. De acuerdo a la teoría expuesta en el punto 2.1.3.3 del Marco Teórico esto puede afectar la eficacia personal y limitar la disposición a emprender las tareas aplicando un mayor esfuerzo.

En el caso, particular del área de atención, la poca satisfacción con el aspecto de reconocimiento (no monetario) por el desempeño individual se vincula con el poco acuerdo que los empleados señalan al responder que su jefe directo reconoce su contribución y que en su sector de trabajo se premia y sanciona con justicia.

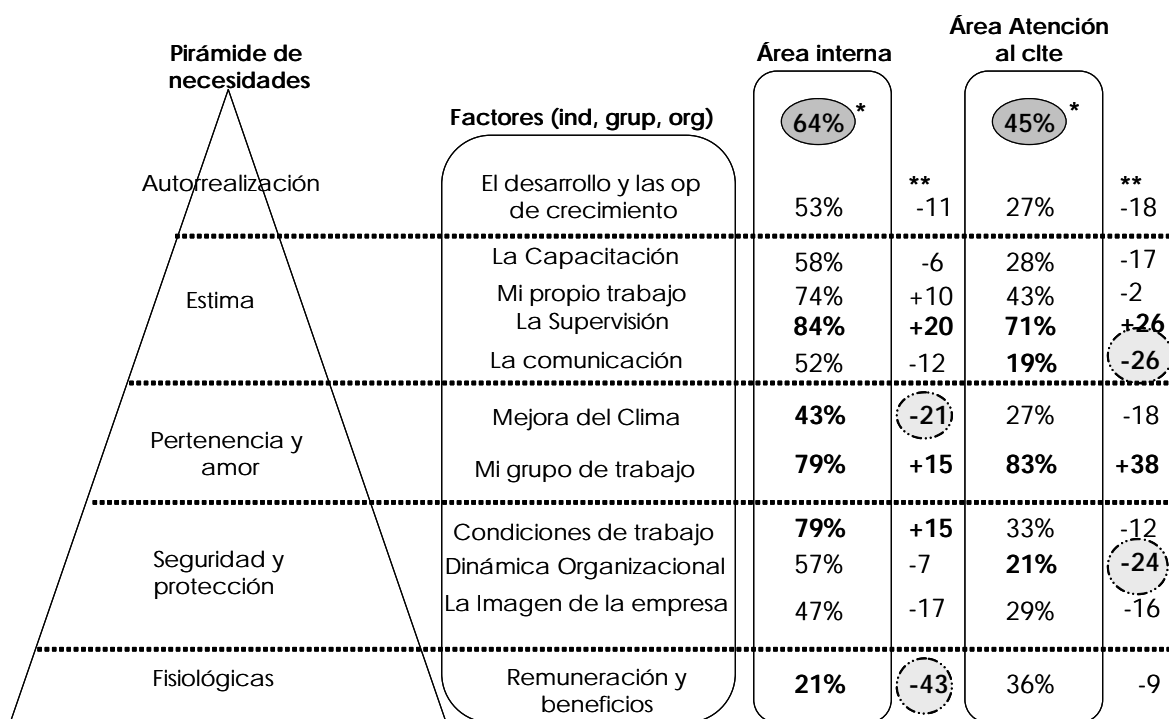
Por lo que siguiendo la teoría de Vroom descrita en el punto 2.1.3.1 del Marco Teórico sobre factores individuales relacionados con la satisfacción y la motivación, sería probable que por la percepción que tienen estos trabajadores no vean que su esfuerzo conduzca al desempeño y por ende genere recompensas que satisfagan sus metas personales.

A continuación y con el propósito de conocer el estado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores, descritas por Maslow y Alderfer, hemos relacionado las mismas a los factores medidos por la compañía en la encuesta de

clima; considerando que dichas necesidades podrían identificarse a través de dichos factores.

En el gráfico 3.10 se compara el nivel de satisfacción de ambas áreas de acuerdo a la jerarquía de las necesidades planteadas por Maslow:

Agrupación según la teoría de las necesidades de Abraham Maslow



*% de respuestas favorables de Satisfacción general

** Diferencia entre la Sat Gral y el valor obtenido por factor

Fte: Elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

Gráfico 3.10

Como se puede observar, en ambas áreas laborales existen necesidades más satisfechas que otras. Coincidiendo con lo que plantea la teoría al afirmar que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente cubierta deja de motivar.

Con relación al área interna las necesidades fisiológicas, vinculadas a la satisfacción con las “Remuneraciones y Beneficios”, son las más insatisfechas (-43pp por debajo de la satisfacción general).

Dentro de las necesidades de seguridad y protección, la “Dinámica organizacional” y “La imagen de la empresa” son las que aún revelan valores por debajo de la satisfacción general. En tanto, las “Condiciones de trabajo” se encuentran por encima (+15p) de la misma.

Con respecto a las necesidades de pertenencia y amor, la “Mejora del Clima” tiene un valor más bajo que la satisfacción general (-21pp) y “Mi grupo de trabajo” es uno de los factores que revelan una mayor satisfacción.

En el grupo de las necesidades de estima, se encuentra el valor más alto de satisfacción de los empleados del área interna dentro del factor “La Supervisión” (84%).

Por último, con relación a las necesidades de autorrealización, “El desarrollo y las oportunidades de crecimiento” se encuentra 11pp por debajo de la satisfacción general.

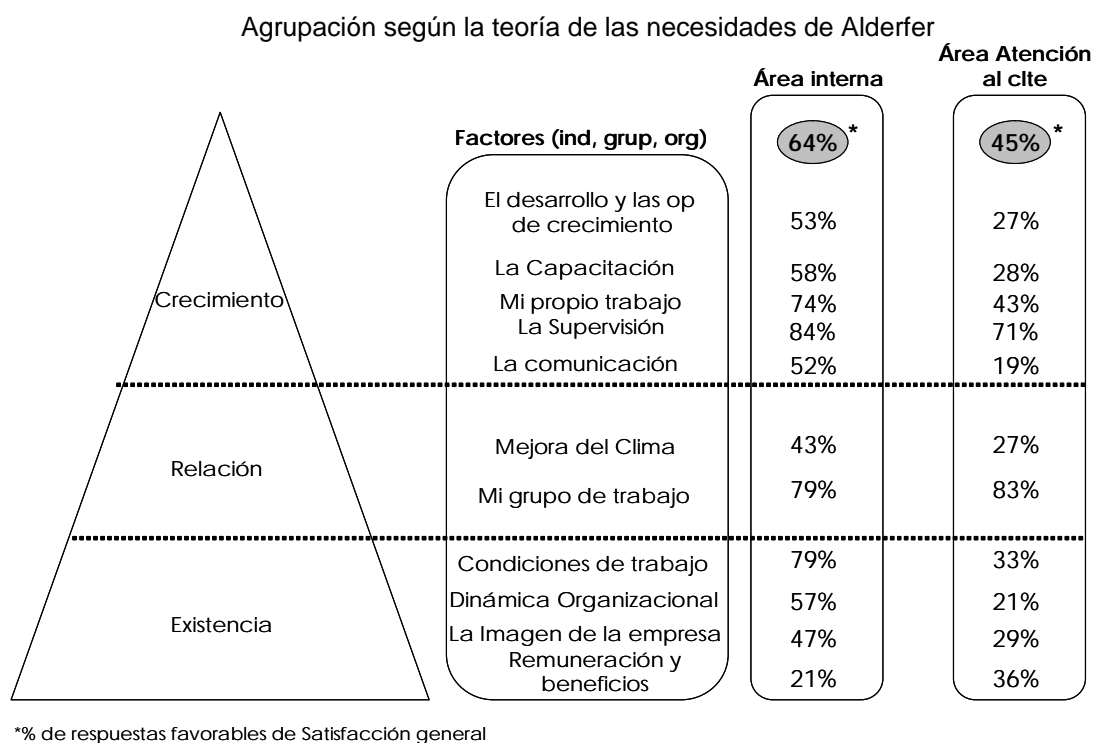
En resumen, podríamos concluir que en esta área existen oportunidades de mejora de satisfacción en toda la jerarquía de necesidades. Sin embargo, las más críticas se encuentran dentro de las necesidades fisiológicas (“Remuneración y beneficios”) y las de pertenencia y amor (“Mejora del clima”). La teoría de Maslow marcaría una insatisfacción en las necesidades de orden inferior como son las fisiológicas y en las de orden superior como son las de pertenencia y estima, siendo oportunas las gratificaciones internas y externas en estos casos.

Dentro del área de atención al cliente, se observan muy bajos valores de satisfacción dentro de las necesidades de estima (factor “La Comunicación”) y en las de seguridad y protección (factor “Dinámica Organizacional”). No obstante, dentro de las necesidades de estima encontramos uno de los factores más valorados “La Supervisión” con un valor de 26 puntos porcentuales por encima de la satisfacción general.

En el caso de las necesidades de pertenencia y amor, se encuentra el factor de “Mi grupo de trabajo” con 38 puntos porcentuales por encima de la satisfacción general.

En esta área, dado el bajo porcentaje de respuestas favorables, también se observan oportunidades de mejora en toda la pirámide de necesidades descrita por Maslow. Siendo las más críticas las de seguridad y protección por presentar todos sus factores brechas negativas con relación a la satisfacción general. Como así también las necesidades de estima relacionadas al factor Comunicación (-26pp).

En el gráfico 3.11 se muestra la misma comparación que en el gráfico 3.10, pero aplicando la teoría de las necesidades de Alderfer:



Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de clima laboral

Gráfico 3.11

Con relación a la necesidad de existencia, se puede observar mayor insatisfacción en el área de atención al cliente en todos los factores que la integran. Excepto, en el de “Remuneración y beneficios”, el cual es más bajo en el área interna. Por lo que,

observamos una mayor necesidad de generar acciones de mejora en el área de atención con respecto a todos los factores que agrupa este tipo de necesidad. En tanto, que en el área interna el factor más crítico para implementar acciones de mejora sería el de “Remuneración y beneficios”.

Las necesidades de relación, coinciden con la agrupación de Maslow. En ambas áreas se encuentran valores bajos en el factor de “Mejora de clima” y valores mucho más altos para “Mi grupo de trabajo”. Este tipo de necesidades son de orden superior y la teoría plantea que cuando el empleado satisface una necesidad de este tipo, la misma adquiere mayor intensidad en lugar de disiparse. En consecuencia, el trabajador seguirá buscando la forma de satisfacerla. Pero, en el caso que no pueda volverá a sus necesidades de orden inferior.

En el caso de estudio, en el área de atención, el factor de “Mi grupo de trabajo” es el que obtiene el mayor porcentaje de respuestas favorables (83%) con relación a todos los otros factores. De manera, que podríamos suponer que en este caso es la necesidad que adquiere mayor intensidad y el que los trabajadores seguirán buscando satisfacer.

Sin embargo, dentro de este grupo mencionamos que también se encuentra “La Mejora del clima” (27%) con un valor muy por debajo de la satisfacción general. Lo que podría suponer una frustración en este factor (dada por ejemplo, porque no se tomen en cuenta sus opiniones vertidas en la encuesta de clima) y volver a la necesidad de satisfacer factores de seguridad y protección o fisiológicos, agrupados dentro de las necesidades de existencia.

Dentro de las necesidades de Crecimiento (estima y autorrealización de Maslow), se observan valores altos en ambas áreas en el factor de “La Supervisión”. Siendo uno de los valores más altos en el área de atención al cliente (71%).

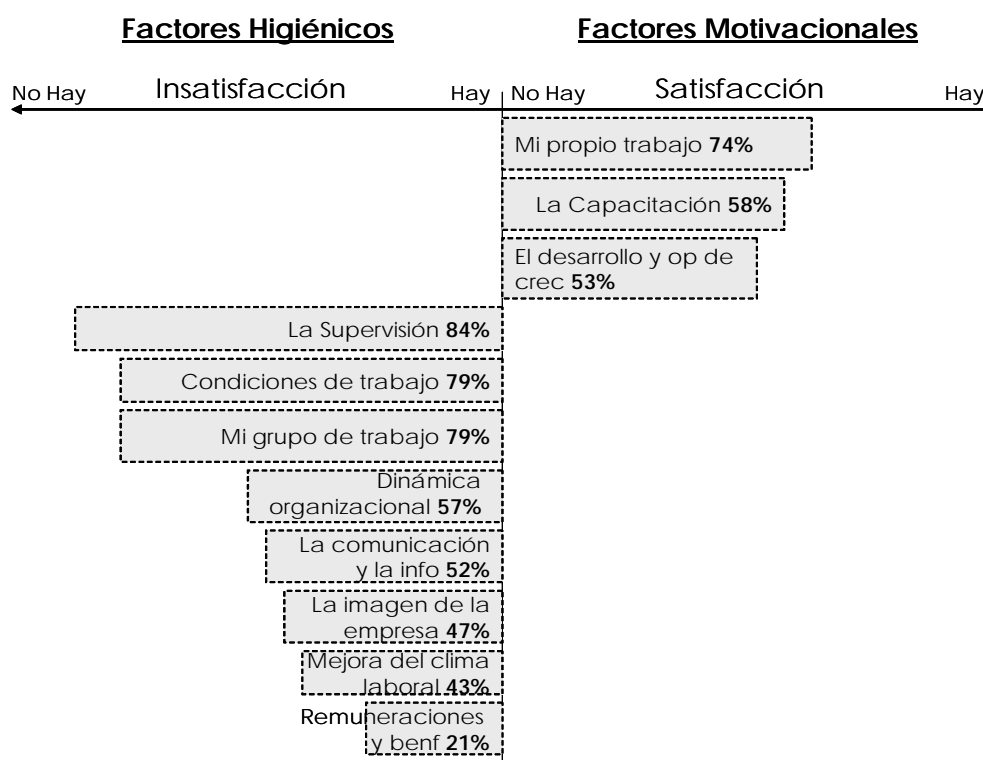
Con relación a este tipo de necesidades, en el área interna, se encuentra el factor más favorable “La Supervisión” (84%). En este caso, podríamos plantear que junto con los altos valores de “Mi propio trabajo”, podrían ser las necesidades que adquieren mayor intensidad y las que los trabajadores seguirán buscando satisfacer.

No obstante, en este mismo tipo de necesidad se encuentran “El desarrollo y las oportunidades de crecimiento” y “La comunicación” con valores más bajos que la satisfacción general (53% y 52%, respectivamente) y generando un posible regreso a las búsqueda de satisfacción de necesidades de orden inferior, en este caso a las de relación.

A continuación, se clasificaron los factores medidos en la encuesta de clima según el enfoque de Herzberg, en higiénicos o motivacionales. Permittiéndonos conocer, para ambas áreas, cuales eran los factores que estaban ocasionando los niveles de insatisfacción y cuales los niveles de satisfacción.

Primero, se realizó la agrupación para el área interna como se muestra en el gráfico 3.12 en la página siguiente:

Agrupación según la teoría de las necesidades de Herzberg – Área interna



Fte: elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

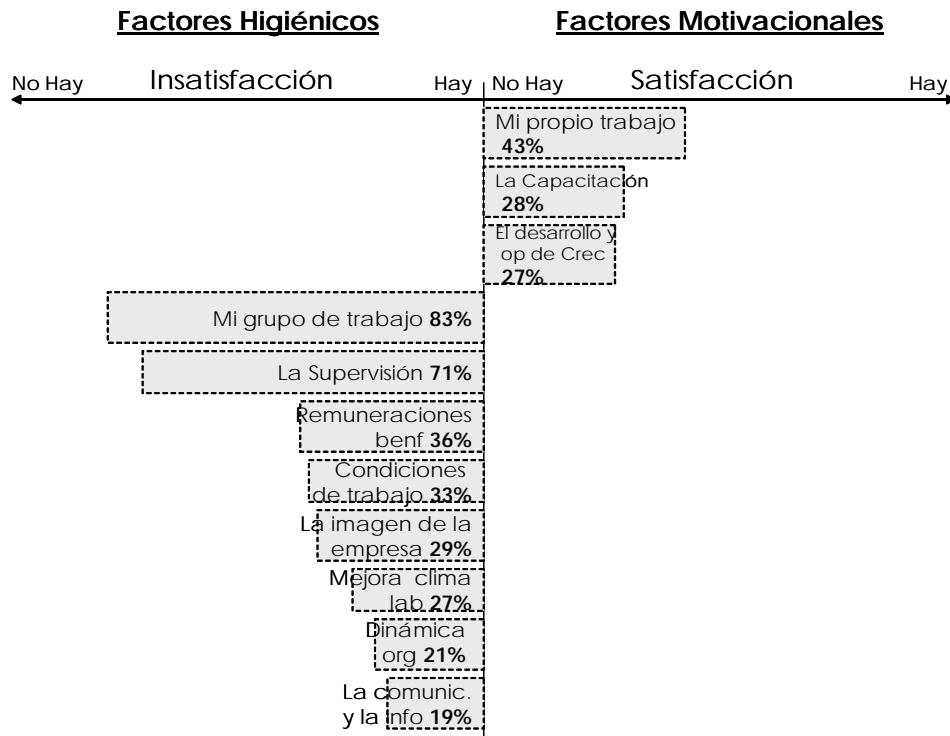
Gráfico 3.12

De acuerdo a esta teoría, se podría suponer que dentro del área se hallaría insatisfacción principalmente como consecuencia de los bajos valores en “Remuneración y beneficios” (21%), “Mejora del clima laboral” (43%) y “La imagen de la empresa”. Según la teoría de Herzberg, las acciones tendientes a disminuir la insatisfacción en estos factores de higiene no generarán satisfacción en los empleados pero los calmaría.

El 74% favorable en el factor “Mi propio trabajo” podrían indicar que los empleados se encuentran satisfechos y motivados con su tarea. “La Capacitación” y “El desarrollo” indican valores más bajos siendo una oportunidad de mejora.

Posteriormente, se realizó el mismo procesamiento con los datos del área de atención al cliente. Como se muestra en el gráfico 3.13 en la página siguiente:

Agrupación según la teoría de las necesidades de Herzberg – Área atención al cliente



Fte: elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

Gráfico 3.13

Se puede observar, bajos valores en los factores motivacionales dados por los bajos valores en la satisfacción de “Mi propio trabajo”, “El desarrollo y las oportunidades de crecimiento” y “La Capacitación”.

Como así también, se observan altos valores de insatisfacción en los factores de higiene como “La comunicación y la información”, “La dinámica organizacional”, “La mejora del clima laboral”, “La Imagen de la empresa”, “Condiciones de trabajo” y “La remuneración y beneficios”.

“Mi grupo de trabajo” y “La Supervisión”, fueron los dos factores con valores más altos revelando una menor insatisfacción con relación al resto de los otros factores higiénicos. Sin embargo, ya mencionamos que los mismos no producen mayor satisfacción según esta teoría.

Para complementar la información obtenida hasta el momento, se extrajeron de la encuesta de clima y se listaron los estados de ánimo seleccionados por los empleados de ambas áreas en forma decreciente (según el porcentaje de trabajadores que eligieron ese estado anímico). Lo que nos permitió conocer el estado emocional reinante en ambas áreas. Ver cuadro 3.14.

Listado de estados de ánimo por área

ESTADOS DE ÁNIMO AREA INTERNA	Frecuencia de Respuesta	Frec (%)	Base Año 2004	ESTADOS DE ÁNIMO AREA AT. CLTE	Frecuencia de Respuesta	Frec (%)	Base Año 2004
			19				210
Optimista	8	%	42	Desmotivado	107	%	51
Preocupado	5	%	26	Cansado	87	%	41
Bien	4	%	21	Tranquilo	34	%	16
Inquieto	3	%	16	Optimista	28	%	13
Respetado	3	%	16	Cómodo	26	%	12
Motivado	3	%	16	Bien	25	%	12
Entusiasmado	2	%	11	Indiferente	19	%	9
Indiferente	2	%	11	Entusiasmado	16	%	8
Enojado	2	%	11	Motivado	13	%	6
Desmotivado	2	%	11	Angustiado	12	%	6
Cómodo	1	%	5	Respetado	11	%	5
Contento	1	%	5	Preocupado	9	%	4
Desorientado	1	%	5	Contento	8	%	4
Angustiado	1	%	5	Desorientado	7	%	3
Pesimista	0	%	0	Enojado	7	%	3
Cansado	0	%	0	Pesimista	6	%	3
Tranquilo	0	%	0	Inquieto	3	%	1
Cuidado	0	%	0	Cuidado	1	%	0

Fte: elaboración propia con datos de encuesta de clima laboral

Nota: respuestas múltiples (hasta 2 opciones)

Cuadro 3.14

Dentro del área interna los tres estados más mencionados fueron: “Optimista” (42%), “Preocupado” (26%) y “Bien” (21%). Dentro del área de atención al cliente fueron: “Desmotivado” (51%), “Cansado” (41%) y muy por debajo “Tranquilo” (16%).

Como se puede observar, en la primera los empleados poseen estados anímicos más positivos y estables, que los elegidos en la segunda. Coincidiendo con los bajos valores de satisfacción declarados por el área de atención.

Al contar con los resultados de la encuesta de clima de los empleados, se pudo construir la matriz de clasificación de los tipos de empleados con los que cuenta la compañía; postulada por Huete y descrita en el Marco Teórico del presente trabajo.

Para lo cual fue necesario conocer el porcentaje de empleados satisfechos/insatisfechos y de empleados retenidos/no retenidos que posee la compañía.

Para conocer el valor de la primera variable, se tomó en cuenta el valor favorable de la satisfacción global de los empleados con la empresa. En el área en contacto con el cliente se obtuvo un 45% de respuestas favorables, opinando el 55% restante que se encontraba insatisfecho. En el área interna, el 64% respondió estar satisfecho y el 36% restante insatisfecho.

Por otro lado, para medir la variable de “retención” se consideró la pregunta: *“Si tuviera la oportunidad de cambiarme de compañía por un trabajo similar (en tarea, responsabilidad y remuneración) (lo haría/no lo haría)”*. La cual se encuentra dentro de las preguntas del factor “Mi propio trabajo”.

Obteniéndose el 51% de respuestas favorables en el área de Atención al cliente y el 63% en el área interna. Lo cual indica que este porcentaje de empleados no se cambiaría de compañía por una igual tarea, responsabilidad y remuneración.

Cabe aclarar que a los efectos del armado de esta matriz, los valores respuestas opción 3, fueron considerados junto con las respuestas desfavorables donde los empleados eligieron las opciones 1 y 2.

El cruce de ambas variables dio como resultado la siguiente cartera de empleados en cada una de las áreas (cuadro 3.15 y 3.16 en la página siguiente):

Cartera de Empleados

		Empleados Retenidos	
		SI	NO
Empleados Satisfechos	SI	APOSTOLES 23%	MERCENARIOS 22%
	NO	REHENES 28%	TERRORISTAS 27%

Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de clima laboral del área de Atención.

Cuadro 3.15

Dentro del área en contacto con los clientes, se hallaron altos valores de empleados rehenes (28%) y terroristas (27%). Coincidiendo con dos de los estados anímicos más destacados por los trabajadores de esta área, desmotivado y cansado.

En el caso de los primeros, continúan trabajando en la compañía a pesar de su insatisfacción. Probablemente, con contribuciones bajas ya que normalmente autolimitan su potencial. Los terroristas, comunican su feeling negativo a sus compañeros y clientes, repercutiendo en el valor que la empresa quiere ofrecer al mercado.

También se debe tener en cuenta el 22% de clientes mercenarios. Los cuales, si bien dicen estar satisfechos con la compañía no se encuentran retenidos a ella. Por lo que su único tipo de motivación es el dinero a través de su remuneración o beneficios. En caso, que ello no satisfaga su necesidad abandonarán la compañía por otra que si lo haga.

Cartera de empleados

		Empleados Retenidos	
		SI	NO
Empleados Satisfechos	SI	APOSTOLES 40%	MERCENARIOS 24%
	NO	REHENES 23%	TERRORISTAS 13%

Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de clima del área interna.

Cuadro 3.16

Dentro del área interna, se encontró un alto porcentaje de apóstoles (40%) como así también partes iguales de rehenes (23%) y mercenarios (24%). Lo cual también coincide con el alto estado anímico más elegido por los empleados de esta área, optimista 42%.

El porcentaje de empleados mercenarios, aquí también nos indica que los mismos se encuentran satisfechos sin embargo no están vinculados al proyecto de la compañía. Siendo el dinero, el modo de desarrollar su lealtad. Lo cual coincide con los bajos valores declarados con relación a la "Remuneración y Beneficios" otorgándole una alta importancia a dicho factor.

Hasta aquí hemos desarrollado la metodología aplicada para procesar los datos obtenidos de las encuestas de clima de los empleados del área de atención y del área interna. A continuación, desarrollaremos la metodología aplicada para procesar los datos de la encuesta de satisfacción de los clientes externos de la compañía estudiada en el presente trabajo.

3.4 Procesamiento de los datos de satisfacción de clientes externos

El primer paso consistió en conocer los resultados de satisfacción general de los clientes, como así también su satisfacción con cada una de las instancias en las cuales teñían contacto con la compañía. Ver cuadro 3.17.

AÑO 2004			
Resultados por Instancias	BA(*)	Frecuencias	
SATISFACCIÓN GENERAL	800	% fav.(**)	68,2
		%desfav.	14,5
Instancia 1: Atención al cliente	360	% fav.	55,4
		%desfav.	33,9
Instancia 2: Funcionamiento	800	% fav.	87,2
		%desfav.	5,3
Instancia 3: Facturación	800	% fav.	79,3
		%desfav.	10,7
Instancia 4: Precio	800	% fav.	58,2
		%desfav.	25,9

(*)BA: Base de Análisis

(**) % Fav: respuestas 4 y 5

Respuesta 4: Satisfecho

Respuesta 5: Totalmente Satisfecho

Fte: elaboración propia con datos de encuesta de satisfacción a clientes

Cuadro 3.17

Como se puede observar, la satisfacción general de los clientes alcanzó un valor favorable del 68,2%. Encontrándose, la instancia de Atención al cliente (55,4%) casi 13 puntos porcentuales por debajo de ésta y una porcentaje de respuestas desfavorables elevado (34%).

En tanto las instancias de Funcionamiento y Facturación superaron el valor de la satisfacción general (+19 y +11pp, respectivamente). El precio es la segunda instancias con altos valores desfavorables (26%).

A su vez, se pudieron conocer las opiniones de los clientes con relación a los aspectos relacionados con la instancia de atención del servicio. Ver cuadro 3.18

AÑO 2004		Base de análisis
Resultados por instancia	Frecuencias	360
Aspectos relacionados		
A continuación le mencionaré algunos aspectos relacionados con la atención de la compañía. Y quisiera que me diga para cada uno de ellos cuál de las siguientes opciones (de la 1 a la 5) expresaría mejor su nivel de satisfacción:		
1) El tiempo de resolución de su trámite, consulta o problema	% fav. %desfav.	50,9 34,7
2) Rapidez en ser atendido por el personal	% fav. %desfav.	41,9 44,6
3) Claridad en la información brindada por el personal	% fav. %desfav.	71,8 17,0
4) Interés del personal en atender su solicitud	% fav. %desfav.	76,6 15,0
5) Capacidad del personal para identificar y resolver consultas/solicitudes/reclamos	% fav. %desfav.	70,8 17,6
6) Trato y cordialidad del personal	% fav. %desfav.	85,7 6,2
7) Solución brindada por el personal a trámites, consultas, reclamos	% fav. %desfav.	67,7 23,3

Fte: elaboración propia con datos de encuesta de clientes

Cuadro 3.18

Como se puede observar en el cuadro 3.18, los aspectos relacionados a la gestión del requerimiento del cliente, presentan valores por debajo de la satisfacción general: “el tiempo de resolución de su trámite” (50.9%), “la rapidez en ser atendido por el personal” (41.9%) y “la solución brindada por el personal” (67.7%).

En cambio, los aspectos relacionados al trato del operador presentan mejores valores de satisfacción: “Claridad de la información brindada” (71.8%), “interés del personal por atender su solicitud” (76.6%), “Capacidad del personal para identificar y resolver consultas/reclamos” (70.8%) y “Trato y cordialidad del personal” (85.7%).

También se conocieron los resultados sobre la disposición de los clientes a recomendar el servicio a otras personas como así también la intención de continuar contratando el servicio. Ver cuadro 3.19.

AÑO 2004		Base de análisis
Resultados por instancia	Frecuencias	800
Disposición a recomendar el servicio		
¿Cuál de las siguientes frases define mejor su disposición a recomendar a la compañía a sus familiares, amigos o colegas?	% fav.	71,2
	%desfav.	13,4
Intención de continuar comprando		
¿Cuál de las siguientes frases definiría mejor su intención de continuar comprando productos o servicios de la compañía?	% fav.	73,5
	%desfav.	9,7

Fte: elaboración propia con datos de encuesta de clima

Cuadro 3.19

De los resultados expuestos en el cuadro 3.19, podemos observar valores favorables en cuanto a la recomendación (71.2%) de los servicios de la compañía seleccionada. Como así también con relación a la intención de continuar (73.5%) contratando el servicio.

Posteriormente, conociendo el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio en general y el porcentaje de respuestas favorables en continuar comprando construimos la cartera de clientes que posee la compañía. (Ver cuadro 3.20)

Cartera de clientes (servicio en general)

		Clientes Retenidos	
		SI	NO
Clientes Satisfechos	SI	APOSTOLES 50%	MERCENARIOS 18%
	NO	REHENES 24%	TERRORISTAS 8%

Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de satisfacción de clientes

Cuadro 3.20

Al considerar el servicio en general (genérico y los periféricos) de la compañía, se observa un 50% de clientes apóstoles y un 24% de clientes rehenes, lo que señala un 74% de clientes retenidos, pero no todos satisfechos. Como así también un 18% de clientes mercenarios a los que les falta el vínculo emocional con el servicio.

Contando con los resultados de satisfacción de los clientes con la instancia de Atención al cliente y conociendo los resultados de retención (continuar comprando), se cruzaron dichas variables para conocer la cartera de clientes que tenía contacto con los empleados de dicha área. Ver cuadro 3.21

Cartera de clientes (instancia de atención al cliente)

		Clientes Retenidos	
		SI	NO
Clientes Satisfechos	SI	APOSTOLES 41%	MERCENARIOS 14%
	NO	REHENES 33%	TERRORISTAS 12%

Fte: elaboración propia con datos de la encuesta de satisfacción de clientes

Cuadro 3.21

El porcentaje de clientes apóstoles continúa siendo alto, aunque en menor medida. Al mismo tiempo, aumentan los rehenes y terroristas. Por lo que, se puede observar una sensibilidad en la satisfacción de los clientes al momento de evaluar la satisfacción con la Atención.

En el cuadro 3.18, se observan los niveles de menor satisfacción en los aspectos de “tiempos de resolución de trámites” (50,9%), “rapidez en la atención” (41,9%) y “soluciones brindadas” (67,7%). El resto de los aspectos señalan mayores valores de satisfacción.

A partir de aquí pasaremos a la interpretación de los datos y la verificación de las hipótesis que nos hemos planteado.

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Dentro del capítulo 2 del Marco Teórico se planteó la siguiente hipótesis:

“a niveles bajos de satisfacción de los empleados del área de atención al cliente, se pueden encontrar bajos niveles de satisfacción de los clientes con dicha área”

Con el propósito de verificar la hipótesis se realizó el siguiente análisis cuantitativo:

La encuesta de clima laboral del área de atención al cliente revela que la satisfacción general de los empleados alcanza un valor de respuestas favorables de sólo el 45%. (ver gráfico 3.3 del Capítulo 3)

Observándose en casi todos los grupos de factores (individual, organizacional y grupal) valores por debajo de la satisfacción general. Siendo el más crítico de ellos el grupo de factores organizacionales, el cual posee la mayor cantidad de factores con menor cantidad de empleados satisfechos.

Dentro del mismo encontramos: “La imagen de la empresa” con una satisfacción del 29%, “La dinámica organizacional” del 21%, “La comunicación y la información” del 19%, “El desarrollo y las oportunidades de crecimiento” del 27% y “la capacitación” del 28% (estos dos últimos también los hemos agrupados dentro de los factores individuales).

Al profundizar en las opiniones de los empleados en esta agrupación (ver Anexo A) se observó lo siguiente:

El 25% de los empleados del área opinó estar de acuerdo con que la empresa busca permanentemente mejorar la forma de trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes.

El 18% señaló que la imagen que la empresa transmite al público es positiva. Como así también, un 15% opinó estar de acuerdo con que la empresa es la compañía de servicios que mejor atiende a sus clientes.

A su vez, el 15% declaró estar de acuerdo con que los clientes opinaban que la empresa provee un servicio de calidad y sólo el 12% señaló que la atención a los clientes era de calidad.

Como se puede observar los valores favorables en el factor “Imagen de la empresa” revelan un bajo porcentaje de acuerdo de los empleados del sector de Atención, lo que nos indicaría que la mayoría de ellos se sienten descontentos con estos aspectos. Los cuales se encuentran directamente relacionados a la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de la compañía dentro del mercado.

Con relación al factor de “Dinámica Organizacional”, el 27% opinó no estar de acuerdo con que la empresa provee a sus empleados los recursos necesarios para trabajar con calidad y el 20% con que la empresa trabaja eficientemente.

El 20% de los empleados declaró que en la empresa se trabaja siguiendo directrices claramente especificadas y el 16% que la coordinación entre áreas para la solución de problemas comunes de trabajo es muy buena.

Se puede advertir que también existe un alto descontento en los empleados del área con respecto a este factor. El cual está relacionado con la forma de trabajar entre las distintas áreas de la compañía con el objetivo de generar sinergias que se orienten a la resolución de problemas planteados por los clientes y mejorar el servicio que la compañía les ofrece.

Por encontrarse en contacto directo con los requerimientos y reclamos de los clientes, la dinámica de la compañía es uno de los factores más críticos para los

empleados del área a atención. Así lo revelan cuando señalan un 21% de satisfacción con dicho factor.

Dentro del factor de “Comunicación e información” se observaron bajos porcentajes de acuerdo con respecto a:

- la información oficial interna es clara (25%)
- existencia de canales adecuados para transmitir las inquietudes que plantean los clientes externos (24%)
- la empresa informa a los empleados sobre los temas que los afectan (22%)
- los empleados se enteran de los temas que le importan por los canales oficiales antes que por "radio pasillo" (19%)
- la información oficial interna que reciben de la empresa es suficiente (19%)
- la empresa estimula el compartir información entre distintas áreas (14%)
- la información oficial interna que reciben en la empresa es oportuna (llega a tiempo o en el momento en que se necesita) (12%).

Los bajos valores indicados en estos aspectos, aludirían a la percepción de un problema de comunicación interna tanto entre áreas como dentro del sector analizado.

En el primer caso, se podría relacionar a los bajos valores de satisfacción de estos empleados con relación a la “Dinámica Organizacional”. Siendo necesaria para un eficiente funcionamiento de la compañía una comunicación bidireccional permitiéndoles a los empleados, entre otras cosas, transmitir las inquietudes que plantean los clientes externos. Este aspecto obtuvo un 24% de acuerdo por parte de los empleados del sector.

En el segundo caso, el bajo porcentaje (19%) de acuerdo respecto a que se enteraban de los temas que le importaban por canales oficiales antes que por “radio pasillo”, nos indica una elevada incertidumbre reduciendo la satisfacción de los trabajadores.

Dentro del factor de “El desarrollo y las oportunidades de crecimiento”, el 30% de los empleados mencionó estar de acuerdo con conocer lo que se espera de ellos para crecer y desarrollarse en la empresa y el 24% mencionó que en su sector de trabajo el desempeño individual es el principal factor para reconocerlos (no monetario).

Dichos aspectos se encuentran relacionados con las políticas y prácticas de recursos humanos que se implementan en las distintas áreas de la compañía. En el caso de estudio, los aspectos relacionados al desarrollo y las oportunidades señalan altos valores de descontento entre los empleados del área de Atención.

El problema de comunicación interna, planteado anteriormente, podría estar relacionado con el primer aspecto. En tanto, el segundo muestra una falta de reconocimiento por su desempeño individual; lo cual podría afectar su eficacia personal.

Se observa una elevada insatisfacción con respecto al factor de Capacitación. El 25% de los empleados manifestó estar satisfecho con las oportunidades de capacitación que les ofrece la empresa y el 18% cree que la calidad de la capacitación que se brinda en la empresa es de calidad buena.

Hasta el momento, hemos hablado de los aspectos organizacionales dado que es el más crítico. No obstante, dentro del grupo de factores individuales, el factor “Mi propio trabajo” señala bajos niveles de satisfacción (43%) con la tarea que realizan a diario los empleados del área de atención. Siendo los siguientes aspectos en los que menos de acuerdo se encuentran: su trabajo le permite hacer uso de sus principales habilidades y conocimientos, las tareas que se les asignan le dan la posibilidad de aprender y el tomar decisiones para mejorar su tarea.

De acuerdo a lo señalado en el punto 2.1.3.3 de factores organizacionales del Marco Teórico sobre el diseño de puestos y los bajos valores favorables en este factor, podemos suponer que la mayoría de los empleados del área de atención perciben

que su tarea no posee autonomía suficiente, no les da la posibilidad de aprender/crecer y tampoco de aplicar sus principales habilidades afectando así su satisfacción con la tarea que realizan en la organización.

A su vez dentro de los factores grupales, encontramos dos factores que impactan positivamente en la satisfacción de los empleados del área: “Mi grupo de trabajo” 83% y “La Supervisión” 71%.

Con respecto al primero, los empleados han evaluado favorablemente principalmente los siguientes aspectos:

- El 65% señala que en su grupo las personas siempre se esfuerzan para asegurar la satisfacción de los clientes externos.
- Un 79% está de acuerdo que la comunicación entre compañeros en su sector es adecuada.
- El 77% está de acuerdo que en su grupo de trabajo las personas cooperan unas con otras para realizar la tarea.

Sin embargo, dichos porcentajes se reducen cuando opinan si: están de acuerdo que sus compañeros están comprometidos en el logro de los objetivos del sector (55%) y si en su área cumplen con los compromisos adquiridos con los clientes internos (58%).

Por lo que, si bien el grupo de trabajo podría ser una fortaleza para dichos empleados existen determinados aspectos relacionados a éste que indican un bajo compromiso con los clientes externos e internos. Pudiéndose relacionar a los aspectos mencionados dentro del grupo de factores organizacionales, siendo los que poseen los valores menos favorables.

En cuanto a la “La Supervisión”, si bien es un factor valorado por los empleados positivamente (71%), en algunos aspectos relacionados al liderazgo (de acuerdo al modelo de Huete, Servicios y Beneficios punto 2.1.1 del Marco Teórico) se observó

un menor acuerdo. Como por ejemplo, cómo se premia y sanciona en el área, la coherencia entre los objetivos fijados y sus tareas, cómo sus jefes tienen en cuenta sus ideas, la distribución justa de las tareas, el reconocimiento de su contribución. Los mismos pueden poner en riesgo el estilo de liderazgo sugerido por el autor, en el que indica que los líderes que ponen en movimiento el modelo no sólo deben poseer un buen dominio de los aspectos técnicos sino también que sepan gestionar entornos de confianza y cooperación.

Según la teoría de necesidades de Maslow y de acuerdo a la relación realizada con los factores medidos en la encuesta se pudo conocer que las necesidades menos satisfechas son las de seguridad y estima. (ver capítulo de procesamiento de datos, gráfico 3.10). Dentro de las cuales, se encuentran los factores organizacionales señalados con anterioridad: La Dinámica Organizacional y la Comunicación.

En función a la teoría de Alderfer, los empleados del área de Atención poseen mayor insatisfacción con relación a las necesidades de existencia y mayor satisfacción con las necesidades de relación, donde se encuentra el factor de “Mi grupo de trabajo” (83%). (ver capítulo de procesamiento de datos, gráfico 3.11)

Sin embargo, dentro de éste último grupo se encuentra el factor de Mejora de clima con un 27% de empleados satisfechos, lo que podría suponer una frustración de este tipo de necesidad. Produciéndose un regreso a las necesidades de existencia, dentro de las cuales se encuentra las de seguridad y protección ya mencionadas.

Se advirtió que los estados de ánimo seleccionados por los empleados del área de Atención acompañan los niveles de insatisfacción señalados en la encuesta: el 51% de las menciones fueron “desmotivado” y un 41% “cansado”. Sólo el 13% de las menciones fueron “optimista” y un 4% “contento”.

A su vez, de acuerdo a la teoría de Herzberg dentro de los factores de higiene cuyos valores de insatisfacción son altos generando empleados no satisfechos se

encuentran: “La comunicación y la información”, “La Dinámica organizacional”, “La mejora del clima laboral” y “la imagen de la empresa”. (ver capítulo de procesamiento de datos, gráfico 3.13)

De acuerdo a la clasificación de la cartera de empleados detallada por Huete en el caso de estudio, el 27% de los empleados del área son de tipo terroristas y el 28% de tipo rehén. A su vez, un 49% de la dotación no se encuentra vinculada emocionalmente con la compañía.

Los bajos niveles de satisfacción de los factores que hemos detallado, de los porcentajes de acuerdo con los aspectos mencionados y los estados de ánimos declarados por los trabajadores, nos indican que la mayoría de los trabajadores del área perciben que su esfuerzo (mental y físico) es mayor al valor que obtienen a cambio (dinero, tarea, ayudar a otros). Por lo que podemos identificar un bajo nivel de satisfacción laboral entre los empleados del área de atención.

Según el modelo planteado por Huete, el bajo nivel de satisfacción de los empleados no permitiría que se produjese su vinculación a la compañía, transmitiendo un feeling negativo del servicio como así también un bajo compromiso y contribución a la empresa. De acuerdo con la encuesta de satisfacción de los clientes de la empresa estudiada el 68,2% manifestó estar satisfecho con el servicio en general.

A su vez el modelo plantea que la insatisfacción del cliente se genera porque tiene la percepción de haber realizado un mayor esfuerzo con respecto al valor recibido por la empresa en los distintos contactos que forman su experiencia.

Según señala el esfuerzo que realiza el cliente está formado por el precio, las incomodidades durante la prestación del servicio y las inseguridades durante el proceso de compra; en tanto que el valor recibido comprende la prestación y el feeling.

Los niveles de insatisfacción del Precio (25,9%) y en la instancia de atención al cliente como servicio periférico (33,9%) muestran un descontento con el servicio prestado, representando un esfuerzo para los clientes y una incomodidad durante la prestación. Por otro lado, la satisfacción con las instancias de Facturación (79,3%) y Funcionamiento (87,2%) también asociadas a incomodidades durante la prestación del servicio impactan positivamente en la satisfacción del cliente potenciando el valor recibido por la empresa.

Las incomodidades originadas en la instancia de atención comprenden determinados aspectos que aumentan la insatisfacción del cliente, como por ejemplo: el tiempo de resolución (34,7%), la rapidez en la atención (44,6%) y la solución brindada por el personal (23,3%). No obstante, los aspectos relacionados al trato y el compromiso de los empleados, han sido mejor evaluados: claridad en la información (71,8%), interés del personal (76,6%), capacidad del personal (70,8%), trato y cordialidad del personal (85,7%).

Se observa que el cliente valora positivamente el proceder de los empleados que lo atienden, aunque los mismos no puedan hacer lo suficiente para resolver su cuestión. Sin embargo, esto último impacta significativamente en su percepción del servicio (feeling) generando un descontento con los aspectos relacionados a la resolución de su requerimiento.

Según Albrecht para brindar un servicio que satisfaga al cliente es necesario que exista una cadena de calidad a través de toda la empresa incorporando a todas las personas, procesos e infraestructura contribuyendo al resultado final. En el que el personal operativo no puede hacer más de lo que la organización autorice que haga.

A su vez los niveles de insatisfacción de los atributos sobre: solución brindada, la rapidez en la atención y el tiempo de resolución nos indican la posibilidad de que estos clientes puedan intensificar la insatisfacción de los empleados del área

operativa a causa de las reacciones de los clientes (groserías, exigencias irracionales, desconsideraciones, etc) por no ver satisfechas sus expectativas.

En la cartera de clientes, que se contactan con el área de atención, se encontró una mayor cantidad de clientes rehenes (33%) y terroristas (12%), que en la cartera de clientes de la compañía. Al mismo tiempo, en que se reduce el porcentaje de clientes apóstoles y mercenarios.

El 33% de rehenes nos indica barreras altas de salida de la compañía, ya que son clientes que se quieren ir por no estar satisfechos. Pero, no pueden. Los mismos se encuentran incómodos y traducen su frustración en su comportamiento.

El 12% de terroristas nos revela la cantidad de clientes insatisfechos que se quejan y hablan mal del servicio. Prefieren la competencia y normalmente son quienes pueden poner nerviosos a los empleados que los atienden.

Por lo que, observamos que aquellos clientes que se contactan con el área de Atención se encuentran menos satisfechos que los que no han tenido contacto con la misma, encontrándose sus principales causas relacionadas con la gestión de su pedido y en menor medida con el trato de los empleados.

La segunda hipótesis planteada en el capítulo 2 del Marco Teórico es la siguiente:

“la satisfacción laboral de los empleados del área operativa puede ser menor a la satisfacción laboral de los empleados de un área interna”

Con el propósito de verificar la segunda hipótesis se realizó el siguiente análisis cuantitativo:

De acuerdo a las encuestas de clima de ambas áreas de trabajo, se observó una mayor satisfacción laboral en los empleados del área interna, en casi todos los factores (individuales, grupales y organizacionales).

Dentro de los factores individuales, las Condiciones de trabajo (79%) y Mi propio trabajo (74%) fueron los mejores evaluados por el área interna, los cuales presentaron las mayores brechas (-46pp y -31pp, respectivamente) con relación al área de atención.

El factor de Mejora de Clima, clasificado dentro de los factores grupales, señaló un mejor valor en el área interna. Si bien indicaría que en dicha área existe un mejor clima de trabajo, ha sido uno de los más bajos evaluados (43%).

A su vez, en dicho grupo de factores, se encuentran la Supervisión siendo más favorable en el área interna (84%). A pesar de ser uno de los factores mejor evaluados en el área de atención (71%) junto a Mi grupo de trabajo (83%).

En ambas áreas, los factores organizacionales de La Imagen de la Empresa, La dinámica Organizacional y la Comunicación han sido evaluados por debajo de su satisfacción general, aunque en mayor medida en el área de atención. Dichos factores se encuentran relacionados con el tipo de estructura burocrática de la compañía y su dinámica en realizar cambios anuales en la misma modificando cantidad de puestos, funciones y roles de sus integrantes.

Asimismo, al analizar el nivel de satisfacción de las necesidades planteadas por Maslow y Alderfer pudimos observar que en general los empleados del área de atención se encontraban más insatisfechos que los del área interna.

Los factores relacionados a las necesidades de estima y seguridad de Maslow o existencia y crecimiento de Alderfer, eran los que presentaban menores valores de satisfacción entre los empleados del área de atención al cliente. Destacándose dentro de ellas los factores de Comunicación y Dinámica organizacional, respectivamente.

En tanto, en el área interna las necesidades fisiológicas de Maslow (o existencia de Alderfer) y pertenencia (o relación de Alderfer) son las más críticas. Dentro de las

primeras encontramos el factor de Remuneración y beneficios (21%) y entre las segundas, el factor de Mejora de clima (43%).

Con relación a la teoría de Herzberg en el área interna se halla un mayor equilibrio, que en el área de atención, entre los factores de motivación e higiene de acuerdo a sus valores de satisfacción.

En tanto dentro del área de atención al cliente los factores mejor evaluados se encuentran dentro de los higiénicos, siendo: Mi grupo de trabajo y La Supervisión. Lo cual indica, que en el área de atención al cliente los empleados no sólo se encuentran menos motivados que los del área interna, sino que también más insatisfechos dado los valores de respuestas favorables respondidas por ellos.

Coincidiendo con los estados de ánimo “cansado” y “desmotivado” con mayor frecuencia de respuesta en el área de atención. Como así también con los manifestados por el área interna: “optimista” y “preocupado”.

A su vez, al comparar la cartera de empleados de ambas áreas se observa un mayor porcentaje de empleados apóstoles en el área interna. Indicando que dichos empleados se sienten bien con su trabajo y emocionalmente vinculados al proyecto de la compañía. A éstos le siguen los empleados mercenarios, a los que sólo se puede vincular a través de la remuneración y beneficios que le brinde la compañía.

En tanto, en el área de atención la mayor cantidad de empleados (55%) se encuentra entre rehenes y terroristas, señalando una menor satisfacción laboral y una vinculación emocional mínima con el proyecto de la compañía.

Por lo dicho hasta el momento, se puede observar una menor satisfacción en los empleados del área de atención al cliente. Los cuales tienen la responsabilidad de resolver el requerimiento del cliente en el momento en que éste se contacta y con el grado de dificultad proveniente de los procesos diseñados por las áreas internas.

Lo cual coincide con los bajos valores de satisfacción en los factores organizacionales de Dinámica Organizacional, Imagen de la empresa, Comunicación y Clima de trabajo señalados por dicha área. Siendo los menores de todos los factores evaluados.

En tanto que en el área interna, alejada del contacto diario con el cliente y la resolución al momento de sus requerimientos, posee mayores valores de satisfacción laboral. Señalando primero, una menor satisfacción en los factores individuales (como “Remuneración y Beneficios”, “Capacitación” y “Oportunidades de desarrollo y crecimiento”) y en segundo lugar los organizacionales. No obstante, como ya lo mencionamos anteriormente, estos últimos están mucho más satisfechos que en el área de atención.

Hasta aquí hemos efectuado la interpretación de los datos del caso de estudio. A continuación pasaremos a las recomendaciones y conclusiones del mismo.

RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado sobre la vinculación entre la satisfacción de los empleados y el efecto en la satisfacción de los clientes, planteamos la necesidad que tienen las empresas en focalizarse no sólo en fidelizar a sus clientes externos sino también a sus clientes internos para ser rentables y crecer en el mercado.

Se pudo observar una baja satisfacción en general entre los empleados del área de atención al cliente, principalmente con la dinámica de trabajo, la comunicación interna en general y la imagen de la empresa en el mercado.

A dicha área llegan todas las consecuencias de la forma de trabajar en la compañía que impactan directamente en la satisfacción del cliente. Y a su vez, la poca satisfacción que tiene el cliente impacta en la satisfacción de estos empleados, pudiéndose volver círculo vicioso de insatisfacción.

Por lo que, en caso que el management de la compañía haya optado por una cultura orientada al cliente, se recomienda que el mismo impulse un proceso de homogeneización entre la forma de trabajar internamente y los procesos que impactan en la satisfacción del cliente, haciendo responsable a toda la organización de la satisfacción de los mismos. De manera que el círculo se transforme en virtuoso.

Es decir, que exista una coherencia entre la cultura oficial de la compañía y la forma en que se trabaja entre áreas, adoptando los procesos y los intereses de todos sus sectores hacia la satisfacción del cliente y dando mayor flexibilidad (empowerment) a los empleados que se encuentran en contacto con el mismo.

Durante la implementación de este proceso, se recomiendan las siguientes acciones con el propósito de lograr mayor contención para los empleados del área de atención y una mayor reflexión para los empleados que se encuentran en las áreas internas (empatizando con sus colegas del área operativa):

- ✓ Reuniones frecuentes entre los empleados del área de atención con sus supervisores directos en las que se traten los problemas que afectan su trabajo diario y sugirieran soluciones. En las que los supervisores, luego se encarguen de canalizarlas con las áreas internas para hallar soluciones y le den feedback a los empleados.

- ✓ Fortalecer el rol del supervisor o jefe en ambas áreas fomentando la empatía, comprensión, el estilo de liderazgo más conveniente según la naturaleza de la situación, la característica de la tarea, los subalternos y el entorno.

- ✓ Reuniones frecuentes entre los empleados de ambas áreas con sus referentes de recursos humanos, en las que éstos últimos estén al tanto de las problemáticas que poseen como así también de sus expectativas, participando activamente en la búsqueda de soluciones y le provean feedback del seguimiento.

- ✓ Reuniones entre los empleados del área de atención y las áreas internas que participen en procesos críticos que impactan en la satisfacción del cliente, intercambiando sus visiones y logrando soluciones, coordinadas por un responsable del área a cargo de la calidad y satisfacción del cliente.

- ✓ Atención a los clientes por parte del personal de las áreas internas, durante un plazo corto de tiempo (una semana por ejemplo) acompañado por el personal que se encuentra en el área de atención para su asesoramiento. Con el objetivo de aumentar la empatía entre los empleados de ambas áreas y conociendo las consecuencias buenas o malas que se producen desde las áreas internas.

- ✓ Reuniones entre empleados de ambas áreas y sus respectivos mandos (director, gerente o jefe, quien corresponda) en las que se puedan hablar sobre las inquietudes que tienen con respecto a su trabajo y desarrollo. Como así también en la que los mandos puedan comentar lo que están haciendo para mejorar y sobre los logros alcanzados.

- ✓ Reconocimiento (monetario y no monetario) de los empleados (de ambas áreas) que se destacan en su forma de trabajar comprometidamente con el cliente.

- ✓ Acelerar el proceso de comunicación oficial y disminuir los tiempos de “radio pasillo”, de manera que las noticias importantes para todo el grupo de trabajo no generen incertidumbre.

- ✓ Creación de planes de capacitación tendientes a mejorar la performance de los empleados de ambos tipos de áreas como así también creación de planes de carrera en la compañía, fomentando el compromiso de todos los empleados desde la base de la pirámide organizacional (empleados del área de atención).

- ✓ Generación de convenios con entidades educativas o consultoras especializadas para mejorar la calidad en la capacitación de los empleados de la empresa.

A partir de aquí pasaremos a las conclusiones que se desprenden de la presente investigación.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha estudiado la vinculación entre la satisfacción de los clientes de una compañía multinacional y la satisfacción de sus empleados pertenecientes a distintos tipos de áreas, concluyendo que las hipótesis se han verificado.

Los pasos de la investigación que nos permiten afirmar que las hipótesis han sido corroboradas son: el planteo de las mismas a partir de la teoría fundamentada, el desarrollo del marco teórico y análisis de la teoría preexistente, la aplicación del método comparativo entre áreas para el análisis de los datos, la presentación de los resultados y la propuesta de recomendaciones.

El criterio utilizado para la validación de las hipótesis ha sido la comparación entre resultados cuantitativos a través de los distintos modelos teóricos seleccionados.

✓ Primera hipótesis verificada

Podemos afirmar que ***“a niveles bajos de satisfacción de los empleados del área de atención al cliente, se pueden encontrar bajos niveles de satisfacción de los clientes con dicha área”***.

El bajo nivel de satisfacción en general, los bajos niveles de satisfacción en la mayoría de sus factores junto a los reducidos porcentajes de acuerdo con determinados aspectos indicados en la encuesta y los estados de ánimo declarados por los empleados nos indican que la mayoría de los empleados del área de atención al cliente perciben que su esfuerzo (mental y físico) es mayor al valor que obtienen a cambio (dinero, tarea, ayudar a otros). Coincidiendo con el 49% de la dotación no vinculada emocionalmente con la compañía y los elevados porcentajes de empleados rehenes (28%) y terroristas (27%).

También afirmamos que de acuerdo a la encuesta de satisfacción de los clientes aquellos que se contactan con el área de atención se sienten menos satisfechos, encontrándose sus principales causas relacionadas con la gestión de su pedido y en menor medida a aspectos relacionados al trato de su personal. Lo cual coincide con su alto porcentaje (45%) de clientes rehenes y terroristas y el bajo nivel de acuerdo mencionado por sus empleados con respecto a que la empresa busca permanentemente mejorar la forma de trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes (25%).

✓ Segunda hipótesis verificada

Afirmamos que ***“la satisfacción laboral de los empleados del área operativa puede ser menor a la satisfacción laboral de los empleados de un área interna”***.

De acuerdo a las encuestas de clima de ambas áreas de trabajo, se observó una mayor satisfacción laboral en los empleados del área interna, en casi todos los factores (individuales, grupales y organizacionales).

Los factores relacionados a las necesidades de estima y seguridad son los más insatisfechos en el área de atención. En tanto, los relacionados a las necesidades fisiológicas y de pertenencia son los más críticos en el área interna.

Al comparar las dotaciones de empleados de ambas áreas se observa un mayor porcentaje de empleados apóstoles en el área interna. Indicando que dichos empleados se sienten bien con su trabajo y emocionalmente vinculados al proyecto de la compañía.

En tanto en el área de atención la mayor cantidad de empleados se encuentra entre los de tipo rehenes y terroristas. Señalando una menor satisfacción y una vinculación emocional mínima con el proyecto de la compañía. Lo cual coincide con los estados

de ánimo “cansado” y “desmotivado” con mayor frecuencia de respuesta en el área de atención.

De esta manera las hipótesis planteadas en esta investigación han sido ampliamente verificadas a través del trabajo de campo, del desarrollo del marco teórico y de los aportes realizados por la misma a la teoría preexistente.

Como así también hemos cumplido nuestra intención, basada en la teoría fundamentada, de demostrar el riesgo que pueden correr las compañías que no se focalizan primero en la satisfacción de los empleados para luego centrarse en la satisfacción de sus clientes.

Para cerrar este estudio, es el deseo de la autora que esta investigación sea constitutiva de nuevas hipótesis para otros investigadores como así también que sus aportes le sean de utilidad al management de las compañías multinacionales de servicios del país.

BIBLIOGRAFIA CITADA (ordenada alfabéticamente por autor)

- Albrecht, Karl 1998, *“Servicio al cliente interno”*. Barcelona. Ed. Paidós.
- Dutka, Alan 1998, *“Manual de American Marketing Association para la satisfacción del cliente”*. Argentina. Ed. Granica.
- Goleman, Daniel 2004/B, *“El líder resonante crea más”*. Argentina. Ed. Plaza Janés.
- Guiot, Jean M. 1985, *“Organizaciones sociales y comportamientos”*. Barcelona. Ed. Herder.
- Huete, Luís Maria 2005, *“Servicios y Beneficios”*. Barcelona. Ed. Deusto.
- McGregor 1960, *“The human side of Entreprise”*. Nueva York. Ed. McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 2004, *“Comportamiento Organizacional”*. México. Ed. Prentice Hall.
- Rubin Irwin M. 1977, *“Psicología de las Organizaciones”*. México. Ed. Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. 1994, *“Psicología de la organización”*. México. Ed. Prentice Hall.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA (ordenada alfabéticamente por autor)

- Barranco Saiz, Francisco 2000, *“Marketing interno y gestión de recursos humanos”*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Deming, Edgard 1989, *“Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la crisis”*. Madrid. Ed. Diaz de Santos S.A.
- Drucker, Peter F. 1992, *“Administración y Futuro”*. Argentina. Ed. Sudamericana.
- Drucker, Peter F. 2002, *“El management del futuro”*. Argentina. Ed. Sudamericana.
- Echeverría, Rafael 2003, *“La empresa emergente”*. Argentina. Ed. Granica.
- Goleman, Daniel 2004/A, *“La Inteligencia Emocional en la empresa”*. Argentina. Ed. Vergara.
- Maslow, Abraham H. 2005, *“El management según Maslow”*. Barcelona. Ed. Paidós.

ANEXOS

ANEXO "A": Encuesta de clima laboral de las áreas encuestadas

Resumen general⁸

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Resultados por factor	Frecuencias	19	210
SATISFACCIÓN GENERAL	% fav.	64	45
	%desfav.	10	28
Factor 1: La Imagen de la Empresa	% fav.	47	29
	%desfav.	21	41
Factor 2: Dinámica Organizacional	% fav.	57	21
	%desfav.	11	53
Factor 3: La Comunicación y la Información	% fav.	52	19
	%desfav.	16	61
Factor 4: Mi Grupo de Trabajo	% fav.	79	83
	%desfav.	10	8
Factor 5: La Supervisión	% fav.	84	71
	%desfav.	11	16
Factor 6: Mi propio Trabajo	% fav.	74	43
	%desfav.	5	33
Factor 7: Condiciones de Trabajo	% fav.	79	33
	%desfav.	0	46
Factor 8: El desarrollo y las oportunidades de crecimiento	% fav.	53	27
	%desfav.	21	50
Factor 9: Capacitación	% fav.	58	28
	%desfav.	16	44
Factor 10: Remuneración y Beneficios	% fav.	21	36
	%desfav.	53	44
Factor 11: La mejora del clima laboral	% fav.	43	27
	%desfav.	21	42

⁸ Nota: Los valores favorables agrupan las respuestas 4 y 5 de la escala de satisfacción (4: Algo satisfecho; 5: Satisfecho) y responden a la pregunta "¿Cuán satisfecho estás con (factor medido)?"

Detalle de la encuesta de clima por factor:

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Resultados por factor	Frecuencias	19	210
SATISFACCIÓN GENERAL			
¿Cuál es tu grado de satisfacción general con el sector en el que trabajas? (satisfacción)	% fav.	73	48
	%desfav.	11	32
¿Cómo calificarías tu satisfacción global con la cía? (satisfacción)	% fav.	64	45
	%desfav.	10	28
¿Cuál es tu grado de satisfacción general con la Dirección en la que trabajas? (satisfacción)	% fav.	63	37
	%desfav.	16	37
Me siento orgulloso de trabajar en la empresa (de acuerdo)	% fav.	63	35
	%desfav.	11	34
En síntesis, en función de todas tus opiniones a lo largo de la encuesta, ¿Cómo calificarías a la empresa para trabajar, comparándola con otras empresas?	% fav.	57	23
	%desfav.	11	24
Factor 1: La Imagen de la Empresa			
¿En general, creo que el futuro de la empresa será favorable?	% fav.	95	53
	%desfav.	5	10
La empresa está en condiciones de competir con efectividad (de acuerdo)	% fav.	90	50
	%desfav.	5	29
Recomendaría a otras personas que conozco contratar los servicios de la empresa	% fav.	74	36
	%desfav.	0	32
La empresa actúa comprometida con los intereses de la Sociedad (salud, educación y medio ambiente) (de acuerdo)	% fav.	63	27
	%desfav.	21	37
La empresa cambia rápidamente para responder a las nuevas exigencias de los clientes (de acuerdo)	% fav.	47	26
	%desfav.	16	51
En la empresa se busca permanentemente mejorar la forma de trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes (de acuerdo)	% fav.	48	25
	%desfav.	26	55
En tu opinión, la imagen que la empresa transmite al público es (negativa/positiva)	% fav.	53	18
	%desfav.	26	62
La empresa es la cía de servicios que mejor atiende a sus clientes (de acuerdo)	% fav.	37	15
	%desfav.	27	61
Nuestros clientes opinan que proveemos un servicio de calidad (de acuerdo)	% fav.	36	15
	%desfav.	32	73
En tu opinión la atención a los clientes es de calidad	% fav.	16	12
	%desfav.	0	45

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Resultados por factor	Frecuencias	19	210
Factor 2: Dinámica Organizacional			
En la empresa las personas contribuyen con ideas que permiten desarrollar mejoras en el trabajo. (de acuerdo)	% fav.	63	41
	%desfav.	5	36
En la empresa se estimula a las personas a implementar cosas nuevas, aunque comentan algunos errores (de acuerdo)	% fav.	47	32
	%desfav.	10	45
La empresa provee a sus empleados los recursos necesarios para trabajar con calidad (de acuerdo)	% fav.	69	27
	%desfav.	5	62
Tengo confianza en las decisiones de los directivos de la empresa. (de acuerdo)	% fav.	63	23
	%desfav.	5	48
La empresa trabaja eficientemente (de acuerdo)	% fav.	42	20
	%desfav.	26	56
En la empresa trabajamos siguiendo directrices claramente especificadas (de acuerdo)	% fav.	64	20
	%desfav.	10	55
En la empresa la coordinación entre áreas para la solución de problemas comunes de trabajo es (muy mala/muy buena)	% fav.	57	16
	%desfav.	11	49
Factor 3: La Comunicación y la Información			
Conozco las metas y objetivos de negocio de la empresa (de acuerdo)	% fav.	89	45
	%desfav.	0	31
La información que recibo oficialmente de la cía es confiable (de acuerdo)	% fav.	79	31
	%desfav.	5	45
La información oficial interna de la empresa es clara (de acuerdo)	% fav.	74	25
	%desfav.	5	51
Existen canales adecuados para transmitir las inquietudes que plantean los clientes externos (de acuerdo)	% fav.	41	24
	%desfav.	41	57
En la empresa se informa a los empleados sobre los temas que los afectan (de acuerdo)	% fav.	52	22
	%desfav.	27	62
En general me entero de los temas que me importan por los canales oficiales antes que por "radio pasillo" (de acuerdo)	% fav.	31	19
	%desfav.	48	67
La información oficial interna que recibo de la empresa es suficiente (de acuerdo)	% fav.	68	19
	%desfav.	16	66
En la empresa se estimula el compartir información entre distintas áreas (de acuerdo)	% fav.	42	14
	%desfav.	32	60
La información oficial interna que recibo en la empresa es oportuna (llega a tiempo o en el momento en que se necesita) (de acuerdo)	% fav.	37	12
	%desfav.	37	74

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Resultados por factor	Frecuencias	19	210
Factor 4: Mi Grupo de Trabajo			
¿Cómo calificarías el ambiente general de trabajo en tu área? (muy malo/muy bueno)	% fav.	79	82
	%desfav.	16	3
En mi grupo de trabajo las personas expresan sus opiniones libremente (de acuerdo)	% fav.	58	79
	%desfav.	16	5
La comunicación entre compañeros en mi sector de trabajo es adecuada (de acuerdo)	% fav.	78	79
	%desfav.	11	10
En mi grupo de trabajo las personas cooperan unas con otras para realizar la tarea (de acuerdo)	% fav.	73	77
	%desfav.	11	12
En el grupo en el cual trabajo, las personas se esfuerzan para asegurar la satisfacción de los clientes externos (nunca/siempre)	% fav.	64	65
	%desfav.	10	7
En mi área cumplimos con los compromisos adquiridos con los clientes internos (nunca/siempre)	% fav.	95	58
	%desfav.	0	5
Mis compañeros participan activamente/están comprometidos en el logro de los objetivos del sector (de acuerdo)	% fav.	73	55
	%desfav.	11	18
Factor 5: La Supervisión			
Mi jefe directo me trata con respeto. (de acuerdo)	% fav.	95	87
	%desfav.	0	7
Es fácil hablar con mi jefe directo (nunca/siempre)	% fav.	89	82
	%desfav.	0	8
Mi jefe directo me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes en la empresa (de acuerdo)	% fav.	74	69
	%desfav.	10	19
La habilidad de mi jefe directo para conducir al grupo de trabajo es adecuada (de acuerdo)	% fav.	68	68
	%desfav.	11	15
La manera como mi jefe directo resuelve los problemas humanos en el trabajo es adecuada (de acuerdo)	% fav.	73	68
	%desfav.	11	15
Mi jefe directo está comprometido con la calidad de los productos o servicios de mi sector (nunca/siempre)	% fav.	89	66
	%desfav.	0	9
Tengo confianza en la capacidad profesional de mi jefe directo (de acuerdo)	% fav.	85	65
	%desfav.	10	15

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Resultados por factor	Frecuencias	19	210
Factor 5: La Supervisión			
Mi jefe directo es justo y equitativo con todos los empleados de su equipo de trabajo (evita el amiguismo) (de acuerdo)	% fav.	73	65
	%desfav.	11	23
Mi jefe directo estimula el trabajo en equipo (de acuerdo)	% fav.	84	61
	%desfav.	11	18
Las pautas e instrucciones de trabajo que recibo son claras y precisas (de acuerdo)	% fav.	84	60
	%desfav.	11	19
Mi jefe directo me proporciona consejos, asesoramiento y apoyo para realizar bien mi trabajo (nunca/siempre)	% fav.	69	59
	%desfav.	10	15
Mi jefe directo es capaz de generar compromiso, adhesión y entusiasmo (de acuerdo)	% fav.	63	59
	%desfav.	16	17
Mi jefe directo reconoce mi contribución (nunca/siempre)	% fav.	69	55
	%desfav.	10	17
Creo que la distribución de las tareas en mi sector de trabajo es justa (de acuerdo)	% fav.	78	54
	%desfav.	11	28
Mi jefe directo tiene en cuenta mis ideas y propuestas (nunca/siempre)	% fav.	69	52
	%desfav.	5	15
Los objetivos fijados para realizar mi tarea son coherentes entre sí (de acuerdo)	% fav.	84	42
	%desfav.	11	35
Pienso que en mi sector de trabajo se premia y se sanciona con justicia (nunca/siempre)	% fav.	57	32
	%desfav.	11	40
Factor 6: Mi propio Trabajo			
Considero que mi trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa (de acuerdo)	% fav.	95	68
	%desfav.	5	12
La carga horaria y el ritmo de trabajo en mi área no interfieren con mi vida personal (de acuerdo)	% fav.	68	56
	%desfav.	21	34
Si tuviera la oportunidad de cambiarme de compañía por un trabajo similar (en tarea, responsabilidad y remuneración) (lo haría/no lo haría)	% fav.	63	51
	%desfav.	21	17
Puedo tomar decisiones para mejorar mi tarea (de acuerdo)	% fav.	90	41
	%desfav.	5	38
Las tareas que tengo asignadas me dan la posibilidad de aprender (de acuerdo)	% fav.	79	27
	%desfav.	5	50
Mi trabajo me permite hacer uso de mis principales habilidades y conocimientos (de acuerdo)	% fav.	74	20
	%desfav.	5	59

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Resultados por factor	Frecuencias	19	210
Factor 7: Condiciones de Trabajo			
Estoy satisfecho con las instalaciones, equipo y herramientas con que cuento para realizar mi trabajo (de acuerdo)	% fav.	84	36
	%desfav.	5	50
La seguridad física en mi lugar de trabajo es adecuada (de acuerdo)	% fav.	84	35
	%desfav.	0	39
Las condiciones en las que trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, higiene, limpieza, etc) me permiten realizar correctamente mi tarea (de acuerdo)	% fav.	79	34
	%desfav.	5	52
En mi área o sector, la aplicación de los procedimientos de seguridad es adecuada (de acuerdo)	% fav.	79	32
	%desfav.	5	45
La información que recibo para saber cómo actuar en casos de emergencia es suficiente (de acuerdo)	% fav.	68	22
	%desfav.	11	58
En función de mis tareas habituales, el entrenamiento que recibo sobre normas de seguridad es adecuado (de acuerdo)	% fav.	63	19
	%desfav.	16	62
Factor 8: El desarrollo y las oportunidades de crecimiento			
Cuando existe una vacante, la empresa la ofrece primero a sus empleados	% fav.	79	53
	%desfav.	0	21
En la empresa se informa abiertamente sobre las oportunidades de crecimiento que existen en la compañía. (de acuerdo)	% fav.	53	42
	%desfav.	16	38
Conozco lo que se espera de mi para crecer/desarrollarme en la empresa (de acuerdo)	% fav.	63	30
	%desfav.	16	46
En mi sector de trabajo el desempeño individual es el principal factor para reconocer a los empleados (reconocimiento no monetario) (de acuerdo)	% fav.	58	24
	%desfav.	21	52

AÑO 2004		Base de análisis	
		Área interna	Área de atención clte
Resultados por factor	Frecuencias	19	210
Factor 9: Capacitación			
Mi jefe me procura el acceso a la capacitación que necesito para perfeccionar mi desempeño (de acuerdo)	% fav. %desfav.	63 5	39 31
La empresa se ocupa de la capacitación de sus empleados (de acuerdo)	% fav. %desfav.	52 16	37 36
La capacitación que recibo es suficiente para realizar correctamente mi tarea (de acuerdo)	% fav. %desfav.	57 11	36 42
La capacitación que recibo en la empresa mejora mis posibilidades de desarrollo laboral y personal (de acuerdo)	% fav. %desfav.	53 11	31 47
La capacitación que recibo es suficiente para realizar correctamente mi tarea (de acuerdo)	% fav. %desfav.	57 11	36 42
En cuanto a las oportunidades de capacitación que me ofrece la empresa yo estoy (satisfacción)	% fav. %desfav.	58 21	25 42
Creo que la calidad de la capacitación que se brinda en la empresa es (calidad)	% fav. %desfav.	26 26	18 38
Factor 10: Remuneración y Beneficios			
Siento que mi remuneración es adecuada comparando con puestos similares en otras empresas del mercado (de acuerdo)	% fav. %desfav.	11 68	46 30
En comparación con otras empresas, los beneficios ofrecidos por la empresa (por ej: obra social, seguro de vida, etc) son adecuados (de acuerdo)	% fav. %desfav.	58 16	44 29
En cuanto a la remuneración total (sueldo más beneficios) que recibo por mi trabajo, yo estoy (satisfacción)	% fav. %desfav.	16 52	44 39
Creo que mi salario más beneficios es adecuado, comparando con el de otros empleados de la empresa con responsabilidades similares a las mías (de acuerdo)	% fav. %desfav.	16 63	24 50
En la empresa el desempeño individual en el trabajo es el principal factor para otorgar aumentos de sueldo (de acuerdo)	% fav. %desfav.	27 37	8 72
Factor 11: Mejora del Clima Laboral			
En mi sector se trabaja activamente para mejorar el clima laboral (de acuerdo)	% fav. %desfav.	52 22	40 31
La encuesta de clima asegura el anonimato y confidencialidad de quienes responden (de acuerdo)	% fav. %desfav.	48 26	33 26
Los resultados de esta encuesta serán utilizados por la empresa para generar mejoras en mi sector (de acuerdo)	% fav. %desfav.	53 0	22 48
Los resultados de esta encuesta serán utilizados por la empresa para generar mejoras (de acuerdo)	% fav. %desfav.	42 11	21 47
Como consecuencia de la encuesta anterior se implementaron acciones concretas de mjora en la empresa en general (de acuerdo)	% fav. %desfav.	37 21	13 50
Como consecuencia de la encuesta anterior se implementaron acciones concretas de mejora en mi sector o área de trabajo (de acuerdo)	% fav. %desfav.	37 37	12 55

ANEXO B: Cuestionario de la encuesta de satisfacción de clientes

Consigna: Buenos días/tardes/noches, mi nombre es..... lo/la llamamos de....consultora independiente de estudios de mercado. Estamos realizando una encuesta de satisfacción de clientes de servicios. Puedo hacerle algunas preguntas?

I- Satisfacción General

Como cliente, de manera general, ¿Cuál de las siguientes frases expresaría mejor su nivel de satisfacción con...(empresa de servicios)....?

5. Totalmente Satisfecho
4. Satisfecho
3. Ni Satisfecho Ni insatisfecho
2. Insatisfecho
1. Totalmente Insatisfecho

II- Atención al Cliente

Ahora vamos hablar sobre la atención al cliente con(la compañía)

Tuvo usted en los últimos 12 meses algún contacto con la compañía, ya sea en forma personal o telefónica por algún motivo (por ejemplo, consultas, trámites, pagos, compras, reclamos)

SI	1	Pasar a siguiente
NO	2	Pasar a 4

III- Atención al cliente

A continuación le mencionaré algunos aspectos relacionados con la atención al cliente de....(la compañía) y quisiera que me diga para cada uno de ellos cual de las siguientes frases expresaría mejor su nivel de satisfacción:

Drivers	TS	S	NI	I	TI	NS
1, El tiempo de resolución de su trámite, consulta o problema						
2, La rapidez en ser atendido por el personal						
3, La claridad en la información brindada por el personal						
4, El interés del personal por atender su solicitud						
5, La capacidad del personal para identificar y resolver consultas, pedidos o reclamos						
6, El trato y la cordialidad del personal						
7, La solución brindada por el personal a tramites, consultas y reclamos						

IV- **Funcionamiento**

Ahora, pensando en los servicios prestados por(la compañía)... en cuanto al funcionamiento de sus productos y servicios. ¿Cuál de las siguientes frases expresaría mejor su nivel de satisfacción?

5. Totalmente Satisfecho
4. Satisfecho
3. Ni Satisfecho Ni insatisfecho
2. Insatisfecho
1. Totalmente Insatisfecho

V- **Facturación**

Pensando en los servicios prestados por(la compañía)... en cuanto a la facturación de los productos y servicios ¿Cuál de las siguientes frases expresaría mejor su nivel de satisfacción?

5. Totalmente Satisfecho
4. Satisfecho
3. Ni Satisfecho Ni insatisfecho
2. Insatisfecho
1. Totalmente Insatisfecho

VI- **Precio del servicio**

Con relación al precio del servicio que recibe en función al uso ¿Cuál de las siguientes frases expresaría mejor su nivel de satisfacción?

5. Totalmente Satisfecho
4. Satisfecho
3. Ni Satisfecho Ni insatisfecho
2. Insatisfecho
1. Totalmente Insatisfecho

VII- Recomendación

¿Cuál de las siguientes frases define mejor su disposición a recomendar a ...(la compañía) a sus familiares, amigos o colegas?

5. Seguramente si recomendaría
4. Probablemente si recomendaría
3. No sabe si recomendaría
2. Probablemente no recomendaría
1. Seguramente no recomendaría

VIII- Intención de continuar comprando

¿Cuál de las siguientes frases define mejor su intención de continuar comprando productos o servicios de ...(la compañía)?

5. Seguramente si continuará
4. Probablemente si continuará
3. No sabe si continuará
2. Probablemente no continuará
1. Seguramente no continuará