

Satisfacción Laboral y Calidad: cerrar la brecha

Jorge Ricardo Ramírez García y Silvia García García

Introducción

Han pasado muchos años desde que las organizaciones comenzaron a percibir de forma consciente el cambio, es decir, su consideración como cambio intencional, dirigido, como un proceso importante y necesario para mejorar el desempeño organizacional. No obstante, el cambio planeado sigue centrando la atención de directivos, consultores y otros especialistas que están convencidos de la necesidad de planificar las acciones futuras como requisito indispensable para aspirar al éxito.

No hay dudas que el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad constituye un cambio organizacional importante para cualquier entidad en cualquier latitud. Las organizaciones buscan el cambio para arribar a un estado deseado en el futuro en el cual los indicadores que definen su desempeño, le proporcionen una posición que les permita sobrevivir y desarrollarse entre las muchas organizaciones similares o diferentes que también se encuentran enfrascadas en esta contienda.

Las empresas cubanas, en su tributo a los objetivos integrados al proceso de actualización del modelo económico cubano, están obligadas a buscar un desempeño tal, que proporcione la calidad en producciones y servicios que de ellas se espera. Las personas continúan siendo indispensables en la conducción y ejecución de los procesos de cambio, por lo tanto requieren disponer de las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo pleno de su potencial, para concretar correctamente las estrategias diseñadas en la organización, de forma que puedan contribuir mejor a la obtención de los resultados de calidad y a la mejora continua del desempeño.

Las investigaciones sobre el comportamiento humano en las organizaciones revelan la existencia de cuatro variables dependientes que resultan decisivas para el desempeño organizacional. Ellas son:

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación Laboral
- Satisfacción Laboral

Es conveniente aclarar que en este trabajo se tratará esencialmente sobre una de ellas, la Satisfacción Laboral (SL), en lo que constituye un acercamiento al tema, pues su complejidad exige un espacio mayor que el que proporciona un artículo para introducirse y profundizar en el mismo¹ Otra aclaración necesaria se refiere a que en las organizaciones ha sido objeto de investigación también la influencia de la variable SL sobre las otras tres variables dependientes del Comportamiento Organizacional, es decir, Ausentismo, Rotación Laboral y productividad; pero éstas son cuestiones que, aunque de alguna forma se mencionen debido a la ineludible relación entre ellas y de todas con la calidad, no serán analizadas en este trabajo.

¹ Se recomienda consultar para ampliar: Álvarez L. L: "La Satisfacción Laboral: su medición y evaluación; una experiencia cubana"

Desarrollo

Existen fuertes polémicas acerca del concepto SL; pero hay consenso, que estos autores suscriben, acerca de que es una actitud general de un individuo hacia su trabajo y que, en dependencia de cómo sea ésta, favorable o desfavorable, así será su impacto sobre la calidad y el desempeño organizacional.

Proporcionar SL al trabajador de manera sistemática representa un desafío para las organizaciones; pero debe considerarse que a ese mismo trabajador se le hacen también muchas exigencias, entre ellas la calidad, también de manera sistemática.

El rol de las personas para que las organizaciones consigan resultados de calidad, así como la necesidad de su atención por parte de los directivos, es ya reconocido y destacado por los bien llamados padres de la calidad. Algunas expresiones que hacen referencia a ello, (Gallegos, 1996) son:

Kaoru Ishikawa

La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.

William E. Deming

Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea.

Joseph M. Juran

Expresar reconocimiento a los equipos ganadores,

Philip B. Crosby

Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.

Armand V. Feigenbaum

Los seres humanos influyen en la calidad.

El tiempo transcurrido, luego de la difusión y reconocimiento de la validez de estas afirmaciones, hace pensar que las organizaciones deberían tener suficiente claridad acerca de que, al igual que no son los clientes externos quienes dependen de ellas, sino ellas de esos clientes, también es cierto que los trabajadores no dependen de ella, sino que son ellas las que dependen de sus trabajadores.

Los directivos que se han dado cuenta de esta realidad han comenzado a interesarse por conocer el nivel de satisfacción de sus trabajadores, la necesidad de crearles un clima laboral favorable, así como la conveniencia de conocer más a fondo – para su adecuación a las necesidades de los trabajadores – sobre el escueto apartado 6.4 “Ambiente de trabajo” de la NC ISO 9001-2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos” que expresa que “La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”.

Definir las características del ambiente de trabajo significa tener claros los aspectos tanto físicos como humanos que es necesario garantizar para que la producción del producto o servicio se realice de forma tal que cumpla los requisitos del cliente, legales y de la organización y que eso se haga de manera tal que proporcione satisfacción a quienes llevan a cabo las labores: los trabajadores.

Los premios a la calidad en el desempeño que se otorgan en las diferentes regiones del mundo consideran también la importancia de las personas en los logros organizacionales, constituyendo esto uno de los impulsos para lograr mejoras en la atención a los trabajadores en el orden práctico.

Dentro de los ocho principios para el diseño, implementación y mejora continua de los Sistemas de Gestión de la Calidad, el de participación del personal expresa también la relevancia de los seres humanos en los éxitos organizacionales.

Sin embargo, las declaraciones acerca de la importancia del factor humano en el desempeño organizacional no siempre marchan a la par de acciones que constituyan expresión verdadera de esta relevancia. Asociado a ello, algunos de los avances experimentados han sido más en el campo de la investigación que en de la aplicación práctica.

Tomando en cuenta todas las anteriores afirmaciones acerca del reconocimiento del papel de mujeres y hombres en la vida organizacional y la realidad de las acciones tomadas, es lógico pensar que el problema más importante ya no es que se reconozca tal relevancia, sino que se elimine la brecha entre el decir y el hacer.

La falta de acometer las acciones necesarias que contribuyan a lograr SL en los miembros de la organización puede propiciar un estado de insatisfacción en éstos, el cual puede expresarse de varias formas que tienen impacto sobre el desempeño organizacional (Robbins, 2000, 22):

“Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.

Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: Espera pasiva; pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.

Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.”

En la acelerada vida organizacional, característica de estos tiempos, ganar la atención de los directivos exige no sólo demostrarles la importancia del tema, sino también la necesidad de que transformen su reconocimiento y preocupación en acciones concretas. Para ello hay que sensibilizarlos y hacerlos pensar. Esto requiere tener o crear herramientas que permitan lograr este propósito.

Es práctica frecuente en el mundo acudir a los servicios de Consultoría para facilitar los procesos de cambio que la organización necesita.

En la experiencia de los autores del presente trabajo en procesos de consultoría, se ha hecho la aplicación de un ejercicio, el cual fue elaborado a partir de las cuatro formas de expresión de su insatisfacción más arriba reflejadas, que nos ha permitido lograr los propósitos de sensibilización y aplicación de mejoras en la atención a las personas en las organizaciones. El ejercicio se conduce con la aplicación de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral? (pregunta directa a los directivos)
2. ¿Esto le sucede también a los trabajadores?
3. ¿Cuál es la cantidad aproximada de sus trabajadores insatisfechos y cómo se agrupan estos trabajadores insatisfechos en las cuatro categorías de expresión de insatisfacción?
4. ¿Qué impacto tiene cada grupo sobre la calidad y el desempeño de la organización?

Los resultados del ejercicio se complementan posteriormente con la realización de un estudio de satisfacción laboral para encontrar las causas que generan la insatisfacción y seguidamente diseñar de forma participativa estrategias que deben concretarse en planes de acción que permitan corregir la situación actual y propiciar un cambio favorable en la organización. Estos planes deberán incluir la forma de control y la fecha de chequeo el cual debe concebirse de forma sistemática.

El caso concreto de una organización que llamaremos X, con varios establecimientos, se ejecutó de la forma siguiente:

1.- Se les pidió a los directivos participantes que expresaran su nivel de satisfacción en el trabajo considerando:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

El resultado fue el siguiente:

- Muy satisfecho.....4%
- Satisfecho.....44%
- Poco satisfecho.....40%
- Insatisfecho.....12%

2.- La respuesta a la pregunta formulada acerca de la satisfacción laboral de sus trabajadores confirmó que también entre ellos existen diferentes niveles. Es fácil comprender que, al igual que quienes dirigen pueden estar en cualquiera de los niveles seleccionados, también el resto de los miembros de la organización pueden tener situaciones similares. Por otra parte, la tendencia a la insatisfacción, en este caso 52%, por parte de los directivos, influye en el comportamiento de los trabajadores.

3.- Se les explicaron las formas de expresión de la insatisfacción de los trabajadores, según se presentó anteriormente en este trabajo y se les pidió que pensarán en sus trabajadores insatisfechos y que expresaran, de forma aproximada, cómo se distribuían Entre los cuatro grupos. Esta es una respuesta que es más fácil obtener cuando quienes dirigen tienen un profundo conocimiento de sus trabajadores. Se recogieron los siguientes resultados:

Tabla No. 1 – Trabajadores insatisfechos de la empresa X

22% SALIDA	62,1 % VOZ
11,6 % NEGLIGENCIA	4,3% LEALTAD

Fuente: Elaboración propia

4.- De forma resumida, los resultados del análisis realizado en grupo acerca del impacto de las cuatro formas de expresión fueron las siguientes:

Salida: Afectaciones derivadas de la salida de trabajadores calificados, preparados por la organización, con amplio conocimiento de ella y la dificultad de cubrir sus puestos con personal nuevo que, suponiendo que tuviera similar o superior habilidad, tendría que pasar por el proceso de socialización normal, antes de proporcionar los resultados necesarios a los intereses organizacionales.

Voz: Estos miembros de la organización constituyen una fuerza importante con la que se puede contar para revertir la situación existente, así como para el apoyo a los procesos de cambio actuales o futuros de la organización, si bien pudieran estar sobrecargados asumiendo tareas de quienes abandonan la organización.

Lealtad: Grupo sin iniciativa cuya pasividad hace menguar el beneficio que aporta con su confianza. No ponen de manifiesto su verdadero potencial para el logro de los objetivos.

Negligencia: Las afectaciones a la calidad y al desempeño organizacional se manifestaban fundamentalmente en robo, exceso de mermas, incremento de gastos innecesarios y productos sin las especificaciones de calidad establecidas.

Este conocimiento creó las condiciones para que se aceptara la sugerencia de los consultores de realizar un estudio de satisfacción laboral que permitiera mayores precisiones acerca de las causas de la insatisfacción y, sobre esa base, trazar las estrategias concretadas en planes de acción para introducir los cambios necesarios posibles a la situación existente.

Entre las mejoras propuestas, algunas de ellas hoy ya más elaboradas y otras introducidas, están las siguientes:

- Perfeccionar métodos y estilos de dirección, especialmente la comunicación interpersonal horizontal y vertical.
- Continuar el trabajo de capacitación y preparación de directivos.
- Trabajar más con el hombre en todos sus aspectos.
- Recalificar al personal.
- Dar respuestas más eficaces o, por lo menos, más convincentes.
- Mejorar la habilitación de taquillas y baños en los establecimientos.

- Mejorar las condiciones de iluminación y ventilación en las áreas.
- Completar la habilitación de los equipos de protección en las áreas.
- Gestionar inversión para eliminar ruido de la planta eléctrica.

Esta experiencia se ha extendido a varias otras entidades también con un balance positivo en cuanto al impacto sobre el desempeño y la calidad. Tales resultados han estimulado las solicitudes por parte de las empresas para la realización de estudios de Satisfacción Laboral que han propiciado un mayor conocimiento de los trabajadores, sus necesidades, expectativas y niveles de satisfacción.

En dos de ellas se ha llevado a cabo un segundo estudio, un año después para mantener actualizada la información acerca de la SL de sus trabajadores. Este segundo estudio en ambos casos arrojó resultados mejores que en la primera oportunidad en que se aplicó. Una de estas entidades está planificando solicitar la certificación de su SGC.

Conclusiones

Considerando el planteamiento hecho más arriba que expresa:

“Tomando en cuenta todas las anteriores afirmaciones acerca del reconocimiento del papel de mujeres y hombres en la vida organizacional y la realidad de las acciones tomadas, es lógico pensar que el problema más importante ya no es que se reconozca tal relevancia, sino que se elimine la brecha entre el decir y el hacer”.

Este trabajo plantea una única conclusión:

Es necesario dedicar mayores esfuerzos y tiempo al análisis de la SL en las organizaciones y al diseño e implementación de las estrategias que de ello se deriven, ejerciendo un control sobre su implementación y resultados de forma tal que garantice la reducción de la brecha entre decir y hacer.

Recomendaciones

Ampliar los estudios en el tema de la SL en las organizaciones, garantizando en la práctica la elaboración e implementación de los planes de acción necesarios para dar respuesta a los planteamientos recogidos en los estudios que se ejecuten, como forma de contribuir a acortar la brecha aún existente entre decir y hacer.

Bibliografía

- Álvarez L. L: “La Satisfacción Laboral: su medición y evaluación; una experiencia cubana” Disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm>, visitado febrero 2014.
- Díaz A. M: Factores que inciden en el clima laboral Disponible en visitado febrero 2014.
- Gallegos, J. F. (1996) “El reto de la calidad”, Cuatro folletos publicados por el Ministerio de Turismo de Cuba, Cuba.
- NC ISO 9001/2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
- Rabelo P, G., Linares F, T., Mulet R, C. y Díaz P, W (2004) “Estrategia de ambiente de trabajo saludable”. (Revista Cubana de Salud y Trabajo), Cuba.
- Robbins, S. P. (2000) “Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica”, Prentice Hall, Séptima Edición, Méjico.
- Roca i Girona, Jordi.: “De la santificación del trabajo a la satisfacción laboral: retrospectiva, panorama y propuestas sobre las formas de análisis de la satisfacción laboral” Ponencia al Seminario Internacional Culturas del Trabajo y Satisfacción Laboral, La Habana, 25 de enero de 2006.