

¿Cómo elaborar una encuesta para conocer

Clima laboral

La encuesta de satisfacción laboral se ha convertido en un elemento importante para conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados de una empresa. Te presentamos las claves para realizarla eficazmente.

A nadie le interesa que sus empleados estén de mal humor o muestren resentimiento hacia sus jefes o compañeros. Por eso, hacer una encuesta de satisfacción laboral puede ser muy rentable y beneficioso para conocer la opinión y el estado anímico de los trabajadores en relación con la empresa.

Según **Javier Samaniego**, director de Recursos Humanos de Atos Origin, los sondeos y la recogida de opinión de los empleados nos dan el pulso del nivel de satisfacción, del estado del clima social, así como de aspectos organizacionales, culturales, etcétera.

Según afirma **Lola Marcos**, gerente de selección de la consultora Accenture, el grado de efectividad de las políticas, estrategias y acciones de Recursos Humanos que una empresa implante dependerá, en gran medida, de la percepción que sus empleados tengan de ellas.

Pasos previos

No es necesario disponer de grandes presupuestos para hacer un estudio de clima, y menos en una pyme, donde el alcance, en cuanto a número de empleados, es más reducido que en una gran compañía. Eso sí, antes de ponerlo en marcha, es necesario que los máximos

responsables de la compañía se impliquen en este proceso. ¿Qué pasos previos o consideraciones deben plantearse antes de realizar la encuesta?

Alcance. Lola Marcos señala que la encuesta se realizará, en unos casos, con la participación de todos los empleados y, en otros, con la de sólo una muestra de ellos. En este último caso, la muestra debe ser suficientemente representativa de cada uno de los departamentos o unidades que se quiera analizar.

También pueden producirse para analizar temas más puntuales. Por ejemplo, la acogida de un servicio o unas prestaciones concretas que ofrece la propia empresa a determinados empleados (como las relacionadas con la maternidad) o la actitud ante una estrategia determinada de Recursos Humanos (como la creación de premios a la fidelidad, concursos de ideas, etc.).

Criterios geográficos. Otra posibilidad de segmentar las encuestas es por ➤

el nivel de satisfacción de tus empleados?

Cuánto cuesta hacer un estudio

Cuánto puede costar un estudio de satisfacción laboral? Dependerá, sobre todo, de una premisa: si lo realizamos dentro de la propia empresa, sin ayuda externa; o si interviene en el proceso un consultor externo.

Medios propios. Si la empresa se hace cargo de la encuesta y organiza el proceso de forma interna, el coste será el correspondiente al tiempo y trabajo que utilicen los empleados de Recursos Humanos que se encarguen de organizar el proceso (normalmente, es suficiente con dos o tres personas dedicadas a este tema durante un mes), así como al tiempo que dedique el resto de trabajadores a contestar la encuesta.

Consultor. La empresa puede contar con un consultor externo, bien para que le asesore en el planteamiento de la encuesta, o para que se encargue de todo el proceso. El coste puede variar sustancialmente, en función de la firma consultora. Desde el sector apuntan que se puede cobrar más de 100.000 euros por organizar la encuesta en una empresa de unos 500 o 1.000 empleados.



La satisfacción laboral, peligrosamente bajo mínimos

Cambiar la actitud de un empleado descontento es rentable.

La satisfacción laboral en las empresas españolas se encuentra en unos niveles peligrosamente bajos, según algunos estudios. "Estos datos son alarmantes y revelan la necesidad de cuidar a los empleados y apostar por la inteligencia emocional", según Gustavo Piera, consejero delegado de TMI España. "Si muchos de estos profesionales que están descontentos cambiasen su actitud, sin duda, sus empresas serían más rentables". Estos son algunos datos significativos de un estudio de cultura

empresarial elaborado por Time Manager International:

- ▶ Cuatro de cada diez empleados no se sentirían orgullosos de pertenecer a su compañía.
- ▶ Ocho de cada diez no se sentirían responsables de los resultados de su organización.
- ▶ Uno de cada diez, estaba buscando un nuevo trabajo, sin haber informado de ello a su superior.
- ▶ El cincuenta por ciento sólo se esfuerza lo justo para mantener su puesto.
- ▶ El setenta y cinco por ciento podría ser mucho más eficaz

de lo que lo es actualmente.

Motivos. No escuchar a los colaboradores es una de las principales razones que desmotivaban a las plantillas. "La mayoría de los jefes nunca pregunta a sus colaboradores qué quieren, qué necesitan o, simplemente, qué opinan. Por eso, muchas veces no saben qué se espera de ellos o cuáles son sus objetivos", resalta Piera. "Tener desmotivada a la plantilla es malo, pero aún es peor que se queden en la compañía con esa actitud", concluye rotundo Piera.





► zona geográfica. Es decir, se puede realizar el estudio en determinados centros de trabajo de la compañía ubicados en los territorios que más nos interesen. Los motivos pueden ser diversos: que en unos lugares el rendimiento de los trabajadores sea mayor que en otros, que se hayan producido recientemente cambios en una dirección territorial, que la competencia esté pisando fuerte en ese lugar, etcétera.

En qué momento realizarla. Samaniego opina que, en principio, cualquier mo-

mento es idóneo. Pero advierte que es importante que se realice, habitualmente, en el mismo mes del año. “Debe ser rutinaria, para que se tome como algo cotidiano”. Además, debe elegirse un momento que no interfiera en otros procesos, como la evaluación del desempeño, las subidas salariales, etc. “En la medida de lo posible, hay que procurar que los resultados no se vean influenciados por otro tipo de acciones”.

No obstante, también se puede realizar una encuesta en un momento puntual, después de un gran acontecimiento o de una importante operación en la que la

empresa ha sido protagonista. Por ejemplo, después de que se haya producido la fusión de dos compañías o la compra de una por parte de otra.

Un tercer momento que podría parecer adecuado para realizar una encuesta es cuando se produzcan problemas en la compañía. Sin embargo, Samaniego no es partidario de realizarlas en ese preciso

instante, ya que “los problemas surgen día a día y no es necesario que aparezca un problema especial para ponernos a hacer una nueva encuesta”. El experto aconseja que lo mejor sería incluir una pregunta determinada alusiva a ese problema en la encuesta habitual.

Aspectos para ser valorados. La elección de los temas que se plantearán en la

encuesta, y consecuentemente por los que se preguntará, es un asunto fundamental. En primer lugar, es evidente que el tipo de sector y negocio al que se dedique la compañía influirá en algunas de las cuestiones. Por ejemplo, una industria de sectores como el químico, la energía o la construcción, cuya actividad corre ciertos peligros, incidirá más en

cuestiones de riesgo laboral y seguridad, que una oficina administrativa o una agencia de servicios. Estas, por ejemplo, harán más hincapié en la relación de los empleados con sus jefes inmediatos y con los cargos superiores, así como a la atención a los clientes.

¿Qué preguntamos?

No obstante, existen una serie de temas generales que, habitualmente, son analizados en todas las encuestas. Por ejemplo, Samaniego se refiere a la comunicación interna y la formación; el compromiso del empleado con la firma en la que trabaja; el espíritu emprendedor del trabajador; el equipo del que forma parte; la carrera profesional que desarrolla dentro de la empresa, etcétera.

Otras cuestiones que, normalmente, se plantean en la encuesta son las siguientes: cómo valora la empresa con respecto a otras firmas del sector; qué visión tiene del equipo y de su jefe; si considera que se encuentra en un entorno agradable; si ha desarrollado un espíritu de equipo; si cuenta con herramientas para realizar su trabajo eficazmente...

Comunicación. Con un plan de comunicación se conseguirá que todos los empleados

conozcan que se va a realizar una encuesta, cómo se va a hacer y qué consecuencias se derivarán de su resultado. Y de esta forma, se animarán a participar en ella.

Sin embargo, el plan de comunicación no podrá ser igual en todas las empresas, ya que dependerá de diversos factores, como el tamaño de la empresa, el número de empleados, su distribución en diferentes centros de trabajo o en ►

Un buen ambiente beneficia tanto a la empresa como a los empleados



Los diferentes tipos de encuestas

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Queremos conocer su opinión sobre distintos aspectos de esta empresa y sobre su desarrollo laboral. Su información nos ayudará a mejorarlos.

A continuación, tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo. Se trata de una serie de preguntas sobre su grado de satisfacción respecto a ellos.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M = MUY SATISFECHO B = BASTANTE P = POCO N = NADA

	M	B	P	N
¿Está usted satisfecho con su salario?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los empleados que dependen de usted?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los jefes y superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con sus posibilidades de ascenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con la organización de trabajo actualmente?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TENIENDO EN CUENTA TODAS ESTAS CUESTIONES,

¿Qué satisfacción tiene usted de su empresa?

La encuesta debe de ser clara en su confección y las cuestiones que se planteen en ella, concretas, incisivas y medibles. Existen distintos tipos de encuestas en función de la clase de preguntas que se formulan. Las más habituales son:

► **Con preguntas abiertas** en las que no existe ninguna respuesta predeterminada. Por ejemplo: «¿qué opina sobre su salario?».

► **Con preguntas cerradas.** Se facilitan varias posibles respuestas. Por ejemplo: «¿cómo valora la implantación de un premio al empleado del mes?»: muy positivo, positivo, como una estrategia equivocada, etcétera.)

► **Con preguntas con respuestas del tipo si/no, bueno/malo.**

► **Preguntas** en las que el empleado debe contestar si está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Por ejemplo, a la

cuestión «las nuevas becas concedidas por la empresa son positivas para mi desarrollo profesional», se podrá contestar con un «de acuerdo», «en desacuerdo», o «no sabe, no contesta».

► **Baremo.** El empleado valora la afirmación o la cuestión con un baremo del uno al diez. Por ejemplo, si le planteamos afirmaciones del tipo: «estoy orgulloso de trabajar en mi empresa», «cuento con suficientes herramientas para llevar a cabo mi trabajo de forma eficaz», «valoro la relación con mis compañeros», etc., podremos ofrecerle un abanico de respuestas del uno al diez, según el grado de identificación que sienta con la frase.

► **Otras encuestas** Una encuesta de satisfacción laboral se realiza, habitualmente, con un planteamiento general. Es decir, pretende calibrar el estado y la satisfacción de los empleados, en relación con el funcionamiento general de la

empresa. Por eso, suele estudiar la situación de todos los empleados en relación a temas como el puesto de trabajo, el entorno, el compromiso, el espíritu emprendedor, la rentabilidad, el espíritu de equipo, la comunicación, la gestión y desarrollo del rendimiento, la carrera profesional, la dedicación al cliente, etc. En estos casos, la encuesta suele estar dividida en diversos epígrafes, y cada uno de éstos cuenta con una serie de preguntas, que no tiene por qué ser del mismo número.

► **Casos puntuales.** Sin embargo, pueden realizarse otras encuestas adicionales, cuando se trata de estudiar casos concretos o puntuales. Por ejemplo, si queremos analizar la opinión sobre determinados servicios que ofrece la propia empresa a sus trabajadores; si queremos conocer la satisfacción de los empleados sobre un sistema de rotación de vacaciones, etc.

Para hacer un estudio de satisfacción laboral es necesario que los máximos responsables se impliquen en el proceso, según afirman los expertos

El 'e-mail' se perfila como el mejor canal para difundir la encuesta

► diversos lugares geográficos, etcétera.

En las empresas más pequeñas, se puede llevar a cabo una comunicación presencial, en la que los directivos de la compañía o los responsables de Recursos Humanos reúnan físicamente a los empleados para explicarles el proceso. Sin embargo, la universalización del

correo electrónico en los últimos años ha hecho que éste se haya convertido en el canal más adecuado para transmitir, tanto las comunicaciones previas, como la propia encuesta, sus resultados, comentarios, etcétera.

Es el caso, por ejemplo, de Atos Origin, firma que cuenta con 5.000 empleados

que, además, se encuentran geográficamente muy dispersos. "Les enviamos la encuesta a través de un *e-mail*, que ellos se descargan y contestan en un plazo determinado. Anunciamos la encuesta dos semanas antes de enviarla y, una vez hecho, dejamos más de veinte días para que contesten".

La ejecución

Lo tradicional es elaborar un cuestionario que recoja, mediante preguntas cerradas, los aspectos considerados como objeto de análisis. Pero Lola Marcos apunta que existen otras vías que sustituyen o complementan la anterior, como las dinámicas de grupo y las entrevistas personales. "Estas pueden establecerse porque se crea necesario profundizar en algún aspecto concreto en un colectivo determinado". El canal usado para el cuestionario puede ser desde la intranet de la compañía, *on line* o, incluso, en papel (pero sólo en pequeñas empresas).

Javier Samaniego añade que la recogida de opinión se realiza mediante cuestionarios dirigidos a todos los empleados o a un colectivo específico de la organización; "cuestionarios compuestos de una serie de preguntas abiertas y/o cerradas, de carácter oral o escritas, y anónimas". "El carácter anónimo –advierte– es fundamental para que el empleado responda con la mayor sinceridad a preguntas que, difícilmente, él mismo realizaría". A su juicio, el medio debe adecuarse a cada situación: hoja impresa, entrevista personal, tecnología digital (correo, *web*...). "La herramienta interconectada es el método más idóneo para la práctica de la encuesta; es de uso fácil, de coste relativamente barato, inmediata, global y rápida".

Fran Elcano

Arjéun plan complejo para analizar la satisfacción



Pilar Mairal, responsable de Dirección Estratégica (izquierda) y algunos empleados de Arjé

Arjé Servicios Comunitarios aplica sus encuestas de satisfacción laboral anualmente. Su responsable de Dirección Estratégica, Pilar Mairal, afirma que el esfuerzo realizado en el desarrollo de estos procesos es más humano y técnico que económico.

Planificación. El departamento de Consultoría y la Dirección de Arjé planifican exhaustivamente el proceso, integrando las variables necesarias para recabar la información. "Anualmente, se revisan las herramientas cuanti-

tativas (cuestionarios para la encuesta a aplicar) y cualitativas (formato tipo de las memorias e informes, organización de jornadas del *staff* y cuestiones clave a tratar en las sesiones de coordinación de equipos)".

Realización. Mairal afirma que el procedimiento para el análisis de la satisfacción laboral es complejo y diverso en la aplicación de técnicas de evaluación. "Se integran diferentes herramientas de análisis, valoración y evaluación de la satisfacción laboral de nuestros trabajadores: la encuesta de

evaluación y satisfacción laboral; los procedimientos de coordinación de equipos; la realización de informes y la celebración de jornadas anuales de evaluación de las áreas de producción".

Medición. La medición de resultados se realiza a partir del análisis estadístico de la información recabada con el cuestionario. "La encuesta es la herramienta que garantiza la participación de más del 98% de la plantilla de la empresa y, por tanto, la que más información ofrece sobre la organización en su conjunto.

Medir e interpretar los resultados

Una vez realizada la encuesta, hay que medir y, posteriormente, interpretar los resultados. La medición suele ser automática y suele reflejarse en forma de gráfico. Por ejemplo, en la empresa de Javier Samaniego dibujan un gráfico, cuyas coordenadas vienen determinadas por el número de respuestas recibidas para cada

una de las posibilidades que se ofrecen, en cada uno de los temas planteados. "Así, quedan reflejados, de forma automática y electrónica, los principales valores que ha obtenido cada cuestión". La interpretación de los resultados es más compleja. Samaniego destaca la importancia de "analizar los resultados en función de las dife-

rentes áreas y departamentos de la empresa". Lógicamente, los empleados de un departamento pueden ser más sensibles que otros a determinadas cuestiones. Por ejemplo, los que trabajan en el área de I+D pueden tener una opinión más elaborada y precisa sobre la estrategia de la empresa en relación a la contratación de nuevos investiga-

dores o de los acuerdos que se firman con instituciones investigadoras, etc. También es importante valorar qué cuestiones han sido contestadas por todos o la mayoría de los encuestados, o si sólo lo han hecho unos pocos. En este último caso, podría analizarse si se trata de un desinterés o, incluso, de un temor general hacia ese tema.