

Maestría en Dirección de Empresas

Universidad del CEMA

Tesina: Satisfacción de Empleados

Tópico: Gestión de Servicios

Alumno: Federico Javier Scheerle

Profesor: Gerardo Heckmann

Octubre 2001

INDICE

	<u>Página</u>
CAPÍTULO I: Introducción al modelo teórico “The Service Profit Chain”	1
CAPÍTULO II: Satisfacción de los empleados	9
CAPÍTULO III: Aplicación de la relación a un caso real	14
CAPÍTULO IV: Conclusiones del estudio	18

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL MODELO TEÓRICO “THE SERVICE PROFIT CHAIN”

En este primer capítulo se desarrollarán las bases de un modelo de gestión de empresas de servicio realizado por James Heskett en la década del 80’, denominado “The Service Profit Chain” o “La Cadena de Servicios y Beneficios”. Este modelo está basado en observaciones y mediciones realizadas en varias empresas norteamericanas del área de servicios, tales como American Express, Walmart y Southwest Airlines, entre otras. A través de estas observaciones, Heskett dedujo un conjunto de relaciones que conforman el alma del modelo¹, las cuales serán expuestas en este primer capítulo.

Es importante en primera instancia, ubicarnos en el contexto de las teorías de la administración de empresas que dominaban en el momento en el cual se acuña este modelo. Haciendo un poco de historia, observamos cómo durante la década del 70’ aparecieron numerosos estudios² que hacían referencia a la alta influencia del porcentaje de participación del mercado (market share) sobre la rentabilidad de las empresas. Publicados y difundidos estos estudios, la penetración de mercado se convirtió en una de las variables claves que guiaron las estrategias empresariales por varios años, podríamos afirmar que condujeron a conformar casi un paradigma en los niveles gerenciales de las empresas norteamericanas. De esta forma, numerosas empresas comenzaron a medir la performance de sus unidades de negocios con la vara del market share. Surgieron rótulos para las unidades de negocios que componen una empresa: vacas lecheras, perros, estrellas e interrogantes. Estos rótulos representaban una metáfora acerca del potencial de rentabilidad de la unidad de negocios bajo análisis en el contexto del mercado en el cual participaba. La combinación de market share y crecimiento del mercado conformaban una matriz de dos por dos en la cual se calificaban a las unidades de negocios. Las combinaciones posibles dadas por estas dos variables eran cuatro: las “vacas lecheras” eran unidades de negocios que combinaban bajo crecimiento de mercado con alto share, de ellas podía extraerse mucho cash; las unidades de negocios “interrogantes” combinaban alto crecimiento de mercado con bajo share, y demandaban mucho cash con alto riesgo; las unidades de negocios “estrellas” tenían alto crecimiento de mercado y alto share, el cash que otorgaban debía reinvertirse por completo; finalmente las unidades de negocios “perros” tenían bajo crecimiento de mercado y bajo share, generalmente se las saneaba o directamente se las cerraba.

Sin embargo, en la década de los 80’, algunas empresas como Southwest Airlines

1: Managing in the Service Economy, JL Heskett, Harvard Business Review School Press, 1986

2: The PIMS principle: Linking Strategy to Performance, New York Free Press 1987

parecían renegar de este aparente principio fundamental, presentando rentabilidad y crecimiento aún bajo el rótulo de “perros”. Este hecho motivó a algunos investigadores de la teoría de la administración, tales como Fred Reichheld y Earl Sasser, a estudiar este fenómeno³ inusual, que aparentemente contradecía el paradigma del market share como indicador de rentabilidad de una unidad de negocios en un mercado dado.

Luego de realizar e interpretar diversas mediciones, ambos llegaron a la conclusión de que no era el market share sino la lealtad de sus clientes lo que hacía a Southwest Airlines un exitoso “perro”. Los resultados de estos estudios arrojaban como conclusión que era más importante la *calidad* del market share, determinada por la lealtad de los clientes, que la *cantidad* de market share, definida por la cantidad total de clientes, los leales y los no leales.

A partir de estas investigaciones, Heskett y Sasser desarrollaron un modelo alternativo de gestión, que denominaron “The Service Profit Chain”⁴. En él, se propone la existencia de relaciones entre algunas variables cuantificables, tales como rentabilidad, crecimiento, lealtad del cliente, satisfacción del consumidor y valor de productos y servicios entregados a clientes y consumidores. También relaciona este conjunto de variables, más relacionadas con los clientes, con otro conjunto de variables más relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa, como capacidad, lealtad, satisfacción y productividad de los empleados.

Según este modelo, todas estas variables se encuentran relacionadas entre sí de la siguiente forma:

- La lealtad de los clientes genera rentabilidad y crecimiento
- La satisfacción de los clientes genera lealtad de los mismos para con la empresa
- La satisfacción de los clientes esta relacionada con el valor que éstos reciben
- El valor entregado a los clientes depende de la productividad de los empleados
- La lealtad de los empleados genera alta productividad
- La satisfacción de los empleados genera lealtad en ellos
- La calidad interna de vida laboral y la capacidad de resolverle problemas a los clientes genera satisfacción en los empleados

La primera relación que identificaron fue la siguiente: la rentabilidad y el crecimiento de las empresas de servicios está asociado a la lealtad de sus clientes.

3: Zero Defections: Quality Comes to Services: Reichheld & Sasser, Harvard Business Review, 1987

4: Putting Service Profit Chain to Work, JL Heskett Harvard Business Review, 1994.

Vemos que la variable que aparece como responsable directa de la rentabilidad y crecimiento no es el market share, como proponían los modelos existentes en ese momento, sino la **lealtad del cliente**. Según Heskett, la forma más adecuada de lograr clientes leales es incentivando al personal de línea a estar permanentemente atento a registrar las necesidades de los clientes y a lograr la satisfacción de los mismos en todos y cada uno de los contactos. El personal de línea es el que presta el servicio a los clientes y por lo tanto tiene contacto directo con ellos casi todo el tiempo. Existe poca gente en una empresa de servicios que conozca más acerca de las necesidades de los clientes y el modo de satisfacerlas que el personal de línea. Es vital capacitarlo en esta filosofía de auténtico servicio para lograr tener siempre satisfechos a los clientes.

La segunda relación hallada propone que la lealtad de los clientes está directamente relacionada con la **satisfacción de los clientes**. Sin embargo, muchas veces, las mediciones parecen demostrar que la relación entre ambas variables no es lineal o directa⁵. De hecho, de todas las relaciones que desarrollaremos en el modelo, ésta es la que menos correlación ofrece, y la más difícil de interpretar para cada tipo de negocio a lo largo del tiempo. Esto se debe, principalmente, a que existen otros factores tales como el precio o la publicidad, que pueden afectar o modificar la decisión de recompra de un cliente altamente satisfecho.

Por lo tanto, cada empresa debería desarrollar un sistema de medición propio y confiable que complemente a la satisfacción del cliente y que permita detectar qué otros factores puede llevar a lograr clientes leales.

La tercera relación dice que la satisfacción de los clientes está atada al valor que la empresa pueda ofrecerles. Según Heskett, los clientes de hoy suelen estar fuertemente orientados hacia el **valor**. Podría definirse al valor como la relación entre los beneficios tangibles e intangibles y los costos (también tangibles e intangibles) incurridos en obtenerlos. Se ha estudiado que lo que en realidad compran los clientes no es un producto o un servicio simplemente, sino un resultado y un proceso de calidad durante el uso del servicio. A su vez, el costo de adquisición de este servicio debe exceder en valor al precio para que la ecuación de beneficio del cliente lo haga inclinarse por nuestro producto y no por el de la competencia. Ahora bien, si queremos lograr buenos resultados a través de brindarle valor al cliente, con un proceso de entrega de calidad y un bajo costo de adquisición, resultaría indispensable que los empleados que están en la línea frontal, los cuales están en permanente contacto con el cliente, tengan alta **productividad**. Así llegamos a la cuarta relación del modelo, que dice que la creación

5: Building high loyalty business systems, Reichheld & aspinall, Journal of retail banking, 1993-1994

del valor depende de la productividad de los empleados de línea. Esto, que a primera vista parece ser mutuamente excluyente, no lo es en realidad. La tendencia natural nos podría hacer pensar que para lograr el máximo valor debería invertirse un tiempo enorme en el cliente y por lo tanto la productividad sería bajísima. Sin embargo, los estudios de Heskett parecen demostrar lo contrario: valor y productividad suelen darse simultáneamente. En empresas donde la productividad es baja generalmente el valor entregado al cliente también es bajo. Es decir, no puede obtenerse el máximo valor para los clientes si la productividad de los empleados de línea no es alta. Por lo tanto, las empresas de servicios deberían invertir recursos en la medición de la productividad. Para obtener altos niveles de esta última resulta muy importante una buena ingeniería de los procesos en los que intervienen y agregan valor los empleados. Hammer y Champy realizaron un excelente trabajo al respecto en su libro “Reingeniería”⁶. En él se explica cómo hacer para transformar los procesos de forma tal de lograr la máxima eficiencia, productividad y satisfacción para el cliente, a través de lo que ellos denomina “reingeniería de procesos”.

La quinta relación del modelo pregona que la **lealtad de los empleados** es la responsable de una alta productividad. Tradicionalmente, la lealtad de los empleados solía medirse con el fin de compararla contra los costos de reclutamiento, entrenamiento y reemplazo. Pero en las empresas de servicios, el mayor costo asociado a la falta de lealtad no parece pasar por estos tres elementos, sino por otros dos: la pérdida de productividad y por la insatisfacción de los clientes.

El primer costo de la baja lealtad de los empleados es la pérdida de productividad. Sucede que con el correr del tiempo los empleados se vuelven cada vez más productivos, ya que aprenden a hacer en forma eficiente su trabajo y comienzan a incorporar su propio ingenio para optimizar las tareas aumentando su productividad. Denominamos a este proceso curvas de aprendizaje. Al tener alta rotación de empleados toda esta creatividad se pierde, ya que los empleados no están el tiempo suficiente dentro de la empresa para comprenderla profundamente y poder aportar lo mejor de su talento para aumentar la productividad.

El segundo costo provocado por la baja lealtad de los empleados es la pobre calidad de servicio al principio y al final de la vida del empleado dentro de la empresa. Habitualmente, por más capacitación que se le dé a un nuevo empleado al ingresar a una empresa, los empleados aprenden haciendo y equivocándose. Generalmente estos errores involuntarios provocan gran insatisfacción en los clientes. Por otro lado, cuando

6: Reengineering the corporation, Michael Hammer & James Chapy, HaperCollins, 1993

un empleado decide dejar de pertenecer a una empresa, suele orientar la mayor parte de su energía a la búsqueda de un nuevo trabajo y en consecuencia genera voluntaria o involuntariamente una insatisfacción en el cliente por la falta de dedicación en brindar el servicio en el lapso que le tome conseguir un nuevo empleo. Las estadísticas de los estudios de Heskett⁷ demuestran que las empresas y unidades de negocios de más bajo índice de satisfacción suelen tener altos índices de rotación de su personal. Al intentar tener empleados leales, debe hacerse hincapié sobre todo en la satisfacción de los mismos para con la empresa y para con la tarea asignadas. La sexta relación hallada propone que la **satisfacción de los empleados** es la principal causa de su lealtad de los mismos. La gente se va de una empresas, muchas veces, fruto de su insatisfacción en su puesto de trabajo. Para evitar la ocurrencia de esta insatisfacción se debería mejorar la calidad interna de vida o ambiente laboral.

La calidad interna de la vida laboral puede medirse en diferentes formas, por ejemplo, a través de los sentimientos de los empleados hacia sus trabajos, los resultados que perciben que obtienen, la relación con sus colegas y la relación que cada persona tiene con la compañía en general. Para ello, suelen definirse áreas clientes y proveedoras. Las áreas clientes son aquellas que reciben el resultado de un trabajo o tarea realizada por otra área que se denomina proveedora. La clara definición de los roles de un área para con otra suele hacer para mejorar la calidad interna e incentivar una mejor relación entre los empleados de la empresa.

Si se formulara la pregunta, ¿qué es lo que los empleados más valoran en general en su trabajo? Las respuestas serían, quizás, impensadas. Existe amplia evidencia⁸ para afirmar que el factor más valorado por la mayoría de los empleados es la habilidad y autoridad para lograr resultados para los clientes, algo que puede llamarse **capacidad**. La última relación expresa que la satisfacción de los empleados aumenta paralelamente a su capacidad de resolverle problemas a los clientes y a la calidad interna de la vida laboral.

Cada empleado debería sentirse que está contribuyendo individualmente en la rentabilidad de la compañía, que su trabajo es contabilizable en la línea de ventas o en la de ahorro de costos.

Finalmente, con el fin de cerrar la descripción del modelo “The Service Profit Chain”, podemos enunciar una serie de pasos y condiciones que son necesarios para la aplicación e implantación del modelo:

7: Out in Front: Building high capability service organizations, Heskett & Schlesinger, HBSP,1997

8: Putting the Balance Scorecard to Work, Kaplan, Harvard Business Review, 1993.

1) Medir las relaciones descriptas en el modelo en cada unidad de servicios

En una primera etapa deberían realizarse las adaptaciones y cambios necesarios del modelo, con el fin de adecuarlo al tipo de empresa o industria y así poder medir variables que sean útiles para mejorar las relaciones en cada caso. También, deben acordarse los períodos más adecuados entre dos mediciones consecutivas. La consistencia a lo largo del tiempo en las preguntas que se realizan en los formularios de las encuestas es fundamental a la hora de sacar conclusiones válidas estadísticamente, por lo cual resulta fundamental invertir tiempo en desarrollar un buen cuestionario, y realizar experiencias piloto para probar su comprensión por parte del encuestado y verificar si cada pregunta agrega o no valor a la encuesta. Si esto último no se cumple, los formularios deberán ser modificados y corregidos con el correr de las encuestas para mejorarlos, y entonces se pierde la posibilidad de hacer un seguimiento cronológico de las mejoras y desmejoras relevadas.

2) Comunicar los resultados de las variables y relaciones medidas a los gerentes de las unidades de servicio

Una vez desarrolladas las relaciones del modelo, es necesario comunicar a los responsables de cada área la importancia de las mismas y fijar los objetivos para las mediciones subsiguientes, recalcando la necesidad de desarrollar planes de acción para alcanzar dichos objetivos

3) Desarrollar un tablero de control

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Kaplan⁹, se recomienda medir junto a los resultados financieros, los no financieros. Al relevamiento y monitoreo de este conjunto de indicadores Kaplan lo definió como el “tablero de control” de la gestión de la empresa. Las razones para no guiarse sólo por indicadores financieros se basan en sus estudios, de donde se concluye que la medición de performance basada sólo en indicadores financieros pone el foco en el éxito de las decisiones que se tomaron en el pasado y falla en identificar y recompensar resultados que contribuirán a la performance financiera futura. El modelo “The Service Profit Chain” desarrollado aquí, encuadra perfectamente con este concepto.

9: Putting the Balance Scorecard to Work, Kaplan, Harvard Business Review, 1993.

4) Diseñar esfuerzos para ampliar la performance

Es necesario reingenierizar los procesos, revisar la tecnología, las políticas de recursos humanos y generales de la empresa, si queremos obtener los aumentos de productividad necesarios y demás objetivos del tablero de control.

5) Atar las mediciones realizadas en el tablero de control al reconocimiento y la recompensa

Esto debe hacerse sólo en el momento en que la organización esté preparada para ello. Generalmente, se les pide directamente a los responsables de las áreas, que sean ellos y no la alta gerencia, los que decidan cuando ingresar al sistema nuevo de recompensa.

6) Comunicar los resultados

Los resultados pueden o no ser intercambiados entre las diversas unidades de servicio, dependiendo de la cultura organizacional existente, aunque se recomienda fuertemente un cambio hacia una cultura abierta, transparente y madura, capaz de soportar este tipo de intercambios.

7) Alentar el intercambio de las mejores prácticas

Esta práctica suele aumentar el rendimiento global de la empresa, introduciéndola en la mejora continua.

En el capítulo siguiente se desarrollará con detenimiento y profundidad la última relación del modelo de gestión de empresas de servicio “The Service Profit Chain”: la satisfacción de los empleados está relacionada con la capacidad que perciben en la resolución de los problemas presentados en la interacción con los clientes, como así también con otros factores como la calidad interna de vida en el trabajo.

CAPÍTULO II: SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

En este segundo Capítulo, se hará foco en una de las relaciones del modelo “The Service Profit Chain” desarrollado en el Capítulo I: la satisfacción de los empleados y su interrelación con la calidad interna de trabajo y con la capacidad percibida de los empleados en dar un excelente servicio. La satisfacción de los empleados es, a su vez, uno de los requerimientos para obtener empleados leales y lograr que ellos aporten el mayor valor posible con la más alta calidad de servicio y la más alta productividad.

Se comenzará primeramente con el estudio en detalle de la satisfacción de los empleados. Intentaremos explicar la importancia de tener satisfacción en los empleados, cómo medirla, y cómo lograrla.

1) Importancia de tener clientes satisfechos: el espejo de satisfacción

Heskett propone la existencia de un “espejo de satisfacción”. Según este espejo¹, el hecho de que los clientes estén satisfechos genera satisfacción en los empleados y viceversa. Tanto la satisfacción como la insatisfacción tienden a realimentarse, es decir, empleados satisfechos generan clientes satisfechos, los cuales a su vez generan una satisfacción aún mayor en los empleados. Existe evidencia estadística de la significancia de esta interrelación: la medición de una de ellas puede llegar a predecir la otra².

Este espejo de satisfacción puede ser explicado también, a través de varios elementos que suelen darse de uno y otro lado:

<i>Mayor satisfacción del cliente</i>	←→	<i>Mayor satisfacción del empleado</i>
Mayor cantidad de compras repetidas	←→	Mayor familiaridad con las Necesidades del cliente y formas de satisfacerlas
Mayor tendencia a quejarse de los errores	←→	Mayor oportunidad de Enmendar los errores
Menores costos	←→	Productividad más alta
Mejores resultados	←→	Calidad de servicio superior

1: New Services Design, Development and Implementation, and the Employee, George & Marshall, The American Marketing Association, 1985

2: Human Resources Management is Critical, Schneider & Bowen, Organizational Dynamics, 1993

De este análisis surge la necesidad de medir y aumentar el nivel de satisfacción de los empleados, ya que, si en algún momento se produce un deterioro, cualquiera sea la razón, éste se verá reflejado en este espejo, es decir, la satisfacción del cliente disminuirá.

2) Midiendo la satisfacción de los empleados

La satisfacción de los empleados puede medirse a través de un formulario anónimo en el cual se realicen una serie de preguntas destinadas no sólo a medir el grado de satisfacción, sino también a identificar sus causas y otros elementos de valor que ayuden a realizar una comprensión profunda de la situación y que muestre el camino a seguir para aumentarla.

Ahora bien, si la satisfacción de los empleados genera la satisfacción de los clientes y viceversa, siendo una relación que se realimenta en sí misma, en algún momento debe echarse a andar esta relación, la pregunta es cómo. No existe una respuesta única para esta pregunta, y ocuparemos el resto del capítulo en desarrollar un modelo que atienda a esta pregunta.

Es muy común en las empresas leer y escuchar a través de diversos medios internos, declamaciones acerca de la importancia de la satisfacción de los clientes, que los clientes son la prioridad número uno, y que los clientes deben ser satisfechos siempre. Un estudio³ conducido por The Forum Corporation basado en una encuesta sobre 611 ejecutivos de las 500 empresas líderes en USA reveló que a medida que se descende en la pirámide organizacional, la importancia de dar calidad de servicio para el éxito del negocio es menor en los niveles medios que en los altos. Más aún, en los niveles más bajos de la organización, aquellos que diariamente tiene contacto directo con los clientes, existe una percepción diferente. Según el personal de línea, es mucho lo que se declama, pero a la hora de intentar cumplir los mandatos de satisfacer a los clientes existen innumerables barreras de la política de la empresa (procedimientos, reglamentaciones, etc.) que impiden lograrlos.

3: Study of Forum Corporation, Forum Corporation, Wall Street Journal, August 31st, 1989.

Hay una gran contradicción y un doble mensaje en la mayoría de estas organizaciones. Este hecho provoca una gran frustración entre los empleados de línea, que incide negativamente en su satisfacción y por ende en la de los clientes.

Esta contradicción puede y debería ser eliminada a través de algo que Heskett denomina “capacidad” de los empleados. Una investigación⁴ analizada por este autor revela que tres cuartos de los niveles de satisfacción de los empleados tenían cuatro causas:

- Libertad dada por la gerencia a los empleados para satisfacer las necesidades de los clientes
- Autoridad dada a los empleados para servir a los clientes
- Contar con los conocimientos y habilidades necesarios para servir a los clientes
- Recompensas recibidas por servir bien a los clientes

De esto se desprende que resulta fundamental para obtener empleados satisfechos lo siguiente:

- Libertad para entregar resultados a los clientes
- Expresar claramente los límites dentro de los cuales se le permite actuar a los empleados de línea al brindar servicio y satisfacción a los clientes
- Excelente y continuo entrenamiento en el trabajo
- Sistemas de soporte bien diseñados
- Reconocimiento dado en función de los niveles de satisfacción alcanzados en los clientes servidos

Existe un sexto elemento que este estudio no midió y que tiene que ver con la selección de los empleados. Éste es en realidad el primer eslabón en la construcción de la capacidad.

De visitas realizadas por Heskett a diferentes organizaciones de servicios con altos niveles de rendimiento, el autor llega a la conclusión de que existe un denominador común: estas organizaciones contratan a su personal de línea basándose, en forma primordial, en la actitud de la persona. Luego, la propia empresa aporta la capacitación necesaria para realizar las tareas. El hecho de contratar personas sin experiencia no

4: Job satisfaction: service capability and customer satisfaction, Schlesinger & Zornitsky, Human resources planning

representa problema alguno, al contrario, muchas veces se deja de emplear gente de la competencia por considerarla enviciada en ciertas actitudes. Esto puede resumirse con la frase del CEO de Hal Rosenbluth: “está claro que no buscamos gente con habilidades técnicas, sino gente agradable”⁵. Algunas empresas como Southwest Airlines, incluso llegan a involucrar a sus clientes dentro del proceso de selección! Esto lo hacen invitando a clientes de los programas de viajeros frecuentes a la selección del personal de vuelo y azafatas.

El segundo elemento de importancia en la construcción de la capacidad de los empleados es la forma de fijar libertades y límites.

El enfoque tradicional consiste en fijar una serie de conductas permitidas, y otro conjunto de actitudes prohibidas o no deseables. Un enfoque más útil sería cambiar conductas permitidas por conductas requeridas y que éstas últimas sean el límite de acción. Mientras se cumplan estas conductas requeridas, todas las demás conductas están permitidas. Como vemos, el enfoque tradicional ataca fuertemente la creatividad de los empleados, mientras que el segundo enfoque la incentiva. Una de las libertades más curiosas que brindan algunas empresas es la de “echar” literalmente a ciertos clientes en determinadas situaciones: por ejemplo cuando un cliente comete algún tipo de agresión verbal contra un empleado.

El tercer elemento necesario es la inversión en sistemas de soporte, en oficinas o edificios. Los sistemas de soporte contribuyen notablemente a la calidad y productividad de los empleados, mientras que el adecuado diseño de las instalaciones donde se desempeña el trabajo facilita la realización de las tareas e induce a la satisfacción. A nadie le gusta trabajar en una oficina que no tiene ventanas o tener que pasar frío en invierno y calor en verano.

El cuarto elemento es la provisión de reconocimiento y recompensas en forma consistente. De nada serviría dar libertad de acción a los empleados si éstos no son alentados a ejercerla. Los empleados deberían, en todo momento, ser recompensados por resolver los problemas de los clientes.

Para poder aportar reconocimiento y recompensas, es imprescindible la implementación de un sistema que permita detectar y medir estas acciones de los empleados en forma confiable, de otra manera el sistema podría resultar contraproducente.

Finalmente, es de fundamental importancia capacitar para la acción. Esto significa que de nada valen los cursos teóricos en los cuales algunas empresas inscriben a sus

5: Videotape “Mobilizing People for Breakthrough Service”, Harvard Business School, 1993

empleados si, al volver, éstos no encuentran la forma de aplicar los conocimientos aprendidos en su labor diaria. Es necesario diseñar cursos de capacitación de forma tal que los conocimientos dispensados puedan ser aplicados en el trabajo en forma inmediata.

Con esto terminamos de delinear los factores más importantes que contribuyen a dar “capacidad” a los empleados.

Como cierre de este Capítulo II, es importante recalcar que en USA y últimamente también en Argentina, suelen publicarse anualmente en diarios o revistas de negocios encuestas donde se exponen aquellas empresas en donde les gustaría trabajar a los estudiantes recién egresados de sus carreras universitarias. Esto conduce, a una mejor posibilidad de selección por la mejor calidad de las personas que se presenta al área de reclutamiento o a un aviso de búsqueda laboral publicado en un diario. En estas empresas suele suceder también que los mismos empleados de la empresa sean quienes recomienden fuertemente a sus amigos y conocidos a ofrecerse a trabajar en su empresa al presentarse una posibilidad.

En el próximo Capítulo nos adentraremos en una aplicación real de la relación que hemos desarrollado en la presente sección.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA RELACIÓN A UN CASO REAL

En este Capítulo se desarrollará la aplicación a un caso real de la relación “La calidad interna de vida laboral y la capacidad de resolverle problemas a los clientes genera satisfacción en los empleados”.

El caso de estudio es la Escuela Nueva Senda. Esta escuela nació como un Jardín de Infantes, fundado en 1991 por Nélica Fantelli, licenciada en Ciencias de la Educación. Comenzó sus operaciones en una casa alquilada en el barrio de Floresta. Allí, logró ganarse la confianza de los padres de la zona, logrando colmar su capacidad operativa en cuatro años. El entorno macroeconómico de la época favoreció enormemente la apertura de emprendimientos de similares características en la zona. Nueva Senda se desatacó desde sus principios por la alta calidad de su producto. Fue en ese momento, cuando por ver colmada su capacidad, y viendo la insatisfacción de los padres de las salas de 4 y 5 años que querían ver plasmada la continuación del proyecto educativo iniciado en una escuela primaria, la fundadora decidió realizar una inversión y comprar una casa que serviría como sede de la nueva escuela primaria. Un año más tarde, por razones de costo y eficiencia, se decidió trasladar toda la operación a la flamante casa. Así, con la apertura de un primer grado arrancó un nuevo proyecto educativo.

Los años transcurrieron y la situación económica se fue degradando. La competencia se fue intensificando y muchos jardines y pequeñas escuelas debieron cerrar sus puertas por la recesión que comenzaba.

Actualmente la Escuela Nueva Senda se encuentra en una delicada situación, que hizo que su fundadora deba reorientar su estrategia de enfoque al producto, hacia una nueva y más actual estrategia de enfoque hacia el mercado.

En el año 2000 Nueva Senda realizó su primera encuesta de satisfacción de clientes. Lamentablemente dicha encuesta estuvo constituida en su mayoría por preguntas abiertas, por lo cual resulta difícil hacer una comparación con la encuesta que se realizó con motivo de esta tesina, mucho más orientada a cuantificar las respuestas ya con la idea de poder repetir la medición en el tiempo y poder monitorear la evolución de los indicadores claves en el futuro.

Para el caso de estudio se realizaron tres encuestas diferentes: una encuesta de satisfacción de clientes, una encuesta de satisfacción de empleados y una encuesta de evaluación de la escuela hecha por la Dirección de la escuela.

La idea de realizar estas tres encuestas en forma simultánea es poder ofrecerles a los empleados y a la Dirección una visión más objetiva de las percepciones propias comparadas con las percepciones de los demás. De esta forma, se han obtenido datos muy valiosos que permitan aumentar la satisfacción de los clientes y empleados.

A continuación describiremos cómo fue confeccionado cada uno de los formularios de encuesta que se encuentran en el Apéndice.

Encuesta de Satisfacción de Clientes

Primeramente se confeccionó un formulario de encuesta para los padres de los alumnos, o sea, para los clientes de la Escuela (ver formulario en el apéndice).

La encuesta fue orientada a relevar algunas de las variables que componen el modelo de “The Service Profit Chain”. Se relevaron los siguientes datos:

- Nivel de satisfacción general
- Grado de lealtad
- Evaluación de los principales componentes de la ecuación de valor del servicio prestado

Entre los componentes de la ecuación de valor se investigaron los siguientes puntos:

- Calidad de enseñanza
 - Calidad humana hacia el niño
 - Trato del docente hacia los chicos
 - Desempeño de los profesores especiales (talleres, música, educación física)
 - Contenido de los programas
 - Servicio de transporte
 - Servicio de comedor
 - Ambientación de aulas
 - Infraestructura
 - Actuación de la Dirección
 - Imagen del precio
-

Para la medición de cada una de las variables y atributos se utilizó una escala de Likert de 5 puntos:

- Muy Satisfecho
- Algo Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Algo insatisfecho
- Muy insatisfecho

Para la medición del grado de lealtad se utilizó una escala similar de 5 puntos.

Encuesta de Satisfacción de Empleados

En esta medición se buscó relevar las variables que determinan la satisfacción de los empleados bajo análisis, necesarias para la realización de un diagnóstico tendiente a la realización de un plan de acción de mejora. A tal efecto, se diseñó un formulario de encuesta anónimo con los siguientes objetivos (ver formulario de encuesta en el apéndice):

- Relevar la percepción de la calidad de servicio aportada por ellos
- Relevar la percepción de la calidad de servicio que piensan que los padres tiene acerca de ellos y la Escuela en general
- Relevar el nivel de calidad interna de vida durante la jornada laboral
- Relevar el nivel de capacitación percibido al ingresar a la Escuela para desarrollar sus tareas
- Relevar el nivel de libertad percibido para resolver problemas con los clientes
- Relevar el nivel de reconocimiento percibido
- Relevar el grado de satisfacción con la Escuela y con su propio trabajo

Para la medición de estas percepciones se utilizaron, fundamentalmente, afirmaciones en donde se le pedía al encuestado marcar su grado de acuerdo con respecto a una afirmación dada. Para ello se utilizó una escala de Likert de cinco puntos:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En esta misma encuesta se incluyeron diez preguntas tendientes a medir el grado de evolución y de madurez organizacional de la Escuela como empresa¹.

Encuesta de evaluación general de la Escuela por parte de la Dirección

Se realizó un formulario con el objetivo de relevar datos que permitieran comparar las percepciones de los empleados y clientes con las de la Dirección. El formulario se diseñó en base a los dos anteriores.

Procesamiento y resultados de la medición

En el Apéndice pueden observarse los resultados de las diferentes mediciones. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa Excel de Microsoft. A través de tablas se calcularon las medianas de cada pregunta y afirmación, como así también las frecuencias de clase. El porcentaje de alta satisfacción que se observa en las planillas de resultados en el Apéndice es la frecuencia de la clase superior.

En el último Capítulo resumiremos las conclusiones del estudio, las cuales se deducen de las mediciones realizadas.

1: Growing pains: how to make a transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm, E. G. Flamholtz, The Jossey Bass Management Series, 1990

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En este último Capítulo resumiremos las conclusiones del estudio realizado en la Escuela Nueva Senda. Cabe aclarar que las mediciones realizadas en este estudio cuentan con el sesgo proveniente del grado de respuesta a la encuesta, que ha sido superior al 50% e igual a 57 respuestas. El índice de respuesta otorga validez estadística a la mayoría de las inferencias realizadas por la muestra.

Conclusiones acerca de la encuesta de satisfacción de empleados

Lo primero que puede observarse rápidamente al ver los gráficos de cada una de las respuestas (ver Apéndice) es el alto grado de dispersión y la falta de polarización que habitualmente suele observarse en este tipo de mediciones. Esto puede deberse principalmente a que no suelen tratarse estos temas con frecuencia, por lo que es de esperar que la mayoría de los empleados no tenga una percepción bien formada acerca de estos conceptos. El hecho de que estos temas formen parte de un diálogo abierto entre la Dirección y los empleados suele provocar polarizaciones. En consecuencia, la recomendación que surge es que se organice una charla periódica en donde se brinde un espacio para dialogar e intercambiar opiniones acerca de estos temas tan importantes.

En segundo lugar, llama la atención el bajo nivel de alta satisfacción de los empleados: sólo un 27%. Conversando este resultado con la Dirección, ésta manifestó que el grado de satisfacción se degradó notoriamente luego de la baja de sueldos realizada a principio de año. Es posible que la comunicación de esta decisión no haya sido lo suficientemente respaldada con cifras económicas que la justifiquen, o que simplemente esta decisión haya deteriorado la satisfacción *per se*.

Luego de un análisis de correlación del grado de satisfacción del empleado con el resto de las variables medidas, surgen varios elementos del modelo teórico descrito en el segundo Capítulo. Sin embargo, el factor más correlacionado con la satisfacción de los empleados es “el actuar de la Dirección”, con una correlación del 83%. Como se mencionó anteriormente, esto puede deberse a la mala percepción que hubo respecto de la baja de sueldos realizada seis meses atrás. También se observa la existencia del espejo de satisfacción entre empleados y clientes, con una correlación del 67%.

A continuación veremos resumidas en un cuadro los principales elementos correlacionados con el grado de satisfacción de empleados según los resultados del estudio. En la primer columna se observa el elemento genérico del modelo teórico de Heskett; en la segunda columna figura el elemento específico; en la tercer columna se expone el grado de correlación entre la satisfacción del empleado y el elemento de la segunda columna. Finalmente en la cuarta columna se observa la frecuencia de la clase superior asociado a la respuesta “totalmente de acuerdo” frente a la afirmación del caso planteada en la encuesta.

Cuadro 1: Correlación entre la satisfacción de los empleados y sus causas

Elemento del modelo teórico de Heskett	Factor correlacionado con la Satisfacción del Empleado	Grado de correlación	Frecuencia de la clase superior (Totalmente de acuerdo)
Calidad interna	Calidad de vida durante la jornada laboral	45%	9%
	Ambiente de trabajo	44%	5%
	Espacio para el diálogo	65%	36%
Recompensas y reconocimiento	Reconocimiento no monetario	45%	14%
Entrenamiento	Capacitación al ingreso	49%	32%
	Me permite desarrollo profesional	66%	14%
Capacidad	Capacidad dada para la resolución de conflictos con los padres	No fue significativo	9%

Dentro de la encuesta de satisfacción se incluyeron además diez afirmaciones orientadas a medir el estado de situación de la Escuela. Este análisis se encuentra detallado en el libro “Growing pains: how to make a transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm” de E. G. Flamholtz, The Jossey Bass Management Series, 1990.

El resultado del cuestionario es que la Escuela tiene algunas áreas que necesitan atención y está al borde de tener algunos problemas muy significativos. Si observamos los bajos niveles de frecuencia obtenidos en la clase superior para cada uno de los elementos del cuadro anterior, podemos observar claramente cuáles las áreas en las cuales se presentan mayores problemas.

A continuación se presenta el puntaje que obtuvo la Escuela dentro de los puntajes posibles:

Cuadro 2: Estado de situación organizacional

Todo ok	10-14		
Algunas cosas para observar	15-19		
Algunas áreas necesitan atención	20-29		
Algunos problemas muy significativos	30-39		Posición de Nueva Senda
Situación potencialmente peligrosa	40-50		

Comparación de percepciones entre Clientes, Empleados y Management

En general, en la mayoría de las mediciones las percepciones de los clientes y el management resultan bastante similares. Sin embargo, existe una fuerte desalineación en las percepciones de los empleados en algunos puntos. El punto de mayor desalineación es “el actuar de la Dirección”. Lamentablemente el hecho de que las encuestas a los empleados hayan sido anónimas inhibe un análisis más rico en lo que se refiere a correlaciones específicas grado por grado. Sin embargo, conversado este tema con la Dirección de la Escuela, los niveles de satisfacción de los clientes para cada grado se hallarían mayormente alineados el grado de satisfacción de los docentes respectivos y la evaluación de los mismos por parte de la Dirección.

Otras conclusiones significativas

Aprovechando la medición realizada, se investigaron las relaciones restantes del modelo de la cadena “The Service Profit Chain”, hallándose una alineación muy alta entre lo expuesto por el modelo teórico y las mediciones reales.

Tal cual predice el modelo, el factor más altamente correlacionado con el grado de lealtad de los clientes resultó ser la satisfacción general de los clientes. Los principales factores correlacionados con la lealtad cliente fueron:

1. Satisfacción general (67% de correlación)
2. Actuar de la Dirección (62% de correlación)

3. Calidad de la enseñanza (55% de correlación)
4. Valor entregado vs. precio (54% de correlación)

En lo que respecta a satisfacción del cliente, los factores más correlacionados fueron:

1. Calidad de la enseñanza (59% de correlación)
2. Calidad humana hacia el niño (55% de correlación)

Estos resultados confirman la alineación entre la percepción de los clientes y el posicionamiento: la calidad de la enseñanza y la calidad humana hacia el niño son los dos pilares sobre los cuales está posicionada la oferta de valor de la Escuela Nueva Senda.

Plan de acción propuesto

Como resultado de esta Tesina, se propone a la Dirección de la Escuela Nueva Senda un plan de acción con el objeto de aumentar la frecuencia de la clase superior de cada una de las variables que componen las relaciones expuestas a lo largo de este trabajo. El plan de acción propuesto es el siguiente:

- Comunicar los resultados de las encuestas a Padres y Empleados
 - Realizar una cascada de información que abarque la situación económica y financiera de la Escuela, los planes de marketing y ventas, los planes de reorganización de la gestión interna. Comunicar los hallazgos relevados en referencia al modelo “The Service Profit Chain”.
 - Realizar una jornada abierta en donde se discutan las causas de los resultados de la encuesta y las propuestas para mejorar la calidad interna.
 - Realizar un relevamiento de habilidades y personalidad de cada empleado con el objeto de planificar una purificación del mismo, en base a los resultados del estudio.
 - Diseño e implantación de un tablero de control con variables financieras y no financieras
 - Diseño e implantación de un proceso más robusto de selección de personal
-

- Diseño e implantación de un plan de reconocimiento monetario y no monetario, basado en las mediciones de satisfacción del cliente y evaluación del desempeño

Conclusión final de la Tesina

De las mediciones realizadas para el desarrollo de este trabajo se desprende que las relaciones teóricas propuestas por el modelo “The Service Profit Chain” se verifican mayormente en la realidad, tanto en lo que respecta a la satisfacción de los empleados como a las demás relaciones del modelo.

Sin lugar a dudas queda demostrada la importancia de la calidad interna de vida durante la jornada de trabajo para lograr tener empleados satisfechos, productivos y leales.

Finalmente es fundamental resaltar que este modelo constituye una herramienta de altísimo valor a la hora de diseñar un tablero de control que dirija la gestión de una empresa de servicios.

Creo firmemente que la aplicación del mismo resulta fundamental para lograr el ansiado crecimiento y la alicaída rentabilidad que hoy presentan la mayoría de los negocios en esta coyuntura recesiva que hoy les toca vivir a las empresas argentinas.
