



Encuesta de Satisfacción 2006

Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción en el trabajo entre los managers de XXXXXX

Los datos en este informe son ficticios y no tienen ninguna relación con una empresa real.



Introducción y líneas de actuación sugeridas

La encuesta de satisfacción de los managers de XXXX

Introducción

Este documento es un análisis de los resultados de la encuesta online que se ha realizado entre los *managers* de XXXXXX con la herramienta BetterBeyourself sobre la satisfacción en el trabajo. Este análisis se basa en las puntuaciones medias del estudio, la matriz de prioridades, los comentarios de los participantes y los informes parciales con los resultados a nivel de grupo. Tanto a nivel general de la empresa como a nivel de grupo hemos analizado las tendencias principales en los puntos fuertes y puntos a mejorar con sus posibles causas y conclusiones.

El estudio de satisfacción se ha realizado entre los 180 *managers* en XXXXXX en los meses de Octubre y Noviembre del 2004. Se ha utilizado un exhaustivo cuestionario que mide los distintos elementos que influyen directamente en la satisfacción y la eficacia del trabajo diario en XXXXXX. Las preguntas del cuestionario han sido organizadas en base a los siguientes 'pilares de satisfacción':

- Equilibrio
- Momentos de celebración
- Ambiente abierto
- Oportunidades y retos
- Grados de libertad
- Entorno laboral motivador
- Aprobación y valoración
- Sueldo y evaluación
- Orientación hacia el cliente
- Compromiso

Se han añadido preguntas en el estudio en los siguientes campos:

- Comportamiento profesional y organización del trabajo
- Mi jefe directo
- Los subordinados
- Credibilidad y respeto

Este informe nos muestra tendencias y conclusiones a nivel de la empresa y a nivel de grupo con la finalidad de facilitar soluciones aplicables a corto y medio plazo para mejorar los resultados y la eficacia en el negocio así como la ilusión por el trabajo de los participantes.

Líneas de actuación sugeridas en base al análisis

Vemos que los *managers* de XXXXXX están comprometidos con la empresa, bastante satisfechos con el propio trabajo, el ambiente laboral directo y la reputación de la empresa. Por otro lado, el estudio indica puntos de mejora en la calidad del servicio al cliente, la transparencia y la medida en que se comparte la estrategia de la empresa, la eficacia en el trabajo y el sistema de evaluar, remunerar y desarrollar a los gerentes. Para 'seguir trabajando en convertirse en un referente para el sector' mediante el análisis de la encuesta de satisfacción, sugerimos las siguientes líneas de trabajo en relación a los puntos a mejorar (ver página 7 para detalles):

Trabajar en la cohesión para mejorar la eficacia

En líneas generales se puede decir que los *managers* están contentos con el trabajo que hacen y su entorno directo de trabajo. Sin embargo, parecen estar bastante solitarios en su puesto de trabajo. Indican que la conexión con otros es débil, por ejemplo, en la cooperación con otros departamentos, con la dirección de la empresa y en cuanto a su conocimiento e implicación en la estrategia y los objetivos a nivel general. Ya que el personal de XXXXXX está muy dispersado por el país, es sumamente importante crear un fuerte vínculo (emocional) con la empresa y los compañeros en otros lugares. Crear formas de compartir experiencias, crear grupos de trabajo para la innovación,



aprovechar sinergias entre departamentos y unidades, utilizar nuevas formas de comunicación, organizar eventos, etc.

Si XXXXXX es capaz de crear una cultura en que las personas, a pesar de las distancias físicas, se sienten unidas y parte del todo, una cultura en la cual todos 'se sienten XXXXXX', la empresa habrá creado la base para crecer con más rapidez en el negocio y ser más eficaz manteniendo, o incluso subiendo, el nivel de calidad para el cliente.

Crear y comunicar un marco estratégico común como guión para todos

En todos los grupos de mando se menciona con regularidad que a las personas muchas veces les falta saber el marco estratégico y los objetivos de XXXXXX. Parece importante crear un marco estratégico para toda la empresa que sirva como referencia para los directivos en todas las unidades en el desarrollo de sus propios planes estratégicos a medio y largo plazo. Será importante que el comité directivo dé (otro) impulso a la definición de la estrategia empresarial y realice una buena comunicación de ésta de tal forma que las personas se sientan partícipes de la misma. Esto facilitará unas directrices claras por parte de la dirección hacia los niveles inferiores a la hora de decidir con más rapidez, trabajar con más eficacia. Además puede servir para cohesionar XXXXXX como empresa.

Comunicar y celebrar los logros para unir

'Momentos de celebración' es uno de los pilares que más bajo se ha puntuado. Es relativamente sencillo crear momentos para celebrar los éxitos de la empresa o crear momentos en que se una al personal de la empresa, además tendrá un impacto grande en el orgullo de las personas. En la comunicación interna también se podría poner más énfasis en los logros de la empresa o en cosas más informales para estimular la cohesión del personal y la sensación de ser un equipo.

Como primer paso será importante comunicar bien los resultados de la encuesta y los próximos pasos a dar para responder a las inquietudes y preguntas de los *managers*.

Sistematizar y uniformar procesos de la gestión de personas para retener talento

Los *managers* indican que en los procesos de evaluación del desempeño, de formación y del desarrollo profesional hay mucho margen para mejoras. Según los comentarios y las puntuaciones, estos procesos están todavía poco estructurados y estandarizados en la empresa. Esto hace que los *managers* difícilmente sepan lo que la empresa espera de ellos, no tienen claras sus perspectivas de futuro dentro de la empresa y aprovechan poco la formación. Si la empresa no trabaja para mejorar en este aspecto, corre el riesgo de no detectar, desarrollar y retener su talento así como de perder la oportunidad de transformar los objetivos de la empresa en objetivos a nivel individual. Asimismo, un proceso de evaluación bien estructurado y ejecutado contribuye directamente a un aumento de la motivación.

Mejoras en las instalaciones y los medios de trabajo para la motivación y la eficacia

Tanto los comentarios como las puntuaciones indican que los *managers* consideran que XXXXXX suspende en cuanto al estado actual de los lugares y los medios de trabajo. Cambios en estos aspectos contribuirán directamente a la eficacia y a la ilusión por el trabajo del personal.

Servicio al cliente

Siendo XXXXXX una empresa de servicios, es relevante que los mismos *managers* perciban que no 'se ofrece siempre, a los clientes, una calidad excelente'. En este campo hay que trabajar directamente en el servicio hacia el cliente. Asimismo las líneas de trabajo sugeridas tienen que centrarse siempre en la promoción de una cultura orientada hacia el cliente. Si este enfoque está integrado en la comunicación, la estrategia, los procesos de RR.HH., las instalaciones y los medios de comunicación, el cliente lo notará directamente en el nivel de servicio que recibe de la empresa.

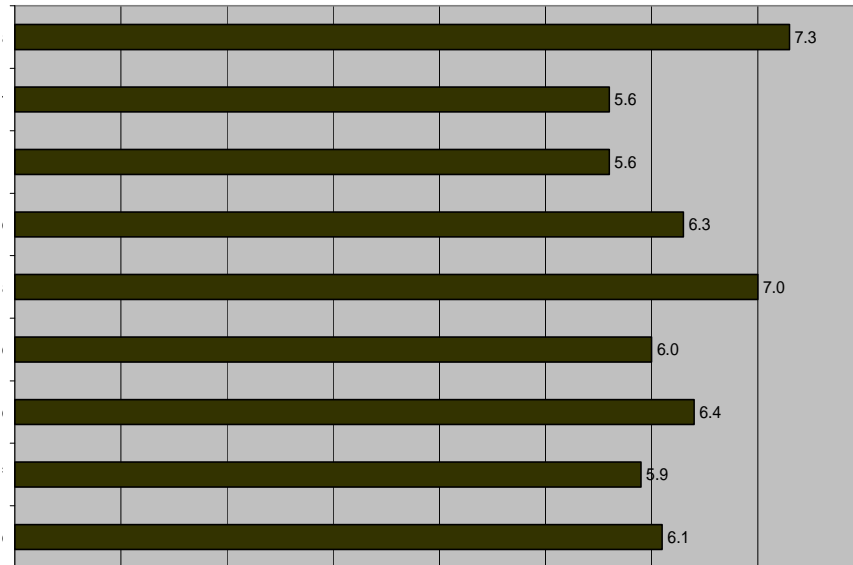


***Encuesta de Satisfacción 2006
Resultados generales***



La satisfacción en general en XXXXXX

Nivel de satisfacción general por grupos



(En esta figura hemos eliminado las denominaciones por razones de privacidad de datos)
Figura 1: Satisfacción de los *managers* XXXXXX 2006 (General y por grupo)

Otros datos del estudio

Participación: 74% (132 managers)
Satisfacción general: 6.1 (nivel estatal 6.8)
Grupo más satisfecho: Directores Grupo A (7.3)
Grupos menos satisfechos: Grupos X y Y (5.6)

En la figura 1 vemos que el nivel de satisfacción entre los *managers* de XXXXXX está por debajo del nivel estatal. Hay que mencionar que los Grupos X y Y tienen un gran peso en la satisfacción general ya que suman un 50% de los participantes (66 de los 132). Vemos también una gran diferencia en la satisfacción entre los grupos de A (7.3) y B' (7.0) y el resto de los *managers* (< 6.4).



Puntos fuertes y de mejora

Puntos Fuertes

- **Satisfacción sobre el propio trabajo:** los retos en el trabajo, actuar según propios criterios, poder introducir mejoras, está en proporción con mis capacidades.
- **Satisfacción en factores relacionales del trabajo:** ambiente laboral directo, compañeros, jefe directo y subordinados.
- **Dirección y reputación de la empresa**

El propio entorno profesional, el propio compromiso con la empresa y la reputación y la dirección de Aramark

Puntos de Mejora

- **Eficacia en el trabajo diario**
 - Sensación de eficacia en el trabajo
 - Herramientas e instalaciones
 - Información disponible
- **Sistema de evaluación, remuneración y crecimiento profesional**
- **Momentos de celebración**

Calidad del servicio, claridad de la estrategia y los objetivos empresariales, Nivel de eficacia en el trabajo diario, desarrollo profesional y evaluación.

Figura 2: Resumen puntos fuertes y puntos de mejora encuesta XXXXXX 2006. Figura retocada por razones de privacidad de datos.

Detalles Puntos fuertes

En el análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción se han detectado cuatro campos que los *managers* actualmente valoran como buenos en XXXXXX:

Compromiso con la empresa

Los resultados del estudio indican un elevado compromiso de los participantes con XXXXXX (media del pilar: 7.4). En este pilar sobre todo destacan: La medida en que los *managers* se sienten responsables de su propio trabajo (9.1), su compromiso personal con la empresa (8.1) y la intención de seguir trabajando para la empresa (7.4). Aunque no todos recomendarían a XXXXXX como lugar de trabajo (6.1), el compromiso de los *managers* es una buena base para trabajar en el plan de futuro y los puntos a mejorar de la empresa.

Satisfacción sobre el propio trabajo

Destaca también que los *managers* están contentos con facetas del trabajo en sí y los grados de libertad que tienen en el trabajo diario. Valoran altamente elementos del trabajo como, por ejemplo, el orgullo por el trabajo (7.5), la medida en que pueden actuar según sus propios criterios y organizar su propio tiempo (6.9, 7.2), los retos y responsabilidades que tienen (6.3, 7.2) y la medida en que el trabajo se corresponde con sus capacidades (6.6).

Factores relacionales del trabajo

Los *managers* valoran en líneas generales positivamente las relaciones laborales con sus contactos directos (responsable directo, subordinados y compañeros). Los resultados nos enseñan que hay respecto mutuo entre compañeros (7.3), que los *managers* se entienden bien con sus subordinados (83%) y que perciben un alto grado de compromiso y disponibilidad de su responsable directo (6.9, 7.1).

Dirección y reputación de la empresa

Los *managers* de XXXXXX valoran la reputación y el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado con un 6.8. De la alta dirección de la empresa valoran, que sabe llevar el negocio (7.0) y que



muestra ética en las prácticas comerciales (6.8). La mayoría considera también que la política de comportamiento de XXXXXX es conocida e influye positivamente en su trabajo diario (8.2, 7.6).

Detalles Puntos de mejora

Los temas en los cuales XXXXXX suspende (puntuación < 5) o tiene una nota muy baja (puntuación < 6) según los participantes en la encuesta, los hemos agrupado en las siguientes categorías:

La calidad del servicio al cliente

En una empresa de servicios como XXXXXX la orientación hacia el cliente y la percepción de calidad del cliente tienen un impacto directo en la fidelización y rentabilidad del mismo. Por ello, este pilar es sumamente importante para el negocio. Como las puntuaciones medias están alrededor de un 6, vemos aquí mucho margen de mejora. Aunque vemos que la mayoría de las personas sí indica que 'hacemos sentir a los clientes que son importantes' (6.9), la pregunta, si 'se ofrece siempre a los clientes, una calidad excelente' ha obtenido una puntuación media de 6.0. (variando desde 4.9 hasta 7.1 por grupo de management). Asimismo, la opinión de la gerencia de XXXXXX sobre si la empresa 'actúa según las necesidades del mercado' es poco contundente: 6.0 (variando desde 4.6 hasta 6.9 por grupo de management).

Transparencia, estrategia y objetivos de la empresa

Otro tema que los *managers* indican como importante para mejorar, es el grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa (4.4). Puntúan bajo la medida en que se les mantiene informados (5.5) e indican conocer poco de la estrategia y de los objetivos de la empresa (5.6). Por lo que saben de la estrategia y los objetivos, tampoco están muy de acuerdo ni les motivan mucho (5.5). Perciben que 'la dirección tiene una visión clara de hacia dónde va y de cómo llegar' (6.8), pero los datos sugieren que esta visión no es compartida de forma convincente en los niveles más bajos de la jerarquía. Tener unas pautas estratégicas claras, bien comunicadas y acordadas, sobre hacia dónde va la empresa, podría guiar de forma coherente la dirección del trabajo diario y la toma de decisiones y así hacer más eficaz el trabajo de toda la plantilla.

Eficacia en el trabajo diario

Los *managers* puntúan la medida en que se trabaja eficazmente con un 5.7. La colaboración entre departamentos se puntúa con un 4.8. Los *managers* indican que XXXXXX suspende en la calidad de equipamiento y los locales de trabajo (4.7, 4.8). Sumando el bajo nivel de conocimiento de los objetivos y la estrategia de XXXXXX a los elementos de poca cohesión entre departamentos y una calidad de los medios de trabajo que es mejorable, los datos dan una imagen de XXXXXX como una empresa fragmentada en donde cada manager se siente sólo responsable de 'su propia tienda'. Una gestión fuertemente orientada hacia los resultados en combinación con una baja cohesión y cooperación interna tiene, en general, el peligro de ser poco eficaz a medio/ largo plazo. Es muy probable que aunque parece que las unidades de negocio y los departamentos tienen individualmente buenos resultados, XXXXXX a nivel de empresa pierde mucho en eficacia y en oportunidades de negocio debido a (entre otras cosas) no aprovechar sinergias, no compartir conocimientos y tener un ritmo bajo de innovación.

Sistema de evaluación, remuneración y crecimiento profesional

En el pilar de 'Sueldo y Evaluación' las puntuaciones medias varían de 3.9 en los beneficios sociales a 4.7 en la utilidad de las entrevistas de evaluación. Los participantes valoran el tema de la remuneración y la evaluación del desempeño como muy bajo. Aunque no tenemos la información para saber si los sueldos en XXXXXX están por debajo del mercado de la restauración colectiva, sí vemos en el estudio que se percibe el sueldo como deficiente en la mayoría de los grupos de *management*. En base a nuestra experiencia podemos añadir que el nivel de salario es un 'factor higiénico' que, si bien cubre las necesidades básicas de los empleados, deja de ser importante si la empresa cumple o sobresa en otros factores como pueden ser: atención personal en otras cosas, trabajo en equipo, posibilidades de futuro en lo profesional, relación con compañeros y jefe, orgullo por la empresa, sentirse valorado por el trabajo, tener buenos medios de trabajo para servir al cliente etc. Varios estudios han demostrado que las empresas de servicio de éxito con un modelo de negocio de bajo coste, se distinguen por tener una cultura fuertemente orientada hacia el cliente y el equipo humano de su empresa. Este enfoque está totalmente integrado en la comunicación interna y en la forma sistemática y estructurada de seleccionar, evaluar y formar al personal.



En la encuesta de satisfacción se indica que en el trabajo diario, el responsable directo y los compañeros sí apoyan y dan consejos en el trabajo de vez en cuando (6.2, 6.6). Sin embargo, la evaluación del desempeño parece poco sistematizada y estructurada. Evaluar a los empleados sirve para dirigir y orientar a los empleados en la dirección deseada, según el perfil que XXXXXX necesita para conseguir sus objetivos y para cumplir su estrategia. Es una de las herramientas más importantes para conseguir éxitos empresariales, para dar dirección y motivar a los empleados, así como mantener su vínculo con la empresa. La evaluación también sirve para ofrecer una ventana abierta hacia las posibilidades del propio desarrollo profesional dentro de XXXXXX.

Momentos de celebración

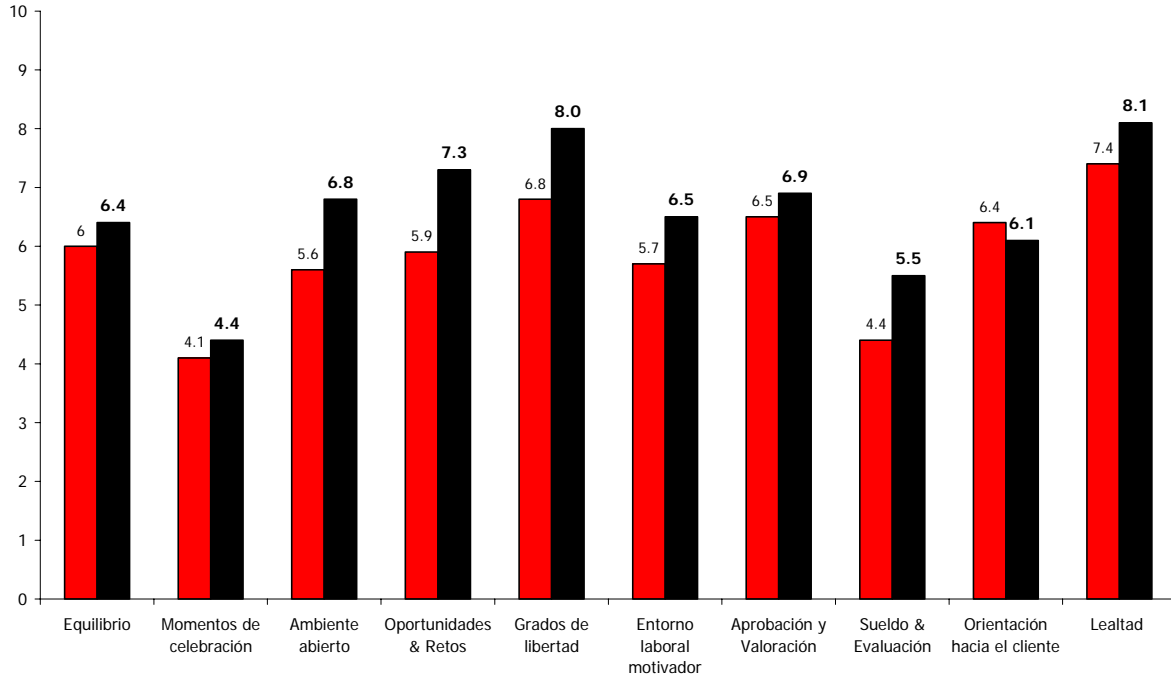
El pilar de momentos de celebración tiene como puntuación media un 4.1. Si consideramos 'Momentos de Celebración' como algún tipo de remuneración, las puntuaciones aún son más bajas. Parece que existen pocas actividades lúdicas o informativas organizadas para el personal y se dedica poco tiempo para celebrar los éxitos de la empresa. Este tema es uno de los temas comentados, con más amargura. Pero también uno de los temas más fáciles de mejorar, con un efecto directo y claramente perceptible sobre la satisfacción en el trabajo de los empleados.



***Encuesta de Satisfacción 2006
Resultados por grupo de management***



Grupo A



Cantidad de participantes: 11
Porcentaje de participación: 73.3%
Satisfacción general: 7.3

PUNTOS FUERTES

- La medida en que se me mantiene informado sobre los resultados de la empresa 8.1
- La satisfacción que me da el trabajo 8.1
- La medida en que puedo realizar mis objetivos profesionales en el trabajo 8.0
- Las responsabilidades que me dan 8.2
- Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en XXXXXX 8.3
- Confío en el futuro de la empresa 8.0
- Estoy comprometido con XXXXXX 9.1
- Me siento responsable de mi trabajo 9.2
- Puedo hablar con libertad con mi responsable sobre problemas laborales 8.3
- Me entiendo bien con mis subordinados 8.5
- La Dirección da muestra de honestidad y ética en las prácticas comerciales 8.4
- En que medida estás al corriente de la política de comportamiento profesional en XXXXXX 8.7

PUNTOS DE MEJORA

“No se suele reconocer los éxitos por parte de los superiores.”

“En los momentos difíciles como los actuales, falta información, de lo que sucede e información en positivo para que la empresa se venga arriba y salga motivada con todos los empleados”



“No puedo valorar según que aspectos de la dirección, ya que desconozco estrategias de la compañía.”

“Me siento sólo con según que problemas por falta de recursos. Hay que "buscarse la vida" en demasiadas ocasiones”

“desconozco los objetivos de la empresa”

“Desgraciadamente esta por encima del cliente muchas exigencias de la central, que el cliente no entiende, contratos que se eternizan para firmarse, papeleo para solicitar cumplimiento del contrato en materia de inversión y mejoras, proveedores que sirven tarde, mal incumpliendo creando malestar al cliente....”

“Prioriza la rentabilidad sobre el servicio a los clientes”

- | | |
|---|-----|
| ▪ La medida en que se celebran los éxitos de la empresa | 4.1 |
| ▪ El número de actividades informativo- lúdicas para el personal organizadas habitualmente por la empresa | 2.8 |
| ▪ El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa | 4.9 |
| ▪ La medida en que nuestros locales contribuyen a un entorno de trabajo agradable | 4.5 |
| ▪ La cooperación entre los departamentos | 4.5 |
| ▪ Las entrevistas de evaluación de mi funcionamiento | 4.9 |
| ▪ XXXXXX siempre actúa según las necesidades del mercado | 4.7 |
| ▪ Durante los últimos 6 meses, ¿alguien ha hablado contigo sobre tu progreso? | 4.2 |

OBSERVACIONES

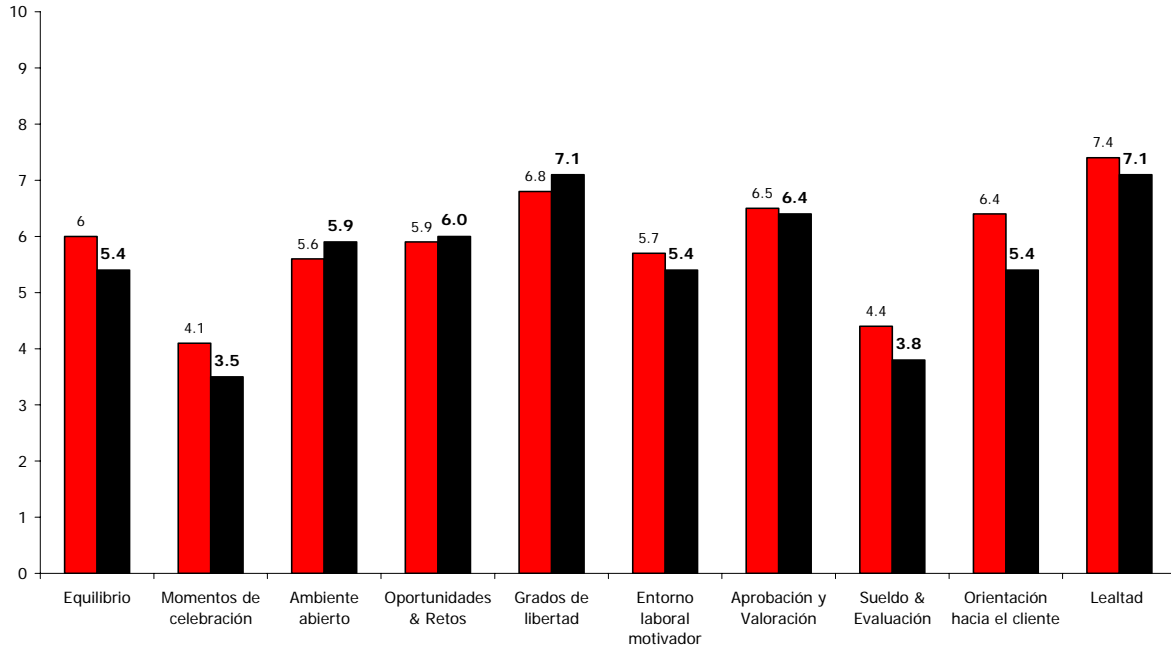
La satisfacción a nivel general de este grupo es la más elevada entre todos los grupos analizados de XXXXXX

Parece que a las personas de este grupo les gusta su trabajo y se sienten orgullosas de trabajar para XXXXXX, sin embargo falta cooperación y cohesión entre la empresa así como información sobre la estrategia empresarial y los objetivos a seguir.

El tema de los clientes aparece reflejado en la puntuación, “XXXXXX actúa siempre según las necesidades del mercado” recibe sólo un 4.7 así como en algunos comentarios.



Grupo B



Cantidad de participantes: 11
Porcentaje de participación: 100%
Satisfacción general: 5.6

PUNTOS FUERTES

- Estoy comprometido con XXXXXX 8.3
- Me siento responsable de mi trabajo 9.4
- Mi responsable considera prioritario el servicio a los clientes 8.2
- Me entiendo bien con mis subordinados 8.2
- En que medida estás al corriente de la política de comportamiento profesional en XXXXXX 8.2

PUNTOS DE MEJORA

“No hay ni espacio ni medios para poder trabajar en la oficina”

“Creo que entre compañeros nos ayudamos pero quizás cada línea de trabajo trabaja muy por libre, como si se tratara de empresas distintas”

“No se ha hecho una reunión informativa a todos los niveles para conocer la estrategia a tomar y cuales serán los objetivos en los próximos años”

“Lo que he encontrado a faltar es: alguna reunión con más gente de mi posición laboral y que nos expliquen objetivos y estrategias globales de la empresa y específicas de mi línea. Que me pregunten en que necesito apoyo de los diferentes departamentos”

- El equilibrio entre trabajo y vida privada 3.7
- La medida en que se trabaja eficazmente 4.1



La medida en que se tratan temas que no tengan que ver con el trabajo	4.5
▪ La medida en que se dedica tiempo a estos momentos en el entorno laboral	4.4
▪ La medida en que se celebran los éxitos de la empresa	2.8
▪ El número de actividades informativo- lúdicas para el personal organizadas habitualmente por la empresa	2.6
▪ El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa	4.5
▪ La posibilidad de seguir cursos/programas de formación	4.5
▪ La medida en que estoy de acuerdo con la estrategia y objetivos de la empresa	4.9
▪ La cooperación entre los departamentos	3.9
▪ El grado de compromiso de los directivos con el personal	4.5
▪ El sueldo	3.9
▪ Los beneficios sociales de mi contrato	3.8
▪ Las entrevistas de evaluación de mi funcionamiento	3.6
▪ La medida en la que conozco los criterios de evaluación de mi trabajo	4.3
▪ La utilidad de las entrevistas de evaluación	3.3
▪ Ofrecemos siempre, a los clientes, una calidad excelente	4.9
▪ XXXXXX siempre actúa según las necesidades del mercado	4.6
▪ Durante los últimos 6 meses, ¿alguien ha hablado contigo sobre tu progreso?	4.2
▪ Los subordinados de XXXXXX en general están satisfechos	4.7
▪ Los subordinados de XXXXXX en general están motivados	4.7
▪ Los plazos establecidos para el desarrollo de mis tareas diarias	4.6
▪ Los recursos para el desarrollo de mis tareas diarias	4.2
▪ La medida en que la organización favorece trabajar con eficacia	4.8

OBSERVACIONES

La satisfacción a nivel general de este grupo es junto con el grupo C la más baja entre todos los grupos analizados de XXXXXX

Entre los puntos fuertes destaca el pilar lealtad, los trabajadores se sienten comprometidos y se responsabilizan de su trabajo.

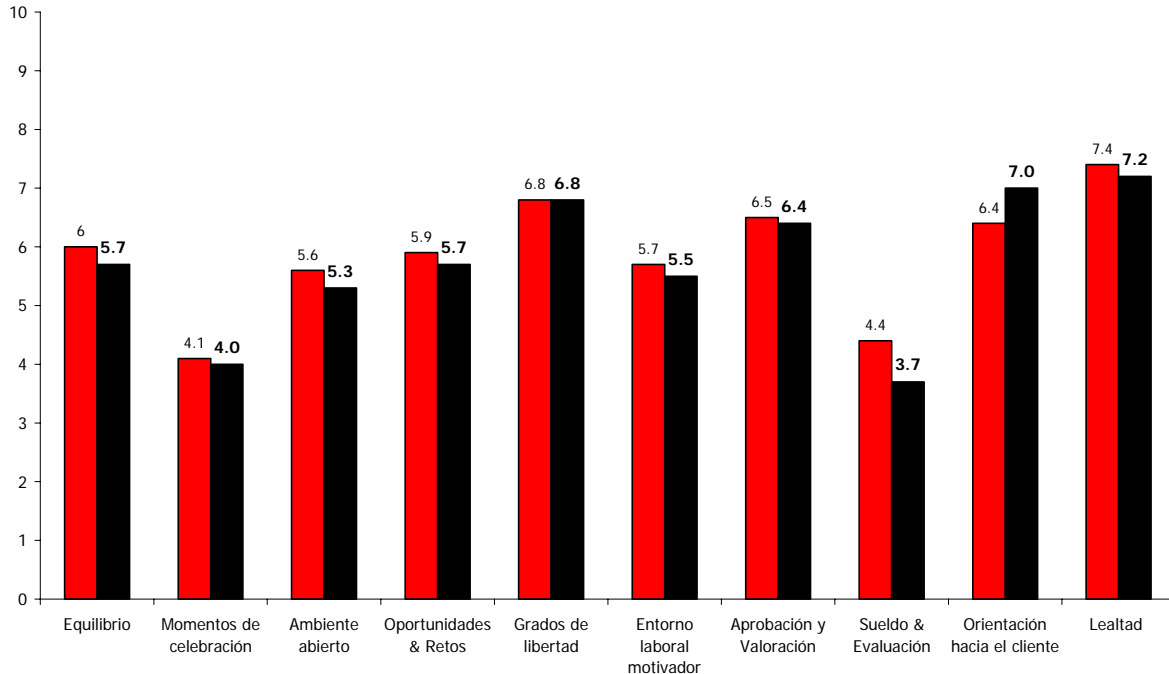
Entre los puntos de mejora el grupo evalúa con un “suspense” dos pilares: “Momentos de celebración” y “Sueldo y evaluación”.

Siguiendo la misma tendencia general, parece haber falta de cohesión entre la organización. No se conocen las estrategias de la compañía y falta información.

Aparecen también entre los puntos de mejora, varios aspectos relacionados con los clientes, como la calidad ofrecida y si XXXXXX se ajusta a las necesidades del mercado, que puntúan muy bajo y resultan de gran importancia para las perspectivas de la empresa a largo plazo.



Grupo C



Cantidad de participantes: 34
Porcentaje de participación: 75.6%
Satisfacción general: 5.6

PUNTOS FUERTES

- Estoy comprometido con XXXXXX 7.9
- Me siento responsable de mi trabajo 9.3
- Me entiendo bien con mis subordinados 8.2
- En qué medida estás al corriente de la política de comportamiento profesional en XXXXXX 7.9

PUNTOS DE MEJORA

“No nos enteramos de los éxitos de la empresa en ningún sentido con lo cual mal lo vamos a celebrar. No existen ningún tipo de actividades organizadas o por lo menos a nosotros no nos invitan”

“Sería bueno celebrar los éxitos de la empresa pues realmente en determinadas líneas de negocio es para celebrarlo”

“Toda comunicación entre compañeros es nula, cada uno tiene su Reino de Taifas”

“XXXXXX solo hay una, y solo debería trabajar con un sistema común”

“Preocuparse mas por las personas, dejar intereses y amistades en el trabajo. valorar el rendimiento general y no individualizar los errores.”



“Lo que la empresa espera es muy claro: resultados, números, lo demás se queda en palabras, es decir el gran trabajo del día a día: fidelizar a los clientes, conseguir buenas relaciones con ellos y con el personal, realizar las gestiones administrativas con brillantes, invertir muchas horas mas de lo que es una jornada laboral etc., si son vistas y apreciadas, nunca son recompensadas.”

“Mi parecer es que la eficiencia interdepartamental es muy escasa.”

“Todo es para “ayer”

“Al final el que está de cara al cliente y al personal es el que da la cara por el resto de los departamentos de la empresa; deberían mimar mas a estas personas, facilitarles el trabajo y no sobrecargarles y presionarles para que los demás cumplan sus objetivos “

“Las posibilidades de crecimiento en XXXXXX cuando ya llevas cierto tiempo son nulas”

▪ El equilibrio entre trabajo y vida privada	4.6
La medida en que se tratan temas que no tengan que ver con el trabajo	4.5
▪ La medida en que se dedica tiempo a estos momentos en el entorno laboral	3.9
▪ La medida en que se celebran los éxitos de la empresa	4.1
▪ El número de actividades informativo- lúdicas para el personal organizadas habitualmente por la empresa	3.7
▪ El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa	4.5
▪ La posibilidad de seguir cursos/programas de formación	4.7
▪ La medida en que nuestros locales contribuyen a un entorno de trabajo agradable	4.4
▪ La cooperación entre los departamentos	4.9
▪ La calidad del equipamiento de oficina que utilizo en mi puesto de trabajo	3.4
▪ El sueldo	3.2
▪ Los beneficios sociales de mi contrato	3.2
▪ Las entrevistas de evaluación de mi funcionamiento	3.8
▪ La medida en la que conozco los criterios de evaluación de mi trabajo	4.0
▪ La utilidad de las entrevistas de evaluación	4.5
▪ Los plazos establecidos para el desarrollo de mis tareas diarias	4.5
▪ Los recursos para el desarrollo de mis tareas diarias	3.9
▪ La medida en que la organización favorece trabajar con eficacia	4.7

OBSERVACIONES

La satisfacción general es junto con el grupo B la más baja entre los grupos analizados.

Entre los puntos fuertes destaca la responsabilidad en el trabajo y el compromiso con la empresa, esto se aprecia también en otros grupos y es un buen apoyo para XXXXXX.

Los demás puntos fuertes tienen poca importancia relativa en cuanto a la matriz de prioridades.

En cuanto a los puntos de mejora, los pilares, “Momentos de celebración” y “Sueldo y salario” obtienen una puntuación muy baja en todos sus ítems.

Teniendo en cuenta la matriz de prioridades, son además aspectos que tienen bastante importancia para los empleados. Este hecho se refleja en los comentarios.

En general se aprecia que existe sobrecarga de trabajo y poca atención hacia las personas. En los comentarios se refleja claramente.

Los elementos que según la matriz de prioridades destacan dentro de los puntos fuertes e importantes para los empleados son:

- La Dirección actúa de modo adecuado al asignar funciones y coordinar a los empleados
- La Dirección da muestra de honestidad y ética en las prácticas comerciales
- La satisfacción que me da el trabajo
- La Dirección sabe llevar el negocio

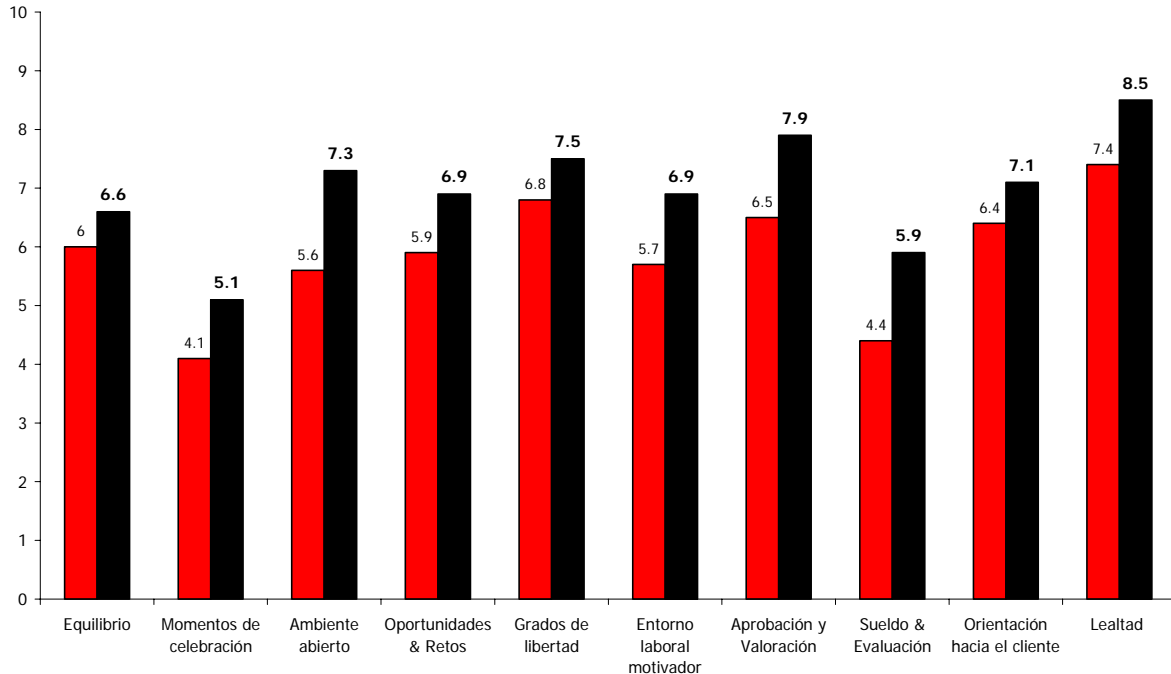


Dentro de los puntos de mejora importantes para el colectivo, destacan según la matriz de prioridades:

- Equilibrio entre trabajo y vida privada
- La medida en que conozco los criterios de evaluación de mi trabajo
- La medida en que se me implica en la toma de decisiones importantes para mi trabajo
- La medida en que me motiva la estrategia y objetivos de la empresa



Grupo D



Cantidad de participantes = 7
Porcentaje de participación = 87.5%
Satisfacción general = 6.3

PUNTOS FUERTES

- La medida en que se me mantiene informado sobre los resultados de la empresa en XXXXXX 8.0
- La medida en que sé lo que se espera de mí en la empresa 8.0
- Las responsabilidades que me dan 8.0
- El apoyo y los consejos('coaching') por parte de mi responsable directo 8.3
- El apoyo (feedback) por parte de mis compañeros profesional en XXXXXX 8.1
- La medida en que estoy orgulloso/a de mi trabajo 8.1
- El respeto mutuo entre compañeros de trabajo 8.3
- Recomiendo XXXXXX como lugar de trabajo 8.0
- Tengo la intención de seguir trabajando en XXXXXX 8.6
- Confío en el futuro de la empresa 8.7
- Estoy comprometido con XXXXXX 8.9
- Mi responsable tiene un alto grado de compromiso con sus colaboradores 8.7
- Mi responsable está disponible cuando necesito su ayuda 8.6
- Mi responsable me informa con antelación suficiente sobre los cambios que me afectan a mí o a mi trabajo 8.4
- Mi responsable considera prioritario el servicio a los clientes 8.4
- Puedo hablar con libertad con mi responsable sobre problemas laborales 8.9
- Mi responsable se preocupa por mí como persona 8.7
- Mi responsable me ha felicitado personalmente por mi trabajo 8.9
- Mi responsable comunica una sensación de objetivo compartido al equipo 9.0
- Durante el último mes, ¿alguien de XXXXXX te ha felicitado por tu trabajo bien hecho? 8.6
- Durante los últimos 6 meses, ¿alguien ha hablado contigo sobre tu progreso? 8.6



- Me entiendo bien con mis subordinados 8.0
- La dirección tiene una visión clara hacia dónde va y de cómo llegar 8.0

PUNTOS DE MEJORA

“Si dispusiéramos de más herramientas, a la hora de trabajar todo sería más fácil (como un portátil para personal que gestiona varios centros). Además la fluidez para llevar a cabo gestiones es terrible ya que tiene que autorizarlo mil personas”

“Considero que se debería pasar otra encuesta de clima a todos los trabajadores de base de XXXXXX.”

“Al estar tan lejos de compañeros no tengo relación ni fuera ni en tiempos de descanso”

- La medida en que se dedica tiempo a estos momentos en el entorno laboral 4.8
- La medida en que se celebran los éxitos de la empresa 4.8
- El número de actividades informativo- lúdicas para el personal organizadas habitualmente por la empresa 5.0

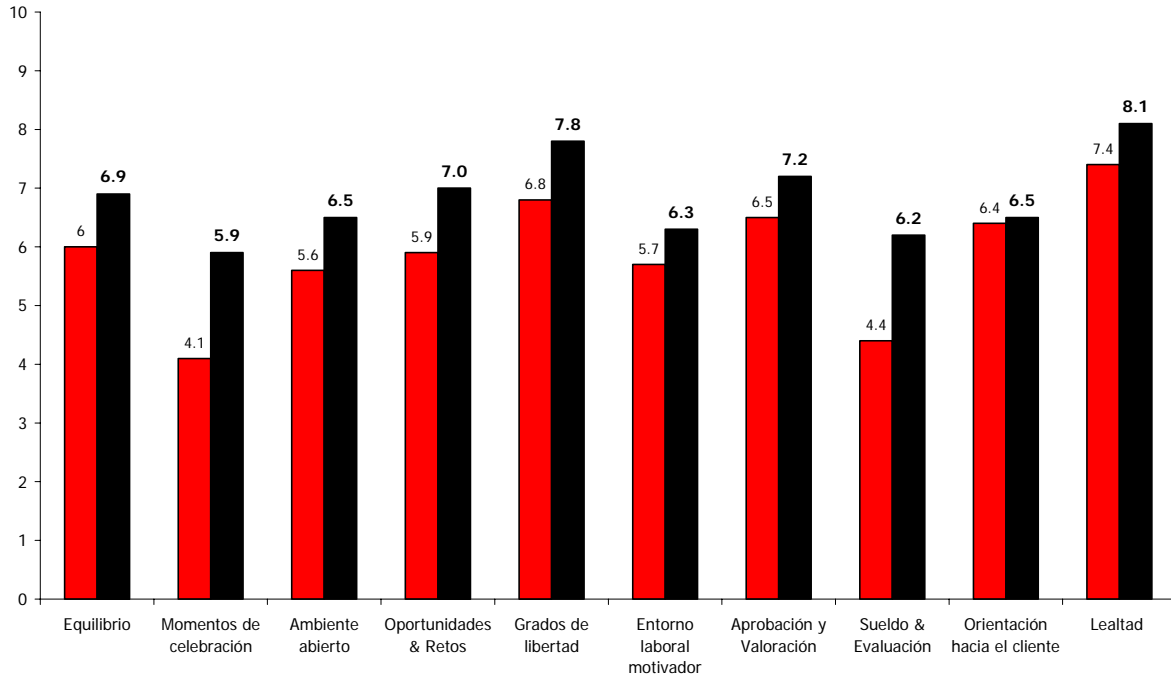
OBSERVACIONES

Es importante resaltar el hecho de que la relación con el responsable directo es excelente siendo todos los ítems preguntados, puntos fuertes de este grupo. En segundo lugar destaca el sentimiento de compromiso y lealtad hacia XXXXXX dentro de los puntos fuertes.

Los puntos de mejora hacen referencia casi exclusivamente al pilar “Momentos de celebración”



Grupo E



Cantidad de participantes = 7
Porcentaje de participación = 77.8%
Satisfacción general = 7.0

PUNTOS FUERTES

- La medida en que mi trabajo está en proporción a mis capacidades 8.0
- Las responsabilidades que me dan 8.0
- La medida en que puedo organizar mi propio tiempo 8.7
- Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en XXXXXX 8.0
- Tengo la intención de seguir trabajando en XXXXXX 8.0
- Estoy comprometido con XXXXXX 8.9
- Me siento responsable de mi trabajo 9.0
- Mi responsable tiene un alto grado de compromiso con sus colaboradores 8.4
- Mi responsable está disponible cuando necesito su ayuda 8.3
- Puedo hablar con libertad con mi responsable sobre problemas laborales 8.0
- Mi responsable me ha felicitado personalmente por mi trabajo 8.1
- Mi responsable comunica una sensación de objetivo compartido al equipo 8.4
- Durante el último mes, ¿alguien de XXXXXX te ha felicitado por tu trabajo bien hecho? 8.0
- Evalúo mis subordinados en relación a estos objetivos 9.0
- Los subordinados de XXXXXX en general están motivados 8.1
- La Dirección tiene una visión clara de hacia donde va y de cómo llegar 8.3
- La Dirección fomenta y responde ante las sugerencias e ideas 8.3
- En que medida estás al corriente de la política de comportamiento profesional en XXXXXX 8.0
- Los recursos para el desarrollo de mis tareas diarias 8.6



PUNTOS DE MEJORA

“Se da una información genérica, estaría bien el conocimiento más amplio de todos los departamentos con los que diariamente estarás trabajando “

“me valoran justito. no hay beneficios sociales”

“la empresa no se encuentra en su mejor momento. la estrategia y los objetivos no son claros. Conozco algún objetivo individual y no estoy de acuerdo”

“no hay intercambio de conocimiento entre compañeros, pero nuestro departamento lo está intentando”

“parece que empezamos a celebrar los éxitos”

“Dotar de mas herramientas al departamento comercial mejorará sobremanera la satisfacción”

▪ La cooperación entre los departamentos	4.2
▪ El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa	4.5
▪ Me entiendo bien con mis subordinados	3.5
▪ Mis subordinados están motivados	3.0
▪ Mis subordinados están satisfechos	4.0

OBSERVACIONES

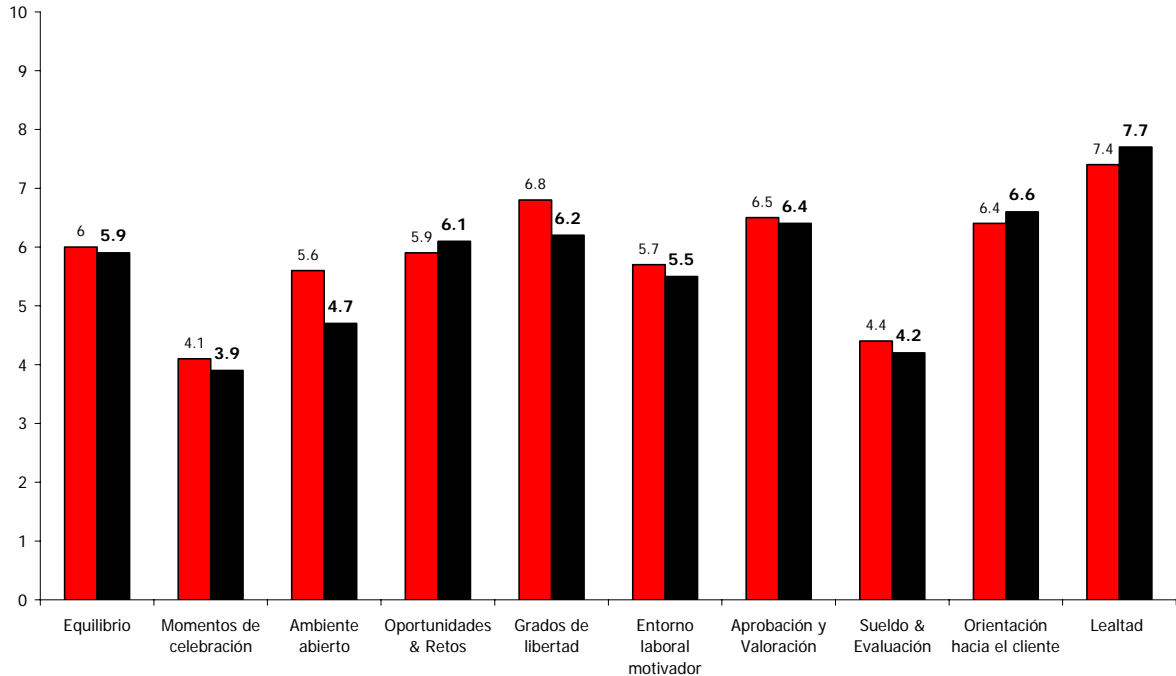
La satisfacción a nivel general de este grupo es la mayor de todos los grupos analizados de XXXXXX. Es interesante remarcar que hay un gran número de puntos fuertes en la parte que tiene que ver con el responsable directo.

Entre los puntos de mejora destacan los que se relacionan con los subordinados, parece que hay falta de entendimiento y motivación. Esto es relevante ya que en la mayoría de los demás grupos, el entendimiento con los subordinados sale como punto fuerte.

Hay falta de cohesión entre departamentos y falta información sobre la empresa.



Grupo F



Cantidad de participantes = 5
Porcentaje de participación = 83.3%
Satisfacción general = 6.0

PUNTOS FUERTES

- Me siento responsable de mi trabajo 9.3
- En que medida influye la política de comportamiento profesional en tu trabajo diario 9.0
- En que medida se cumple este comportamiento en XXXXXX 9.3
- Estoy comprometido con XXXXXX 9.0
- Mi responsable considera prioritario el servicio a los clientes 8.6
- Tengo la intención de seguir trabajando en XXXXXX 8.5
- Me entiendo bien con mis subordinados 8.4
- Confío en el futuro de la empresa 8.3



PUNTOS DE MEJORA

“En dos años, nunca me he sentido verdaderamente reconocido por algún logro. Solo palabras vacías. Tampoco he asistido a ningún acto de la empresa, aunque si fuera de la empresa con mis compañeros”

“No tengo claro lo que se espera de mí, ni donde ni como”

▪ Los beneficios sociales de mi contrato	2.8
▪ El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa	3.0
▪ La medida en que se tratan temas que no tengan que ver con el trabajo	3.5
▪ El equilibrio entre trabajo y vida privada	3.8
▪ La medida en que se celebran los éxitos de la empresa	4.0
▪ El número de actividades informativo- lúdicas para el personal organizadas habitualmente por la empresa	4.0
▪ La posibilidad de seguir cursos/programas de formación	4.0
▪ La cooperación entre los departamentos	4.0
▪ El sueldo	4.0

OBSERVACIONES

Es interesante remarcar que hay un gran número de puntos fuertes en la parte que tiene que ver con el compromiso de los empleados con XXXXXX.

Entre los puntos de mejora destacan los que se relacionan con Momentos de celebración, pilar en el cual todos los ítems salen valorados por debajo de 5.

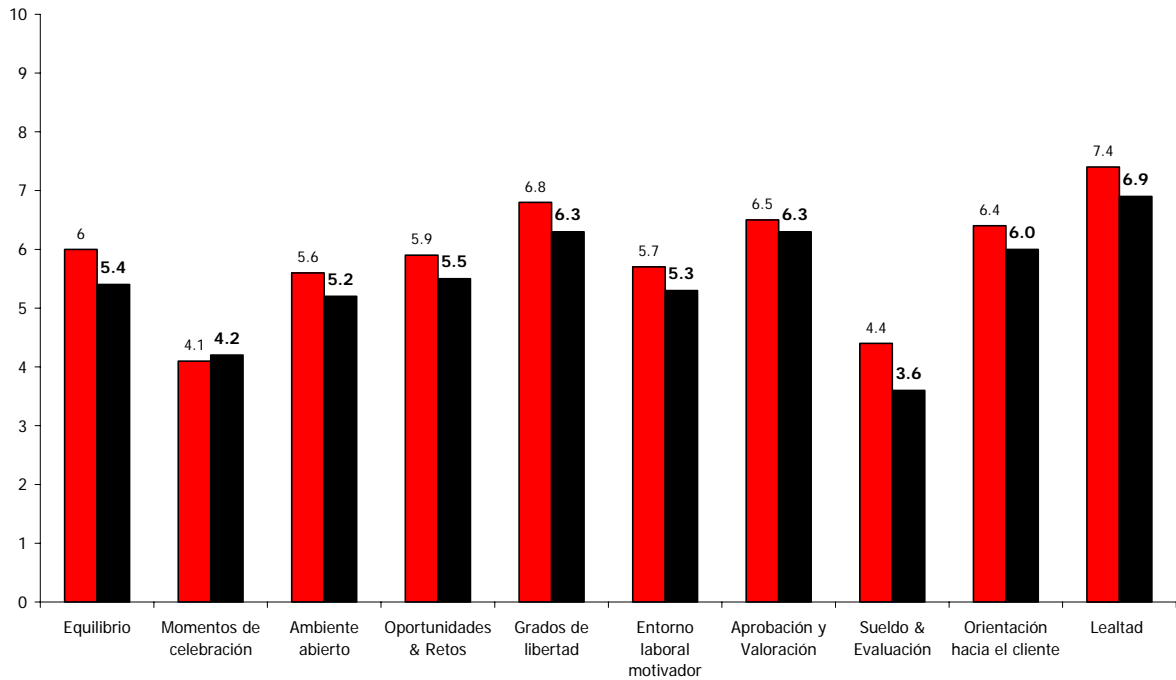
Otro tema que aparece es la falta de información acerca de los objetivos y estrategia de la empresa a nivel global.

Otras puntuaciones relevantes

Durante los últimos 6 meses, ¿alguien ha hablado contigo sobre tu progreso?	4.2
La medida en la que conozco los criterios de evaluación de mi trabajo	4.4
La valoración que recibo por el trabajo realizado	4.4
La medida en que se me mantiene informado sobre los resultados de la empresa	4.4
Mi responsable me informa con antelación suficiente sobre los cambios que me afectan a mí o a mi trabajo	4.6
La medida en que conozco la estrategia y objetivos de la empresa	4.8
El grado de compromiso de los directivos con el personal	4.8
Ofrecemos siempre, a los clientes, una calidad excelente	5.8
XXXXXX siempre actúa según las necesidades del mercado	5.8
¿Has recibido formación específica para tu puesto de trabajo?	
Si 60.0% (3) No 40.0% (2)	
¿En esta introducción explicaron el negocio global de XXXXXX de forma clara?	
Si 60.0% (3) No 40.0% (2)	



Grupo G



Cantidad de participantes = 11
Porcentaje de participación = 68.8%
Satisfacción general= 6.4

PUNTOS FUERTES

- Me siento responsable de mi trabajo 8.7
- En que medida se cumple este comportamiento en XXXXXX 8.6
- Me entiendo bien con mis subordinados 8.0
- Estoy comprometido con XXXXXX 7.8
- La medida en que estoy orgulloso/a de mi trabajo 7.4
- El respeto mutuo entre compañeros de trabajo 7.4

PUNTOS DE MEJORA

“Todavía no he recibido ningún curso de formación. creo que para este puesto me falta mucho por aprender.

“Aumentando el tiempo de formación en el puesto de trabajo ya que en mi caso fue de unas pocas horas”

“Apoyando más desde un principio, no sentirte abandonado dependiendo en la zona que estas.”

“satisfechos con el trabajo pero no con los salarios “

- El número de actividades informativo- lúdicas para el personal organizadas habitualmente por la empresa 2.9
- El sueldo 3.3
- La utilidad de las entrevistas de evaluación 3.4
- Los beneficios sociales de mi contrato 3.5



- La calidad del equipamiento de oficina que utilizo en mi puesto de trabajo 3.7
- El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa 3.8
- Las entrevistas de evaluación de mi funcionamiento 3.8
- Durante los últimos 6 meses, ¿alguien ha hablado contigo sobre tu progreso? 4.0

OBSERVACIONES

Entre los puntos fuertes, destaca el compromiso o lealtad hacia la empresa.

Parece que a las personas de este grupo les gusta su trabajo y se sienten orgullosas de trabajar para XXXXXX, sin embargo falta información sobre la estrategia empresarial y los objetivos a seguir.

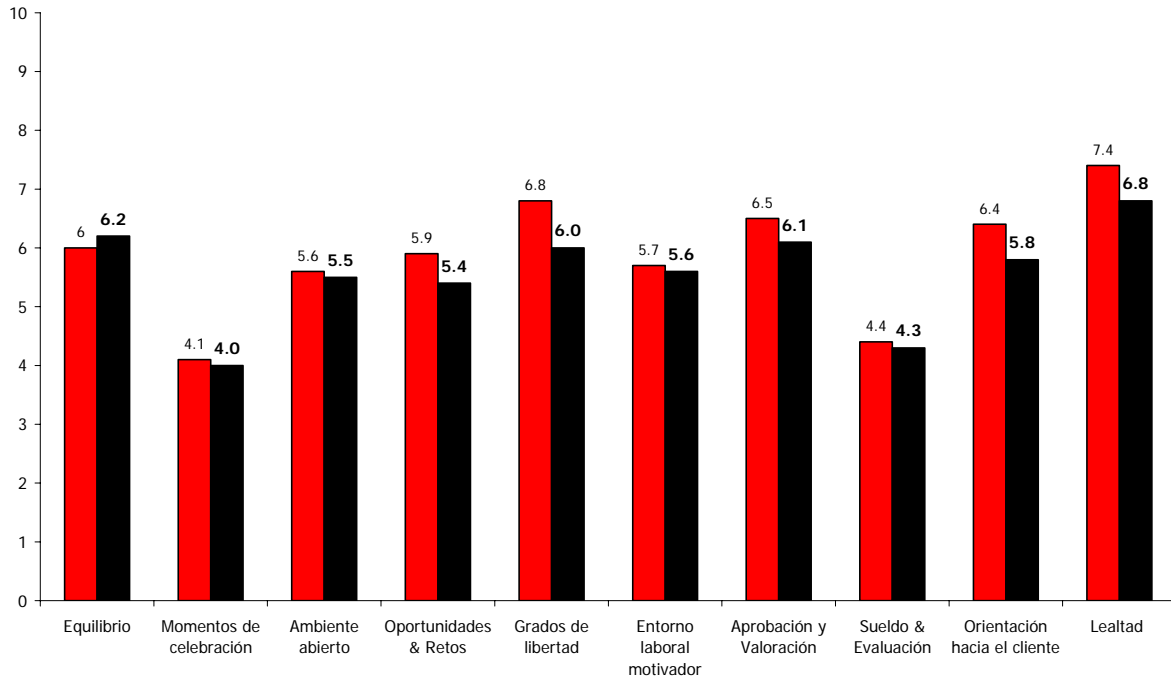
En cuanto a los puntos de mejora, los pilares “Momentos de celebración” y “Sueldo y evaluación” son los peor valorados.

Otras puntuaciones relevantes

- La medida en que estoy de acuerdo con la estrategia y objetivos de la empresa 4.4
- La cooperación entre los departamentos 4.5
- Mis subordinados están satisfechos 4.7
- Ofrecemos siempre, a los clientes, una calidad excelente 5.3
- La Dirección cumple sus compromisos 5.3



Grupo H



Cantidad de participantes = 14
Porcentaje de participación = 87.5%
Satisfacción general = 5.9

PUNTOS FUERTES

- Me siento responsable de mi trabajo 8.9
- Me entiendo bien con mis subordinados 8.4
- En que medida estás al corriente de la política de comportamiento profesional en XXXXXX 8.4
- Tengo la intención de seguir trabajando en XXXXXX 7.6
- Puedo hablar con libertad con mi responsable sobre problemas laborales 7.5
- El respeto mutuo entre compañeros de trabajo 7.4
- Estoy comprometido con XXXXXX 7.3

PUNTOS DE MEJORA

“En general, se dedica poco tiempo a fomentar las relaciones, a celebrar los éxitos, a 'perder' el tiempo con temas fuera del entorno puramente laboral (o sea, cosas que teóricamente no aportan)”

“Opino que debe fomentarse la convivencia en entornos fuera del laboral ya que ayuda a entender como son realmente las personas con las que tratamos habitualmente”

“No iría mal que cada año se explicase la estrategia para el ejercicio de manera general “

“No se suele informar de la estrategia”



▪ Los beneficios sociales de mi contrato	3.1
▪ La medida en que se celebran los éxitos de la empresa	3.5
▪ El sueldo	4.2
▪ La utilidad de las entrevistas de evaluación	4.3
▪ Durante los últimos 6 meses, ¿alguien ha hablado contigo sobre tu progreso?	4.3
▪ Las entrevistas de evaluación de mi funcionamiento	4.3
▪ El grado de compromiso de los directivos con el personal	4.4
▪ El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa	4.4
▪ Los subordinados de XXXXXX en general están motivados	4.4

OBSERVACIONES

La satisfacción a nivel general de este grupo está entre las más bajas de todos los grupos analizados de XXXXXX.

Parece que a las personas de este grupo les gusta su trabajo y se sienten orgullosas de trabajar para XXXXXX, sin embargo falta cohesión entre la empresa así como información sobre la estrategia empresarial y los objetivos a seguir.

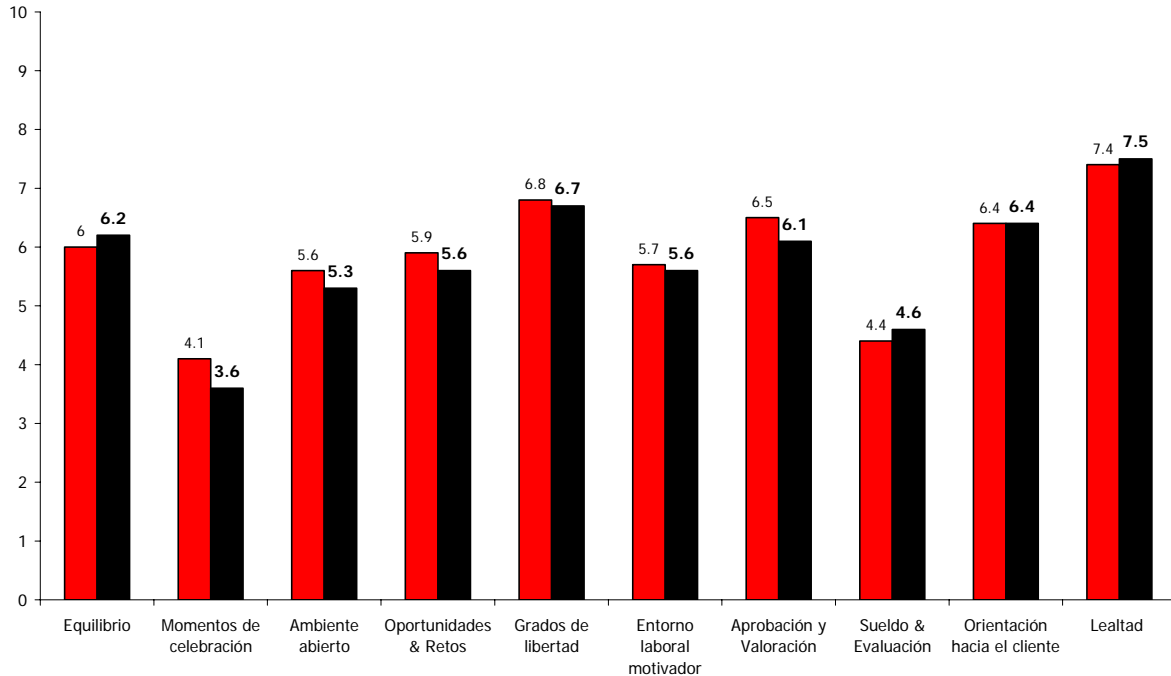
Entre el tema de clientes, la afirmación acerca de que se ofrece siempre calidad excelente aparece con una puntuación escasa.

Otras puntuaciones relevantes

La medida en que me motiva la estrategia y objetivos de la empresa	4.8
La medida en que estoy de acuerdo con la estrategia y objetivos de la empresa	4.5
La cooperación entre los departamentos	5.0
Ofrecemos siempre, a los clientes, una calidad excelente	5.5



Grupo I



Cantidad de participantes = 32
Porcentaje de participación = 68.1%
Satisfacción general = 6.1

PUNTOS FUERTES

- Me siento responsable de mi trabajo 8.8
- Estoy comprometido con XXXXXX 8.1
- En que medida estás al corriente de la política de comportamiento profesional en XXXXXX 8.0
- Me entiendo bien con mis subordinados 7.8
- Tengo la intención de seguir trabajando en XXXXXX 7.7
- Confío en el futuro de la empresa 7.5
- En que medida influye la política de comportamiento profesional en tu trabajo diario 7.5
- En que medida se cumple este comportamiento en XXXXXX 7.5

PUNTOS DE MEJORA

“La presión a mi entender viene dada porque los intereses de XXXXXX chocan con los del cliente y muchas veces no sabes que dirección seguir. Se que una empresa tan grande tiene que tener normalizados los procesos, pero creo que en los centros se tienen las manos atadas y deberíamos poder ser más resolutivos en ciertas circunstancias y no andar con tanta burocracia o tener que pasar por tantas opiniones. “

“No se entiende, que todavía en 2006, estemos mandando tanto papel por correo. Creo que siendo una empresa con tanta expansión, se debería invertir más en el campo de la informática. “



“Considero que a veces la presión a la que nos vemos forzada hace que por unos momentos toda la satisfacción laboral se venga abajo. Considero que este es un punto donde habría que trabajar, ya que haría rendir más eficientemente y uno no tendría que pasar por esos momentos de presión donde por un momento, lo único que uno quiere es desaparecer.”

“NO hay celebraciones y menos " agradecimientos " si algo sale bien; por lo que la satisfacción por hacer trabajos buenos es nula, y por parte de los superiores no les interesa nada de vez en cuando tener una reunión con sus trabajadores para saber sus inquietudes.”

“de la empresa nos enteramos más por fuera de la empresa que internamente, y no hablar de resultados y de a donde vamos.....”

“La comunicación es muy baja, se personalizan los resultados. No existe información global. Hay decisiones que nos afectan personalmente, que no se nos comunica.”

“En XXXXXX no hay ni una posibilidad de ascenso, ni te dan cursos para avanzar y aprender, ni se preocupan en contar contigo para un puesto superior prefieren cogerlo de la calle y gastarse una pasta en contratarlo y luego los que sacamos en trabajo diario somos los curritos, a precio de peseta.”

“Al no saber nada de las intenciones de la empresa de sus objetivos, porque no dicen nada, ni me motiva ni de acuerdo ni nada. Sobre el posicionamiento de la empresa es pésimo, XXXXXX era una grandísima empresa con un nombre y hoy en día esta por los suelos”

“No valoran tu trabajo nunca. Y los directivos.... si casi ni nos conocen ni les conocemosjjjjjjj”

- El número de actividades informativo- lúdicas para el personal organizadas habitualmente por la empresa 2.7
- Durante los últimos 6 meses, ¿alguien ha hablado contigo sobre tu progreso? 3.4
- La medida en que se celebran los éxitos de la empresa 3.6
- La posibilidad de seguir cursos/programas de formación 4.1
- En que medida estas satisfecho/a con la formación 4.1
- El grado de transparencia sobre lo que sucede en la empresa 4.2
- La medida en la que conozco los criterios de evaluación de mi trabajo 4.4
- Los beneficios sociales de mi contrato 4.4

OBSERVACIONES

Entre los puntos fuertes, teniendo en cuenta la matriz de prioridades podemos destacar la importancia para este colectivo de:

- Los retos en el trabajo
- La satisfacción que me da el trabajo
- La medida en que puedo realizar mis objetivos en el trabajo
- El posicionamiento de la empresa en dentro del sector

En cuanto a los puntos de mejora que tienen más importancia para este grupo destacamos:

- La medida en que estoy de acuerdo con la estrategia y objetivos de la empresa 5.4
- La medida en que conozco la estrategia y objetivos de la empresa 5.0
- La medida en que me motiva la estrategia y objetivos de la empresa 5.2
- La medida en que se me implica en la toma de decisiones importantes para mi trabajo 5.6