



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN Y LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO EN LA EMPRESA CUBA RON DE SANTIAGO DE CUBA.

Autor(a): Lic. Darlene Villalona Labrada¹

Centro: Universidad de Oriente, Santiago de Cuba

Profesión: Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Formación académica: Licenciada en Economía

Dirección electrónica: dvillalona@uo.edu.cu

Co-autor(a): Lic. Alina Labrada Oro²

Centro: Universidad de Oriente, Santiago de Cuba

Profesión: Especialista Principal en Recursos Humanos y Profesora de Filosofía

Formación académica: Licenciada en Filosofía Marxista

Dirección electrónica: alinal@uo.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Darlene Villalona Labrada y Alina Labrada Oro (2018): "Procedimiento para la evaluación y la mejora de la satisfacción y la motivación laboral del cliente interno en la empresa Cuba Ron de Santiago de Cuba.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/satisfaccion-cliente-cuba.html>

RESUMEN

Esta investigación se realiza en la empresa Cuba Ron de Santiago de Cuba, con el objetivo de medir el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores. Los resultados obtenidos permiten conocer el grado de motivación y satisfacción del cliente interno y en función de ello se proponen acciones de mejora para tratar de incrementar el papel del hombre en el proceso empresarial, puesto que conociendo la motivación de los trabajadores, se estaría conociendo sus necesidades y, estimulando las satisfacción de estas, con lo cual se podría canalizar el comportamiento de los mismos en función de los objetivos de la empresa para así lograr que se cumplieren las perspectivas empresariales. Para la realización de esta investigación se cuenta con la colaboración de los especialistas de capital humano de la entidad, así como también se aplican técnicas de encuestas, entrevistas, observación directa que son imprescindibles para realizar el procedimiento realizado. Posteriormente en las conclusiones y recomendaciones quedan

¹ Licenciada en Economía. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, Cuba.

² Licenciada en Marxismo Leninismo. Especialista Principal en Recursos Humanos, Universidad de Oriente, Cuba.

plasmados los principales resultados de la investigación, y las acciones a realizar para lograr el incremento de los niveles de la satisfacción y motivación laboral de la empresa.

Palabras claves: Empresa-Estrategias-Motivación-Satisfacción-Trabajador-Necesidades-Herramientas-Producción-Procedimiento.

ABSTRACT

This investigation is carried out in the company Cuba Rum of Santiago from Cuba, with the objective of measuring the motivation level and the workers' satisfaction. The obtained results allow to know the motivation grade and the internal client's satisfaction and in function of they intend it actions of improvement to try to increase the man's paper in the managerial process, since knowing the motivation of the workers, one would be knowing their necessities and, stimulating the satisfaction of these, with that which you could channel the behavior of the same ones in function of the objectives of the company stops this way to achieve that the managerial perspectives are executed. For the realization of this investigation it is had the collaboration of the specialists of human capital of the entity, as well as they are applied technical of surveys, interviews, direct observation that you/they are indispensable to carry out the carried out procedure. Later on in the conclusions and recommendations are captured the main results of the investigation, and the actions to carry out to achieve the increment of the levels of the satisfaction and labor motivation of the company.

Key words: Company-strategy-motivation-satisfaction-worker-necessity-tool-production- procedure.

INTRODUCCIÓN

Una de las ventajas con que cuentan hoy día los países es el poseer capital humano capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones tecnológicas del mundo desarrollado. El éxito no está en la empresa sino en el talento que en ella se logre gestionar.

Con el actual desarrollo, las organizaciones están sometidas a desafíos y presiones, dadas por la dinámica de la aplicación de logros científico-técnicos, la corta vida de los productos, las restricciones cada vez mayores de Recursos Humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales, la revolución de la informática y las comunicaciones; a las cuales se debe responder con alto grado de creatividad y realismo.

El avance científico y tecnológico que caracteriza al mundo actual, exige que las organizaciones tengan una apropiada adecuación de sistemas y mecanismos de trabajo que les permita enfrentarse en un ambiente dinámico y competitivo.

El desenvolvimiento adecuado obliga a cuidar el desarrollo integrado de los recursos humanos con que cuentan las organizaciones, aspectos que conllevan a la necesidad de fijarse políticas y objetivos organizacionales basados en la administración, específicamente en el área de Recursos Humanos.

Entonces lo que se pretende con el presente trabajo de investigación es que los recursos humanos, por ser de vital importancia al interior de una organización, participen identificándose ya que de ella dependen el fracaso o éxito de toda política empresarial. Por lo que es importante tomar muy en cuenta y analizar cuidadosamente las políticas de capital humano ya existentes específicamente en la empresa Cuba Ron de Santiago de Cuba y aportar nuevas estrategias, pero desde el punto de vista motivacional, es decir estimulando el elemento humano de manera positiva.

1. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO.

En la investigación se desarrolla un procedimiento para valorar los niveles de la satisfacción y motivación del cliente interno en la empresa Cuba Ron de Santiago de Cuba, el cual sintetiza cada uno de los aspectos que conforma la investigación, posibilitando el desarrollo en la práctica empresarial de las propuestas conceptuales realizadas además de dar solución al problema científico planteado.

El procedimiento está compuesto por tres etapas que incluyen los respectivos pasos específicos como elemento de apoyo a la toma de decisiones.

1.1. Primera etapa. Preparación de las condiciones de estudio.

- 1.1.1. Responsabilidad de la alta dirección.
- 1.1.2. Compromiso a todos los niveles de la organización.
- 1.1.3. Determinación del grupo de expertos.
- 1.1.4. Selección del tamaño de la muestra.

1.2 Segunda Etapa. Caracterización general de la organización.

- 1.2.1 Análisis de los factores internos. Descripción del perfil general de la organización.
- 1.2.2 Caracterización del Departamento de Recursos Humanos.
- 1.2.3 Caracterización de Cliente Interno.
- 1.2.4 Situación Económica. Indicadores de trabajo y salario.

1.3 Tercera Etapa. Evaluación de motivación y satisfacción del cliente interno.

- 1.3.1. Análisis de la motivación y satisfacción.
- 1.3.2. Análisis del clima organizacional.

1.3.3. Evaluación de la cultura organizacional.

1.3.4. Propuesta de mejora.

1.1. Primera etapa. Preparación de las condiciones de estudio.

Objetivo: Esta etapa persigue preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo exitosamente el procedimiento de evaluación y mejora de la satisfacción y motivación laboral, así como alcanzar el compromiso y la concientización de los trabajadores de la empresa sobre la importancia del desarrollo de la investigación.

1.1.1 Responsabilidad de la alta dirección.

La **responsabilidad** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral. La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. En otro contexto, es la persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad. La responsabilidad es la virtud individual de concebir libre y conscientemente los máximos actos posibles de nuestra conducta. Además “ la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo que, siguiendo formalmente al imperativo categórico kantiano, ordena: “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra”.³ Dicho imperativo se conoce como el principio de responsabilidad.

La falta de un buen liderazgo no posibilitará la implementación exitosa del procedimiento para la mejora, por lo que se considera necesario analizar la situación del liderazgo. Para esto se plantea la aplicación de la encuesta **No 1 “Análisis del liderazgo”**, la cual está conformada por 15 preguntas, tres variantes de respuesta (A, B y C) a las cuales se les otorgará un valor entre 2, 4 y 6 en correspondencia con la pregunta.

1.1.2. Compromiso a todos los niveles de la organización.

Después de haber logrado el compromiso de la dirección de llevar a cabo el proceso, debe lograrse el mismo resultado con todos los integrantes de la organización sobre la base de exponer cuáles son las ventajas y consecuencias que pueda traer la aplicación a la entidad. Para involucrarse en el espíritu de mejora es necesario partir de la idea de que toda la organización debe creer en esta estrategia como herramienta de renovación.

1.1.3 Determinación del grupo de expertos.

Un experto es una persona con un conocimiento amplio en un área particular del conocimiento, tiene la capacidad para dar consejos sobre su tema de especialización. Un experto puede, gracias a su entrenamiento, educación, profesión, trabajos realizados o experiencia, tener un conocimiento sobre un cierto tema que excede el nivel de conocimiento de una persona común, de manera tal que otros puedan confiar en la opinión del individuo en forma oficial y legal. El grupo de expertos está integrado por un

³ Hans Jonas, El principio de responsabilidad, Herder, Barcelona. ISBN 978-84-254-1901-0gf.

grupo de trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa, y sus miembros deben tener aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos.

Existen requisitos para la determinación de los expertos, entre estos se encuentran:

- 1- Interés en participar en el estudio: El personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole.
- 2- Poseer una formación de tipo empresarial sin importar las especializaciones.
- 3- Competencia profesional: Deben poseer un nivel de conocimiento y estar relacionados en alguna medida, con las teorías sobre los que se fundamenta el problema abordado.
- 4- Objetividad: Ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados.

Síntesis del Criterio de Expertos: Procesamiento a través del Software Sistema para la toma de Decisiones.

Para la conformación del grupo de expertos se utiliza el Software Sistema para la toma de Decisiones, el cual fue creado sobre el mencionado lenguaje de programación visual para aprovechar las facilidades de programación que brinda, y a la vez para lograr más calidad en las interfaces para el usuario, cosa esta que no poseen las aplicaciones que actualmente existen relacionadas con el tema de técnicas con enfoque multiatributo, como es el caso del “Expert Choice”.

El Sistema para la Toma de Decisiones es una herramienta informática para evaluar el desempeño de entidades de servicio. El mismo presenta un conjunto de opciones principales que se agrupan en tres tipos:

- Decisiones Multiatributos.
- Decisiones Grupales.
- Evaluación de servicios.

En este caso la autora utiliza la opción de “Las Decisiones Grupales”, y dentro de esta la sub - opción de “Evaluación de Expertos”

Las Decisiones Grupales están formadas por tres opciones de trabajo en grupo:

- Método Delphi.
- Evaluación de expertos.
- Procesamiento de encuestas.

La Sub – opción “Evaluación de Expertos” constituye una de las partes de la metodología Delphi, pero a consecuencia de la importancia que reviste la obtención de personas confiables o fiables a la hora de tomar información, se ha tomado como una opción independiente y a la vez facilita el trabajo a los usuarios disminuyendo la complejidad mediante una eficiente interfaz.

1.1.4 Selección del tamaño de la muestra.

La técnica utilizada en la selección de una muestra a partir de una población es el **muestreo**, el cual puede ser **no probabilístico**: basado en el azar, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, es un tipo de muestreo no riguroso y científico, exige para su utilización la existencia de una relación numérica de los elementos que componen la población y **probabilístico**: es el tipo de muestreo que debemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser el

riguroso y científico, en este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra. La calidad del muestreo depende de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra.

1.2 Segunda etapa. Situación actual de la organización.

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa.

1.2.1 Descripción general de la organización.

Al describir la organización se tendrá en cuenta el objeto social, estructura organizativa, la sus clientes internos, su misión y visión.

Objeto Social:

El objeto social de la empresa, es a lo que ésta se dedica. Una empresa se forma para desarrollar una o más actividades específicas, actividades que se enuncian en la escritura de constitución y/o en el registro mercantil, constituye uno de los puntos que, como contenido mínimo, deben recoger los estatutos sociales. Resulta de suma importancia puesto que incluso puede llegar a determinar el tipo de sociedad que debe constituirse. La redacción del objeto social debe ser clara y fiel a lo que va a ser el proyecto.

Misión:

Lo que define a una organización, razón de ser de la empresa, expresa para qué trabajan, es la expresión general de las aspiraciones de la empresa, lo que la distingue de las otras entidades.

Para que la misión esté bien formulada ésta debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hacen?, ¿Con qué lo hacen? , ¿Para qué lo hacen? Y ¿Cómo lo hacen?

Visión:

Ver a lo lejos la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que se trata de lograr, lo que deseamos que sea la organización en el futuro que proyectamos.

1.2.2 Caracterización del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Una de las funciones de esta área es desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar.

1.2.3 Caracterización del cliente interno.

Un **cliente** (del Latín cliens, -entis) es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor y el cliente interno es todo aquel personal que de forma directa o indirecta es parte de las labores de producción y/o prestación de productos o servicios. Estos clientes internos pueden ser operarios, administrativos, gerencia media, proveedores de materia prima etc., y son en gran medida los responsables de la calidad que como organización ofrece a los clientes externos.

1.2.4 Situación económica. Indicadores de trabajo y salario:

La economía es de vital importancia en el desarrollo del ambiente empresarial, el cálculo de los indicadores económicos permiten realizar una valoración amplia de la situación económica de la organización lo cual se realizará a través de los estados de resultados.

Tomando en consideración la temática abordada resulta necesario el análisis de los indicadores de trabajo y salario los cuales posibilitan calcular el rendimiento de los trabajadores. La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, muestra el volumen de producción por trabajador de una empresa, expresada en valor, alcanzada en un determinado período de tiempo.

1.3 Tercera etapa. Evaluación de la motivación y satisfacción del cliente interno.

Objetivo: Esta etapa es de gran importancia ya que en ella se evalúa la motivación y la satisfacción del cliente interno para alcanzar un buen clima de trabajo para así ayudar a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos.

1.3.1 Análisis de la motivación y satisfacción.

En la presente investigación, para evaluar la motivación y la satisfacción de los trabajadores se sugiere aplicar la encuesta **“Satisfacción y motivación del cliente interno”** (Anexo 2) esta encuesta permitirá identificar como se sienten los trabajadores y cuáles son sus principales preocupaciones; es decir, mide la satisfacción del cliente interno para establecer una serie de medidas encaminadas a mejorar los niveles de satisfacción existentes en la entidad, se utiliza una escala del 1 al 3, con la siguiente escala :

1___No 2___ Poco 3___ Si

Dicha encuesta se evalúa a través de las siguientes variables:

- 1- Conocimiento del trabajo y de lo que se espera de cada trabajador.
- 2- Relación jefe- subordinado.
- 3- Trabajo en equipo.
- 4- Delegación de autoridad.
- 5- Oportunidades de superación y promoción.
- 6- Relaciones humanas.

Técnicas a emplear:

Diagrama causa y efecto o espina de pescado:

Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto), esta herramienta fue desarrollada por Kaoru Ishikawa, la cual simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, es efectiva para estudiar procesos y situaciones para poder desarrollar un plan de recolección de datos, el desarrollo y uso del mismo es más efectivo después que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido.

Técnica de los 5 por qué:

La técnica de los 5 por qué es una técnica, que se utiliza, para conocer la causa de un problema. La misma se aplica como su nombre lo indica, preguntado 5 veces por qué la causa del problema, ante cada

respuesta, seguidamente habrá otra pregunta hasta completar las respuestas correspondientes que darán lugar a resolver el problema en cuestión.

1.3.2 Evaluación del clima organizacional.

“ El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo, utilizando como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral que lo rodea, o sea, que su comportamiento está determinado directamente por la percepción particular que tiene el trabajador de su entorno, de su clima laboral, dependiendo en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. ”⁴

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas, es por eso que la encuesta **No 3 de “ Clima Organizacional ”** analiza entre otros los siguientes parámetros:

- 1) Condiciones físicas del puesto de trabajo.
- 2) Relación humana y profesional entre los trabajadores.
- 3) Reconocimiento laboral.
- 4) Conformidad de los trabajadores con respecto al comedor obrero, el sistema de transportación, y el salario.
- 5) Valoración de la cantidad de información recibida para llevar a cabo el trabajo.

La encuesta es anónima y en ella se aplica la escala Likert donde:

5- Muy bueno 4-Bueno 3- Regular 2- Malo 1- Muy malo.

1.3.3 Evaluación de la cultura organizacional.

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80. Se define como el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".⁵

La encuesta No 4 “ **Cultura Organizacional** ” contiene 6 preguntas o ítems acerca de la Cultura Organizacional, cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de organizaciones que se distribuyen en:

- 1.- Características dominantes.
- 2.- Líder organizacional.
- 3.- Factor de cohesión.
- 4.- Clima organizacional.
- 5.- Estilo de management.
- 6.- Criterio de éxito.

⁴ Schneider y Hall, 1982.

⁵ Bretones y Mañas, 2009.

Este cuestionario fue desarrollado por Kim S. Cameron, profesor del Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan. La ventaja de este instrumento es que actúa como un espejo, en el cual los encuestados pueden reflejar la cultura actual de su organización.

1.3.4 Propuesta de acciones de mejora.

El término mejora continua, se refiere a aquella capacidad que poseen todas las personas de una organización para identificar y llevar a cabo oportunidades de mejora, y todo ello realizado de manera continua, es mucho más que un método, es una forma de pensar orientada a los procesos. Una condición fundamental a la hora de implantar un programa de mejora continua es contar con el apoyo y convencimiento de la alta dirección, ella se ocupará de establecer los objetivos de mejora para la empresa, determinar qué recursos (tiempo, costes y personas) se destinarán, así como el procedimiento que se aplica y las distintas responsabilidades. Dado que los planes de mejora de procesos se llevan a cabo en grupos de trabajo, es indispensable garantizar que los empleados de la organización sean informados y formados al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ardouin J, Bustos C, Gay R, Jarpa M (2000) Motivación y satisfacción laboral.
2. Apablaza, R (2000): Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño del trabajo. Memoria para la obtención del grado de Máster en administración, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
3. Álvarez G, Arévalo R, Miles D (2003) Determinantes de la satisfacción laboral en los trabajadores españoles. España. Cuadernos Universidad de Vigo.
4. Beer, M. y otros (1990): Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Ed. CECSA, México.
5. Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.
6. Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.
7. Castillo, Ana María (1990): Teoría y práctica de la motivación en la empresa. Colección Papeles de Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga.
8. Chica, Sergio. Cultura Organizacional. Colombia. 2008.
9. Cuesta; A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición La Habana. Editorial Academia.
10. Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). Selección y formación de personal.
11. Elorduy, Juan I. (1993): Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Ed. McGraw- Hill. Barcelona.

Bibliografía electrónica:

1. Córdoba Alberto. La importancia de la motivación laboral. www.experienciadecliente.com/?p=448. Consultado el 5/12/2017 a 11:20.
2. Iñaki Lázaro, Director de Comunicaciones de B-kin. Conocer la importancia del cliente. www.b-kin.com. Consultado el 5/12/2017 a 15:15.
3. Ilzarbe Izquierdo Laura. Satisfacción en el trabajo www.eumed.net/libros/2007a/231/36.htm. Consultado el 7/12/2017 a 14:45.
4. Juanico Xavier. La motivación.html.rincondelvago.com/la-motivacion.html. Consultado el 18 /12/2017 a 9:25.
5. Alejandro Jáuregui G. La gestión de la motivación de los empleados. www.betterbeyourself.biz/art/Gestiondelamotivaciondelosempleados.pdf. Consultado el 18/12/2017 a 12:00.
6. Manzo Nelly Guadalupe Cetina. Satisfacción y servicio al cliente. www.eumed.net/rev/turydes/05/ysh.htm. Consultado el 10/12/2017 a 13:25.