

Modelo para la Valoración de la Satisfacción del Personal en una Organización

Carmen Grafulla Valdivielso¹, Mónica Bernabé Fernández²

¹Dra. Ing. Industrial, Escuela Superior de Ingenieros, Alda. Urquijo s/n 48013-Bilbao, oeprvam@bi.ehu.es

²Dra. Ing. Industrial, Escuela Superior de Ingenieros, Alda. Urquijo s/n 48013-Bilbao, oepbefem@bi.ehu.es

RESUMEN

Para el éxito de las organizaciones es fundamental el pleno desarrollo del potencial de las personas, su implicación y su integración. Así mismo, averiguar qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados es un elemento clave. En esta comunicación presentamos una metodología, basada en distancias estadísticas, para valorar los motivos y/o los incentivos más relevantes para las personas y proporcionar una medida de su satisfacción. Esta metodología ha sido aplicada específicamente a un centro de asistencia sanitaria.

1. Introducción.

En los últimos veinte años, la economía ha experimentado un cambio notable. Las empresas han tenido que adaptarse a nuevos escenarios menos estables que hace unas décadas. La proximidad física ha dejado de ser una barrera para que personas y organizaciones puedan relacionarse entre sí, para que establezcan alianzas y sinergias o para intercambiar conocimientos. El único freno lo impone la velocidad de la comunicación, y al ser ésta vertiginosa, las interconexiones y el número de conocimientos en circulación crecen exponencialmente. Términos como globalización, escenario holístico o la tan traída y llevada “aldea global” han pasado a formar parte de nuestro lenguaje cotidiano.

El tiempo en el que la situación competitiva de la empresa era función de su control sobre los recursos financieros, de la posibilidad de dotarse de tecnologías, equipos, métodos, de establecer barreras... ha pasado. En este mundo cada vez más global, estos recursos tangibles pueden obtenerse a partir de las mismas fuentes; en consecuencia, no es lógico pensar que el control de esos recursos sea la única base de una competitividad sostenible.

Para competir con éxito, las empresas han debido aproximarse más a sus clientes, conocer mejor sus necesidades y satisfacerlas mejor que sus competidores. La competencia en este mundo cada vez más abierto, pasa por saber hacer, saber solucionar, ... ; las empresas que quieran subsistir deben replantearse continuamente la manera de hacer negocios, buscar nuevas oportunidades y desarrollar nuevas ventajas,

Y hoy por hoy, esas actividades sólo pueden realizarlas las personas. Como afirma Besseyre des Horts C.H. [1]: “Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene es, ante todo, sus recursos humanos” y “El mejoramiento del valor de los recursos humanos es un asunto tanto de ventaja material como de obligación moral”.

Las personas son las únicas capaces y las últimas responsables de innovar, de introducir nuevos productos, de hallar nuevas utilidades, de concebir nuevos proyectos, de plantear y desarrollar nuevas estrategias; en resumen, de poner en marcha nuevas ideas.

Son necesarias personas flexibles creativas e innovadoras. La creatividad, patrimonio de las personas, es un activo diferenciador y clave para lograr el éxito o el fracaso. Como afirma Ricardo Riccardi [2]: “En nuestra óptica, la creatividad se constituye así, en la única garantía de una competitividad continuada a lo largo del tiempo y da un sentido a las secuencias del proceso tecnológico únicamente cuando ésta se oriente a reconocer la supremacía del hombre sobre cualquier tipo de máquina”

En consecuencia pocos estarían dispuestos a negar que las personas son el principal activo de una organización. También es el más delicado y complejo, no se puede improvisar y difícilmente se puede adquirir. La existencia de personas insatisfechas en el seno de la organización siempre será fuente de problemas y conflictos. Difícilmente un empleado insatisfecho tendrá una actitud positiva ante los clientes.

Aunque es muy difícil modificar el temperamento de los individuos, sí pueden cambiarse sus valores, su cultura, su actitud y su conducta. Los que piensan que la gente es como es y que no hay nada que hacer están no sólo equivocados sino abocados al fracaso. Los viejos presupuestos de la compensación también han pasado. No es raro encontrar frases como “La comunicación es fuente de éxito”, o “lo que más se valora es la formación”, o “el liderazgo es la clave”. ¿Son frases huecas?. ¿Qué motiva a las personas a integrarse, a comprometerse, a dar lo mejor de sí mismas?. Las organizaciones que consigan responder a esta cuestión tienen un gran futuro.

2. Objetivos del trabajo

Hace seis años, un Centro Sanitario radicado en Euskadi (que en adelante señalaremos como CS) se propuso adoptar una filosofía de excelencia empresarial tomando como referencia el modelo EFQM.

Es de sobra conocido que el modelo propone “*La Satisfacción de Clientes y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización*”, y también que se compone de nueve criterios, los cinco primeros pertenecen al grupo de Agentes Facilitadores (describen cuáles son los aspectos a desarrollar para poder gestionar eficazmente una organización), y cuatro últimos al grupo de Resultados (identifican los aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso). Cada uno de estos criterios se detalla en varios subcriterios y éstos a su vez en varias “áreas de atención”. Las áreas no son preceptivas, por lo que a un cierto nivel de detalle el modelo actúa como guía o arquetipo, es decir, indica el “qué” pero el “como”.

La Dirección del CS, persuadida de su importancia, decidió abordar un estudio sobre el Criterio 7 del grupo resultados “Qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados”

De acuerdo al modelo EFQM este criterio se descompone en dos subcriterios:

Subcriterio 7a: Percepción que los empleados tienen de su organización.

Las áreas a tratar podrían incluir las **percepciones del personal** sobre:

Motivación

Desarrollo de carreras profesionales.

Comunicación.

Facultar y delegar en el empleado.

Igualdad de oportunidades.

Involucración.

Liderazgo.

Oportunidades de aprender y lograr objetivos.

Reconocimiento.

Definición y evaluación de objetivos.

Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.

Formación y estudios.

Otros indicadores de Satisfacción

Gestión de la empresa.

Condiciones de empleo.

Instalaciones y servicios.

Condiciones de higiene y seguridad.

Seguridad del puesto de trabajo.

Salario y beneficios.

Relaciones entre iguales.

Gestión del cambio.

Política e impacto medioambiental de la organización.

Papel de la organización en la comunidad y sociedad.

Entorno de trabajo.

Subcriterio 7b: Mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los empleados.

Las áreas a abordar podrían incluir las **medidas utilizadas por la organización para entender, predecir y mejorar la satisfacción e involucración del personal** con relación a:

La motivación e involucración

Involucración en equipos de mejora.

Involucración en programas de sugerencias.

Niveles de formación y desarrollo.

Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.

Reconocimiento a individuos y equipos.

Índice de respuesta a las encuestas entre empleados.

Otros indicadores de satisfacción:

Absentismo y bajas por enfermedad.

Índices de accidentes.

Quejas.

Tendencias en la contratación.

Rotación del personal.

Huelgas.

Utilización de los beneficios.

Empleo de las instalaciones que ofrece la organización (recreativas, guardería).

Servicios que la organización proporciona a sus empleados:

Eficacia del departamento de personal.

Efectividad de la comunicación.

Rapidez de respuesta a preguntas planteadas.

Evaluación de formación

La selección de indicadores que evidencien la consecución de resultados no presenta excesivas dificultades para las áreas expuestas en el **subcriterio 7b**, ya que su propia naturaleza indica la unidad de medida o el ratio a utilizar. Son síntomas y efectos de lo que ocurre y permiten, de modo indirecto, observar qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados.

Sin embargo, conocer la percepción que los empleados tienen de la organización, lo que piensan, lo que sienten, lo que desean, lo que valoran, lo que rechazan, lo que consideran satisfactorio o lo que critican no es tan fácil.

Esta ha sido la intención del presente estudio: obtener información, “medir” dicha percepción y extraer las consecuencias

3. Datos y metodología

La dirección del Centro respaldó con entusiasmo y medios la realización de una encuesta entre el personal del Centro. En esta primera tentativa se analizaron 15 “dimensiones” ligadas a la motivación y satisfacción de las personas.

4 - TOTALMENTE DE ACUERDO; 3 - DE ACUERDO; 2 - EN DESACUERDO; 1 - TOTALMENTE EN DESACUERDO

SEÑALE LAS TRES DIMENSIONES QUE CONSIDERE MAS IMPORTANTES PARA SU SATISFACCIÓN PROFESIONAL	DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTA			
			4	3	2	1
	CLIMA	Se cultivan las relaciones interpersonales. El compañerismo y el respeto hacia los demás son valores compartidos				
	COMPENSACIÓN	El nivel de su retribución es adecuado				
	COMUNICACIÓN	La comunicación es continua y transparente, de manera que Vd. sabe lo que ocurre a su alrededor				
	EMPRESA	La empresa es atractiva socialmente				
	ENTUSIASMO	El trabajo que Vd. tiene encomendado es interesante, importante, creativo, ...				

	ERGONOMÍA	El diseño de su puesto es adecuado así como las condiciones y ambiente físicos de trabajo				
	FORMACIÓN	La organización fomenta el aprendizaje continuo, pone en marcha planes de formación y vela por el desarrollo de las capacidades profesionales de sus empleados				
	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS	Vd. conoce los objetivos, proyectos y resultados de la organización, y se identifica con ellos				
	LIDERAZGO	Los jefes demuestran de manera visible su compromiso, desarrollando, orientando y apoyando las iniciativas de mejora				
	MEDICIÓN	Vd. conoce en todo momento su rendimiento, si lo está haciendo bien o mal y las posibles vías de mejora				
	ORGANIZACIÓN	Vd. conoce cómo se organiza el trabajo, la coordinación entre las distintas unidades y colabora en las mejoras de funcionamiento				
	PARTICIPACIÓN	La organización fomenta y apoya la participación en equipo. Se toman decisiones colectivas				
	PROMOCIÓN	Vd. considera que la organización no defraudará sus expectativas de promoción y desarrollo profesional				
	RECONOCIMIENTO	La organización reconoce y valora el trabajo bien hecho				
	RESPONSABILIDAD	Vd. asume la responsabilidad de la función que tiene encomendada, aunque tiene capacidad para desarrollar sus habilidades y no se limita a cumplir instrucciones				

Tabla 1: Encuesta realizada entre el Personal del C.S.

Contestaron a la encuesta 163 personas, distribuidas profesionalmente del siguiente modo:

INDEFINIDOS	7
FACULTATIVOS	42
A.T.S.	65
AUXILIARES	16
TECNICOS	9
CELADORES	10
ADMINISTRATIVOS	13
MANTENIMIENTO	1

Tabla 2: Distribución muestral de profesionales

Una vez obtenidos los datos el método que proponemos para sondear el estado de satisfacción general se basa en la distancia de Mahalanobis.

Una persona totalmente insatisfecha está representada por el vector

$\bar{X}_1 = (1, 1, \dots, 1)$ de 15 coordenadas (correspondientes a las quince dimensiones) todas ellas con valor igual a 1

El estado de satisfacción total X_s , por el contrario queda definido por el vector

$\bar{X}_s = (4, 4, \dots, 4)$ de 15 coordenadas todas ellas con valor igual a 4

Una persona cualquiera queda representada por el vector \bar{X}_j que son los valores que haya asignado en la encuesta a las quince dimensiones.

El cuadrado de la distancia de Mahalanobis entre dos puntos (o individuos) se calcula mediante la expresión:

$$D_{ij}^2 = (\bar{X}_i - \bar{X}_j)' [\Sigma]^{-1} (\bar{X}_i - \bar{X}_j) \quad (1)$$

donde $[\Sigma]^{-1}$ es la inversa de la matriz de varianzas-covarianzas de la muestra.

La razón de utilizar esta distancia y no la euclídea obedece a que existen correlaciones significativas entre las dimensiones.

Mediante la expresión anterior se calcula la distancia de cada persona \bar{X}_j al estado de insatisfacción total \bar{X}_I y al de satisfacción total \bar{X}_S .

$$D_{ji}^2 = (\bar{X}_j - \bar{X}_I)' [\Sigma]^{-1} (\bar{X}_j - \bar{X}_I) \Rightarrow \text{Grado de satisfacción}$$

$$D_{js}^2 = (\bar{X}_j - \bar{X}_S)' [\Sigma]^{-1} (\bar{X}_j - \bar{X}_S) \Rightarrow \text{Grado de insatisfacción}$$

Lógicamente, la distancia entre \bar{X}_j e \bar{X}_I , indicará el grado de satisfacción conseguida por \bar{X}_j (cuanto más grande sea esta distancia más lejos estará de la insatisfacción)

Por el contrario, la distancia entre \bar{X}_j e \bar{X}_S indicará el grado de insatisfacción sentida por \bar{X}_j (cuanto más grande sea esta distancia más lejos estará de la satisfacción)

Finalmente, los valores de los coeficientes de los modelos de regresión en el que la variable dependiente sea la distancia de Mahalanobis y las independientes las dimensiones, nos informarán sobre las dimensiones que se consideran más satisfactorias y cuáles más insatisfactorias.

4. Resultados y conclusiones

Aunque se obtuvieron datos para 7 categorías profesionales diferentes, algunas de ellas tienen un tamaño muestral demasiado pequeño, por lo que las hemos agrupado, resultando finalmente tres categorías:

- FACULTATIVOS
- A.T.S
- OTRO PERSONAL (Auxiliares, Celadores, Administrativos, Técnicos de Laboratorio y Mantenimiento).

La puntuación obtenida por las 5 mejores dimensiones en materia de satisfacción, es decir, las dimensiones que los empleados perciben como más satisfactorias

FACULTATIVOS		A.T.S.		OTROS PROFESIONALES	
6,0726	EMPRESA	5,56363	ENTUSIASMO	5,19056	ERGONOMIA
5,26419	PARTICIPACION	5,45004	LIDERAZGO	5,18517	EMPRESA
4,89187	CLIMA	4,86023	EMPRESA	4,51132	RECONOCIMIENTO
4,11865	ENTUSIASMO	4,61316	ERGONOMIA	3,7768	ORGANIZACION
4,03406	LIDERAZGO	3,17858	COMUNICACION	3,6019	OBJETIVOS

Tabla 3. Dimensiones mejor puntuadas por las personas

Las dimensiones señaladas por las personas en la encuesta como más importantes para su satisfacción profesional resultaron ser:

FACULTATIVOS		A.T.S.		OTROS PROFESIONALES	
(47,6%)	FORMACIÓN	(58,5%)	RECONOCIMIENTO	(49,2%)	ERGONOMIA
(40,5%)	PROMOCION	(56,9%)	ERGONOMIA	(39,3%)	RECONOCIMIENTO
(33,3%)	RECONOCIMIENTO	(35,4%)	RETRIBUCION	(37,5%)	CLIMA
(33,3%)	RETRIBUCION	(30,8%)	CLIMA	(26,8%)	PROMOCION
(28,6%)	ORGANIZACION	(18,5%)	ORGANIZACION	(26,6%)	ORGANIZACION

Tabla 4. Dimensiones más valoradas por los profesionales

En definitiva, las dimensiones más valoradas por los facultativos son la formación, la promoción y el reconocimiento; aunque consideran que pertenecer a esta organización, atractiva socialmente, que fomenta y apoya la participación en equipo y se cultivan las relaciones interpersonales, donde el compañerismo y el respeto hacia los demás son valores compartidos, son una fuente de satisfacción

Los A.T.S. señalan al reconocimiento, a las condiciones de trabajo y a la retribución como dimensiones más satisfactorias profesionalmente. Las dimensiones con las que se encuentran más satisfechos dentro de la organización son el entusiasmo, el liderazgo y la importancia social de la empresa.

El resto de profesionales valoran las mismas dimensiones que los ATS aunque en distinto orden. Sin embargo la ergonomía, la importancia social de la empresa y el reconocimiento son las dimensiones que perciben dentro de la organización como las como más satisfactorias

Agradecimientos

A Osakidetza y al Centro Sanitario que nos ha proporcionado los datos. A Dña. Carmen Prada. Con nuestro más profundo reconocimiento.

Referencias

- [1] Besseyre des Horts C.H. (1989): "La gestión estratégica de recursos humanos". Ed. Deusto. Bilbao
 [2] Ricardo Riccardi. Boletín de Estudios Económicos. Vol. LVI-N.º174 – Diciembre 2001

Bibliografía

- Camacho, J. (2000): "Estadística Con Spss Para Windows" Ed. Ra-Ma
 Anderson, M.J.; Whitcomb, P.J.(2000) "DOE Simplified: Practical Tools For Effective Experimentation" Ed. Eua Productivity
 Freund, J.E.; Miller, I. Y Otros (2000) "Estadística Matemática Con Aplicaciones" Prentice Hall
 Laboucheix, V. (1992) "Tratado De La Calidad Total" Ciencias De La Dirección.
 Rouanet, H. Le Roux, B. (1993) "Analyse Des Données Multidimensionnelles" Ed. Dunod