



Trabajo Final de Máster

# PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL RECONOCIMIENTO LABORAL EN LAS GENERACIONES X, Y, Z

Máster en Dirección de Recursos Humanos

Universidad de La Laguna

2022-2023



CONVOCATORIA DE JULIO

AUTORA: LUCÍA DEL CARMEN VEGA BATISTA

Tutorizado por: Juan Carlos Martín Bello

## ÍNDICE.

Resumen.....	2
Abstract.....	3
1. Introducción.....	4
1.1 Gestión del talento.....	5
1.2 Satisfacción laboral.....	7
1.3 Reconocimiento en el trabajo.....	9
1.4 Modelo EFQM.....	10
2. Estudio Empírico.....	13
3. Encuesta basada en el modelo EFQM.....	13
3.1 Campo de estudio.....	13
3.2 Objetivos de la encuesta y la entrevista.....	14
3.3 Método: Participantes y procedimiento.....	15
3.4 Resultados de la encuesta y la entrevista.....	21
4. Plan de acción de mejora del reconocimiento.....	27
5. Conclusiones y discusión general.....	29
6. Referencias bibliográficas.....	33
7. Anexos.....	36

## RESUMEN

---

En el siguiente estudio abordaremos desde el departamento de recursos humanos de la Mutua de Accidentes de Canarias, la satisfacción laboral percibida en los miembros de la empresa a través de una encuesta basada en el modelo EFQM de excelencia, pero, sobre todo, la manera de mejorar una de las dimensiones peor valoradas de las 19 que conforman la encuesta. Dicha dimensión es el reconocimiento en el trabajo y específicamente, son las personas que nacieron entre 1965 hasta 2010 (generaciones X, Y y Z), las que perciben menos reconocimiento por parte de sus superiores o sus propios compañeros/as.

Hablaremos de la importancia de la gestión del talento, que es básicamente atraer, desarrollar y retener a los empleados más capacitados y talentosos de una organización o empresa. Identificando las habilidades y competencias claves para un puesto en concreto, reclutar candidatos que las posean, proporcionarles oportunidades de desarrollo y crear un entorno propicio para que puedan alcanzar su máximo potencial.

También de la satisfacción laboral como elemento crucial para el éxito organizacional y el bienestar de los miembros de la empresa, pasando por el constructo del reconocimiento en el trabajo, como parte de tal satisfacción y, definido, como el proceso de valorar y compensar el desempeño y logros de las personas trabajadoras dentro de la organización.

Además, se explica qué es el modelo EFQM de excelencia. Un marco que es utilizado para evaluar y mejorar la calidad y el rendimiento de una organización, fomentando la excelencia en la gestión y proporcionado una estructura para la autoevaluación y el desarrollo continuo de la organización.

Por último y debido a la importancia de la gestión del talento, de la satisfacción laboral percibida y, sobre todo, del reconocimiento en el trabajo, se elaborará un plan de acción de mejora en esta dimensión, de manera que la empresa en la cual se han recogido los datos (Mutua de Accidentes de Canarias), pueda emplearlo y mejorar sus puntuaciones de cara al siguiente año.

**Palabras claves:** Gestión del talento, Satisfacción laboral, Modelo EFQM, Reconocimiento en el trabajo.

## ABSTRACT

---

In the following study, we will address, from the Human Resources department of the Mutual Accident Insurance of the Canary Islands, the perceived job satisfaction among the members of the company through a survey based on the EFQM model of excellence. However, most importantly, we will focus on how to improve one of the dimensions that received the lowest ratings out of the 19 that comprise the survey. This particular dimension is work recognition, and specifically, it is the individuals born between 1965 and 2010 (Generations X, Y, and Z) who perceive less recognition from their superiors or their own colleagues.

We will discuss the importance of talent management, which essentially involves attracting, developing, and retaining the most skilled and talented employees within an organization or company. This includes identifying the key skills and competencies required for a specific position, recruiting candidates who possess them, providing them with development opportunities, and creating an environment conducive to them reaching their full potential.

Furthermore, we will address job satisfaction as a crucial element for organizational success and the well-being of the company's members. This will encompass the construct of work recognition as part of this satisfaction, defined as the process of valuing and rewarding the performance and achievements of employees within the organization.

Additionally, we will explain what the EFQM model of excellence is. It is a framework used to assess and improve the quality and performance of an organization, promoting excellence in management and providing a structure for self-assessment and continuous development of the organization.

Finally, due to the significance of talent management, perceived job satisfaction, and especially work recognition, an improvement action plan will be developed for this dimension. The aim is for the company for which the data was collected (Mutual Accident Insurance of the Canary Islands) to implement this plan and improve their scores for the following year.

**Key words:** Talent management, work satisfaction, EFQM model, recognition at work.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

En el ámbito empresarial, la búsqueda constante de la excelencia y la mejora continua se han convertido en elementos fundamentales para garantizar la supervivencia y el éxito organizacional. En este sentido, el modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés) se ha posicionado como un referente en la gestión de la calidad y la excelencia empresarial. El modelo EFQM proporciona un marco estructurado para evaluar y mejorar los procesos y resultados de una organización, con el objetivo de alcanzar niveles superiores de desempeño y competitividad.

Este modelo ha sido un desencadenante clave de dicho estudio ya que, tras realizar la encuesta y posterior informe, sobre la satisfacción laboral, en la empresa Mutua de Accidentes de Canarias a través del modelo EFQM, se recoge que los miembros de la empresa que han nacido entre los periodos: 1965 – 1976 (Generación X), 1977 – 1994 (Generación Y) o 1995 en adelante (Generación Z), valoran como segunda peor dimensión ``Reconocimiento en el Trabajo`` después de ``Retribución``. Y a partir de los resultados obtenidos, la teoría consultada y la importancia que entendemos que tiene la buena gestión de los recursos humanos y los talentos de la empresa, surge la motivación de realizar este trabajo final de máster, creando así un plan de acción de mejora en dicha dimensión.

Por otro lado, relacionado con el modelo EFQM y lo que significa como herramienta para los recursos humanos de una empresa u organización, tener en cuenta como pilar fundamental la gestión del talento. Ahondaremos en la importancia de la gestión del talento, que se refiere a la implementación de estrategias y prácticas para atraer, retener y desarrollar a los empleados más competentes y comprometidos con la organización. Pues debemos reconocer ampliamente que contar con un talento humano adecuado es esencial para el logro de los objetivos organizacionales y el impulso de la innovación y la competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante.

En este contexto, y continuando con el hilo conector de todo lo que vamos a tratar y estudiar, el reconocimiento en el trabajo juega un papel fundamental como herramienta de gestión del talento. Referido el reconocimiento en el trabajo como la valoración y recompensa de los logros y contribuciones de los empleados, lo cual puede realizarse tanto de manera formal como informal. Está respaldado por varias investigaciones que

demuestran su impacto positivo en la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los empleados, así como en la retención del talento y el desempeño organizacional.

La satisfacción laboral, a su vez, es un componente esencial de la calidad de vida en el trabajo y se ha reconocido como un indicador importante del bienestar y la productividad de los empleados. Una mayor satisfacción laboral se asocia con una mayor implicación y compromiso con la organización, una menor rotación de personal, una mayor lealtad y un mejor rendimiento en general.

A lo largo de este trabajo buscaremos analizar la relación existente entre el modelo EFQM, la gestión del talento, el reconocimiento en el trabajo y la satisfacción laboral. Además, que iremos extendiendo las características, datos y significado de todos estos constructos, para finalmente, tener como objetivo principal de este trabajo final de máster, la realización del plan de mejora del reconocimiento en el trabajo en la empresa MAC. Buscando que, en un futuro, surge realmente un impacto en la satisfacción laboral de los empleados y mejoran sus puntuaciones en la siguiente encuesta del año 2024.

Para todo ello, se revisarán estudios empíricos y teóricos relevantes que aborden estas temáticas, aportando una visión integral y fundamentada en la literatura académica.

### **1.1 Gestión del talento.**

La gestión del talento ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los individuos. Históricamente, el enfoque en la gestión del talento se ha centrado en la selección y contratación de empleados con habilidades y competencias específicas para satisfacer las necesidades laborales.

En los últimos años, sin embargo, se ha producido un cambio en la perspectiva de la gestión del talento, pasando de un enfoque exclusivamente centrado en la adquisición de talento, a un enfoque más integral y estratégico. Actualmente, la gestión del talento se centra en la identificación, atracción, desarrollo y retención de personas con habilidades y potencial excepcionales con el objetivo de maximizar el rendimiento y el éxito de la organización.

Este enfoque, más holístico, reconoce que el talento no solo reside en los empleados de alto rendimiento, sino que también se encuentra en todas las personas de la organización. La gestión del talento busca desarrollar y aprovechar el potencial de cada individuo, creando un entorno que fomente el crecimiento personal y profesional.

En la actualidad, la gestión del talento se ha convertido en una función estratégica clave en las organizaciones, ya que permite atraer y retener a los mejores profesionales en un entorno competitivo. Se ha reconocido que el talento es un recurso fundamental para el éxito empresarial, y las empresas han invertido en programas y prácticas para gestionarlo de manera efectiva.

Gutiérrez, Morales, Moreno y Trujillo (2015) hablando sobre la gestión del talento y la gestión de los recursos humanos, indican que se mantienen en un contexto en constante evolución, influenciado por factores como la modernización tecnológica, la ética, ambiente cambiante, desarrollo de las personas alineado con los objetivos de la organización, logro del compromiso y participación de las personas. Estos son retos que actualmente envuelven al departamento de recursos humanos. Por lo cual, las organizaciones deben adaptarse continuamente y adoptar enfoques innovadores para atraer, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, dentro de la empresa, es una tarea de la cual se encarga el departamento de recursos humanos. Este desempeña un papel crucial cuando hablamos de éxito y sostenibilidad de una organización. En sí, la gestión del talento es referido como un proceso que nos permite identificar, atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y cualificados, alineando sus habilidades y capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa. La gestión efectiva del talento se traduce en múltiples beneficios y ventajas competitivas para las empresas en el entorno empresarial actual.

Esta permite a las empresas contar con el capital humano adecuado para alcanzar sus metas y objetivos. Al reclutar y seleccionar a los empleados más talentosos, la organización tiene la oportunidad de aprovechar al máximo el potencial individual y colectivo de su fuerza laboral. Esto se traduce en una mayor productividad, creatividad e innovación, lo que ayuda a la empresa a mantenerse competitiva en el mercado (Vaiman, 2019).

Según Chiavenato (2001), la administración de la gestión de talento humano y los recursos humanos, parte de trabajar con personas a las cuales se les ve como agentes

activos y proactivos, dotados de habilidades, ya sean manuales, físicas o artesanales, así como de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales en general. Por eso debemos tener claro que las personas dentro del departamento de recursos humanos no deben verse como recursos que una organización consume y utiliza, sino valorarlos como un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología.

Por ello es que la gestión del talento se debe entender como un factor más, de gran importancia, si queremos encontrarnos en una empresa u organización exitosa, eficiente y eficaz. De no ser así, encontraremos una situación laboral que será altamente compleja, en cuanto a la persecución de objetivos y en cuanto a poseer un ambiente de trabajo deseable, entre otras cosas.

## **1.2 Satisfacción laboral.**

La gestión del talento y la satisfacción laboral se encuentran estrechamente relacionadas, ya que esta relación existente entre ambas se basa en el hecho de que cuando los empleados se sienten valorados, reconocidos y tienen la oportunidad de utilizar sus habilidades y conocimientos, tienden a estar más satisfechos con su trabajo. La gestión del talento efectiva puede proporcionar a los empleados un entorno de trabajo positivo, donde se les brinde apoyo y se fomente su crecimiento profesional. Esto a su vez puede contribuir a un mayor compromiso, motivación y satisfacción laboral.

Según un estudio realizado por Saks (2018), la gestión del talento se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. El autor señala que cuando las organizaciones implementan prácticas de gestión del talento, como el desarrollo de carreras, el reconocimiento y la recompensa del desempeño, y la participación en la toma de decisiones, los empleados experimentan un mayor grado de satisfacción laboral.

Asimismo; Barrick, Thurgood y Smith (2020), destacan que la gestión del talento, en términos de reclutamiento y selección efectivos, desarrollo de habilidades y programas de retención, puede influir en la satisfacción laboral y la percepción de equidad entre los empleados.

Por ello es que la gestión del talento puede tener un impacto significativo en la satisfacción laboral, al proporcionar a los empleados oportunidades de crecimiento, reconocimiento y desarrollo profesional. Esto contribuye a crear un ambiente de trabajo



positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados, lo que a su vez puede aumentar su satisfacción y compromiso con la organización.

Por otro lado, y entrando en la definición de qué es la satisfacción laboral, esta es entendida como ``un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto'' (**Locke, 1976**). También, Price y Muller (1986) lo entienden y definen como el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo y, por último, Weinert (1985) añade, no sólo su trabajo, sino las consecuencias derivadas del mismo.

Entendiendo y conceptualizando la satisfacción, entramos a detallar cuáles son los determinantes de la misma. Los referentes a la hora de explicar este contenido del entorno laboral son los autores Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) o Meliá et al. (1990), que reúnen, la ejecución directa de la tarea y las cuestiones materiales y sociales incluidas en el entorno donde una persona trabajadora desarrolla sus tareas, para dar cuerpo a los determinantes de la satisfacción. Estos serían los siguientes:

- Satisfacción con respecto a la **retribución salarial** y extrasalarial, de forma absoluta y también en términos de igualdad.
- Satisfacción con el **ambiente en el trabajo**. Haciendo referencia a las relaciones con otros departamentos, como las relaciones con los compañeros e incluso la comunicación, apoyo y amistad que surge de estas.
- Satisfacción referida a la **estabilidad que le proporciona el empleo**.
- Satisfacción con las **condiciones de trabajo**. Dentro de estas, entendiendo como parte del mismo, el ambiente físico, el espacio de trabajo, la limpieza, los ruidos, la iluminación, temperatura, horarios, etc.
- Satisfacción con el feedback, el **reconocimiento** recibido por las tareas realizadas, el **estilo de dirección** y liderazgo en la empresa, liderazgo participativo, autonomía y participación en la toma de decisiones de la persona trabajadora en la organización y sobre los procedimientos y tareas.
- Satisfacción con la **promoción** a partir de la **formación** dentro de la empresa.
- Satisfacción con la **información** proporcionada por la empresa, la **comunicación** con esta y las relaciones humanas con los superiores y el **estilo de supervisión**.

- Satisfacción con los **valores y estrategias** de la empresa, con el modo de **gestionar el cambio**, el respeto y la mejora de la sociedad, al igual que del medioambiente y con la pertenencia a una organización cooperativa.

Detallar que de este cúmulo que construyen la satisfacción, la valoración de la persona trabajadora equivaldrá al resultado de la diferencia de lo percibido y lo deseado.

### **1.3 Reconocimiento en el trabajo.**

El reconocimiento posee un gran valor ya que construye sociabilidad, crea subjetividad y define criterios en una persona trabajadora a la hora de entender qué es un trabajo bien hecho o qué es un buen o buena profesional. Es más, en sí el reconocimiento supone para un individuo una práctica que genera afirmación del valor del sujeto y que, a su vez, contribuye a la autorrealización del ser. Bajo la mirada de otros y otras, se recibe el reconocimiento.

Para Paugam, se trata de una de las dimensiones del vínculo social que proporciona a un individuo prueba de su existencia y de su valor a partir de la mirada de otros y otras (Paugam, 2012). Por otro lado, Voswinkel et al. (2007), el reconocimiento es característico de la comprensión que los individuos tienen de sí mismos en las sociedades burguesas; es un medio de integración social que traduce las normas y los valores morales de la sociedad en la construcción de la identidad subjetiva. Por último, el autor Honneth, expresa que el reconocimiento remite a actitudes o prácticas a través de las cuales los sujetos individuales o los grupos sociales son ratificados en alguna de sus cualidades (Honneth, 2006).

Todo esto entendido como reconocimiento en términos a nivel social general. Pero ahondando en la cuestión sobre ¿qué es el reconocimiento laboral?, explica el autor

Según Dejours (1993a y 1998, en El Akremi et al, 2009: 663 y 664), existen dos modos de reconocimiento en el trabajo. Por un lado: “reconocimiento en el sentido de constatar, de toma de conciencia de la contribución de individuos a la organización del trabajo y al desempeño, y reconocimiento en el sentido de gratitud, de la jerarquía, de pares y de clientes, en vista de esta contribución”.

El reconocimiento tiene carácter ambiguo, de manera que por un lado expresa, la “singularidad” y originalidad del sujeto (“reconocimiento de distinción”) y, por otro, la

conformidad a los requisitos para ser miembro de un grupo en función de las exigencias sociales (“reconocimiento de conformidad”). La ambigüedad de las instancias de reconocimiento se refleja también en que, en el trabajo, las vivencias subjetivas revelan no solo el valor de la persona sino también su pertenencia e “integración a una comunidad” (Dejours, 1993a, en Ibidem: 674 y Dejours, 1993b).

Según Dejours, no se trata de un simple reconocimiento a las habilidades, capacidades, destrezas y esfuerzos que han sido puestos en juego a lo largo del proceso de trabajo, sino que será clave que la empresa u organización valide la parte que corresponde a la persona trabajadora en los resultados y objetivos organizacionales.

Por ello, es fundamental que los líderes reconozcan y valoren activamente el trabajo y las contribuciones de los empleados para promover un entorno laboral saludable y exitoso.

#### **1.4 Modelo EFQM.**

El Modelo EFQM de Excelencia (de sus siglas en inglés, European Foundation for Quality Management), se presenta como un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). Este tratado fue ratificado por los 47 estados miembros del Consejo de Europa, que incorporaron sus principios en su legislación nacional. (EFQM, 2021).

La creación de la Fundación EFQM obedeció al deseo de reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para aquellas entidades/empresas/organizaciones que tratan de alcanzarlo. Esto se lleva a cabo mediante la integración de tres componentes clave:

- **Conceptos Fundamentales de la Excelencia:** Principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- **Modelo EFQM de Excelencia:** Marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER.
- **Esquema Lógico REDER:** Herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la

organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida.

Gracias a estos tres componentes es que actualmente cualquier organización de cualquier tamaño y de cualquier sector puede compararse, desarrollar una cultura de excelencia, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar sus resultados.

Las dimensiones fundamentales del modelo EFQM son las siguientes:

1. **Liderazgo:** se refiere a la forma en que los líderes de la organización establecen una visión clara, inspiran y guían a los empleados hacia la excelencia.
2. **Estrategia:** se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. Además de comprender el rendimiento de la propia organización y sus capacidades.
3. **Personas:** se centra en cómo se gestionan y desarrollan las personas dentro de la organización, incluyendo aspectos como la capacitación, el desarrollo de habilidades y la motivación.
4. **Alianzas y recursos:** abarca la gestión de las relaciones con los proveedores, socios y otras partes interesadas, así como la gestión eficiente de los recursos disponibles.
5. **Procesos, productos y servicios:** se refiere a cómo se gestionan los procesos internos de la organización para lograr resultados consistentes y satisfacer de manera óptima las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.
6. **Resultados en clientes:** se evalúa la satisfacción de los clientes, la lealtad y la percepción de valor que obtienen de la organización.
7. **Resultados en personas:** se evalúa la satisfacción, el compromiso y el desarrollo de las personas dentro de la organización.
8. **Resultados en sociedad:** se evalúa el impacto de la organización en la sociedad, incluyendo aspectos como la responsabilidad social y el cumplimiento de los requisitos legales y éticos.
9. **Resultados clave:** se refiere a los resultados finales que la organización logra, tanto en términos financieros como no financieros.

Este total de nueve criterios están clasificados como: ‘Agentes Facilitadores’ o ‘Resultados’. Los criterios que hacen referencia a un ‘Agente Facilitador’ tratan sobre lo

que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a ‘Resultados’ tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los ‘Resultados’ son consecuencia de los ‘Agentes Facilitadores’, y los ‘Agentes Facilitadores’ se mejoran utilizando la información procedente de los ‘Resultados’.

Los **agentes facilitadores** serían: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos y, por último, procesos, productos y servicios. Por otro lado, los **resultados** serían: resultados en las personas, resultados en los clientes, en la sociedad y resultados clave, etc.

Pero, si buscamos responder el por qué el modelo EFQM, un enfoque holístico de la gestión de la calidad y la excelencia empresarial, es considerado una de las herramientas más potentes que podemos utilizar en la gestión de talentos y recursos humanos, diríamos que entre las características claves que hacen que esto sea así, son: (EFQM, 2021)

- ✓ **Enfoque en la mejora continua:** El modelo EFQM fomenta una cultura de mejora continua en toda la organización, lo que implica la participación activa de los empleados. Esto puede impulsar el desarrollo de los empleados, así como su compromiso y satisfacción laboral.
- ✓ **Orientación hacia los resultados y el rendimiento:** El modelo EFQM se centra en la consecución de resultados empresariales sostenibles a través de la gestión eficaz de los recursos humanos. Esto implica el establecimiento de objetivos claros y medibles, así como la evaluación regular del rendimiento de los empleados.
- ✓ **Participación y empoderamiento de los empleados:** El modelo EFQM promueve la participación y el empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones y la mejora de los procesos. Esto puede fomentar un mayor compromiso y motivación de los empleados, lo que a su vez puede contribuir a la retención del talento.
- ✓ **Enfoque en las competencias y el desarrollo de habilidades:** El modelo EFQM reconoce la importancia de las competencias y habilidades de los empleados en el

logro de la excelencia empresarial. Promueve el desarrollo y la gestión de las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

En definitiva, un modelo como este es utilizado por las empresas u organizaciones cuando estas desean: (EFQM, 2021)

- Definir un propósito sólido.
- Forjar líderes fuertes.
- Transformar la organización o empresa.
- Ser capaces de fomentar prácticas ágiles.
- Apoyo para abordar dificultades y desafíos.
- Ayuda a pronosticar el futuro.

## **2. ESTUDIO EMPÍRICO.**

---

El estudio empírico en el que está basado este trabajo final de máster es un estudio de naturaleza cualitativa. Los datos y resultados que estudiaremos e interpretaremos se recogen de la encuesta de satisfacción laboral, basado en el modelo EFQM de excelencia pasado en la MAC y, además, contrastado a través de una entrevista específica de respuesta abierta sobre el reconocimiento laboral.

La naturaleza de su carácter cualitativo nos permitirá valorar y estudiar experiencias subjetivas y percepciones de los participantes del estudio, de manera que, podremos hacer posible a través de los dos métodos utilizados (encuesta y entrevista) una valoración y conclusión sobre la realidad de la empresa en este sentido.

A partir de aquí iremos desglosando y explicando la naturaleza del estudio, cuál es el campo de estudio, los objetivos, participantes y resultados.

## **3. ENCUESTA BASADA EN EL MODELO EFQM.**

---

### **3.1 Campo de estudio:**

En este estudio nos adentraremos en el departamento de recursos humanos de la Mutua de Accidentes de Canarias (en adelante: MAC). La MAC es una entidad colaboradora de la Seguridad Social dedicada a la gestión de las prestaciones en materia de Accidentes de

Trabajo y Enfermedades Profesionales, que tiene, además, la formación en prevención, entre sus principales objetivos. Esta empresa se caracteriza por ser una mutua de accidentes netamente canaria y además es de ámbito nacional, pues forma parte de Corporación Mutua, mayor agrupación de mutuas de España. Tienen más de 200 profesionales entre sanitarios y no sanitarios y 12 centros asistenciales ubicados y repartidos en las islas de: Tenerife, Gran Canaria, La Gomera, La Palma, Lanzarote y Fuerteventura.

Esta empresa está reconocida entre las mejores empresas de España, ya que desde el año 2019 llevan implementando, desde el departamento de Recursos Humanos, el modelo EFQM para recabar información sobre la satisfacción laboral mediante encuestas basadas en este. Esto hace que la organización este inmersa en un proceso de calidad y excelencia que proporciona un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización.

Dentro del departamento de recursos humanos de la MAC, y desde el año 2017, se lleva realizando una encuesta anual para estudiar la satisfacción laboral de los miembros de la empresa y como ya adelantamos en el párrafo anterior, esta encuesta está basada en el modelo EFQM de excelencia.

### **3.2 Objetivo de la encuesta y de la entrevista.**

#### *▫ Objetivo de la encuesta:*

El objetivo principal de la encuesta de satisfacción laboral es evaluar la percepción de la misma en los miembros de la MAC y hacer una comparación con años anteriores de manera que se puedan evaluar, mejorar y recibir feedback, de las distintas dimensiones que lo conforman, para así entender en qué debemos mejorar, qué debemos mantener y en general, conseguir estar cerca de la excelencia organizacional.

#### *▫ Objetivo de la entrevista:*

A través de este objetivo principal, el objetivo de nuestro estudio es:

Realizar un plan de acción para la mejora de una de sus dimensiones evaluadas: Reconocimiento en el trabajo, recogida en la encuesta de satisfacción laboral. Siendo esta,

una de las dimensiones peor valoradas por las generaciones X, Y y Z (nacidos ente 1965 hasta 2010).

Dicho plan de acción pretende que, de cara a los siguientes años, mejore dicha puntuación, y en general, se consiga una mayor satisfacción laboral percibida por los miembros de dicha empresa.

### **3.3 Método: Participantes y procedimiento.**

#### **PARTICIPANTES.**

▫ *Participantes de la encuesta:*

Los participantes de la encuesta de satisfacción laboral de 2023 de la empresa MAC fueron un total de 109 personas trabajadoras.

La población susceptible de participar en la cumplimentación del cuestionario fue el conjunto de trabajadores de la Mutua de Accidentes de Canarias, tanto personal sanitario como no sanitario, de cualquier año comprendido entre 1949 y 1995, con antigüedad en la empresa de menos de 2 años a más de 10, ya fueran plantilla fija o temporal.

Los participantes segmentados en cada una de las variables fueron los siguientes:

- Actividad profesional: 63 (no sanitarios) frente a 46 (sanitarios).
- Años de antigüedad: 21 (entre 2 y 10 años), 71 (más de 10 años) y 17 (menos de 2 años).
- Tipo de contrato: 106 (laboral fijo) y 3 (laboral temporal).
- Tramos de año de nacimiento: 13 (Baby boomers), 42 (Generación X), 52 (Generación Y) y 2 (Generación Z).

▫ *Participantes de la entrevista:*

Por otro lado, los participantes de la entrevista sobre el reconocimiento en el trabajo hecha a posteriori, tras volcar los datos de la encuesta, fueron un total de 6 personas. Se eligió de forma específica los perfiles para contestar y representar un abanico variado de respuestas. De manera que quisimos asegurarnos de que fueran contestadas las preguntas



por personas nacidas en generaciones distintas, ya sean hombres o mujeres y con cargos altos como cargos medios.

Finalmente, los participantes a los que acudimos para realizarles la entrevista fueron:

- 1- Directora de recursos humanos de la MAC.
- 1- Representante de las personas trabajadoras de la MAC.
- 1- Persona trabajadora de la generación Z.
- 2- Personas trabajadoras de la generación X.
- 1- Persona trabajadora de la generación Y.

### **PROCEDIMIENTO:**

- *Encuesta satisfacción laboral basada en el modelo EFQM.*

En este caso, para evaluar la satisfacción laboral del personal, se utilizó el Modelo EFQM de excelencia. Como ya pudimos introducir antes, es un marco de gestión, reconocido a nivel mundial, que nos permite abordar como empresa, la transformación desde el punto de vista de la gestión, alcanzando así el éxito y mejorando significativamente el rendimiento de nuestra organización. Además, nos permite contemplar la organización en su conjunto, gracias a que adopta una perspectiva holística/global.

El cuestionario cuenta con un total de 93 ítems y está basado en dicho modelo. El cuestionario fue modificado de manera que, desde la empresa y según sus características e intereses, quedara con un total de 79 ítems propiamente del modelo y otras 5 preguntas de variables específicas que nos ayudarán a filtrar los datos más adelante. Estas 5 preguntas corresponden a las 5 primeras preguntas de la encuesta (ver Anexo 1).

Los 79 ítems seleccionados para el cuestionario están repartidos en el conjunto de las 19 dimensiones que conforman el modelo. Estas 19 dimensiones de las que hablamos son las siguiente:

- o **Información** (pregunta 5 – 12) hace referencia a la claridad a la hora de establecer planes, objetivos y tareas propias de la organización, así como la fluidez entre

los distintos departamentos. En definitiva, la facilidad de comunicación entre todos los miembros y estructuras de la Mutua.

- o **Formación** (p.13-15) se refiere a la formación proporcionada por la empresa, si se considera eficaz, suficiente, necesaria, etc.
  
- o **Condiciones físicas del trabajo** (p.16-19) hace referencia al entorno físico del puesto de trabajo. Es decir, temperatura, ruido, luz, ergonomía, etc.
  
- o **Estilo de dirección** (p. 20-25) valora la manera de influir de los jefes en los subordinados y de guiarlos o conducirlos al cumplimiento de los objetivos de la organización.
  
- o **Retribución** (p. 26-28) hace referencia a la satisfacción tanto del salario económico y/o emocional y su vinculación con las tareas realizadas.
  
- o **Promoción profesional** (p. 29-32) valora las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la Mutua y el ajuste con el puesto actual.
  
- o **Objetivos** (p. 33-34) se refiere a la percepción del significado del trabajo realizado en relación con los objetivos de la empresa.
  
- o **Ambiente de trabajo** (p. 35-38) valora las relaciones interpersonales dentro de la empresa y el conocimiento de grupo de trabajo colaborativos.
  
- o **Empresa** (p. 39-44) valora la identificación del trabajador con la cultura de la empresa y su satisfacción por formar parte de ella.
  
- o **Seguridad en el empleo** (p. 45-47) hace referencia a la confianza y estabilidad en su puesto de trabajo.

- o **Participación en el trabajo** (p. 48-52) valora la participación y colaboración voluntaria en el desarrollo del proyecto común de la entidad.
  
- o **Reconocimiento** (p. 53-56) se refiere al nivel de satisfacción por el reconocimiento recibido por las labores correctamente realizadas.
  
- o **Valores/estrategias** (p. 57-60) valora la coherencia de las estrategias anunciadas con las actuaciones observadas.
  
- o **Gestión del cambio** (p. 61-64) valora la capacidad de enfrentar cambios por parte de la entidad y el personal.
  
- o **Política de impacto medioambiental** (p. 65-68) hace referencia a la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental que realiza la entidad. Es decir, la responsabilidad social corporativa.
  
- o **Organización del trabajo/definición de funciones y responsabilidades** (p. 69-73) valora la carga de trabajo, la eficiencia percibida y la claridad de las funciones.
  
- o **Calidad y servicio al asociado y paciente** (p.74-76) valora la atención al usuario / cliente.
  
- o **Igualdad de oportunidades** (p. 77-79) hace referencia a la igualdad en el trato y acceso imparcial a beneficios sociales/laborales ofrecidos por la entidad.

o **Supervisión/relación con el mando intermedio o jefe inmediato** (p. 80-84) tiene relación con las dimensiones “información”, “reconocimiento” y “estilo de dirección”, per centrándose únicamente en relación con el jefe inmediato

En cada uno de los cuales, se plantean una serie de afirmaciones sobre las que el personal, al que va dirigida la encuesta, debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala tipo Likert (Totalmente de acuerdo – Totalmente en desacuerdo).

De tal modo que, la escala de evaluación tipo Likert utilizada para la encuesta y sus respectivos valores, son:

Totalmente en desacuerdo (0)	Medianamente en desacuerdo (1)	Medianamente de acuerdo (2)	Totalmente de acuerdo (3)
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	------------------------------

\*Sin embargo, para facilitar su interpretación, se transformaron estos valores más adelante, en una escala de 0 a 10.

Por ejemplo, a un participante se le presenta el ítem:

*“Recibo información suficiente para realizar adecuadamente mis tareas”.*

Tras leerlo, la persona trabajadora debería contestar del 0 al 3 de qué manera esta afirmación sobre la realidad de su empresa hace que esté en desacuerdo o en acuerdo.

Como ya comentamos antes, a parte de los 79 ítems que evalúan las distintas dimensiones del modelo, el cuestionario cuenta con 5 variables con respuesta tipo test, que nos van a permitir filtrar los datos y acercarnos al origen del estudio. De manera que, cuando observemos un dato que refleje un factor problemático podamos entender de dónde viene y por donde atajarlo.

Las 5 variables de filtrado serían:

✓ **Tipo de contrato:**

Temporal / Fijo

✓ **Año de nacimiento:**

Entre 1949 y 1964 (Baby boomers) / Entre 1965 y 1976 (Generación X) /

Entre 1977 y 1994 (Millenials o Generación Y) / 1995 en adelante (Generación Z)

✓ **Antigüedad en la MAC:**

Menos 2 años / Entre 2 y 10 / Más de 10

✓ **Actividad profesional:**

Sanitario / No sanitario

✓ **Recomendación de la MAC (a sus familiares/amigos/conocidos):**

Sí / No

Para la aplicación del cuestionario, se utilizó el sistema de cuestionario interno desde el portal de MAC y a través de autenticación. Dicha encuesta estuvo abierta entre el día 27 de marzo al 10 de abril de 2023. Se difundió entre el personal de la empresa a través del envío de un correo electrónico a todas las personas, en el cuál, se les informa del motivo del cuestionario e invita y anima a participar para beneficio de todos/as y para continuar con el proceso de mejora de la empresa.

La participación en todo momento se comunicó que era voluntaria y anónima, propiciando así, respuestas sinceras y realistas. Además, se explicaba cómo acceder al cuestionario, rellenarlo y enviarlo. Una vez cerrado el cuestionario se remitieron los datos al departamento de recursos humanos para su posterior análisis y creación del informe.

▫ *Entrevista sobre el reconocimiento del trabajo:*

La entrevista realizada para evaluar la percepción del reconocimiento del trabajo consta de 7 preguntas de respuesta abierta (ver **Anexo 2**) que fueron elegidas y elaboradas

específicamente para apoyar a posteriori las acciones desarrolladas en el plan de acción de mejora.

La entrevista se realizó a mitad de los participantes de manera presencial en la sede central situada en Santa Cruz de Tenerife, Calle Robayna, 2. En la sala de reuniones del edificio. Allí y de manera individual, se realizaban las entrevistas. Estas entrevistas presenciales se pudieron hacer a la mitad de los participantes, que fueron los que podían atenderme presencialmente y expresarse con total tranquilidad y sinceridad.

Por otro lado, la otra mitad de los participantes y debido a la falta de tiempo para atenderme de forma presencial, realizaron la entrevista con las mismas preguntas a través de la plataforma Google Forms, de manera que tuvieron más tranquilidad y comodidad para poder volcar sus testimonios.

Las fechas en las cuales se comprendió la recogida de estos testimonios fueron los días 14 a 16 de junio y la duración de las entrevistas no superaba los 10 minutos en ambos casos. Aunque los que se realizaron de manera presencial sí supusieron más demora en cuanto a que las respuestas daban lugar a más diálogo entre entrevistado y entrevistador.

En este caso y del mismo modo que sucedía con la encuesta, a los participantes se les explico el sentido de la entrevista y sus fines puramente académicos. También que sus respuestas se iban a tratar bajo el anonimato y que, por ello, requeríamos de máxima sinceridad por el beneficio del propio estudio y de la futura eficacia del plan de acción de mejora desarrollado.

### **3.4 Resultados de la encuesta y la entrevista.**

#### *▫ Resultados encuesta:*

En cuanto a resultados generales de la encuesta sobre satisfacción laboral, podemos observar brevemente las puntuaciones obtenidas en nuestra muestra de 109 personas miembros de la empresa MAC (ver **Anexo 3**).

A rasgos generales, todas las dimensiones han conseguido obtener al menos un cinco en la escala de 0 a 10. Esto es muy positivo pues, en comparación a los años anteriores, se ha conseguido un cambio notable en las percepciones de los miembros de la empresa, dando valores positivos o muy positivos en los ítems contestados. Se consigue por

primera vez en todos los años que se ha realizado la encuesta, que no se valore ninguna dimensión por debajo de 5. Y, sobre todo, se logra obtener la media total más alta hasta el momento desde el año 2017 (ver **Anexo 4**).

Cabe detallar que, durante todos estos años, ha habido una falta de homogeneización de la muestra. Han fluctuado mucho en cuanto a la participación por lo tanto la encuesta ha de mejorar en cuanto a homogeneizar su muestra se trata.

Los datos sobre la participación de todos estos años han sido los siguientes:

- 2017: muestra de 106 personas trabajadoras.
- 2018: muestra de 66 personas trabajadoras.
- 2019: muestra de 73 personas trabajadoras.
- 2020: muestra de 124 personas trabajadoras.
- 2021: muestra de 129 personas trabajadoras.
- 2022: muestra de 109 personas trabajadoras.

De cara a futuras encuestas, esta es una línea de acción para la mejora. Porque si conseguimos homogeneizar participación, los datos que volquemos de ella serán más significativos.

Continuando con los datos generales obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral (ver **Anexo 3**), cabe destacar de entre las dimensiones mejores y altamente puntuadas las siguientes:

- ✓ Seguridad en el empleo
- ✓ Objetivos
- ✓ Calidad y servicio al asociado y al paciente
- ✓ Empresa

Refleja esto que, bajo la percepción de los miembros de la empresa participantes, existe una gran satisfacción en dichas dimensiones.

Por otro lado, y buscando destacar las dimensiones peores valoradas, tenemos a las siguientes:

- ✓ Retribución
- ✓ **Reconocimiento**
- ✓ Promoción profesional

Teniendo esto en cuenta como datos generales, pero básicos, nos disponemos a buscar en los valores filtrados por 5 de las variables antes ya comentadas (tipo de contrato, tramos de años de nacimiento, actividad profesional y antigüedad), cuáles son los miembros de la empresa MAC que valoran más negativamente la dimensión la cual hemos decidido utilizar para realizar el plan de acción para su mejora: Reconocimiento laboral.

Pudimos haber evaluado la dimensión de Retribución que es históricamente la peor valorada, pero entendemos que es mucho más compleja estudiar y entender la relación percibida de: lo que el trabajador/a considera qué hace/sabe/aporta y cuánto vale lo que hace/sabe/aporta, y realmente lo estipulado a pagar según la profesión ejercida y tareas realizadas. Por ello, y entendiendo el constructo del reconocimiento como una dimensión muy interesante, nos adentramos en los datos filtrados.

Al adentrarnos en los datos filtrados, vemos que aquellos datos volcados que tienen que ver con la variable de ``Tramos de año de nacimiento`` son los que reflejan valores más llamativos. Concretamente lo que observamos es lo siguiente (ver **Anexo 5**): las generaciones X, Y y Z son las que peor valoran el Reconocimiento después de la Retribución. Es la variable que más refleja insatisfacción en lo que al reconocimiento se refiere.

Los resultados fueron los siguientes:

La generación X da un valor de 6,23 sobre 10,00 puntos, por otro lado, la generación Y da un valor de 6,67 y, por último, la que peor valora la dimensión es la generación más joven, la Z, con un valor de 5,00.

Por ello es que decidimos a partir de estos datos trabajar con las generaciones X, Y y Z, en la mejora del reconocimiento.

▫ *Resultados de la entrevista:*

Para entender un poco más los datos obtenidos en la encuesta general, decidimos hacer una entrevista más personal, cercana y de respuesta abierta que nos ayudara a esclarecer los motivos por los cuales estas generaciones perciben un tan mal reconocimiento laboral. Que nos ayude de tal manera, pero que, además, nos consiga proporcionar la ayuda más adelante a la hora de confeccionar el plan de acción y así procurar que esté hecho a la medida de los miembros, de la realidad y la cultura de la empresa.



Una vez hecha la entrevista y tras escuchar y recoger los testimonios de las 6 personas miembros de la empresa, en conclusiones generales y a partir de los valores recogidos de su percepción sobre el reconocimiento laboral dentro de la empresa, recogemos varios puntos y frases a destacar:

- Todos están de acuerdo con que es importante el reconocimiento laboral y que esto afecta a su desempeño y motivación como trabajadores/as. Además, consideran que consigue subirte la autoestima y ayudarte a saber si vas ``por el buen camino`` (profesionalmente hablando).
- Muchos coinciden también en que su actitud cambia a mejor cuando existe el reconocimiento.
- En concreto un participante dice que: ``Más que importante, es necesario``... ``Obviamente con una contraprestación de servicios a cambio de salario``
- Uno de los participantes verbaliza que: ``La mejora se materializa en compromiso, motivación e ilusión, disminución del absentismo, así como la disminución de la tasa de abandono``.
- ``La mejora del reconocimiento se traslada a mejoras de naturaleza cualitativa y cuantitativa, porque incita a mantener una línea de éxito continuada``.
- Otra persona asegura no ser reconocido en el trabajo y añade, además, que la organización no se implica mucho en este tipo de procedimientos.
- Las maneras de verse reconocido que ejemplifican los trabajadores/as son: autonomía en el trabajo, asistencias a jornadas de formación, feedback positivo y reconocimiento delante de otros.
- Se recoge por el testimonio de una persona, que no considera que el reconocimiento sea un hecho directo a una mayor motivación en el trabajo, porque considera que es su trabajo y se limita a hacerlo.

- Se expresa verbalmente por otro lado que es importante: ``Diferenciar entre mayor reconocimiento de correcto reconocimiento``
- ``No me importa tener una placa que ponga que soy la mejor trabajadora`` considera que se mantiene igual a la hora de trabajar.
- ``Los incentivos o reconocimientos no tienen por qué ser económicos`` alega otra persona en cuanto a entender que no todo es lo material.
- ``A muchos les falta haber trabajado en otros trabajos de la calle, para valorar que esto es un buen trabajo y lo malo no es para tanto``
- Destacar positivamente que muchos de ellos dicen ser los primeros en estar sensibilizados a la hora de reconocer a sus iguales o superiores sus desempeños o actividades realizadas.
- Una persona trabajadora dice: ``Entre nosotros es muy habitual celebrar objetivos logrados a nivel individual``
- ``Problemas de reconocimiento a la hora de ser reconocidos por su categoría profesional y no por otra que no dominan tanto`` ``No se nos reconoce cuando realmente estamos haciendo un gran sobreesfuerzo de algo que no nos compete``
- Muchos de ellos no ven necesario ni motivante que se les reconozca con premios y placas, sino que, definitivamente, los valoren como el talento que son y les den su puesto, los reconozcan profesionalmente, incluso, por ejemplo: los valoren para cargos superiores a pesar de su poca edad.
- Hay algún testimonio que también asegura que deben de desquitarse de prejuicios con edades o ver a los miembros del equipo como un todo, y no fijarse que individualmente, tienen personas muy talentosas.

En resumidas cuentas, en su mayoría todos afirman que el reconocimiento es importante en cuanto a sentirse motivados e implicados en el trabajo. Alguna persona sí afirma que el reconocimiento no es tan necesario cuando en realidad, es su deber desempeñar el trabajo y es lo que se espera de ellos. Pero de igual forma, también coincide con los efectos positivos que este tiene.

Por otro lado, sí se reflejan en varios testimonios que el reconocimiento podría mejorar por parte de los superiores, pero no de manera simbólica con premios o placas, sino valorando individualmente el talento que tienen en la empresa dándole feedback, oportunidades de crecer y no prejuzgándolos por su edad o por otros factores. Cosa que se relaciona directamente con el hecho de que, en la encuesta, una de las peores valoradas dimensiones, sea la promoción profesional.

Entre compañeros sí se recoge que se apoyan bastante y se dan feedback, aunque muchos consideran que no es excesivo el reconocimiento pues, consideran que muchas veces dan por sentado que lo que hace es lo que debe hacer. Aun así, se apoyan y se empoderan los unos a otros porque valoran esos detalles dentro de las relaciones interpersonales en el trabajo. Quizás en este sentido la mejora del reconocimiento debe verse más entre superiores/ jefes con los puestos de trabajo inferiores a ellos.

Además, se percibe que entre pequeños grupos que conforman los departamentos, y más concretamente entre los mandos medios, hay un correcto y positivo reconocimiento. Parece ser más vacío el reconocimiento recibido de superiores o jefes/as de departamento y también, el recibido por otros departamentos o compañeros/as de distinto departamento.

Como propuestas de mejora que los mismos miembros de la empresa MAC refieren que sería interesante para tener en cuenta a la hora de implantar el plan de acción sería:

- Valorar el talento más joven y apostar por ellos a la hora de posicionarlos en cargos importantes.
- Insistir más en la formación y premiar a los trabajadores/as con ello.
- Los altos cargos y jefes/as de departamento comunicarse con los miembros de la empresa y preguntarles cuáles son sus inquietudes y si tienen ganas de salir de su zona de confort para realizar más o distintas tareas y así tener la oportunidad de destacar y ser reconocidos como tal.
- Mayor escucha activa.
- Mayor comunicación en general.

- Subir los sueldos.
- Crear un programa anual de reconocimiento alineado con la estrategia de la empresa.
- Ser cercano con los otros.
- Realizar reuniones periódicas y comentar los objetivos logrados en grupo o individualmente.
- Crear espacios habilitados para que aparquen los miembros de la empresa.
- Etc.

#### **4. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA DEL RECONOCIMIENTO.**

---

Tras los resultados obtenidos y los testimonios a posteriori sobre el reconocimiento laboral en la empresa MAC, desarrollamos el plan de acción planteado para que, en el mejor de los casos, pueda ser implantado y suponga una mejoría real que se recoja en el informe de satisfacción laboral del año 2024.

Recordar y puntualizar que, la clave del éxito de cualquier plan de acción se encuentra en la consistencia y la participación activa de todos los miembros de la organización. A medida que se busque implementar las ideas que a continuación desarrollaremos, tenemos que comprometernos a adaptar el plan según las necesidades reales de la empresa y las características específicas de la MAC a cada momento.

Las acciones, las cuales se han desarrollado y pensado, deben implantarse desde el departamento de recursos humanos y tendrán una duración estimada de 9 meses, contando su aplicación desde el mes de julio de 2023 hasta abril de 2024.

Estas acciones serían las siguientes:

- 1. Encuesta pre y post.** Una encuesta específica que evalúe la percepción sobre el reconocimiento laboral en la empresa, de manera que se recojan datos cuantitativos sobre el efecto real de la implementación del plan de acción mediante la comparación de datos.
- 2. Reunión general previa a la implementación del plan.** Reunión de la directora de recursos humanos, con el representante de los trabajadores/as y con los jefes/as de cada departamento, para explicar la naturaleza del plan, cómo se va a hacer, cómo se tienen que implicar, qué objetivos tiene, qué beneficios traerá, etc.

- 3. Formación específica para el reconocimiento dirigida a los mandos intermedios y superiores.** Se impartirán formaciones específicas para los altos cargos y jefes de departamentos en cultura del reconocimiento.
- 4. Establecer un programa de reconocimiento.** De manera que exista un catálogo programado y estructurado de las diferentes formas de reconocimiento, como podría ser: elogios públicos, premios simbólicos, reconocimientos mensuales o trimestrales y eventos especiales para celebrar los logros del equipo.
- 5. Desarrollar un tablero de reconocimiento.** Crear un tablero (o formato similar) en un lugar visible donde se puedan exhibir los logros y reconocimientos del equipo. Esto fomentará un ambiente positivo y motivará en cierto modo a otros miembros de la empresa.
- 6. Realizar reuniones periódicas.** Se estipulará al menos una reunión mensual para reconocer los logros del equipo. Durante las reuniones, buscar destacar éxitos tanto a nivel individual como grupal.
- 7. Fomentar el reconocimiento entre compañeros.** Fomentarlo o mantenerlo si ya existe realmente una cultura de reconocimiento entre las personas trabajadoras de la MAC. Hacer partícipes a los propios miembros de la empresa de una mejora real de la percepción de la misma dimensión.
- 8. Proporcionar oportunidades de desarrollo.** Mediante la oferta de programas de capacitación y desarrollo profesional de manera que puedan mejorar sus habilidades y conocimientos los empleados. Esto les permitirá oportunidades para crecer y además les hará sentir reconocidos y valorados dentro de la empresa.
- 9. Establecer metas y objetivos claros.** Definir metas claras y alcanzables para cada empleado según su profesión y tareas a realizar. Además de reconocer sus avances y logros a medida que los alcanzan. Obtendremos una dirección clara y un sentido de logro.
- 10. Celebrar ocasiones especiales.** Celebrar ocasiones especiales, como aniversarios de empleados, cumpleaños y logros importantes de la empresa. Organizar eventos o actividades especiales para destacar y reconocer estos hitos. En general, tener una cultura empresarial que invite a reunirse y compartir momentos fuera del trabajo y conectar a las personas más allá de sus relaciones laborales.
- 11. Mantener constantemente una comunicación bidireccional y horizontal entre superiores y miembros de la empresa.** Todos somos partícipes de la mejora y la

búsqueda de excelencia organizacional, así que buscamos mantener el feedback proveniente de todos y todas.

- 12. Establecer un programa de mentoring.** Implementar un programa de mentoring donde los empleados más experimentados puedan guiar y apoyar a los nuevos empleados. Reconocer y apreciar la contribución de los mentores en el desarrollo de los miembros del equipo.

Una vez haya transcurrido los meses pactados, coincidirá esto con la realización de la encuesta de satisfacción laboral y su posterior informe. En este punto nos encontraremos ante el momento clave de todo este proceso y planificación. Llegará el momento el cuál surjan las respuestas a preguntas tales como: ¿Conseguiremos mejorar el rendimiento laboral percibido? ¿Realmente surgirá efecto en la satisfacción laboral, la mejoría del reconocimiento laboral en la empresa? ¿Hemos desatendido otras dimensiones o piezas fundamentales de la satisfacción laboral? ¿Nos hemos implicado en el plan de acción de mejora lo suficiente como para que surgiera el efecto que buscábamos?, entre otras.

Por ello es interesante que al finalizar este plan de acción se haga una última reunión final. Donde se hable del informe del año 2024, se hable sobre los datos recabados más interesantes y, sobretodo, se sepa si realmente ha surgido efecto o no y de qué manera la implementación de este plan.

Por último, y según lo comentado, añadiría un último punto a este plan de acción y sería el siguiente:

- 13. Re-elaboración / actualización del plan de acción.** Ya sea para repetir la mejora de la dimensión y añadir aquellos matices que no se tuvieron en cuenta en la teoría, pero que sí fueron necesarios en la práctica. O en el mejor de los casos, cambiar la dimensión a mejorar y continuar con la mejora con alguna de las otras dos dimensiones peor puntuadas y comentadas en el apartado de resultados de la encuesta (Retribución y Promoción).

## **5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN GENERAL.**

---

Como hemos podido comprobar a lo largo de este nuestro trabajo final de máster, la satisfacción laboral, la gestión del talento, el reconocimiento laboral y la implementación del modelo EFQM son elementos fundamentales en el ámbito de los recursos humanos

dentro de una empresa, al menos así lo ha sido en esta empresa de la Mutua de Accidentes de Canarias. Gracias a estos aspectos, podemos ver como se entrelazan consiguiendo un entorno de trabajo favorable, que promueve el compromiso de los empleados y fomenta un rendimiento óptimo en la organización.

Hemos entendido a lo largo de este estudio que, más allá del valor que tiene el capital para una empresa u organización, el capital humano es cada vez más importante y tiene un peso real que debemos observar y estudiar de cerca. Saber valorar a nuestro talento en la empresa, se traduce en muchos beneficios. Beneficios individuales, colectivos, para el propio/a trabajador/a, para la empresa y en general, para la organización/empresa y la consecución de objetivos.

Una empresa donde los miembros no reman hacia un mismo objetivo, con motivación, entusiasmo y aportando sus mejores cualidades y habilidades para conseguirlo, es una empresa condenada al fracaso. Las relaciones laborales suponen un peso importante a la hora de poder sobrellevar las propias complicaciones que ya supone la vida laboral.

En este caso nos adentramos a través de las prácticas externas, en la empresa Mutua de Accidentes de Canarias, para encontrarnos con una realidad que desde el departamento de recursos humanos debe tratarse. Dentro del departamento desarrollamos el informe de la encuesta de satisfacción laboral y, como pudimos comprobar, encontramos resultados bajos en: retribución, promoción y reconocimiento en el trabajo. No suponen la mayoría y en principio no parecen suponer complicaciones, pero comprometidos con la excelencia organizacional, son dimensiones que tenemos que ponerlas en el foco para mejorarlas y atajarlas desde la raíz. En ese momento surge el sentido y la necesidad de buscar una manera de pulir estas imperfecciones mediante este estudio y su debido plan de acción.

La realidad es que este estudio empírico es de carácter cualitativo, es decir, una investigación que se basa en la recopilación y análisis de datos no numéricos o no cuantificables. En este tipo de estudio, nos ayuda a comprender y describir fenómenos, experiencias y procesos desde una perspectiva más profunda y detallada, centrándose en el significado y la interpretación de los datos recopilados.

Esto implica que hayamos podido observar y valorar las experiencias subjetivas, las opiniones y percepciones. De cara a un futuro estudio y seguimiento, a partir de este trabajo se podría realizar un estudio cuantitativo a fin de centrarnos en una medición y análisis más amplio, que nos permita ver si realmente existe correlación entre las variables

satisfacción laboral y reconocimiento en el trabajo y, en definitiva, si a mayor reconocimiento mayor satisfacción laboral.

Pero sin duda, en este presente estudio, nuestro objetivo era recabar las experiencias subjetivas y contrastar datos de la encuesta con relatos en una entrevista específica. Por ello es que hemos decidido hacer un estudio cualitativo, que nos permite, a través de herramientas como: métodos de recopilación de datos, entrevistas en profundidad, observación participante, análisis de documentos, etc., realizar estudios que nos sirvan de base para trabajar en una empresa que tiene ganas y ambición de buscar su excelencia en la gestión de los recursos humanos.

Durante el estudio hemos comprendido que, la empresa MAC, es una empresa comprometida en la gestión eficiente de los recursos humanos y que, a través de herramientas como el modelo EFQM de excelencia, busca medir de qué manera sus miembros de los equipos están satisfechos.

En cuanto al Reconocimiento, a pesar de no haber sido valorado con una nota por debajo de cinco, ni ser la dimensión más negativamente valorada, ha conseguido que pongamos el foco sobre él, ya que al ver los datos filtrados vimos que su insatisfacción provenía de tres generaciones en concreto: la X, Y y Z. Tal interés creo en nosotros que por ello hicimos el plan de mejora.

Entendimos que a pesar de no ser catastrófica la realidad del reconocimiento, en los testimonios recogidos en las entrevistas, pudimos ver las dicotomías que se generaban alrededor de dicho constructo.

Como conclusiones que nos dan los propios resultados de la encuesta, valoramos en un futuro varias propuestas de mejora pues, a pesar de haber obtenido en general muy buenos resultados, la discrepancia de las muestras de un año a otro no supone una base sólida donde trabajar y abrir hipótesis sobre el por qué algunas cosas están funcionando y somos exitosos y por qué otras tantas siguen con valores poco deseables y mejorables.

Además, sobre la encuesta a nivel interno, las variables que nos ayudan a filtrar los datos debería incluir la variable de sexo teniendo en cuenta que vivimos en una realidad donde la igualdad empresarial cada vez está teniendo más importancia (véase los Planes de Igualdad obligatorios para ciertas empresas con cierto número de trabajadores) y la variable de: ``Recomendación de la MAC`` tendríamos que dejar que la gente que



responde justifique su respuesta, porque un ``NO`` o un ``SI`` es interesante entender la razón y el motivo para trabajar en ello o recibir un feedback real.

Por otro lado, sobre las entrevistas, podríamos también ampliar un poco más la muestra y así recibir aún más información. Especialmente tener el testimonio de las personas que pertenecen a la Generación Z, pues son las que muestran más descontento. También intentar hacerlas todas presencialmente puesto que, las respuestas orales fueron mejor conducidas, pudimos expresar al máximo los testimonios y hacer entender, en algunos casos, preguntas que aparentemente no se entendían del todo bien.

Todos los participantes de la entrevista coincidían en que el reconocimiento era una dimensión importante y que le generaba motivación extra a la hora de realizar su actividad profesional. Sólo un testimonio aseguró que el reconocimiento no debe tenerse tan en cuenta o sensibilizarse demasiado con él ya que, en el trabajo, uno debe cumplir sus obligaciones sin tener que ser constantemente retroalimentado. Aun así y pese a este testimonio, si coincide con el resto cuando hablan de lo satisfactorio de retroalimentarse entre compañeros/as de departamento. Una realidad que genuinamente generan en la empresa y que valoran positivamente, obtener feedback de sus compañeros/as, ayudarlos a sacar el trabajo y luchar juntos por unos mismos objetivos.

Observamos que la mayor discrepancia con el hecho de la existencia del Reconocimiento, o en definitiva un correcto y eficiente reconocimiento, se encuentra en casos particulares que afirman no ser reconocidos en cuanto a los sobreesfuerzos que hacen por la empresa. Casos como profesionales que se encargan de tareas o actividades que no se recogen en su profesión estudiada. También se reporta, que no se reconoce al talento joven, que hay cierto prejuicio con la falta de experiencia y que no se le da peso real a las capacidades y habilidades de sus talentos más jóvenes.

Finalmente, otra realidad en la empresa que reflejan los participantes, es que no ven necesario ni enriquecedor el reconocimiento que se basa en cosas materiales como puede ser una placa. Valoran un buen reconocimiento que nazca de feedback, de oportunidades de promoción, de premiarles con formación, brindándoles de confianza y autonomía o incluso de alguna reunión donde se dialogue y se celebren éxitos de forma conjunta.

Sin duda alguna, con más o menos importancia, el reconocimiento de forma histórica en la evolución del ser humano supone un refuerzo necesario y positivo. Que en todos los

ámbitos de nuestra vida nos ayuda a entender ``cuál es el camino correcto`` y a motivarnos a seguirlo pese a las adversidades del mismo.

En resumen, un departamento de recursos humanos potente desempeña un papel vital en el éxito de una empresa al garantizar la satisfacción laboral, gestionar el talento, reconocer el trabajo de los empleados y adoptar un enfoque basado en la excelencia utilizando el modelo EFQM. Estos elementos trabajan en conjunto para impulsar la productividad, la innovación y la competitividad de la organización. Al invertir en un departamento de recursos humanos sólido, las empresas pueden construir y mantener una fuerza laboral comprometida, talentosa y altamente motivada, lo que les brinda una ventaja estratégica en el mercado.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

---

- Álvarez, A. R. (2005). Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 38, 469-500. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1143058.pdf>
- Alonso, L., & García, M. (2019). Gestión del talento: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., & Smith, T. A. (2020). Managing talent and talent management: Themes, debates, and emerging directions. *Journal of Management*, 46(6), 949-972.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(1).
  
- Caballero Rodríguez, K., (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-10.
  
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed,
  
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*.
  
- EFQM Leading Excellence. (2012). *Modelo EFQM de excelencia*. Recuperado 18 de junio de 2023, de <https://www.ehu.eus/documents/1904000/1915838/9+Modelo+EFQM+2013.+Comentarios.pdf/2f1798ca-fd39-4e0e-a772-a17146f6003a?t=1532094623000>
  
- Gargallo Castel, A.F. (2008). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*.
  
- Gaytán, G. R., & Ortiz, J. A. B. (2019). *Gestión del talento humano: Incluye las reformas a l LTF de mayo de 2019*.
  
- Germán Alberto Villamizar (trad), Colombia, McGraw-Hill Interamericana, pág. 3.
  
- Gutiérrez, I. O., Morales, M. A., Moreno, G. E. y Trujillo, J. C. (2015). *Gestión del talento: las mejores prácticas de grandes empresas en México*. Fundación Universidad de las Américas, Puebla. México. ISBN: 978-607-8674-00-8

- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2021). Modelo EFQM. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://www.efqm.org/modelo-efqm/>
  
- Nicolas, A. S., & Del Castillo, M. G. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá. *Journal of Healthcare Quality Research*, 35(1), 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.001>
  
- Pucheu Moris, J. (2013). *Lo que cambia son las personas*. Providencia, Santiago de Chile: RIL editores.
  
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134. <https://doi.org/10.1157/13074368>
  
- Spector, P. (2022). *Job Satisfaction*. Milton: Taylor and Francis.
  
- Torres, F. C., & Ramírez, D. A. (2018). Liderazgo en la dirección estratégica de recursos humanos: En Editorial Universidad del Rosario eBooks (pp. 141-155). <https://doi.org/10.2307/j.ctt21kk15q.12>
  
- ILO. (2014). Reconocimiento en el trabajo. *La prevención del estrés en el trabajo, puntos de control* (p. La prevención del estrés en el trabajo, puntos de control, 2014). Switzerland: International Labour Office.
  
- Saks, A. M. (2018). The relationship between the meaning of work and engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4), 270-284.
  
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education.

- Vaiman, V. (2019). Global talent management: How leading multinational companies build and sustain their talent pipeline. Emerald Publishing Limited.
- Zangaro, M., & Szlechter, D. (2022). Reconocimiento y trabajo: Una mirada desde el posfordismo. *Trabajo Y Sociedad (Santiago Del Estero, Argentina)*, (39), 105-125.

## 7. ANEXOS.

---

- **ANEXO 1.** Encuesta utilizada basada en el modelo EFQM y pasada a los miembros de la Mutua de Accidentes de Canarias (MAC).

Nº Pregunta	Pregunta
1	¿Pertenece a plantilla fija o plantilla temporal?
2	¿En qué rango se encuentra el año en que naciste?
3	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en MAC?
4	¿Pertenece al personal sanitario o no sanitario?
5	Conozco bien la misión, visión y valores de la Mutua
6	Recibo información suficiente para realizar adecuadamente mis tareas
7	Dispongo de información suficiente de los resultados de mi trabajo
8	Me siento libre para expresar abiertamente mis opiniones y sugerencias
9	En MAC se da información suficiente sobre los planes y objetivos corporativos
10	Los canales de información que existen actualmente son adecuados y funcionan correctamente
11	Disponemos de un nivel suficiente de comunicación y cooperación entre distintos departamentos
12	Las reuniones que celebramos sirven para recabar información útil y eficaz para mi trabajo
13	MAC promueve y realiza suficientes esfuerzos para proporcionar la formación adecuada y útil de sus trabajadores
14	La formación que he recibido en la empresa es eficaz y suficiente para las necesidades de mi puesto de trabajo
15	La oferta de formación por parte de MAC es atractiva y suficiente
16	Mi lugar de trabajo dispone de las condiciones adecuadas y confortables para el desarrollo de mi trabajo (temperatura, espacio, mobiliario/equipamiento, iluminación, limpieza general)
17	Dispongo de los medios técnicos y herramientas suficientes para desarrollar adecuadamente mi trabajo
18	La empresa muestra interés en la mejora de las condiciones de los trabajadores (espacio, luz, etc.)
19	La Mutua está comprometida con la Prevención de Riesgos Laborales
20	Realizo mi trabajo con suficiente autonomía
21	Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a adoptar responsabilidades

22	Cuando tengo que tomar una decisión, cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores
23	Cuando alcanzo un objetivo establecido, obtengo reconocimiento y valoraciones positivas por parte de mi jefe/responsable
24	Mi jefe/responsable es accesible, hace uso de una comunicación clara y bidireccional y consigue hacerme sentir motivado
25	Mi jefe/responsable fomenta poco la participación y no atiende mucho a las opiniones de los empleados a la hora de tomar una decisión
26	En la empresa hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida
27	En general, considero satisfactorio el salario en relación con las tareas y responsabilidades que asumo
28	Esta empresa me ofrece, a parte del sueldo, otros beneficios sociales suficientemente atractivos, salario emocional.
29	La empresa gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas
30	Considero que el trabajo que desarrollo es adecuado a la capacitación profesional que tengo actualmente
31	Mi empresa suele ofrecer generalmente oportunidades atractivas de desarrollo y progreso profesional
32	Mi trabajo me ofrece posibilidades de utilizar mis conocimientos y capacidades y me siento desarrollado en él
33	Creo que mi trabajo contribuye a alcanzar los objetivos generales
34	Considero importante que mi empresa cuente con un sistema de objetivos que se desplieguen en toda la organización
35	La relación entre las personas de mi área es correcta y adecuada
36	El ambiente de trabajo en toda la empresa es bueno
37	Existe colaboración positiva entre los compañeros de trabajo
38	Conozco los grupos de trabajo colaborativo de la Mutua
39	Comparto la misión, visión y valores de MAC
40	Comparto la política y estrategia de MAC
41	Me siento identificado con lo que representa MAC, su misión, visión, valores y estrategia de empresa
42	En la empresa todas las personas formamos parte de un mismo proyecto
43	Mi currículum personal se ve mejorado por el hecho de trabajar en la Mutua
44	Estoy satisfecho, en general, de pertenecer y ser partícipe de esta organización
45	La dirección de la empresa me ofrece confianza en cuanto a su capacidad para gestionar el futuro de la empresa
46	En esta empresa tengo confianza en mantener el puesto de trabajo
47	Creo que MAC tiene un servicio de calidad para ser la mejor opción de los asociados
48	En la empresa tengo posibilidades de participar y proponer mejoras
49	Los sistemas de sugerencias o equipos de mejora son adecuados
50	Estoy dispuesto a participar en los proyectos de mejora que la Mutua ponga en marcha
51	Siempre que hay oportunidad para hacerlo puedo participar en un equipo de trabajo
52	Las personas de mi grupo o equipo de trabajo cooperan bien entre sí

53	Casi siempre obtengo reconocimiento por el trabajo bien hecho (de mis jefes y compañeros)
54	Creo que recibo reconocimiento suficiente por parte de la dirección de la empresa
55	Conozco el procedimiento de reconocimiento de la Mutua
56	Se me informa personalmente sobre el desempeño de mi labor
57	Los órganos de decisión de mi empresa cuentan en la actualidad con estrategias y planes que entiendo son adecuados para el futuro empresarial de la organización
58	Valoro positivamente el esfuerzo que está realizando la empresa por mejorar el bienestar de los trabajadores
59	Las decisiones que toma la dirección son coherentes con la estrategia y los objetivos definidos para la empresa
60	La actividad que desarrolla la empresa es coherente con el mensaje que transmite al resto de los trabajadores
61	Cuando se deciden cambios conozco los objetivos que se persiguen y las implicaciones en el trabajo que desempeño
62	Los cambios se implantan con el ritmo oportuno y adecuado a las personas que están implicadas
63	Los cambios van acompañados por la formación y capacitación previa a las personas que están implicadas
64	Se analiza y evalúa el efecto o mejoras que han podido generar el cambio implantado
65	Mi empresa tiene sensibilidad y realiza el suficiente esfuerzo para mejorar el medio ambiente y la calidad de vida
66	La organización establece planes de mejora que contribuyen activamente con el medio ambiente
67	Mi empresa realiza esfuerzos por mejorar la riqueza y el desarrollo del entorno y la sociedad
68	Conoces la comisión de responsabilidad social corporativa y sus proyectos
69	Normalmente tengo una carga de trabajo asumible dentro de la jornada laboral
70	La manera en que está organizado el trabajo me permite trabajar con total eficacia y eficiencia
71	En mi trabajo puedo realizar una planificación diaria del trabajo evitando así cualquier situación de desorganización
72	Conozco claramente cuáles son las tareas /funciones que tengo que desarrollar en mi trabajo diario
73	Las funciones y responsabilidades de cada persona dentro del área en que trabajo están claramente determinadas
74	El asociado y el paciente son los objetivos prioritarios en todas las áreas de nuestra empresa
75	Entiendo bien las necesidades de nuestros asociados y el pacientes y la manera en que afectan estas necesidades a mi trabajo
76	Conozco y comprendo cómo mi trabajo influye en el trabajo de otras áreas de la empresa
77	En la empresa se transmite unos valores de igualdad de oportunidades entre todas las personas trabajadoras
78	Los procesos de promoción interna son abiertos a todas las personas y con criterios claros, objetivos y conocidos por todos
79	Siempre que lo he necesitado la empresa me ha ofrecido oportunidades/alternativas para conciliar mi vida laboral con la vida familiar

80	Mi jefe inmediato hace una buena labor involucrando a los empleados en las decisiones que les afectan
81	Mi jefe inmediato reconoce los esfuerzos realizados por los miembros de su equipo
82	Mi jefe inmediato comunica claramente los objetivos del trabajo
83	Mi jefe inmediato es accesible y nos anima a participar en acciones de mejora
84	Mi jefe inmediato tiene confianza en nosotros y en nuestras capacidades
85	¿Recomendarías trabajar en MAC a un amigo o familiar?

- **ANEXO 2.** Entrevista sobre reconocimiento del trabajo.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Crees que es importante el reconocimiento en el trabajo dentro de la empresa? ¿Por qué?</li> <li>2. ¿Cómo crees que mejora tu satisfacción laboral al ser reconocido por tu jefe/jefa o compañeros/as?</li> <li>3. ¿Eres reconocido en el trabajo de alguna de estas maneras? Feedback positivo, premios, oportunidades de ascenso, incremento salarial... Otros.</li> <li>4. ¿Crees realmente que un mayor reconocimiento en el trabajo mejoraría tu motivación e implicación en el trabajo?</li> <li>5. ¿Percibes que la empresa se preocupa en reconocer a sus empleados? ¿De qué manera?</li> <li>6. A modo individual ¿tienes sensibilidad a la hora de reconocer el trabajo a tus compañeros/as o jefes/as? Dame algún ejemplo.</li> <li>7. Propuestas de mejora.</li> </ol>
---



- **ANEXO 3.** Datos generales sin filtrar de la encuesta de satisfacción laboral MAC. N=109.

DIMENSIÓN	PROMEDIO (0-3)	PROMEDIO (0-10)
AMBIENTE DE TRABAJO	2,42	8,07
CALIDAD Y SERVICIO AL ASOCIADO Y AL PACIENTE	2,59	8,63
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	2,51	8,37
EMPRESA	2,57	8,57
ESTILO DE DIRECCIÓN	2,23	7,43
FORMACIÓN	2,10	7,00
GESTIÓN DEL CAMBIO	2,05	6,83
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	2,21	7,37
INFORMACIÓN	2,37	7,90
OBJETIVOS	2,64	8,70
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO/DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	2,42	8,07
PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	2,49	8,30
POLÍTICA IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	2,34	7,80
PROMOCIÓN PROFESIONAL	2,00	6,67
RECONOCIMIENTO	1,98	6,60
RETRIBUCIÓN	1,55	5,17
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	2,64	8,80
SUPERVISIÓN/RELACIÓN CON EL MANDO INTERMEDIO O JEFE INMEDIATO	2,57	8,57
VALORES/ESTRATEGIAS	2,41	8,03
<b>Total general</b>	<b>2,32</b>	<b>7,73</b>

- **ANEXO 4.** Evolución de la encuesta de satisfacción laboral desde 217 hasta 2023.

DIMENSIÓN	2022	2021	2020-2019	2018	2017
	PROMEDIO (0-10)				
AMBIENTE DE TRABAJO	8,07	7,24	7,05	7,87	7,41
CALIDAD Y SERVICIO AL ASOCIADO Y AL PACIENTE	8,63	8,23	8,66	8,91	8,66
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO	8,37	7,60	8,00	7,97	7,74
EMPRESA	8,57	7,93	8,28	8,74	8,47
ESTILO DE DIRECCIÓN	7,43	6,94	7,04	7,41	7,84
FORMACIÓN	7,00	6,09	5,92	6,9	6,16
GESTIÓN DEL CAMBIO	6,83	6,29	5,89	6,91	6,33
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	7,37	6,69	7,14	7,63	6,94
INFORMACIÓN	7,90	6,87	7,23	7,63	7,02
OBJETIVOS	8,70	8,47	8,92	9,17	8,65
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO/DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	8,07	7,46	7,66	7,89	7,66
PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	8,30	7,65	7,53	8,34	7,83
POLÍTICA IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	7,80	6,79	6,94	7,12	6,66
PROMOCIÓN PROFESIONAL	6,67	6,12	6,13	6,98	6,23
RECONOCIMIENTO	6,60	5,91	5,78	6,63	5,9
RETRIBUCIÓN	5,17	4,53	4,26	4,53	4,23
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	8,80	7,94	8,14	8,67	8,17
SUPERVISIÓN/RELACIÓN CON EL MANDO INTERMEDIO O JEFE INMEDIATO	8,57	8,23	7,98	8,54	8,35
VALORES/ESTRATEGIAS	8,03	7,32	7,33	8,37	7,78
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7,73</b>	<b>7,09</b>	<b>7,15</b>	<b>7,69</b>	<b>7,26</b>

- **ANEXO 5.** Datos filtrados por: Tramos de año de nacimiento MAC.

DIMENSIÓN	Entre 1949 y 1964 (BABY BOOMERS)		Entre 1965 y 1976 (GENERACIÓN X)		Entre 1977 y 1994 (GENERACIÓN Y)		1995 en adelante (GENERACIÓN Z)	
	PROMEDIO (0-3)	PROMEDIO (0-10)	PROMEDIO (0-3)	PROMEDIO (0-10)	PROMEDIO (0-3)	PROMEDIO (0-10)	PROMEDIO (0-3)	PROMEDIO (0-10)
AMBIENTE DE TRABAJO	2,58	8,60	2,35	7,83	2,46	8,20	1,75	5,83
CALIDAD Y SERVICIO AL ASOCIADO Y AL PACIENTE	2,79	9,30	2,58	8,60	2,58	8,60	2,00	6,67
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	2,65	8,83	2,47	8,23	2,53	8,43	2,13	7,10
EMPRESA	2,72	9,07	2,53	8,43	2,59	8,63	2,00	6,67
ESTILO DE DIRECCIÓN	2,31	7,70	2,15	7,17	2,30	7,67	1,75	5,83
FORMACIÓN	2,41	8,03	1,94	6,47	2,17	7,23	1,67	5,57
GESTIÓN DEL CAMBIO	2,27	7,57	1,95	6,50	2,07	6,69	2,25	7,47
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	2,44	8,13	2,03	6,77	2,30	7,67	2,00	6,67
INFORMACIÓN	2,58	8,60	2,29	7,63	2,41	8,03	2,00	6,67
OBJETIVOS	2,62	8,73	2,58	8,60	2,72	9,07	2,00	6,67
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO/DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	2,62	8,73	2,32	7,73	2,47	8,23	2,10	7,00
PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	2,68	8,93	2,33	7,77	2,59	8,63	2,10	7,00
POLÍTICA IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	2,42	8,07	2,39	7,97	2,31	7,70	1,50	5,00
PROMOCIÓN PROFESIONAL	2,29	7,63	1,83	6,10	2,07	6,90	2,00	6,67
RECONOCIMIENTO	2,31	7,70	1,87	6,23	2,00	6,67	1,50	5,00
RETRIBUCIÓN	2,05	6,83	1,44	4,80	1,51	5,03	1,50	5,00
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	2,79	9,30	2,60	8,67	2,65	8,83	2,17	7,23
SUPERVISIÓN/RELACIÓN CON EL MANDO INTERMEDIO O JEFE INMEDIATO	2,80	9,33	2,40	8,00	2,67	8,90	2,30	7,67
VALORES/ESTRATEGIAS	2,58	8,60	2,35	7,83	2,43	8,10	2,25	7,47
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2,52</b>	<b>8,40</b>	<b>2,23</b>	<b>7,44</b>	<b>2,36</b>	<b>7,85</b>	<b>1,95</b>	<b>6,48</b>