

Capítulo 5

Resultados de la evaluación HERO-HOS en empleados sanitarios.

S. Llorens, V. Cruz-Ortiz, y P. Torrente

5.1. Introducción.

En este capítulo se muestra el *benchmarking* externo para empleados sanitarios en cada uno de los dos hospitales. Se presentan los análisis descriptivos y Análisis de Varianza (ANOVA) para la realización del *benchmarking* externo para el Hospital 1 y 2, atendiendo a las valoraciones de los empleados sanitarios. Para facilitar su lectura, los resultados se presentan en forma de tablas y figuras. En este último caso, se utiliza un asterisco para mostrar la existencia de diferencias significativas con respecto a la muestra de comparación en las variables estudiadas.

5.2. *Benchmarking* externo en el Hospital 1.

La Tabla 5.1 muestra los resultados de los análisis descriptivos y ANOVAs llevados a cabo para realizar el *benchmarking* externo en el Hospital 1 en relación con la muestra comparativa para empleados ($N = 2,898$). Estos análisis se realizaron utilizando el paquete estadístico SPSS vs 19.0 en función de las demandas laborales y los tres bloques del Modelo HERO: (1) Recursos y prácticas organizacionales saludables, (2) Empleados saludables y (3) Resultados organizacionales saludables, desde la óptica de los empleados sanitarios del Hospital 1.

En primer lugar, los resultados de los ANOVAs muestran la existencia de diferencias significativas en los empleados sanitarios del Hospital 1 en relación con la muestra comparativa, en cinco de las ocho Demandas laborales evaluadas: sobrecarga cuantitativa, $F(1, 3014) = 31.34, p < .001$, rutina, $F(1, 3000) = 25.02, p < .001$, sobrecarga mental, $F(1, 3000) = 15.83, p < .001$, sobrecarga emocional, $F(1, 2996) = 6.28, p < .05$, y *mobbing*, $F(1, 2982) = 8.92, p < .01$.

Además, estas diferencias significativas se observan también en Recursos y prácticas organizacionales saludables; concretamente, en cinco de los diez recursos laborales: coordinación, $F(1, 2970) = 11.58, p < .01$, liderazgo transformacional-Visión, $F(1, 2978) = 6.51, p < .05$, liderazgo transformacional-Comunicación inspiracional, $F(1, 2968) = 9.60, p < .01$, liderazgo transformacional-Estimulación intelectual, $F(1, 2935) = 2.92, p < .05$, liderazgo transformacional-Reconocimiento personal, $F(1, 2957) = 5.92, p < .05$; (3) así como en las prácticas organizacionales saludables, $F(1, 2907) = 7.38, p < .01$.

Tabla 5.1. Análisis descriptivos y ANOVA para empleados sanitarios del Hospital I y muestra de comparación

Variable	Muestra de comparación: empleados (N = 2898)		Hospital I: Empleados sanitarios (N = 123)		ANOVA F	gl
	M	DE	M	DE		
Demandas laborales						
Sobrecarga cuantitativa (tarea)	2.94	1.61	3.77	1.41	31.34***	1,3014
Ambigüedad de rol (social)	1.44	1.42	1.47	1.56	.03	1,3007
Conflicto de rol (tarea)	2.14	1.47	2.36	1.41	2.75	1,3003
Rutina (tarea)	4.10	1.62	4.85	1.29	25.02***	1,3000
Sobrecarga mental (tarea)	4.28	1.33	4.76	1.23	15.83***	1,3000
Sobrecarga emocional (tarea)	2.99	1.55	3.35	1.30	6.28*	1,2996
Mobbing (social)	1.17	1.40	.78	1.36	8.92**	1,2982
Disonancia emocional (social)	2.34	1.66	2.31	1.58	.06	1,2987
Recursos y prácticas organizacionales saludables						
Autonomía (tarea)	4.70	1.27	4.80	1.30	.79	1,2984

Feedback (tarea)	4.08	1.36	4.08	1.31	.00	1,2981
Clima de apoyo (social)	3.52	1.64	3.44	1.46	.33	1,2977
Trabajo en equipo (social)	4.66	1.24	4.78	1.08	1.02	1,2975
Coordinación (social)	4.48	1.26	4.88	1.15	11.58**	1,2970
Liderazgo transformacional-Visión (social)	4.23	1.20	3.95	1.15	6.51*	1,2978
Liderazgo transformacional-Comunicación (social)	3.94	1.45	3.53	1.36	9.60**	1,2968
Liderazgo transformacional-Estimulación (social)	3.66	1.41	3.44	1.27	2.92*	1,2935
Liderazgo transformacional-Apoyo (social)	3.77	1.61	3.54	1.63	2.33	1,2958
Liderazgo transformacional-Reconocimiento (social)	3.81	1.72	3.42	1.81	5.92*	1,2957
Prácticas organizacionales saludables	3.34	1.43	2.98	1.31	7.38**	1,2907
Empleados saludables						
Competencia mental	4.77	1.07	5.08	.93	9.38**	1,2976
Competencia emocional	3.94	1.42	4.19	1.55	3.58*	1,2968
Eficacia colectiva	4.83	1.13	4.98	1.14	2.23	1,2944

Empatía	4.14	1.43	4.46	1.28	6.06*	1,2944
Confianza vertical	3.89	1.36	3.10	1.22	37.96***	1,2932
Confianza horizontal	4.12	1.21	4.09	.90	.06	1,2938
Emociones positivas	3.72	1.45	3.94	1.39	2.57	1,2950
Engagement en el trabajo (Vigor)	4.32	.92	4.56	.89	7.72**	1,2962
Engagement en el trabajo (Dedicación)	4.75	1.10	5.02	1.07	6.81**	1,2959
Engagement en el trabajo (Absorción)	4.08	1.03	4.03	1.08	.23	1,2971
Resiliencia	4.38	1.00	4.51	.92	1.84	1,2966

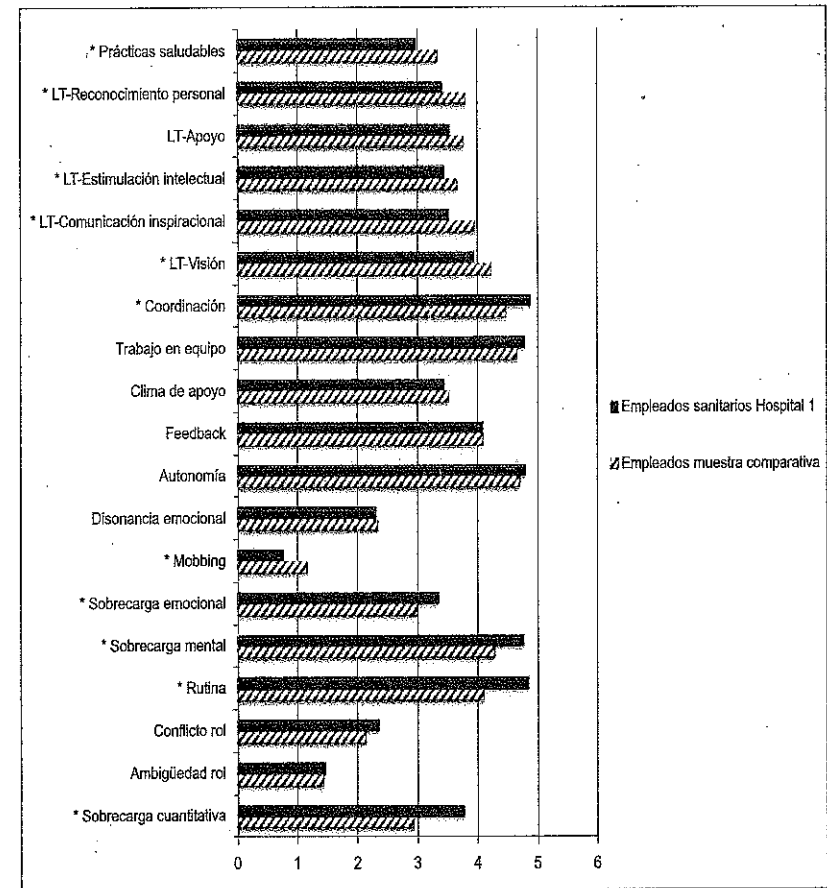
Resultados organizacionales saludables

Desempeño intra-rol	4.81	.94	5.36	.69	40.86***	1,2960
Desempeño extra-rol	4.76	1.07	5.24	.83	24.18***	1,2962
Compromiso organizacional	4.39	1.29	4.07	1.25	7.19**	1,2954
Calidad de servicio	4.49	1.05	4.65	.92	2.72	1,2966
Excelencia	4.36	1.22	4.16	1.21	2.71	1,2984

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, M = media, DE = desviación estándar, F = tamaño del efecto, gl = grados de libertad.

Concretamente, son los empleados del Hospital 1 los que perciben: (1) mayores niveles de Demandas laborales (en términos de sobrecarga cuantitativa, rutina, sobrecarga mental, sobrecarga emocional); (2) menos Recursos laborales (menos liderazgo transformacional en sus dimensiones de visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual y reconocimiento personal); y (3) menos Prácticas organizacionales saludables que la muestra de comparación. Sin embargo, muestran menos indicadores de *mobbing* (demandas) y más coordinación (recurso laboral) en relación con la muestra comparativa (ver Figura 5.1).

Figura 5.1. Demandas laborales, Recursos y prácticas organizacionales saludables en empleados sanitarios del Hospital 1 y muestra comparativa

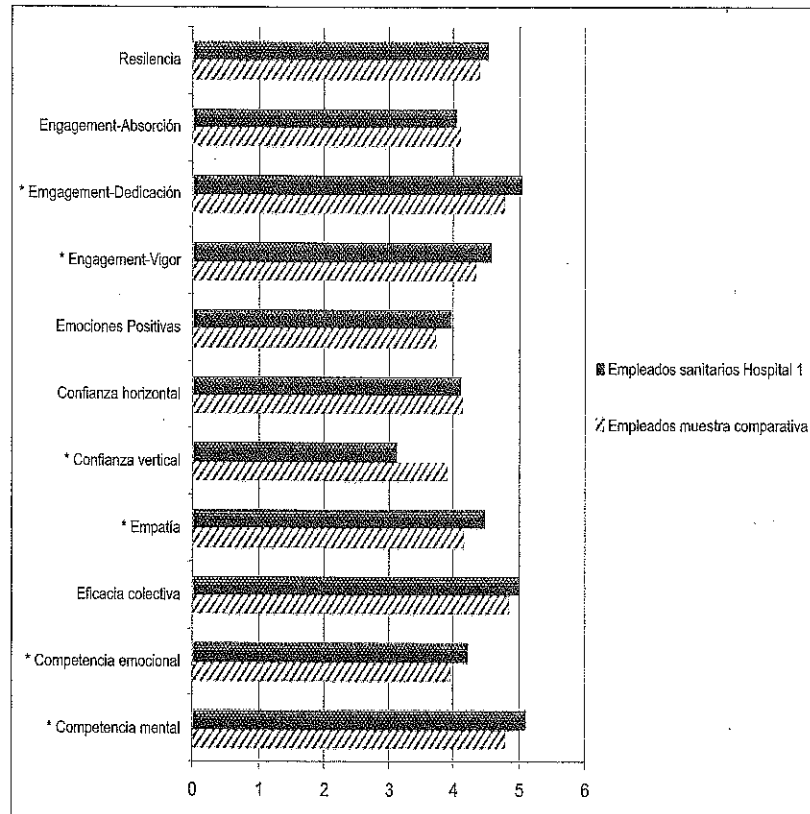


Basándonos en el bloque de Empleados saludables se muestran diferencias significativas entre la muestra de comparación y el Hospital 1 en seis de las 11 escalas evaluadas: competencia mental, $F(1, 2976) = 9.38$, $p < .01$, competencia

emocional, $F(1, 2968) = 3.58, p < .05$, empatía, $F(1, 2944) = 6.06, p < .05$, confianza vertical, $F(1, 2932) = 37.96, p < .001$, *engagement*-Vigor, $F(1, 2962) = 7.72, p < .01$ y *engagement*-Dedicación, $F(1, 2959) = 6.81, p < .01$.

Concretamente, son los empleados del Hospital 1 los que muestran mayores niveles de competencia mental, y emocional, empatía, más *engagement* (más vigor y dedicación). Sin embargo, presentan menos confianza vertical que la muestra de comparación. Estos resultados se presentan en la Figura 5.2.

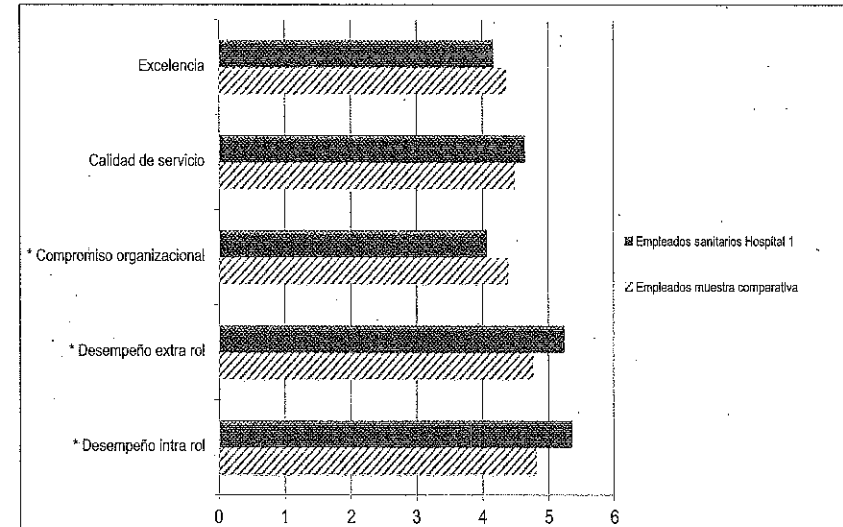
Figura 5.2. Empleados saludables en empleados sanitarios del Hospital 1 y muestra comparativa



Finalmente, en cuanto al bloque de Resultados organizacionales saludables se muestran diferencias significativas entre la muestra de comparación y los empleados del Hospital 1, en tres de las cinco escalas evaluadas: desempeño intra-rol, $F(1, 2960) = 40.86, p < .001$, desempeño extra-rol, $F(1, 2962) = 24.18, p < .001$, y compromiso organizacional, $F(1, 2954) = 7.19, p < .01$. Concretamente, son los empleados del Hospital 1 los que muestran mayores niveles de desempeño tanto intra-rol como

extra-rol. Sin embargo, presentan menos compromiso organizacional que la muestra de comparación (ver Figura 5.3).

Figura 5.3. Resultados organizacionales saludables en empleados sanitarios del Hospital 1 y muestra comparativa



Finalmente, no se muestran diferencias significativas entre los empleados sanitarios del Hospital 1 en comparación con la muestra comparativa en: (1) Demandas laborales, esto es, en ambigüedad de rol, conflicto de rol, y disonancia emocional; (2) Recursos y prácticas organizacionales saludables en términos de recursos, a saber: autonomía, *feedback*, clima de apoyo, trabajo en equipo, y liderazgo transformacional-Apoyo; (3) Empleados saludables en términos de eficacia colectiva, confianza horizontal, emociones positivas, *engagement* en el trabajo-Absorción y resiliencia; y finalmente en (4) Resultados organizacionales saludables en cuanto a calidad de servicio, y resultados de excelencia.

5.3. Benchmarking externo en el Hospital 2.

La Tabla 5.2 muestra los análisis descriptivos y los resultados del *benchmarking* externo de los empleados sanitarios del Hospital 2. Los resultados muestran la existencia de diferencias significativas en los empleados sanitarios en relación con la muestra comparativa para empleados ($N = 2,898$) en: (1) Demandas laborales, (2) Recursos y prácticas organizacionales saludables, (3) Empleados saludables y (4) Resultados organizacionales saludables.

Tabla 5.2. Análisis descriptivos y ANOVA para empleados sanitarios del Hospital 2 y muestra de comparación.

Variable	Muestra de comparación: Empleados (N = 2892)		Hospital 2: Empleados sanitarios (N = 159)		ANOVA	
	M	DE	M	DE	F	gl
Demandas laborales						
Sobrecarga cuantitativa (tarea)	2.94	1.61	3.21	1.74	4.27*	1,3050
Ambigüedad de rol (social)	1.44	1.42	1.46	1.49	.03	1,3043
Conflicto de rol (tarea)	2.14	1.47	2.46	1.65	7.37**	1,3039
Rutina (tarea)	4.10	1.62	4.76	1.47	25.00***	1,3036
Sobrecarga mental (tarea)	4.28	1.33	4.50	1.53	4.21*	1,3036
Sobrecarga emocional (tarea)	2.99	1.55	3.02	1.58	.07	1,3033
Mobbing (social)	1.17	1.40	1.09	1.35	.47	1,3019
Disonancia emocional (social)	2.34	1.66	2.66	1.81	5.51*	1,3024
Recursos y prácticas organizacionales saludables						
Autonomía (tarea)	4.70	1.27	4.67	1.14	.05	1,3020
Feedback (tarea)	4.08	1.36	3.65	1.39	15.01***	1,3017
Clima de apoyo (social)	3.52	1.64	3.12	1.70	9.22**	1,3013
Trabajo en equipo (social)	4.66	1.24	4.44	1.44	4.64*	1,3012
Coordinación (social)	4.48	1.26	4.52	1.41	.15	1,3006
Liderazgo transformacional–Visión (social)	4.23	1.20	3.91	1.25	10.98**	1,3014
Liderazgo transformacional–Comunicación inspiracional (social)	3.94	1.45	3.47	1.65	15.94***	1,3004
Liderazgo transformacional–Estimulación intelectual (social)	3.66	1.41	3.06	1.53	26.97***	1,2972

Liderazgo transformacional–Apoyo (social)	3.77	1.61	3.56	1.74	2.56	1,2997
Liderazgo transformacional–Reconocimiento personal (social)	3.81	1.72	3.16	1.78	21.46***	1,2995
Prácticas organizacionales saludables	3.34	1.43	2.60	1.47	40.23***	1,2951
Empleados saludables						
Competencia mental	4.77	1.07	4.95	1.11	4.09*	1,3012
Competencia emocional	3.94	1.42	3.85	1.61	.48	1,3004
Eficacia colectiva	4.83	1.13	5.01	1.32	3.72*	1,2981
Empatía	4.14	1.43	4.17	1.61	.09	1,2981
Confianza vertical	3.89	1.36	3.38	1.40	20.71***	1,2975
Confianza horizontal	4.12	1.21	4.03	1.40	.91	1,2981
Emociones positivas	3.72	1.45	3.60	1.61	1.01	1,2962
Engagement en el trabajo (Vigor)	4.32	.92	4.21	1.08	2.39	1,3000
Engagement en el trabajo (Dedicación)	4.75	1.10	4.76	1.24	.01	1,2997
Engagement en el trabajo (Absorción)	4.08	1.03	3.67	1.04	23.62***	1,3010
Resiliencia	4.38	1.00	4.22	1.21	4.05*	1,3005
Resultados organizacionales saludables						
Desempeño in-rol	4.81	.94	4.93	1.19	2.43	1,2998
Desempeño extra-rol	4.76	1.07	4.65	1.35	1.59	1,3000
Compromiso organizacional	4.39	1.29	4.24	1.43	2.01	1,2992
Calidad de servicio	4.49	1.05	4.42	1.21	.65	1,2952
Excelencia	4.36	1.22	3.91	1.63	18.96***	1,2928

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, M = media, DE = desviación estándar, F = tamaño del efecto, gl = grados de libertad.

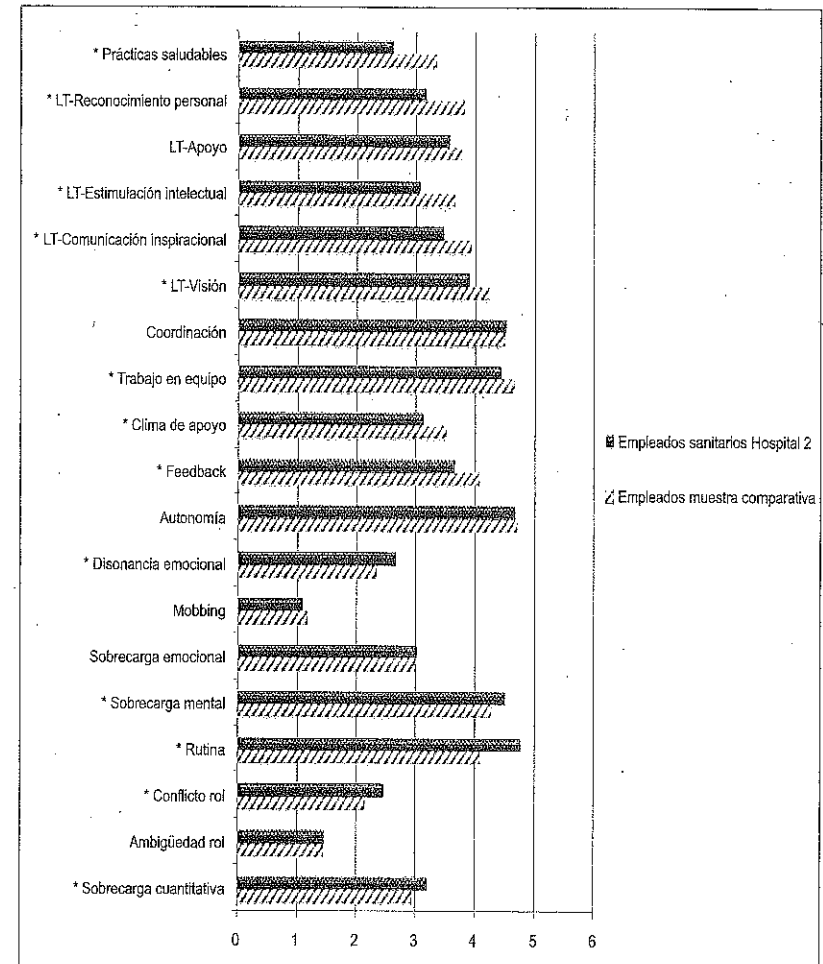
Atendiendo a las Demandas laborales se muestran diferencias significativas entre la muestra de comparación y los empleados del Hospital 2 en cinco de las ocho

demandas laborales evaluadas: sobrecarga cuantitativa, $F(1, 3050) = 4.27, p < .05$, conflicto de rol, $F(1, 3039) = 7.37, p < .01$, rutina, $F(1, 3036) = 25.00, p < .001$, sobrecarga mental, $F(1, 3036) = 4.21, p < .05$, y disonancia emocional, $F(1, 3024) = 5.51, p < .05$.

Se muestran también diferencias significativas entre la muestra de comparación y los empleados del Hospital 2 en cuanto a Recursos y prácticas organizacionales saludables; concretamente en siete de los diez recursos laborales: *feedback*, $F(1, 3017) = 15.01, p < .001$, clima de apoyo, $F(1, 3013) = 9.22, p < .01$, trabajo en equipo, $F(1, 3012) = 4.64, p < .05$, liderazgo transformacional-Visión, $F(1, 3014) = 10.98, p < .01$, liderazgo transformacional-Comunicación inspiracional, $F(1, 3004) = 15.94, p < .001$, liderazgo transformacional-Estimulación intelectual, $F(1, 2972) = 26.97, p < .001$, liderazgo transformacional-Reconocimiento personal, $F(1, 2995) = 21.46, p < .001$, así como en las prácticas organizacionales saludables, $F(1, 2951) = 40.23, p < .001$.

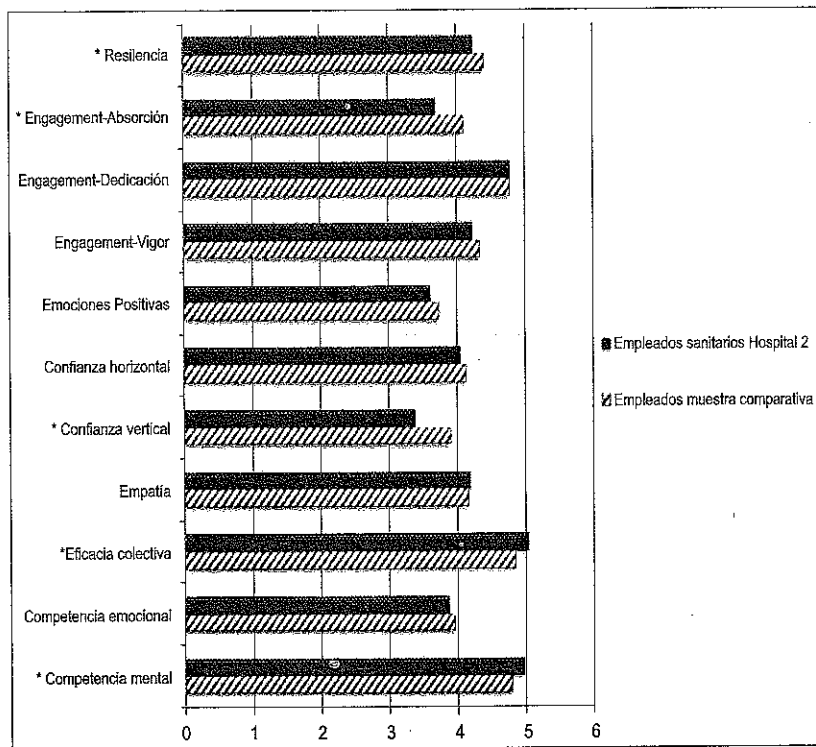
Son los empleados del Hospital 2 los que muestran: (1) mayores niveles de Demandas laborales, esto es, más sobrecarga cuantitativa y mental, conflicto de rol, rutina, y disonancia emocional; (2) menos recursos laborales: menos *feedback*, menos clima de apoyo, menos trabajo en equipo y menos liderazgo transformacional (visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual y reconocimiento personal) y (3) menos prácticas organizacionales saludables, que la muestra de comparación (ver Figura 5.4).

Figura 5.4. Demandas laborales, Recursos y prácticas organizacionales saludables en empleados sanitarios del Hospital 2 y muestra comparativa



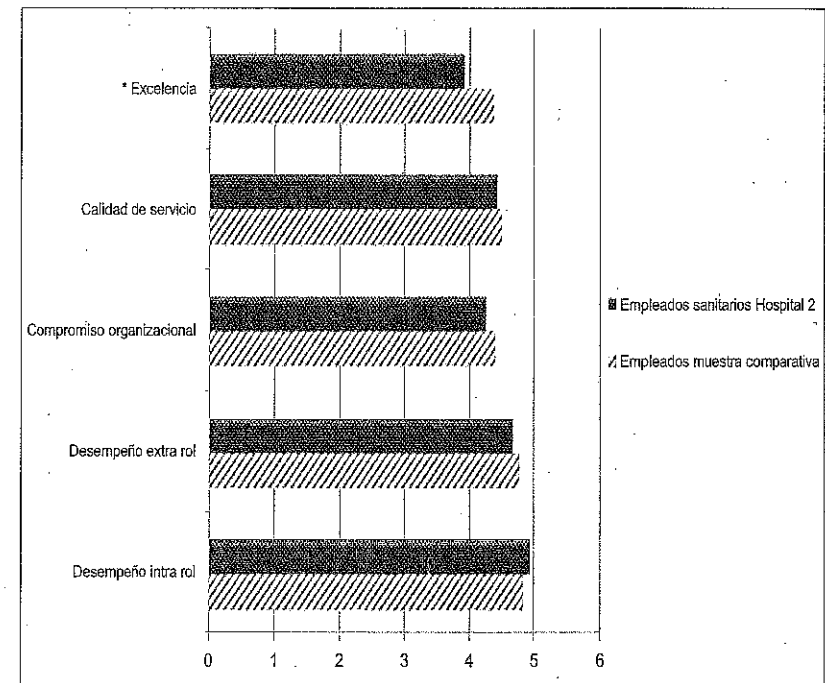
Basándonos en el bloque de Empleados saludables se muestran diferencias significativas entre la muestra de comparación y los empleados sanitarios del Hospital 2, en cinco de las once escalas evaluadas: competencia mental, $F(1, 3012) = 4.09, p < .05$, eficacia colectiva, $F(1, 2981) = 3.72, p < .05$, confianza vertical, $F(1, 2975) = 20.71, p < .001$, *engagement*-absorción, $F(1, 3010) = 23.62, p < .001$, y resiliencia, $F(1, 3005) = 4.05, p < .05$. Concretamente, son los empleados sanitarios del Hospital 2 los que muestran mayores niveles de competencia mental, y eficacia colectiva; sin embargo, presentan menos confianza vertical, menos *engagement* en el trabajo (absorción) y menos resiliencia que la muestra de comparación (ver Figura 5.5).

Figura 5.5. Empleados saludables en empleados sanitarios del Hospital 2 y muestra comparativa



En cuanto al bloque de Resultados organizacionales saludables se muestran diferencias significativa entre la muestra de comparación y el Hospital 2, en una de las cinco escalas evaluadas, a saber: resultados excelentes, $F(1, 2928) = 18.96, p < .001$. Concretamente, son los empleados sanitarios del Hospital 2 los que perciben que los resultados del hospital son menos excelentes en relación con la muestra de comparación (ver Figura 5.6).

Figura 5.6. Resultados organizacionales saludables en empleados sanitarios del Hospital 2 y muestra comparativa



Finalmente, no se muestran diferencias significativas entre los empleados del Hospital 2 en relación con la muestra comparativa en: (1) Demandas laborales, esto es, en ambigüedad de rol, sobrecarga emocional y *mobbing*; (2) Recursos: autonomía, coordinación, y liderazgo transformacional-Apoyo; (3) Empleados saludables: competencia emocional, empatía, confianza horizontal, emociones positivas, *engagement* en el trabajo (vigor y dedicación); y finalmente en (4) Resultados organizacionales saludables: desempeño intra y extra-rol, compromiso organizacional, y calidad de servicio.

5.4. Resumen.

En el presente capítulo se han mostrado los principales resultados de la evaluación del modelo HERO teniendo en cuenta la percepción de los propios empleados sanitarios de los dos hospitales. Para ello, y mediante análisis de varianza, se han presentado los resultados de un *benchmarking* externo llevado a cabo en los dos hospitales, en relación con una muestra de comparación de empleados. Este *benchmarking* externo ha contemplado la evaluación de los principales elementos implicados en una HERO: Recursos y prácticas organizacionales saludables, Empleados Saludables y Resultados organizacionales saludables, sin olvidar la evaluación de las Demandas laborales específicas.