

*Revista Internacional y Comparada de*

---

**RELACIONES  
LABORALES Y  
DERECHO  
DEL EMPLEO**

*Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*

*Directores Científicos*

Mark S. Anner (*Estados Unidos*), Pablo Arellano Ortiz (*Chile*), Arturo Bronstein (*Argentina*), Martín Carillo (*Perú*), Lance Compa (*Estados Unidos*), Luis Enrique De la Villa Gil (*España*), Jordi García Viña (*España*), Adrián Goldin (*Argentina*), Ana Virginia Gomes (*Brasil*), Julio Armando Grisolia (*Argentina*), Óscar Hernández (*Venezuela*), María Patricia Kurczyn Villalobos (*México*), Manuel Luque (*España*), Lourdes Mella Méndez (*España*), Antonio Ojeda Avilés (*España*), Barbara Palli (*Francia*), Roberto Pedersini (*Italia*), Rosa Quesada Segura (*España*), Juan Raso Delgue (*Uruguay*), Carlos Reynoso Castillo (*México*), Raúl G. Saco Barrios (*Perú*), Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*), Malcolm Sargeant (*Reino Unido*), Michele Tiraboschi (*Italia*), Anil Verma (*Canadá*), Marly Weiss (*Estados Unidos*), Marcin Wujczyk (*Polonia*)

*Comité de Gestión Editorial*

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)  
Michele Tiraboschi (*Italia*)

*Comité de Redacción*

Graciela Cristina Del Valle Antacli (*Argentina*), Ricardo Barona Betancourt (*Colombia*), Omar Ernesto Castro Güiza (*Colombia*), María Alejandra Chacon Ospina (*Colombia*), Silvia Fernández Martínez (*España*), Paulina Galicia (*México*), Helga Hejny (*Reino Unido*), Noemi Monroy (*México*), Juan Pablo Mugnolo (*Argentina*), Eleonora Peliza (*Argentina*), Salvador Perán Quesada (*España*), Alma Elena Rueda (*México*), Lavinia Serrani (*Italia*), Esperanza Macarena Sierra Benítez (*España*), Carmen Solís Prieto (*España*), Francesca Sperotti (*Italia*), Marcela Vigna (*Uruguay*)

*Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista*

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)

*Redactor Responsable de la Gestión Digital*

Tomaso Tiraboschi (*ADAPT Technologies*)

# Las Aportaciones de las Técnicas de Clasificación y Medición de la Satisfacción respecto al Desarrollo del concepto de Trabajo Decente

Lilyana NACHEVA-SKOPALIK\*

---

**RESUMEN:** El artículo presenta las principales formulaciones de normas de sistemas de gestión de la calidad, así como las técnicas del uso de la clasificación y medición de la satisfacción de los trabajadores, los cuales se presentan como eficaces mecanismos de control óptimo de la calidad en el empleo. Se muestran, además, varios ejemplos de aplicación de estas técnicas en diferentes áreas con la finalidad de presentar y determinar el potencial de estas técnicas para contribuir al desarrollo sostenible de concepto de Trabajo Decente.

*Palabras clave:* Sistemas de Gestión de la Calidad, Trabajo Decente, evaluación de la satisfacción, trabajadores.

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. Sistema de gestión de la calidad. 3. Satisfacción del cliente. 4. Calidad, características de la calidad y su importancia. 5. Control óptimo de la calidad. 6. Técnica para la medición de la satisfacción. 7. Representación gráfica de los resultados de la medición de la satisfacción. 8. Ejemplo de medición de la satisfacción. 8.1. Producción tecnológica. 8.2. Educación. 8.3. Servicio administrativo. 8.4. Servicio de salud. 8.5. Elección de un lugar de trabajo. 9. Organización Internacional del Trabajo y Agenda de Trabajo Decente. 10. Importancia de la evaluación y el control en el concepto de Trabajo Decente. 11. Aportación de la medición de satisfacción y técnicas de clasificación en el proyecto de Trabajo Decente. 12. Conclusión. 13. Bibliografía.

---

\* Profesora Titular en el Departamento de Informática Aplicada en la Facultad de Económicas en la Technical University of Gabrovo, Bulgaria.

## Contribution of Ranking and Satisfaction Measurement Techniques for sustainable Development of Decent Work concept

---

**ABSTRACT:** The paper presents main formulations from Quality Management Systems standards and using ranking and satisfaction measurement approaches for the purpose of optimal quality control. Various examples of application of these techniques in different areas are shown. The potential of these techniques to contribute for sustainable development of Decent Work concept is grounded.

*Key Words:* Quality Management Systems, Decent Work, Satisfaction Measurement, Workers.

## 1. Introducción

En nuestra vida cotidiana evaluamos cosas continuamente. Con frecuencia oímos expresiones como: “¡Qué buen tiempo hace!”, “¡Es un vestido ideal!”, “¡Qué hotel tan horrible!”, “¡Qué rico está el pastel!”, “¡Vaya vista tan impresionante!”, “¡Qué visita tan estupenda a Málaga”!

¿Cómo realizamos tales juicios? Las percepciones personales dependen de factores como el humor, el estado psicológico, el estado de salud, la situación económica, el gusto, los criterios estéticos, el nivel de conocimiento, los antecedentes personales, principios filosóficos, la educación, moda y muchos otros. Mientras que para la experiencia personal podemos valorar cosas basándonos principalmente en la percepción personal emocional e intuitiva, para fines profesionales es necesario emplear unos mecanismos científicos bien fundamentados.

El cliente de un restaurante puede valorar la comida simplemente diciendo “¡riquísimo!, ¡delicioso!” sin necesidad de explicar en detalle por qué, mientras que el experto que evalúa la comida de un restaurante para que le concedan una estrella Michelin tiene que aplicar unos criterios estrictos. Nos gusta el par de zapatos que compramos, sin embargo los expertos en control de calidad emplean varios criterios específicos para clasificarlos dentro de la categoría de calidad correspondiente.

¿Es necesario estar satisfechos y contentos con nuestro trabajo? Hay un dicho curioso que dice: Me gusta el empleo pero el trabajo lo estropea. ¿Cómo estamos de satisfechos con nuestro trabajo? ¿Cómo podemos medir este parámetro? Estas son algunas de las cuestiones que se van a abordar en este artículo.

Aunque resulte imposible evitar la subjetividad en la percepción y en la evaluación, hay que aplicar mecanismos para procesar y resumir las percepciones subjetivas con objetividad.

Existen técnicas para la clasificación y medición de la satisfacción, así como experiencia para poder aplicarlas en diferentes áreas. Transferir la experiencia ganada al campo del Trabajo Decente sería una aportación esencial para el desarrollo sostenido del concepto de Trabajo Decente.

## 2. Sistema de gestión de la calidad

El desarrollo de la serie de normas ISO 9000 es un hito en la estrategia global de las relaciones de producción, gestión, comercio y economía. Para los países de la Unión Europea la serie de normas ISO 9000 y la norma UNE-EN ISO 9001:2000, “Sistemas de gestión de la

calidad. Requisitos” son especialmente importantes. Después de la primera versión la norma se actualizó en 2008 y la versión revisada que ahora se aplica es la norma ISO 9001:2015.

La nueva ISO 9001:2015 define el término de gestión de la calidad como: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo, es decir, grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”<sup>1</sup>.

Los factores más relevantes para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad son:

- entender y satisfacer los requisitos del cliente;
- mejorar de forma continua la calidad basada en la medición objetiva de la satisfacción respecto a esta calidad.

Los clientes desempeñan una función importante a la hora de definir requisitos (Tabla nº 1) e influyen tanto en el diseño del producto como en la calidad del mismo en dos etapas. En primer lugar, en la etapa de diseño del producto, el cual tiene que satisfacer los requisitos y necesidades del cliente; en segundo lugar, una vez que el producto está fabricado, en la satisfacción del cliente con las características del producto. El ciclo PDCA (planear-hacer-revisar-actuar) puede aplicarse a todo el proceso y al sistema de gestión de la calidad en su conjunto.

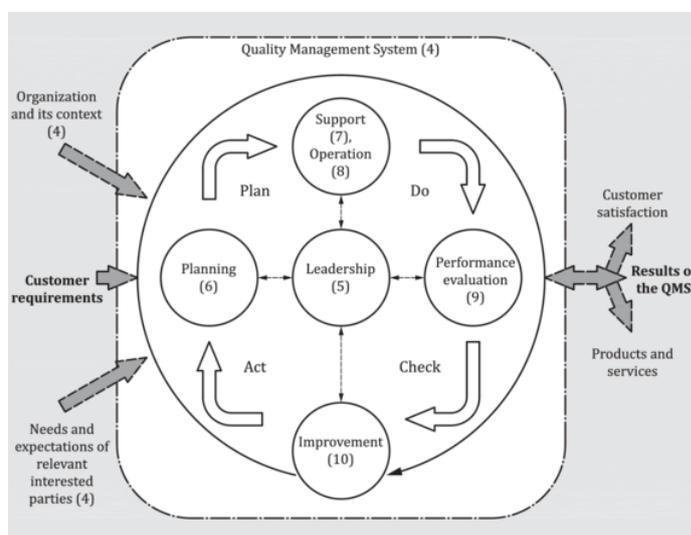


Tabla nº 1. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos)

<sup>1</sup> ISO 9001:2015 *Quality management systems – Requirements*, Retrieved from [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_ics/catalogue\\_detail\\_ics.htm?csnumber=62085](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=62085).

La que sigue es una breve descripción del ciclo PDCA:

- *planear*: definir los objetivos del sistema y sus procesos para conseguirlos, así como los recursos necesarios para obtener resultados según los requisitos del cliente y las políticas de las organizaciones, e identificar y gestionar riesgos y oportunidades;
- *hacer*: implementar lo planificado;
- *verificar*: comprobar y (donde proceda) comparar los procesos, así como los productos y servicios resultantes, con las políticas, objetivos, requisitos y actividades planificadas, incluida la satisfacción del cliente, y documentar los resultados;
- *actuar*: adoptar medidas para mejorar el desempeño, si fuese necesario, incluida la satisfacción del cliente.

Todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015 son genéricos y se pretende que sean aplicables a cualquier organización, independientemente del tipo que sea o del tamaño que tenga, o de los productos y servicios que ofrezca.

### 3. Satisfacción del cliente

La norma ISO 9001:2015 define el término “satisfacción del cliente” como la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”, donde requisitos significa: “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”<sup>2</sup>. La observación de la satisfacción del cliente precisa de una evaluación de la información según las percepciones del cliente sobre el grado en el que la organización haya cumplido sus requisitos. La norma exige la medición de la satisfacción del cliente, sin embargo no propone un método concreto para hacerlo.

La norma especifica 4 categorías del término producto: servicios (p.e. transporte); software (p.e. programa informático); hardware (p.e. pieza mecánica del motor); materiales procesados (p.e. lubricante). Las técnicas para la medición de la satisfacción tienen que ser aplicables para todas las categorías de productos.

La medición de la satisfacción es un problema real que no está completamente solucionado. Se ha trabajado algo al respecto en relación a la tarea, que destaca como factor clave de la mejora continua de la calidad del producto. Puesto que la norma no especifica ningún método en particular, el autor cuenta con cierta libertad para desarrollar una técnica

---

<sup>2</sup> *Op. cit.*, nota 1.

adecuada. Es posible contar con una metodología de medición de la satisfacción concreta para unos productos y servicios determinados; sin embargo la ventaja es considerable si la técnica es ampliamente aplicable a nivel global. Una ventaja extra en este caso es que ello proporciona un historial para poder comparar resultados con posterioridad.

Un método para evaluar las características de la calidad consiste en aplicar técnicas estadísticas. Para estas técnicas es necesario recolectar un gran número de datos para poder controlar, observar y realizar la medición según las normas aceptadas. Los resultados se comparan con los requisitos estándar que son un punto de referencia en la definición del nivel de calidad. Por su parte no se pueden aplicar directamente técnicas similares para definir la satisfacción del cliente con un producto. La mayoría de las características de la calidad son cualitativas y la satisfacción es una percepción sumamente personal y subjetiva; por tanto es necesario encontrar una técnica fiable para definir el nivel de satisfacción de cada cliente individual. Al mismo tiempo si el productor o fabricante desea tener una evaluación general del nivel de satisfacción de todos los clientes con el producto, deberán generalizarse todas las opiniones individuales de una forma adecuada y objetiva.

La expresión “medición de la satisfacción” no es correcta desde el punto de vista de la ciencia de la metrología porque no existe una regla física oficial para medir como sí existe para otras cantidades medibles, como por ejemplo el metro o el kilogramo. No obstante el término medición de la satisfacción está aceptado por la norma ISO 9001:2015, lo cual significa que puede ser “medida” en términos de “evaluación”. El problema radica en cómo evaluar algo que tiene unas características indeterminadas, individuales, subjetivas y vagas. En tal situación es necesario aplicar los conocimientos y experiencia teóricos del área denominada estadística subjetiva. Al aplicar técnicas adecuadas procedente de este campo, se puede medir la satisfacción del cliente desde el punto de vista lingüístico o empleando números, porcentajes y clasificaciones.

La medición de la satisfacción del cliente puede ser considerada como un complejo sistema de gestión de la información que tiene que captar de forma continua la “voz del cliente” sobre el cumplimiento de sus requisitos para con un producto concreto. La información facilitada es la base para tomar una decisión óptima enfocada a la mejora continua de la calidad y a alcanzar el objetivo de ofrecer lo que sea más importante para el cliente. La medición de la satisfacción del cliente también contribuye a: medir los niveles de aprobación del cliente; mejorar la fidelización del cliente; estimar el interés en las ofertas y servicios de productos nuevos; determinar las áreas que hay que mejorar; tomar decisiones óptimas;

cambiar elementos del sistema continuo de gestión de la calidad.

#### 4. Calidad, características de la calidad y su importancia

La calidad de un producto (servicio) es una característica compleja que en la práctica comprende un conjunto de varias características. La calidad la componen todas aquellas características específicas de un producto que el cliente demanda y que hacen que ese producto sea diferente de otros. Según la norma ISO 9001:20015, el término calidad se define como el “grado en el que un conjunto de características, inherentes de un objeto, cumple con los requisitos”<sup>3</sup>.

Cada característica es un rasgo diferenciador del producto (servicio). El término característica de la calidad se define en la norma como la “característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito”.

Lograr la calidad óptima de un producto en la práctica significa optimizar todas las características de calidad del producto. En la práctica las características de calidad no son importantes para la calidad del producto en la misma medida. Por tanto, es necesario considerar la importancia de las características de calidad en el proceso de optimización de la calidad.

#### 5. Control óptimo de la calidad

La teoría de la toma de decisiones multicriterio (TDM) es aplicable a varias áreas de la ciencia y de la vida. La calidad de un producto es una característica compleja que está compuesta por una serie de variables objetivas ( $y_1, y_2, y_3, \dots, y_m$ ). Las variables objetivas también son denominadas características de la calidad, indicadores de la calidad y criterios de calidad. Cada uno de esos criterios tiene una cierta importancia pero no es suficiente por sí solo para optimizar el proceso o para controlar el objeto. Los valores óptimos para las diferentes variables objetivas se obtienen a partir de distintos valores del conjunto de las variables de control ( $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ ) y la optimización según un solo criterio no es siempre la mejor solución<sup>4</sup>.

En la práctica, las auténticas tareas de optimización tecnológica y las tareas para la optimización de la calidad son siempre multiobjetivo. Por ejemplo,

---

<sup>3</sup> *Op. cit.*, nota 1.

<sup>4</sup> Stoyanov, S., *Process optimization*, Sofía, Bulgaria, Technika, 1993 (en búlgaro).

es necesario crear una aleación que sea muy resistente a las altas temperaturas, de gran plasticidad, de gran resistencia a la corrosión, etc. Un producto textil tiene que ser lo suficientemente fuerte, cálido, ligero, antiarrugas, de gran estabilidad del color cuando se lave, barato, que la tecnología para su producción cause una contaminación medioambiental mínima...

A las variables objetivas  $y = y_1, y_2, y_3, \dots, y_m$  (precio, producción, solidez, aditivos peligrosos) se les asignan diferentes requisitos tecnológicos, técnicos, económicos, ecológicos, sociales y otros, que cumplen las condiciones exigidas por el cliente, producto, la sociedad, las normas y/o las leyes. Las variables objetivas se presentan generalmente de forma numérica, por ejemplo: peso, tamaño, grosor, precio, resistencia, capacidad, etc. En algunos casos también se puede expresar de forma lingüística, por ejemplo, olor, transparencia, lejanía y color.

Siempre que la calidad del producto (servicio) se caracterice por múltiples criterios, será necesario aplicar un método de optimización multicriterio para poder lograr la calidad óptima del producto (servicio).

La solución del compromiso óptimo para la optimización multicriterio de la gestión de la calidad depende en gran medida de la importancia de cada una de las características que se expresen mediante los coeficientes de ponderación que se hayan adoptado para cada una de esas características. Estos coeficientes de ponderación afectan también al grado de satisfacción del cliente con el producto.

No existen métodos estrictamente formalizados para definir la importancia de las características de la calidad y de sus correspondientes coeficientes de ponderación. La opinión de la importancia de las características de la calidad es subjetiva. Hay coeficientes de ponderación relativamente fiables que se definen aplicando técnicas de la estadística subjetiva para evaluar objetivamente las opiniones subjetivas del cliente<sup>5</sup>. Las opiniones del cliente son normalmente recopiladas mediante cuestionarios. En este artículo, nos referiremos a todos los participantes como clientes, si bien en algunos casos concretos relativos a la gestión de la calidad o a la medición de la satisfacción del cliente pueda tratarse de expertos, especialistas o ciudadanos de diferente categoría (clientes).

---

<sup>5</sup> Nacheva-Skopalik, L., Stoyanov, S., & Skopalik, E., *Satisfaction measurement*, Leonardo da Vinci Project BG/02/B/F/PP-132088 Vocational Lifelong Training on Quality and Environmental Management for Staff Engaged in Small- and Medium-Sized Enterprises, ISBN 954 – 683 – 299 – 5, Gabrovo, Bulgaria, Vasil Aprilov University Publishing House of Gabrovo, 2004.

## 6. Técnica para la medición de la satisfacción

La satisfacción del cliente con la calidad de los productos y servicios es una percepción muy subjetiva y, por tanto, es necesario hallar una técnica de evaluación fiable para cada cliente en particular. Al mismo tiempo el proceso de mejora continua de la calidad requiere una evaluación general del nivel de satisfacción de todos los clientes respecto a un producto en particular. Para poder llevar a cabo esta evaluación es necesario aplicar una técnica fiable y adecuada de forma que se puedan evaluar objetivamente las opiniones y técnicas subjetivas individuales usadas en la estadística subjetiva.

Para evaluar la satisfacción del cliente, cada característica de la calidad se distinguirá por la evaluación cualitativa y la cuantitativa. La evaluación cualitativa define el grado de importancia de las características de la calidad, mientras que la evaluación cuantitativa proporciona el grado de satisfacción del cliente con esta característica de calidad. La combinación de estas dos evaluaciones produce una evaluación compleja de la satisfacción del cliente con la característica de calidad elegida.

**INQUIRY CARD 1**

Dear Madame/Sir,  
 The XXX Company is investigating the customers' satisfaction with the product XYZ.  
 Please, give your opinion by grading (arranging) the product quality characteristics by their importance. We will ask you to put ranks (priorities) to the 6 given characteristics in the table below using numbers.  
 The highest rank (priority) is 1.  
 The lowest rank (priority) is 6.  
 In your opinion, you can put in the table equal ranks for some of the characteristics.

Thank you in advance!

**THE INQUIRY IS ANONIMOUS!**

Quality characteristics for XYZ	Rank (Quality characteristic priority)
Y1*	
Y2	
Y3	
Y4	
Y5	
Y6	

Company manager  
 (Date)  
 \*- the quality characteristics are written

Tabla nº 2. Tarjeta de encuesta para categorías de las características de la calidad (evaluación cuantitativa)

La técnica desarrollada para la medición de la satisfacción<sup>6, 7, 8, 9</sup> recurre al método de cálculo de los coeficientes de ponderación para definir la importancia de las características (evaluación cualitativa)

La técnica aplica una evaluación numérica del grado de satisfacción del cliente con cada característica como evaluación cuantitativa, usando una escala previamente definida con valores entre el 0 y el 10, donde el 0 significa insatisfacción completa y el 10 significa satisfacción total. Todas las opiniones de los clientes, procesadas de forma adecuada, producen el valor general de todos los clientes.

Los datos necesarios para medir la satisfacción se recogen mediante una encuesta que realizan los clientes. A los clientes encuestados se les muestran dos tarjetas para poder realizar las evaluaciones cuantitativa y cualitativa respectivamente (Tabla nº 2 y Tabla nº 3).

INQUIRY CARD 2	
Dear Madame/Sir,	
The XXX Company is investigating the customers' satisfaction with the product XYZ.	
Please, give your opinion using a number between 0 and 10 in a column "Level of satisfaction with the characteristic (0-10)". This number will show the level of your satisfaction with each quality characteristic of XYZ. The number 0 means full lack of satisfaction, number 10 means full satisfaction.	
Thank you in advance!	
THE INQUIRY IS ANONIMOUS!	
Quality characteristics for XYZ	Level of satisfaction with the characteristic (0-10)
Y1*	
Y2	
Y3	
Y4	
Y5	
Y6	
Company manager (Date) *- the quality characteristics are written	

Tabla nº 3. Tarjeta de encuesta para el grado de satisfacción con las características de la calidad (evaluación cualitativa)

<sup>6</sup> *Op. cit.*, nota 5.

<sup>7</sup> Nacheva-Skopalik, L., *An examination of an intelligent cybernetic learning model for formative assessment and diagnostics in open and distance learning*, PhD thesis, University of Teesside, UK, 2007.

<sup>8</sup> Nacheva-Skopalik L., *Satisfaction measurement in Education*, book chapter, Handbook of Research on E-Learning Standards and Interoperability: Frameworks and Issues, IGI Global, USA, 2011.

<sup>9</sup> Kendall, M., *Rank correlation methods*, London, UK, Griffin, 1957.

Las tarjetas de evaluación se preparan según los requisitos específicos para una lista aleatoria de criterios<sup>10</sup>.

## 7. Representación gráfica de los resultados de la medición de la satisfacción

La Tabla n° 4 muestra la representación gráfica de los resultados de la medición de la satisfacción. Los coeficientes de ponderación aparecen proyectados en el eje X y el grado de satisfacción del cliente con cada característica (en %) está proyectado en el eje Y.

Para llevar a cabo un análisis más profundo de los resultados se recomienda aceptar un límite de satisfacción. Para casos diferentes este límite puede también ser diferente. En el ejemplo de la figura el límite de satisfacción es aceptado al 50%. El límite de satisfacción aceptado define las áreas de baja y elevada satisfacción. El límite elegido para las áreas de baja y elevada satisfacción depende del número de las características de la calidad elegidas y de los valores de los coeficientes de ponderación. Para números mayores de características, los coeficientes de ponderación serán valores más cercanos que afectan el límite aceptado de importancia.

La presentación gráfica claramente visualiza los resultados y facilita el proceso de su análisis y toma de decisiones. Es fácil averiguar al mismo tiempo cuál es la importancia de cada característica y cuál es el grado de satisfacción con esta característica en particular.

Se definen cuatro áreas en el espacio de los coeficientes de ponderación y el grado de satisfacción:

- área de elevada satisfacción y elevada importancia ( $y_4$ );
- área de baja satisfacción y baja importancia ( $y_6$ );
- área de baja satisfacción y elevada importancia ( $y_3$ );
- área de elevada satisfacción y baja importancia ( $y_5$ ).

---

<sup>10</sup> *Op. cit.*, nota 5.

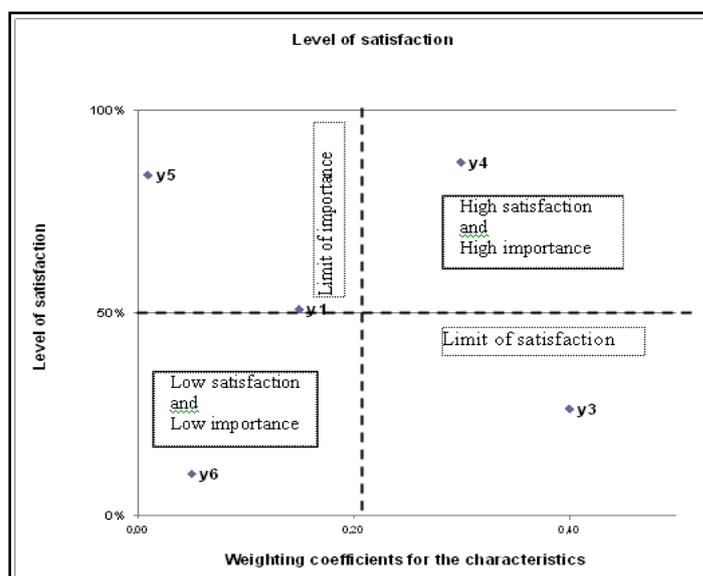


Tabla nº 4. Satisfacción del cliente con las características de la calidad del producto

La posición de cada característica en la zona de la tabla es información importante en el proceso de toma de decisiones importantes para una gestión óptima de la calidad. Para poder aumentar la satisfacción del cliente, el objetivo es que la satisfacción supere el límite aceptado. Esto es especialmente importante para las características de la calidad de gran importancia. La evaluación de la satisfacción del cliente proporciona unas condiciones para hallar el control óptimo de la calidad del producto, lo cual mejora las características que tienen un bajo nivel de satisfacción sin empeorar las características con un alto nivel de satisfacción. Esta es una ventaja clara. Al mismo tiempo es necesario realizar un análisis profundo de las características con una importancia baja y con un bajo nivel de satisfacción.

Los resultados de la medición de la satisfacción son un factor esencial para la toma de decisiones de cara a mejorar la calidad en mejora continua del sistema de gestión de la calidad que haya que tener en cuenta; sin embargo, una decisión concreta depende también de otras condiciones como producto (servicio), tecnología, producción y estrategia de mercado concretas de la empresa.

La habilidad del llamado “tomador de decisiones” es crucial y desempeña un papel e importancia claves en el proceso de control de la calidad óptima. El tomador de decisiones puede ser una persona o un equipo de personas.

## 8. Ejemplos de medición de la satisfacción

Existen diferentes técnicas para desarrollar una metodología. Sin embargo en todos los casos es necesario demostrar no sólo la fuerte conexión y relevancia entre la teoría y metodología científica sino también su aplicación práctica para probar su eficacia. A continuación se presentan algunos ejemplos de la medición de la satisfacción y técnicas de clasificación.

### 8.1. Producción tecnológica

Más abajo se muestra un ejemplo de la medición de la satisfacción del cliente con el producto técnico plancha “ELLS”. 25 clientes participaron en la encuesta y se eligieron las siguientes características: potencia (y1), regulación automática de la temperatura (y2), cubierta de la superficie de planchado (y3), posibilidad de usar vapor (y4), peso y diseño (y5), precio (y6)<sup>11</sup>.

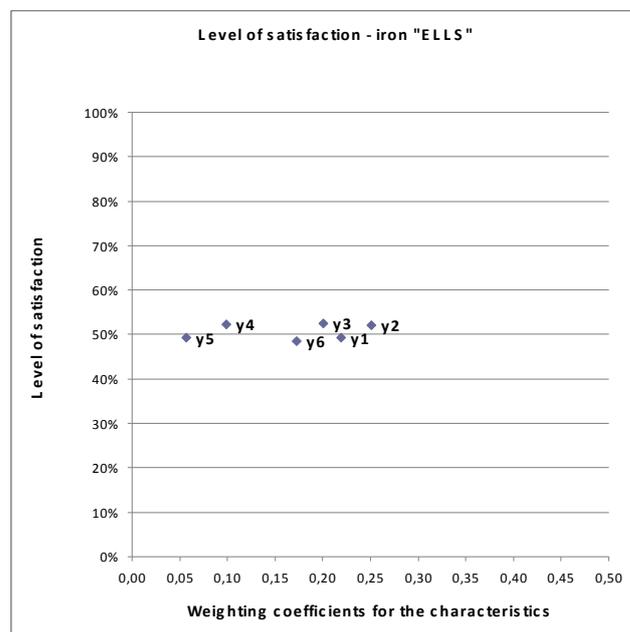


Tabla nº 5. Medición de la satisfacción con un producto técnico: plancha “ELLS”

<sup>11</sup> *Op. cit.*, nota 5.

El nivel total de satisfacción es del 52,72%. Ello demuestra que el producto plancha “ELLS” es aceptado por los clientes pero con bastantes reservas, y que existe un deseo importante de mejorar sus características de calidad.

Las características y1, y2, y3, y y6 están en la zona de satisfacción media y de importancia relativamente grande (Tabla nº 5). Es necesario tomar una decisión sobre si estas características deben mejorarse en términos de “mejora continua de la calidad” como la norma exige.

Las características y4 y y5 están en la media del grado de satisfacción pero según las opiniones de los clientes su importancia también está por debajo de la media de todos los grados de las características.

Las características y1 y y6 están por debajo del nivel medio de satisfacción. Tienen que ser mejoradas obligatoriamente porque tienen una influencia significativa en la satisfacción total del producto. Como conclusión de experto, podría decirse que es necesaria una mejora seria de las características de la calidad del producto. La decisión final la toma el director de la empresa según la estrategia de desarrollo de la empresa y teniendo en cuenta el análisis de los resultados de la encuesta.

## 8.2. Educación

Para evaluar una asignatura e-learning de compensación en formación sobre el tema “Química”<sup>12, 13, 14</sup> se aplica la técnica de la medición de la satisfacción. En una encuesta realizada se evaluó la satisfacción de los estudiantes a tiempo parcial como grupo específico cualificado, incluyendo los siguientes criterios: uso de técnicas comprensibles y atractivas para la presentación del material (y1); proporcionar la capacidad del conocimiento básico necesario para la asimilación de la asignatura universitaria “Química”(y2); habilidad para el control y autoevaluación del conocimiento (y3); organización y estructura del material educativo (y4); realidad y orientación práctica del material educativo (y5); acceso a fuentes adicionales de información (y6); posibilidad de modalidad de consulta a

---

<sup>12</sup> Nacheva-Skopalik L., Koleva M., *Teaching chemistry at technical university*, Chemistry: Bulgarian Journal of Science Education, vol. 24, n. 2, 2015, pp. 176-186.

<sup>13</sup> Koleva, M., Nacheva-Skopalik, L. & Vassilev, D., *Sustainable Development of Chemistry E-learning*, New Perspectives in Science Education, Florence, Italy 20-21 March 2015, ISBN 978-88-6292-600-3.

<sup>14</sup> Koleva, M., Nacheva-Skopalik, L. & Vassilev, D., *Compensation e-Learning in Fundamental Education*, New Perspectives in Science Education”, Florence, Italy 17-18 March 2016.

distancia y ayuda metodológica de los profesores (y7); disponibilidad de equipo técnico contemporáneo para llevar a cabo la formación (y8); objetividad y exactitud en la evaluación del conocimiento (y9). El grado de satisfacción respecto a todos los criterios anteriores está por encima del 70%, y hay 4 criterios con la importancia más alta que presentan un grado de satisfacción superior entre el 75% y el 85% (Tabla nº 6).

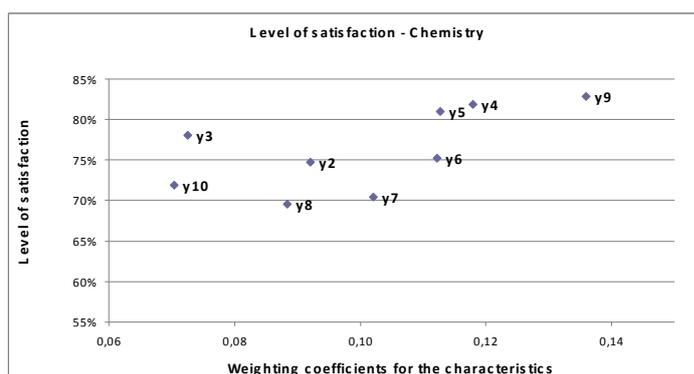


Tabla nº 6. Medición de la satisfacción de una asignatura e-learning de compensación de formación en Química

Los alumnos demostraron un elevado grado de satisfacción con la objetividad y exactitud en la evaluación del conocimiento (y9). Además de eso, agradecieron enormemente la realidad y orientación práctica del contenido educativo (y5), su organización y estructura basadas en la IT (y4) y la forma tan adecuada de presentar y usar el equipo técnico contemporáneo (y1, y8). Como ventaja adicional del curso apuntaron el acceso a fuentes de información adicionales: literatura, Internet (y6). La satisfacción con estos indicadores supera el 75%. La satisfacción con todos los indicadores es de alrededor del 70%. El nivel más bajo de satisfacción para y10 y y3 indica que el primer año los alumnos a tiempo parcial se enfrentan a dificultades de autoaprendizaje y autocontrol y, en general, con el elearning de “Química”. Se deberá realizar un estudio más profundo sobre las razones. Hay más evaluaciones para la medición de la satisfacción en diferentes disciplinas<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Nacheva-Skopalik L., *Monitoring of efficiency of e-learning*, Journal of the Technical University of Gabrovo, vol. 49, 2015, pp. 39-45 (en búlgaro).

### 8.3. Servicio administrativo

Se prueba la técnica de medición de la satisfacción para evaluar la satisfacción de los alumnos con los servicios administrativos<sup>16</sup>. Los criterios elegidos son: herramientas modernas de comunicación con las oficinas de administración (y1), precio de los servicios administrativos (y2), competencia del personal (y3), rapidez del servicio (y4), horario laboral y ubicación adecuados de las oficinas (y5), comportamiento del personal con los clientes (y6), posibilidades de usar plantillas (y7), tiempo de expedición de documentos oficiales (y8), otros (y9). Las opiniones de los alumnos son sólo de un grupo de alumnos de grado.

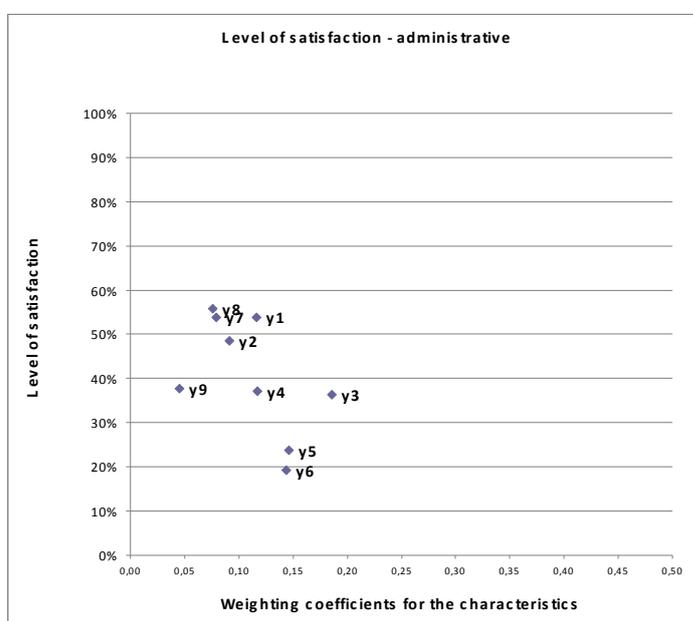


Tabla n° 7. Medición de la satisfacción con los servicios administrativos

Las características que se hallan en la zona de elevada importancia son (Tabla n° 7): competencia del personal (y3), horario laboral y ubicación adecuados de las oficinas (y5), comportamiento del personal con los clientes (y6), rapidez del servicio (y4), y herramientas modernas de comunicación con las oficinas de administración (y1). Se comprueba que cuatro de ellas, a saber competencia del personal (y3), horarios laboral y ubicación adecuados de las oficinas (y5), comportamiento del personal con los clientes (y6) y rapidez del servicio (y4), también se encuentran en

<sup>16</sup> *Op. cit.*, nota 8.

la zona de bajo nivel de satisfacción. Todas estas características necesitan mejorar. También es importante prestar especial atención al horario laboral y ubicación adecuados de las oficinas (y5) y al comportamiento del personal con los clientes (y6).

#### 8.4. Servicio de salud

Se pidió a expertos que diesen preferencia a 4 características del servicio de salud. Después se les pidió a 19 pacientes que diesen su opinión sobre su grado de satisfacción con estos criterios<sup>17</sup>. Los criterios más importantes son en primer lugar el y1 (realizar un diagnóstico correctamente), el segundo más importante es el y4 (competencias del personal médico), el tercero es el y2 (recetar la medicación más adecuada) y el cuarto el y3 (disponibilidad de equipo médico para realizar tratamientos).

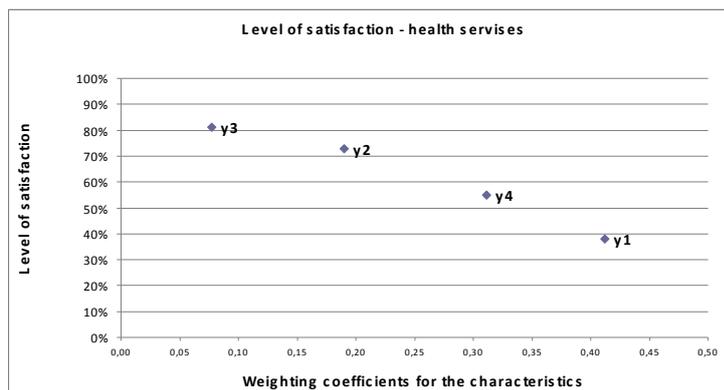


Tabla n° 8. Medición de la satisfacción: servicio de salud

Es evidente (Tabla n° 8) que existe discrepancia entre la importancia y el grado de satisfacción con estas características. Los dos criterios más importantes y1 y y4 registran el nivel de satisfacción más bajo: el 38% y el 55%. Los dos criterios de menor importancia registran mayor nivel de satisfacción, 73% y 81%. Estos resultados indican que hay que tomar medidas para mejorar los criterios de mayor importancia para poder mejorar científicamente la calidad del servicio médico.

<sup>17</sup> Stoyanov, S., *Customer satisfaction and decision making in healthcare organizations*, ISBN 978 954 91913-9-4, Sofia, Bulgaria, Es Print, 2008.

### 8.5. Elección de lugar de trabajo

Se llevó a cabo un estudio para definir la importancia de los criterios de elección de un lugar de trabajo<sup>18</sup>. Se les pidió a los especialistas que organizaran por orden de importancia los siguientes criterios: lejanía (y1), salario (y2), acomodo (y3), contaminación de la zona (y4), emisión de gases nocivos en el lugar de trabajo (y5), transporte (y6) y reputación de la zona (y7). La clasificación n°1 se la lleva el salario (y2), la segunda la lejanía (y1), la tercera el acomodo (y3) y la cuarta la emisión de gases nocivos en el lugar de trabajo (y5). La menos importante es la contaminación de la zona (y4) (Tabla n° 9).

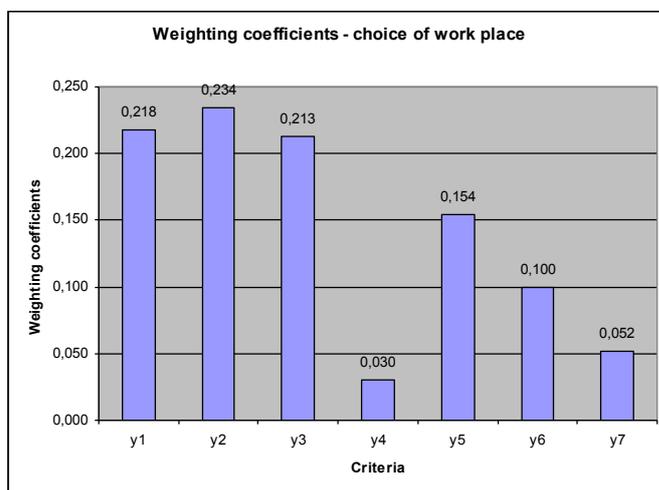


Tabla n° 9. Coeficientes de ponderación en la elección del lugar de trabajo

La medición de la satisfacción se está convirtiendo en un elemento que forma parte de distintos programas de desarrollo mundiales y nacionales. La evaluación de la satisfacción del cliente se aplica cada vez más en áreas sociales y en el sector público. La iniciativa Agenda 21<sup>19</sup> de las Naciones Unidas define un gran número de indicadores para el desarrollo sostenible. Unos 60 indicadores están relacionados con el sector público. Es obvio que por cuestiones prácticas hay que realizar una selección

<sup>18</sup> Stoyanov, S., *Multiple criteria decision making in technology production and management*, teaching materials, 2003 (en búlgaro).

<sup>19</sup> Agenda 21, Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>.

representativa y manejable de estos indicadores, además de que hay que aplicar técnicas de clasificación fiables.

Algunos municipios y autoridades locales están comenzando a incluir en sus páginas web, por ejemplo gabrovo.bg, una variante del cuestionario para recoger opiniones relativas a la calidad de sus servicios administrativos. Actualmente la mayoría de ellos parecen presentar unos resultados bastante generales en cuanto a grupos de porcentajes para cada indicador.

Todos los ejemplos presentados demuestran que la técnica sugerida para la medición de la satisfacción es fiable, eficaz y aconsejable. La metodología aceptada permite definir los coeficientes de ponderación con un grado de importancia y probabilidad preferido, basado en la coincidencia de las opiniones de los especialistas. Esta es condición previa para obtener unos resultados fiables incluso si se sondean las opiniones de un número inferior de especialistas. Esta característica de técnica sugerida es una gran ventaja. Al mismo tiempo el análisis de las opiniones de un mayor número de encuestados nos daría una imagen más completa del grado de satisfacción con el producto sondeado.

La aplicación experimental de la técnica desarrollada para medir la satisfacción arroja unos resultados prometedores de cara a la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Los ejemplos demuestran la sólida base argumentativa de la técnica científica y su adaptabilidad a diferentes áreas y situaciones, además de su aplicación universal.

## **9. La Organización Internacional del Trabajo y la Agenda de Trabajo Decente**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el concepto de “trabajo decente” como un medio para identificar las prioridades de la OIT. Está basado en la idea de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracia que trabaja por la gente y crecimiento económico que aumenta las oportunidades de empleo productivo y desarrollo empresarial<sup>20</sup>.

La agenda de Trabajo Decente se pone en práctica mediante la implementación de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, aplicando la igualdad de género como objetivo transversal:

---

<sup>20</sup> Organización Internacional del Trabajo, Recuperado de <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>.

- promover el empleo<sup>21</sup>;
- garantizar los derechos laborales<sup>22</sup>;
- extender la protección social<sup>23</sup>;
- promover el diálogo social<sup>24</sup>.

La Agenda de Trabajo Decente está declarada objetivo global y una realidad nacional. Constituye la base para un marco más justo y sostenible del desarrollo global.

Así mismo, el Trabajo Decente es parte integrante de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, la cual es descrita como "el programa de desarrollo más inclusivo que el mundo jamás haya visto". Comprende las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental- y sitúa a las personas y al planeta en el centro.

El concepto de Trabajo Decente es clave para el desarrollo sostenible y su objetivo es "promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos".

## 10. Importancia de la evaluación y el control en el concepto de Trabajo Decente

Antes de llevar a cabo cualquier actividad sobre el concepto de Trabajo Decente es necesario aclarar el significado de Trabajo Decente.

La OIT facilita la siguiente definición: el Trabajo Decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades en un trabajo que sea productivo y que genere un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y los hombres<sup>25</sup>.

Una de las preocupaciones principales de los constituyentes de la OIT desde hace tiempo es monitorear y evaluar los avances hacia el trabajo decente. La naturaleza polifacética de la Agenda de Trabajo Decente combina el acceso al empleo pleno y productivo con los derechos

---

<sup>21</sup> Véase <http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/lang-en/index.htm>

<sup>22</sup> Véase <http://www.ilo.org/global/standards/lang-en/index.htm>

<sup>23</sup> Véase <http://www.ilo.org/global/topics/social-security/lang-en/index.htm>

<sup>24</sup> Véase <http://www.ilo.org/global/topics/workers-and-employers-organizations-tripartism-and-social-dialogue/lang-en/index.htm>

<sup>25</sup> *Op. cit.*, nota 20.

laborales, la protección social y promover los medios de diálogo social; por lo que su medición resulta una tarea compleja. Por tanto la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa recomienda que los Estados miembros consideren “el establecimiento de indicadores o estadísticas apropiados, de ser necesario con la ayuda de la OIT, para verificar y evaluar los progresos realizados”.

El Consejo de Administración acordó probar una técnica completa en la Medición del Trabajo Decente durante 2009 en consonancia con importantes foros de discusión, una reunión internacional tripartita de expertos (TME) celebrada en septiembre de 2008. La 18ª Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo aplica una técnica para reunir definiciones exhaustivas de indicadores y preparar perfiles del país sobre trabajo decente para un número reducido de países piloto. En colaboración con la División de Estadística, otras unidades técnicas y las oficinas de la OIT, la Unidad de Integración de Políticas coordina el trabajo de oficina en este campo.

Una de las aplicaciones de lo anterior fue el proyecto Monitoreo y Evaluación de los Progresos del Trabajo Decente (MAP) (periodo 2009-2012), financiado por la Unión Europea. Algunas de las actividades del proyecto consistía en facilitar la identificación de indicadores de trabajo decente que fuesen pertinentes en el ámbito nacional, brindar apoyo en la recolección de datos y utilizar los datos recogidos para el análisis de políticas sobre trabajo decente.

Pese a las actividades realizadas y a haber ganado experiencia práctica, el problema aún está lejos de estar resuelto. Existe un largo camino por recorrer para lograr un nivel suficiente de experiencia y de implementación práctica así como de soluciones de éxito. Podrían aplicarse diferentes técnicas y no hay duda de que los avances presentados en este artículo son una de ellas.

## **11. Aportación de la medición de satisfacción y técnicas de clasificación en el proyecto de Trabajo Decente**

Como se ha comentado anteriormente, la medición de la satisfacción y las técnicas de clasificación son aplicables a cualquier producto (servicio). La cuestión es: ¿se puede aplicar la experiencia ganada en el área del trabajo decente? Ciertamente sí, si el trabajo decente es clasificado dentro de la categoría de producto en los términos de la norma ISO 9001:2015.

En la Agenda de Trabajo Decente y el proyecto, el término “trabajo” es sinónimo de “empleo”. ¿Qué es el “empleo” desde el punto de vista de la

norma?

El mercado laboral es un término aceptado, siendo algunas definiciones del mismo las siguientes:

- El mercado casi nulo<sup>26</sup> en el que los trabajadores<sup>27</sup> encuentran trabajo remunerado<sup>28</sup>, los empleadores<sup>29</sup> encuentran trabajadores dispuestos y las tarifas salariales<sup>30</sup> están fijadas. Depende del intercambio<sup>31</sup> de información<sup>32</sup> entre empleadores y demandantes de empleo<sup>33</sup> respecto a unas tarifas salariales, condiciones laborales<sup>34</sup>, un nivel de competencia<sup>35</sup> y la ubicación del empleo<sup>36</sup>.

- Un mercado laboral es el lugar donde los trabajadores y los empleados interactúan unos con otros. En el mercado laboral, los empleadores compiten por contratar lo mejor y los trabajadores compiten por el empleo más gratificante<sup>37</sup>.

- (negocios) El mercado en el que los empleadores buscan y compiten por los trabajadores y en el que los trabajadores buscan y compiten por el empleo<sup>38</sup>.

De estas definiciones se puede concluir que el empleo, estando en el mercado (laboral), es un producto que se “vende” y que tiene que ser

---

26	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/nominal.html">http://www.businessdictionary.com/definition/nominal.html</a>			
27	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/worker.html">http://www.businessdictionary.com/definition/worker.html</a>			
28	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/payer.html">http://www.businessdictionary.com/definition/payer.html</a>			
29	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/employer.html">http://www.businessdictionary.com/definition/employer.html</a>			
30	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/wage-rate.html">http://www.businessdictionary.com/definition/wage-rate.html</a>			
31	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/exchange.html">http://www.businessdictionary.com/definition/exchange.html</a>			
32	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/information.html">http://www.businessdictionary.com/definition/information.html</a>			
33	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/job.html">http://www.businessdictionary.com/definition/job.html</a>			
34	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/conditions-of-employment.html">http://www.businessdictionary.com/definition/conditions-of-employment.html</a>			
35	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/competition.html">http://www.businessdictionary.com/definition/competition.html</a>			
36	Business	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/labor-market.html">http://www.businessdictionary.com/definition/labor-market.html</a>			
37	The	economic	times,	Retrieved
	<a href="http://economictimes.indiatimes.com/definition/labour-market">http://economictimes.indiatimes.com/definition/labour-market</a>			
38	Collins	dictionary,	Retrieved	from
	<a href="http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/labour-market">http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/labour-market</a>			

---

“comprado” (elegido) por el que busca empleo. Así mismo, las definiciones ya especifican algunas de las características del producto “empleo” como tarifas salariales, condiciones de empleo<sup>39</sup>, nivel de competencia<sup>40</sup> y ubicación del empleo. Se puede hacer una clasificación científica exacta de “empleo” desde distintos puntos de vista. No obstante, en lo que al proyecto de Trabajo Decente se refiere, puede aceptarse que “empleo decente”, que es sinónimo de “trabajo decente”, es un producto en los términos que expone la norma ISO 9001:2015 y es necesario definir sus características de calidad. Esta asunción supone un trasfondo sólido para examinar las posibilidades de transferir la experiencia ganada en un campo nuevo, a saber, el proyecto de Trabajo Decente.

La transferencia de conocimiento y experiencia está relacionada con la investigación de ambas categorías, la de los expertos y los empleados del trabajo (empleo).

Una parte esencial de la técnica sugerida consiste en analizar las opiniones de los empleadores y expertos del trabajo (empleo) procedentes de distintos sectores que tengan relación con las descripciones y requisitos de empleo. Tales sectores incluyen distintas áreas profesionales como psicología, legislación general y laboral, economía, medicina, ergonomía, o salud y seguridad. Las opiniones de los expertos se pueden emplear para los siguientes objetivos:

- 1) para definir distintas características del trabajo/empleo decente;
- 2) para realizar la selección de una serie de características de la calidad del empleo entre unas cuantas propuestas;
- 3) para evaluar la importancia de cada característica de la serie elegida de entre características de empleo.

Una vertiente de esta investigación consiste en analizar las opciones respecto a criterios profesionales (sector industria) de una serie concreta de criterios y respecto a una serie general de criterios, así como la pertinencia de los criterios elegidos. El ámbito de estos estudios es lo suficientemente amplio para ser objeto de realizar etapas de análisis relacionados por separado.

El análisis de la satisfacción con empleos concretos de los empleados usando unos criterios definidos concretos es otra área de investigación a gran escala.

Un paso más allá consistiría en comparar las clasificaciones de los

---

<sup>39</sup> Business dictionary, Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/conditions-of-employment.html>

<sup>40</sup> Business dictionary, Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/competition.html>

expertos y de los empleados así como los resultados de los diferentes grupos dentro del mismo empleo. Los grupos se pueden realizar según distintas categorías como país, tipo de lugar de residencia, nivel de educación y edad. Esta etapa es de gran importancia para realizar un análisis más profundo y resumir los resultados y conclusiones, lo cual conforma una sólida base para tomar decisiones sobre la mejora de la calidad.

Puesto que las condiciones cambian, es necesario repetir el estudio con una periodicidad anual, bianual u otra para poder contar con resultados actualizados de cara a la toma de decisiones importantes.

El análisis y el estudio sugeridos se consideran una aplicación innovadora de la medición de la satisfacción y de las técnicas de clasificación en un campo nuevo y al mismo tiempo es una aportación esencial a estas técnicas para el desarrollo sostenibles del concepto de Trabajo Decente.

## 12. Conclusión

El concepto de Trabajo Decente es prioritario para la Organización Internacional del Trabajo, sólidamente apoyado por la Organización de las Naciones Unidas. Es crucial para el desarrollo sostenible. Su importancia requiere trabajo responsable, además de investigación. El análisis realizado hasta la fecha demuestra que el potencial de la aplicación exitosa de las técnicas de clasificación y medición de la satisfacción en el campo del Trabajo Decente es importante y está bien fundamentado. El análisis y el estudio sugeridos se consideran una aplicación innovadora de la medición de la satisfacción y de las técnicas de clasificación en un campo nuevo y es, al mismo tiempo, una aportación esencial a estas técnicas para el desarrollo sostenible del concepto de Trabajo Decente.

## 13. Bibliografía

Kendall, M., *Rank correlation methods*, London, UK, Griffin, 1957.

Koleva, M., Nacheva-Skopalik, L. & Vassilev, D., *Compensation e-Learning in Fundamental Education*, New Perspectives in Science Education”, Florence, Italy 17-18 March 2016.

Koleva, M., Nacheva-Skopalik, L. & Vassilev D., *Sustainable Development of Chemistry E-learning*, New Perspectives in Science Education, Florence, Italy 20-21 March 2015, ISBN 978-88-6292-600-3.

- Nacheva-Skopalik L., Koleva M., “Teaching chemistry at technical university”, *Chemistry: Bulgarian Journal of Science Education*, vol. 24, n. 2, 2015, pp. 176-186.
- Nacheva-Skopalik L., *Monitoring of efficiency of e-learning*, Journal of the Technical University of Gabrovo, vol. 49, 2015, pp. 39-45 (en búlgaro).
- Nacheva-Skopalik L., *Satisfaction measurement in Education*, book chapter, Handbook of Research on E-Learning Standards and Interoperability: Frameworks and Issues, IGI Global, USA, 2011.
- Nacheva-Skopalik, L., *An examination of an intelligent cybernetic learning model for formative assessment and diagnostics in open and distance learning*, PhD thesis, University of Teesside, UK, 2007.
- Nacheva-Skopalik, L., Stoyanov, S. & Skopalik, E., *Satisfaction measurement*, Leonardo da Vinci Project BG/02/B/F/PP-132088 Vocational Lifelong Training on Quality and Environmental Management for Staff Engaged in Small- and Medium-Sized Enterprises, ISBN 954 – 683 – 299 – 5, Gabrovo, Bulgaria, Vasil Aprilov University Publishing House of Gabrovo, 2004.
- Stoyanov, S., *Customer satisfaction and decision making in healthcare organizations*, ISBN 978 954 91913-9-4, Sofia, Bulgaria, Es Print, 2008.
- Stoyanov, S., *Multiple criteria decision making in technology production and management*, teaching materials, 2003 (en búlgaro).
- Stoyanov, S., *Process optimization*, Sofia, Bulgaria, Technika, 1993 (en búlgaro).

# Red Internacional de ADAPT



**ADAPT** es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a [redaccion@adaptinternacional.it](mailto:redaccion@adaptinternacional.it)



**ADAPT**Internacional.it

*Construyendo juntos el futuro del trabajo*