AHS 3222.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TESIS ESPECIAL DE GRADO

DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL E INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA COMUNICACIONAL EN HOGARES BAMBI

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:
OSCAR DOMINGUEZ

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Septiembre 2011

TESIS
D02011
D64

ÍNDICE

RESUMEN iii

INTRODUCCIÓN iv

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 5

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 8

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 9

MARCO ORGANIZACIONAL 10

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 12

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL: METODOLOGÍA 16

RESULTADOS OBTENIDOS: CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS 19

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS 20

RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL 28

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL 33

RECOMENDACIONES DE LOS FACTORES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN HOGARES BAMBI 35

INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA COMUNICACIONAL EN HOGARES BAMBI 36

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN 40

CONCLUSIONES INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA COMUNICACIONAL EN HOGARES BAMBI 47

REFERENCIAS 48

ANEXOS 50

RESUMEN

El estudio del diagnóstico está constituido por la necesidad de la organización Hogares Bambi en identificar los factores que puedan incidir positiva o negativamente en el desempeño de su personal, ya que intuye que existe dentro de su nómina una desmotivación debido al estrés generado por el trato directo con niños abandonados, víctimas de violencia, etc. Para realizar un estudio más amplio se recurrió a los factores de Calidad de Vida Laboral que puedan incidir en la actitud de los trabajadores. Esto basado en la investigación de Calidad de Vida Laboral (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002). Se realizaron entrevistas, encuestas y grupos focales para tener información más detallada y precisa de la situación actual y que el personal identificara las posibles soluciones. Al realizar el estudio se mostraron datos interesantes que apuntan a que el problema en la organización no es de Calidad de Vida Laboral directamente sino de Comunicación Interna, por lo que se realiza un programa comunicacional en todas las áreas de la organización. Esto basado en el estudio de investigación "La Comunicación y el cambio organizacional" realizado en la Universidad Autónoma de Chihuahua, México, por los Drs. Arras, Jáquez y la M.A. Fierro. Este estudio es importante ya que existen pocas investigaciones en el área de Calidad de Vida Laboral en Venezuela y se demuestra en los resultados que indican que un problema que puede ser identificado en un sentido puede tener otra causa diferente como lo es la Comunicación.

Calidad de Vida Laboral

Comunicación

Innovación

Cambio

Ruptura de Paradigmas

INTRODUCCIÓN

La Calidad de Vida Laboral son las condiciones objetivas y subjetivas que pueden estar presentes en una organización, pudiendo medirlas y obtener una relación entre la satisfacción personal y la productividad. Esta relación es necesaria para humanizar el trabajo, teniendo una Calidad de Vida Laboral alta permitirá desarrollar los talentos que pueda tener un individuo dentro de la organización y que pueda incidir positivamente en el desarrollo productivo de la organización.

Hogares Bambi no escapa de esta situación y por eso identifica como importante un estudio sobre los factores que inciden en la Calidad de Vida Laboral dentro de su organización para desarrollarlas, potenciarlas y así poder alcanzar fácilmente sus metas y objetivos.

Luego del estudio nombrado pudiera identificarse como oportunidad de mejora factores de la Calidad de Vida Laboral o no, pudiendo obtenerse datos interesantes que muestren otros factores que estén incidiendo en el logro de metas, pudiendo ser el caso de una brecha en el área de comunicación.

Por ser este un punto importante dentro de cualquier organización se decide emprender la intervención en esta área enfocando la comunicación como parte importante en los nuevos ingresos generando un cambio de actitud en el personal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Calidad de Vida Laboral es un concepto relacionado con los procesos dinámicos continuos dentro de la organización en el que "la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano" (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).

Se hace imprescindible considerar que la Calidad de Vida Laboral es un movimiento social que es interdependiente con otros aspectos de la vida, no es una simple serie de servicios o programas o un menú de beneficios y compensaciones ofrecidas por los empleadores a sus empleados, esto de hecho, sería un concepción muy primitiva. Es más bien un compromiso filosófico de desarrollar una relación interactiva entre el trabajador y el empleador. Lo que sería la productividad y la satisfacción laboral, la gerencia participativa y la flexibilidad, como conceptos claves para las organizaciones sobre calidad de vida laboral, producen en general un desafío a los individuos, a la organización y a la sociedad.

La Calidad de Vida Laboral no solo incluye las necesidades del trabajador, sino también la interacción entre las condiciones del lugar de trabajo y esas necesidades individuales, cuando existe congruencia entre ambas la satisfacción será alta, mientras que si el trabajador falla o

desconoce las de la organización o viceversa, la satisfacción y correspondencia de la Calidad de Vida Laboral del individuo será baja (Kiernan y Marrone, 1997).

La Calidad de Vida Laboral tiene mucha influencia en la Calidad del Trabajo que se desempeña al interior de las empresas o las instituciones, midiendo los estándares sociales aceptables para vivir desde la percepción de los trabajadores y tratando de establecer qué tanto la institución determina el logro de dichos estándares, (González, Hidalgo y Salazar, 2007).

La Organización Internacional de Trabajo (OIT), 2000 (en González, Hidalgo y Salazar, 2007), ha planteado la elevación de la Calidad de Vida de las personas en la medida en que el espacio de trabajo no es un ambiente aislado del resto de la sociedad; lo que en él ocurre es fundamental para la limitación o el desarrollo pleno de las potencialidades e intereses de las personas. Las instituciones y empresas debieran tener como propósito el crecimiento de las capacidades individuales de los trabajadores, su seguridad en el trabajo y el ofrecimiento de oportunidades de ascenso.

Para su estudio, es posible abordar la Calidad de Vida Laboral desde cualquiera de los paradigmas de investigación tradicionales: desde el punto de vista cuantitativo que implica una medición objetiva y desde una perspectiva cualitativa que se refiere a la indagación de la percepción de los trabajadores. La implementación de proyectos para Calidad de Vida Laboral puede resultar beneficiosa para la organización y para el trabajador lo que se puede reflejar en la evolución y desarrollo de este último, elevar su motivación, mejor desenvolvimiento de sus funciones, mejor rotación de

personal, menores tasas de ausentismo, disminución de las quejas, menos tiempo de ocio, mayor satisfacción en el empleo y mayor eficiencia en la organización.

Como resultado del diagnóstico pudimos obtener que la Calidad de Vida en Hogares Bambi fue la no esperada, comparada con las expectativas que tenía la organización sobre este punto, esto se realizó a través de encuestas y grupos focales.

De todas las dimensiones evaluadas en las encuestas, El Compromiso Organizacional fue una de ellas, y fue alta, contrastando así la perspectiva de la organización con la de los trabajadores sobre este punto.

En base a los resultados, se acordó con Hogares Bambi generar una estrategia que permita mejorar la comunicación, en función de cerrar las brechas entre las perspectivas de los trabajadores y la de la organización.

Por ello, en la presente investigación, nos preguntamos: *¿cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores de Hogares Bambi sobre los factores que inciden en su Calidad de Vida Laboral?*

Para el aspecto comunicacional nos hicimos estas preguntas: ¿Cuáles son los marcos conceptuales y la metodología para realizar el diagnóstico de la Comunicación en Hogares Bambi?, ¿Qué plan de acción debe diseñarse para establecer y ampliar la Comunicación en la organización y sus trabajadores? y ¿En qué grado de apoyo la directiva de la organización debería destinar los recursos tales como: económicos, humanos y

tecnológicos para implantar un Programa de Comunicación en Hogares Bambi?

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Según entrevistas con algunos de los directivos de Hogares Bambi, se llegó a la determinación que es posible que los trabajadores que laboran en esta organización tengan algún tipo de desgaste emocional por trabajar con niños en estado de abandono en dicha institución, y por ende se vea la necesidad de crear un área de Calidad de Vida que se encuentre dentro del área de Recursos Humanos, para así poder ofrecerles actividades recreativas y culturales planificadas, que les den un espacio para que puedan manejar su estrés laboral.

En América Latina, poco se conoce de Calidad de Vida Laboral y mucho menos se han llevado a cabo proyectos en este campo y es un hecho que existe mayor necesidad de mejorar la Calidad de Vida como individuo, como trabajadores y como sociedad.

Es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo (Aycan y Canungo, 2001).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Diagnosticar los factores que influyen en la Calidad de Vida Laboral del personal de Hogares Bambi y diseñar y desarrollar un proyecto para implantar un Programa de Comunicación en Hogares Bambi.

Objetivos Específicos:

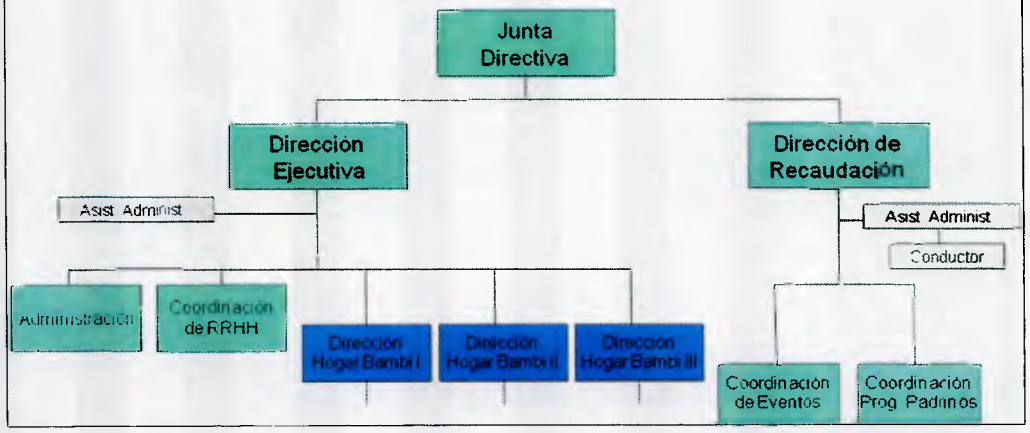
- Recolectar información acerca de los factores laborales que influyen en la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de Hogares Bambi.
- Evaluar cuantitativa y cualitativamente los factores que determinan las condiciones de la Calidad de Vida Laboral.
- Analizar la información recolectada y evaluada de los trabajadores de Hogares Bambi.
- Presentar recomendaciones a Hogares Bambi a fin de mejorar la calidad de vida del personal.
- Establecer los criterios conceptuales y metodológicos para diagnosticar la Comunicación en la organización.
- Diseñar un plan de acción para implantar e incrementar la Comunicación en Hogares Bambi.

MARCO ORGANIZACIONAL

En Hogares Bambi de Venezuela laboran 69 trabajadores que atienden a 64 niños, en dos casas hogares, una ubicada en Carapa–Antímano, que recibe a menores entre 0 y 8 años de edad y otra casa ubicada en San Bernardino, donde habitan jóvenes entre 8 y 18 años. Estos niños y adolescentes se encuentran privados de su medio familiar y sus derechos han sido violados; lo cual amerita brindarles un hogar temporal en el que se ofrezca amor, alimentación y cuidado diario necesario para su crecimiento.

Las tres áreas que comprenden todo el talento humano de Hogares Bambi: Técnica y Legal, Programática y Administrativa.

Organigrama Hogar Bambi Venezuela



Personal Involucrado:

- El personal (69 personas) que labora en Hogares Bambi.
- Directora Ejecutiva: Dayany Sánchez
- Consultor: Oscar Dominguez.

Para efectos de este estudio, se realizó un muestreo aleatorio simple y todos los sujetos o miembros de la población tuvieron igualdad de condiciones para ser seleccionados. Fue una muestra de 12 personas pertenecientes a la mayoría de las unidades de la organización y con diferentes cargos que se presentan a continuación:

- Psicóloga
- Directora
- Coordinadora de padrinos
- Asistente administrativo
- Trabajadora social
- Madre cuidadora
- Maestra
- Enfermera
- Tía sustituta

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Según La Organización Mundial de la Salud (1996), esta establece que Calidad de Vida es: "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno".

Para este contexto organizacional se tomó el modelo de Calidad de Vida Laboral y que se define como: "un proceso dinámico continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano" (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).

Se utilizó el modelo "La Calidad de Vida Laboral" debido a que este tema posee aspectos muy subjetivos que se debieron adaptar a las necesidades de la organización Hogares Bambi, y como este tema no está ampliamente documentado para una empresa en general, entonces cada empresa lo adapta a sus requerimientos y realidades, realizando para ello, los ajustes que se requieran.

Se realizó un estudio de las condiciones conceptuales Objetivas y Subjetivas de los factores de la Calidad de Vida Laboral:

✓ **Condiciones Objetivas:**

- Medioambiente físico: condiciones físicas, biológicas, relacionadas con la fatiga física, riesgos de accidentes laborales, condiciones de confort y funcionalidad, seguridad, higiene, manejo de productos tóxicos, peligrosos y contagiosos.
- Medioambiente tecnológico: este aspecto es sobre la disposición de equipos e instrumentos adecuados para la correcta realización del trabajo que se tiene encomendado, así como la deficiencia en el mantenimiento o en el suministro de componentes.
- Medioambiente contractual: el salario es uno de los aspectos más valorados del trabajo, aunque el potencial motivador del mismo se encuentra en función de muchas variables como la distinción entre contribuciones que los trabajadores aportan y las compensaciones obtenidas a cambio, lo que reciben otras personas, la estabilidad del puesto de trabajo.
- Medioambiente productivo: horarios, el mantenimiento de una vida familiar y social normal, descanso, distribución de la carga de trabajo, relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador y el gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.
- Medioambiente profesional: Las oportunidades de promoción y ascenso a lo largo de la carrera profesional, facilidades para la formación.

✓ **Condiciones Subjetivas:**

- Esfera privada y mundo laboral: influyen mutuamente, los problemas de tipo afectivo, enfermedad en el seno de la familia, las necesidades de atención extra a hijos pequeños o a familiares con problemas, etc.
- Individuo y actividad profesional: las oportunidades que el puesto de trabajo ofrece para la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades, así como la posibilidad de hacer efectivas las potencialidades de modo que se puedan realizar las propias aspiraciones.
- Individuo, grupo laboral e institución: la cooperación horizontal dentro de la institución.
- Institución y función directiva: canales para la participación de los empleados en la marcha de la empresa, así como la percepción del grupo de estar integrado en la institución.

En la propuesta comunicacional se utilizó como referencia teórica la investigación realizada por los Doctores Ana María Arras Vota, José Luis Jáquez Balderrama y la M.A. Luz Ernestina Fierro Murga, titulada "Comunicación y cambio organizacional" realizada en la Universidad Autónoma de Chihuahua, México.

La investigación se fundó en la comunicación como un elemento esencial en la vida de las organizaciones, gracias a este proceso, a través del cual se ponen en común las experiencias y vivencias del ser humano, es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y participen en el cambio organizacional. En esta

investigación se tuvo como propósito analizar, a través de las circulares abiertas en forma de cartel, la influencia que tienen las comunicaciones como estrategias de poder en el cambio organizacional.

Se realizaron adaptaciones de esta investigación a lo requerido por la organización Hogares Bambi, teniendo como adicionales a las circulares abiertas varios puntos a través de los cuales se puede utilizar la comunicación como son:

- Cursos para el personal de nuevo ingreso donde se informe todo lo relacionado con la organización y de refrescamiento para los trabajadores ya pertenecientes a la organización.
- Carteleras donde se coloquen informaciones importantes de la organización y las circulares abiertas.
- Realizar una base de datos de los correos electrónicos de los trabajadores para enviar información relacionada con la organización.

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

METODOLOGÍA

En el diagnóstico se empleó el Modelo de Investigación – Acción, el cual es un método flexible ya que permite abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere, los cuales se utilizarán para el mejoramiento de las organizaciones; en el caso específico de este proyecto, se diagnosticaron los factores de la Calidad de Vida Laboral del personal de Hogares Bambi, con el fin de abordar las oportunidades de mejora. Los pasos que se tomaron en esta Investigación - Acción fueron:

- Insatisfacción con el actual estado de cosas.
- Identificación del área problemática.
- Identificación del problema específico a ser resuelto mediante la acción.

Plan de Trabajo:

Para la elaboración del diagnóstico se ejecutaron diferentes fases las cuales se describen a continuación:

Técnicas de Recolección de Información:

- Análisis Documental: Representó el punto de partida del estudio, en donde se identificó, seleccionó y analizó la información necesaria que contenía datos de interés relacionados con el estudio; también se tomó en cuenta la información de la misión, visión, objetivos, historia, aspectos legales, políticas y estructura de la organización.
- Observación directa: Se utilizó la observación "directa" del proceso

que se investigó para tener una visión completa del ambiente organizacional y de la conducta o actitud de los trabajadores.

- Entrevistas: Consistió en reunirse con la Directora Ejecutiva Dayany Sánchez y el Director de Recaudación Francisco Segnini donde se realizaron diferentes preguntas abiertas del estado actual de la organización y sus trabajadores.
- Encuestas: es un conjunto de preguntas estandarizadas que fueron aplicadas a una muestra de 12 trabajadores de Hogares Bambi, con el fin de obtener datos sobre el estado actual de los factores de Calidad de Vida Laboral en la organización, necesarios para hacer el diagnóstico de la situación. La encuesta fue tomada del modelo del marco de referencia teórica, utilizado en esta propuesta y adaptado a las condiciones de la organización. Las dimensiones que se utilizaron para el estudio fueron: condiciones físicas del entorno (grado de seguridad, limpieza, mobiliario ergonómico, espacio físico y recursos tecnológicos adecuados), compromiso organizacional (grado de compromiso entre el trabajador y la organización), relación con los jefes (grado de apoyo y reconocimiento que tiene el jefe hacia sus colaboradores), sistemas de gestión (grado en que los sistemas de formación, retribución, promoción y evaluación de desempeño son percibidos como satisfactorios), equilibrio trabajo y vida personal (grado en que el trabajo permite tiempo para la familia, vida social y ocio) y relación con los compañeros (grado de apoyo, cordialidad, confianza, colaboración y respeto entre los compañeros de trabajo). Ver tabla en Anexo N°1 para el instrumento y la tabla del Anexo N°2 para ver los resultados de las encuestas.
- Grupo Focal: consistió en reunir la misma cantidad de trabajadores

de la encuesta (12 personas), donde el objetivo principal fue recabar la opinión acerca de los factores de la Calidad de Vida Laboral. La actividad consistió en dividir el grupo en tres sub-grupos, para obtener resultados de la "situación actual", luego en dos sub-grupos para "plantear los objetivos de cambio", y finalmente en un solo grupo para elaborar un "plan de acción". Ver tabla del Anexo N°3 al N°7.

RESULTADOS OBTENIDOS: CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

ENCUESTA:

Se recolectó la información de las 12 encuestas vaciando los datos en una hoja excel, luego se distribuyeron de acuerdo a las opciones: Muy de Acuerdo, De Acuerdo, En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo. A continuación se agruparon los ítems de acuerdo a las siguientes dimensiones: condiciones físicas del entorno, compromiso organizacional, relación con los jefes, sistemas de gestión, equilibrio trabajo y vida personal y relación con los compañeros (como se muestra en la tabla Nº1).

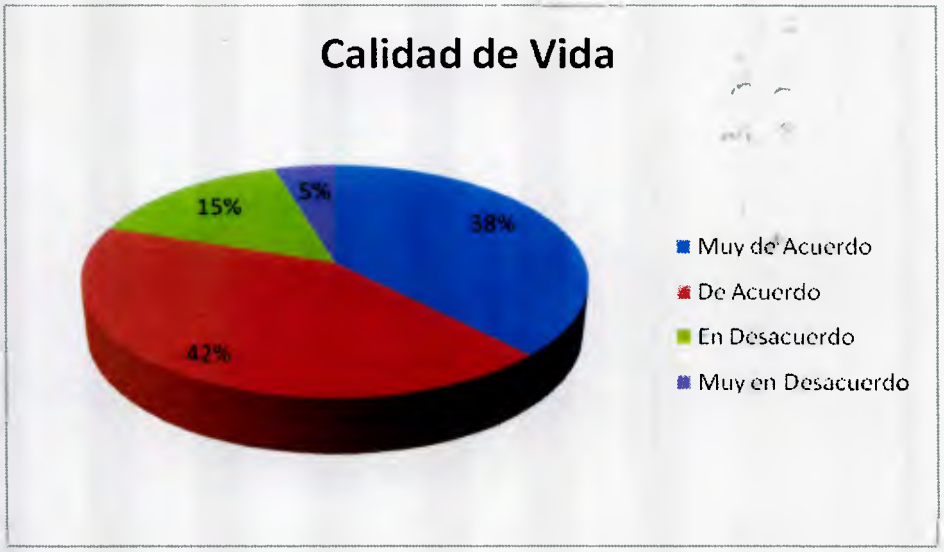
Posteriormente con los resultados obtenidos se realizó una gráfica de "torta" de cada una de las dimensiones y su total, para visualizar la distribución de las opciones, también se realizó un histograma de todas las dimensiones para poder comparar los resultados entre ellas.

Los ítems de las dimensiones igualmente fueron analizados obteniendo el ítem más alto y el más bajo para así conseguir las fortalezas y debilidades.

Ver tabla Nº2 Instrumento de Medición de los factores de la Calidad de Vida. Los colores que aparecen en dicha tabla son para separar las dimensiones y poder agruparlos para su análisis. Los colores son para el investigador, no para los encuestados.

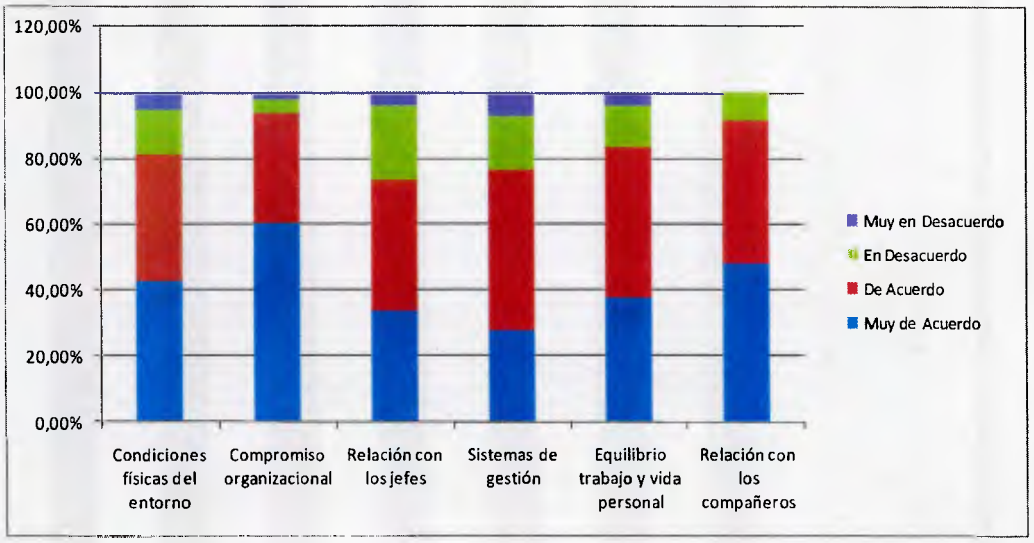
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

- **La Calidad de Vida**



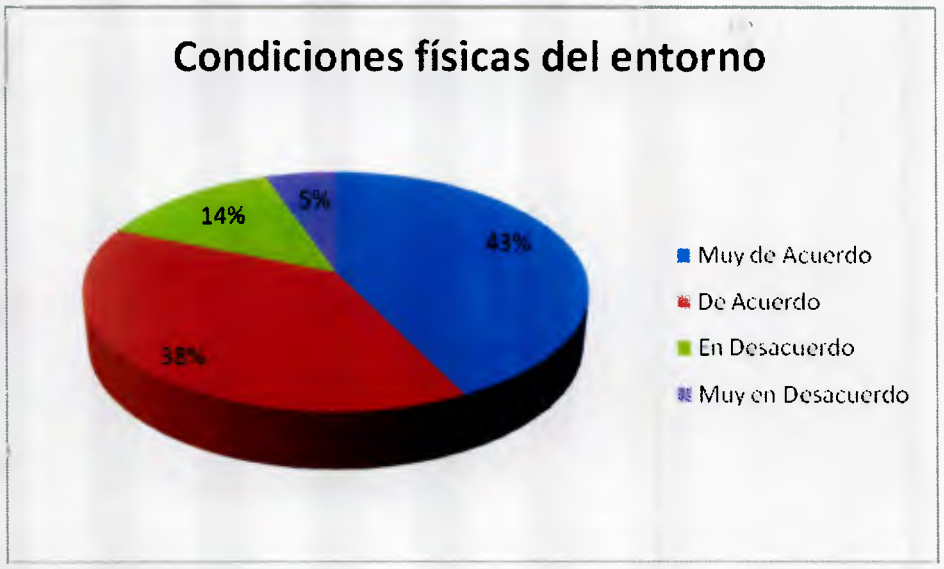
En esta gráfica se pudo observar que los trabajadores con respecto a la calidad de vida, se ubican en un nivel muy alto ya que el 80% se encuentran en los niveles **altos de satisfacción**.

A continuación en el siguiente histograma se pudo observar que el **compromiso organizacional** es la dimensión que más resalta, ya que se halla ubicada en un 93,75% (Muy de acuerdo + De acuerdo) encontrándose en la escala muy de acuerdo con respecto a las otras dimensiones.



Con respecto a las demás dimensiones se pudo observar que de acuerdo al porcentaje del nivel de mayor a menor se encuentra la "relación con los compañeros" con un 91,67% seguida del "equilibrio trabajo y vida personal" con un 83,33%, "condiciones físicas del entorno" con un 81,25%, "sistemas de gestión" con un 76,39% y por último la "relación con los jefes" se encuentra los con un 73,48%

- **Las Condiciones físicas del entorno.**



En esta gráfica se observó que la mayoría de los trabajadores sienten que las condiciones físicas del entorno son muy altas. En esta dimensión, la pregunta **¿El espacio de trabajo se encuentra acorde a la actividad que desempeña?** fue la mejor evaluada y en contraposición la pregunta: **¿Se cumple con el mantenimiento o suministro de componentes a estos equipos tecnológicos?** fue la peor evaluada. Esto dejó en evidencia que los trabajadores están contentos con las condiciones físicas del entorno más sin embargo no así con el mantenimiento y suministro de los mismos.

- **El Compromiso organizacional.**

En esta gráfica se observó que los trabajadores con respecto al **compromiso organizacional**, se encuentran muy de acuerdo.

Los aspectos de esta dimensión revelan en el estudio que los trabajadores **Sienten responsabilidad con el trabajo que realizan** y la **Satisfacción con la empresa en General** es alta, sin embargo fue el aspecto más bajo en evaluación de esta dimensión.

- **La Relación con los jefes.**

La mayoría de los trabajadores indicaron que están de acuerdo con la **Relación De Sus Jefes.**

En la pregunta de esta dimensión **¿Puede decidir la mejor manera de hacer su trabajo?** los trabajadores indicaron que es el item mejor evaluado, siendo el mas bajo **¿Siente que existe un clima de confianza y justicia en la empresa?** indicando esto que los trabajadores sienten libertad, mas no con la equidad en la organización.

- **Los Sistemas de gestión.**

Los trabajadores sintieron que están de acuerdo con los **Sistemas de Gestión**.

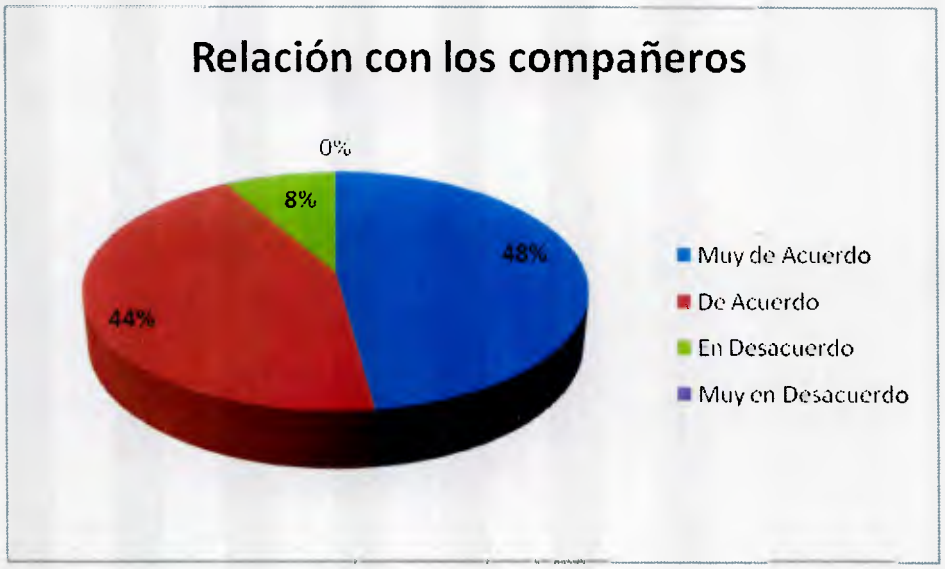
El ítem de esta dimensión que mejor evaluación posee es que **Los horarios de trabajo se cumplen** y que en contraposición, el ítem menor evaluado es que reciben una **Remuneración Justa** y **Adecuada,** mostrando un desacuerdo en esta pregunta.

- **El Equilibrio trabajo y vida personal.**

Igualmente el **Equilibrio Entre Trabajo Y Vida Personal** fue satisfactorio.

Los ítems mejor y menor evaluados fueron: **¿Siente que la empresa respeta su dignidad y vida personal?** y **¿Tiene tiempo libre para vida su vida familiar, social y cultural?** respectivamente. Esto quiere decir que los trabajadores se sienten respetados y menos considerados ante su tiempo libre.

- **La Relación con los compañeros.**



La **relación con los compañeros** se puede decir que es muy alta.

La pregunta sobre la **Realización del trabajo que sea importante para otras personas en la empresa** es muy alta por lo que sienten los trabajadores que su trabajo es bien visto por los demás que **Sienten satisfacción en la relación con compañeros** en menor grado ya que fue la pregunta menos evaluada.

RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL

El Grupo Focal se realizó inmediatamente después de las encuestas individuales, esto con la finalidad de no perder la intensión del estudio y la colaboración de sus participantes.

Luego de dividir el grupo de 12 participantes en tres sub-grupos, se obtuvo los resultados de la ***situación actual*** utilizando el instrumento del Grupo Focal del **Anexo 3.** (Diagnóstico del Instrumento de Medición de los Factores de la Calidad de Vida Laboral). Los resultados fueron:

1. ***¿Qué se espera como resultado final en una situación de trabajo normal?:*** Condiciones de trabajo agradables, cónsonas con las actividades a desarrollar para que el rendimiento sea efectivo, reconocimiento al lograr los objetivos y metas con obstáculos, planificar la rutina planteada para el día, alcanzar los objetivos propuestos con la buena inducción que se le da al personal.
2. ***Redactar una idea clara y precisa que está pasando actualmente:*** Falta en personal, apoyo, orientación a las madres cuidadoras, cursos de capacitación, comunicación efectiva y fluida para llegar a consenso, apoyo en las actividades, equipos como sillas, mesas, ventiladores y mobiliarios, adicionalmente existe alta rotación del personal que labora con los niños.
3. ***Determinar las causas o motivos por los cuales la situación identificada se presenta o está sucediendo:*** Falta de criterios de acción, bajo salario, desorganización, inconformidad laboral, indeterminación de las funciones reales a desempeñar al momento de ingresar a la institución, falta de información de los canales superiores

a los inferiores, descontento general en relación a las mejoras contractuales y ambiente laboral.

4. ***Especificar en qué unidades de la organización se está presentando está situación:*** Todas las áreas.
5. ***Determinar qué medidas o acciones se recomiendan tomar para solventar la situación de acuerdo a las causas que la originan:*** Mejorar la comunicación y ofrecer cursos al personal, sincerar los canales de comunicación y revisar porque no fluye la información y los requerimientos a tiempo, mejorar el trato al personal, realizar seguimiento en actividades y prestar apoyo en las funciones del personal.
6. ***¿Qué efecto tiene la situación identificada sobre el logro de los objetivos y metas de la organización?:*** entre Mediano y Alto.
7. ***¿Qué efectos tiene la situación identificada sobre la actitud y disposición del personal en la ejecución de su trabajo?:*** Alto.
8. ***¿Cuándo se debe comenzar a tomar las medidas o a implementar las soluciones para resolver la situación?:*** De Inmediato.
9. ***La situación planteada tiende a:*** Mantenerse e incrementarse.

Se realizó un estudio de jerarquización donde cada grupo jerarquizó cada problema y se obtuvo que las prioridades de mayor a menor son: comunicación, cursos de capacitación, descontento del ambiente laboral, orientación a las madres cuidadoras, salones no adecuados, falta de personal, apoyo en las actividades, falta de equipos y materiales.

Para la segunda división del grupo en dos partes se realizaron las siguientes preguntas con la finalidad de obtener los Objetivo de Cambio y se consiguió lo siguiente:

1. ***Definir situación identificada:*** Falta de comunicación e información.

2. ***Definir cambio deseado: qué se desea cambiar, modificar, crear, diseñar, etc.:*** apertura de la junta directiva a planteamientos de casos y/o sugerencias, inducción al personal antes del manejo directo con los niños (funciones, responsabilidades, condiciones especiales con los niños y/o enfermedades), reuniones periódicas con el personal, crear una cadena de información, circulares y correos electrónicos a fin de que llegue a tiempo real del caso, respetar los horarios establecidos, mejorar el ambiente laboral, romper barreras con la directiva dentro de la organización y actuar en conjunto, crear un ambiente armoniosos, productivo y satisfactorio, beneficios laborales, cursos de capacitación hacia el personal, herramientas para manejar el stress laboral de las tías y esclarecer las funciones del personal.

3. ***Establecer los objetivos de cambio en relación directa con sus causas de origen:*** adecuación de las normas establecidas desde sus inicios, incentivar y estimular la labor del personal, realizar cursos de capacitación, implementar nuevas estrategias de trabajo, manifestar las fortalezas y debilidades del personal en cada una de sus funciones.

4. ***Determinar la localización de cada cambio por áreas organizativas específicas:*** En todas las áreas de la organización.

5. ***Fijar la prioridad de la solución para cada cambio en función del tiempo requerido, de acuerdo a los siguientes lapsos:*** Alto.

6. ***Determinar el impacto que tendría cada cambio deseado sobre el logro de los objetivos organizacionales, de acuerdo a la siguiente escala:*** Alto

7. ***Determinar el efecto que tendría cada cambio deseado sobre la satisfacción y motivación del personal, de acuerdo a la siguiente escala:*** Alto
8. ***Calificar la tendencia que tendría cada cambio deseado en términos de minimizar o reducir cada situación no deseada; de acuerdo a la siguiente escala:*** Alta Reducción.
9. ***Determinar la factibilidad de que cada cambio deseado pueda llevarse a la práctica tomando como referencia la realidad organizacional, utilizando la siguiente escala:*** Alta Posibilidad

Igualmente a la primera parte del Grupo Focal se realizó una jerarquización de los Objetivos de Cambio y su resultado fue de mayor a menor importancia: mejorar la comunicación, dictar inducciones al personal, realizar reuniones periódicas, respetar los horarios de trabajo, y bajar el estrés laboral.

Para la última etapa del Grupo Focal en donde se unió al grupo de 12 personas se realizó el Plan de Acción, obteniendo los siguientes resultados:

Nro.	Problema/ Cambio Deseado/ Objetivos de Cambio	Actividades	Tiempo Fechas	Recusos Requeridos	Localización	Responsables	Problemas potenciales	Causa(s)	Impacto /Resultados	Acciones Preventivas
1	Comunicación	Reunión con directivos y todo el personal.	Abril	Directivos	Todas	Dayany	Disponible de tiempo	Compromisos personales	3	Realizar en varias fases
		Escrita y oportuna	De Inmediato	Directivos	Todas	Recursos Humanos	-	-	3	Olvido
		Talleres de comunicación acertiva para todos	Mayo	Adiestramiento	Todas	Recursos Humanos	Recursos	Conseguir los recursos	3	Colaboradores
2	Personal	Inducción	De Inmediato	Adiestramiento	Personal operativo	Recursos Humanos y Directores de casa.	-	Personal disponible	3	Colaboradores y personal profesión
		Alta rotación de personal	De Inmediato	Personal bien informado	Tias y Trabajadores Sociales	Recursos Humanos	Horarios	Tipo de empleo	3	Inducción
		Respetar los horarios	De Inmediato	Personal bien informado	Tias	Recursos Humanos y Directores de casa.	Horarios	Compromiso del empleado	3	Consultar disponibilidad del personal

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Luego del estudio de 43 ítems que se agrupaban en seis (6) dimensiones, se puede decir que estas últimas se encuentran valorados de forma positiva ya que sus resultados obtenidos se hallan entre la escala "Muy de Acuerdo" y "De Acuerdo", teniendo con esto niveles satisfactorios.

En el Grupo Focal se pudo obtener dos problemáticas que fueron la ***comunicación*** y el ***personal***, en cuanto a la ***comunicación*** los trabajadores indicaron que existe una falta de la misma y que esta debe ser mejorada a través de reuniones con el personal y los directivos, información escrita y oportuna por parte de la directiva y talleres de comunicación asertiva para todos los niveles; en cuanto al ***personal,*** los trabajadores indicaron que existe: falta de inducción, alta rotación e irrespeto a los horarios, indicando que para solventar esta problemática se debe adiestrar al personal e informar a los trabajadores de sus funciones y de los horarios de trabajo.

Al inicializar el estudio se mostró un amplio interés en la situación de instauración de un área de Calidad de Vida en la organización Hogares Bambi, mas sin embargo, con el presente estudio realizado se puede decir que no es necesaria la creación de esta área ya que los trabajadores se sienten muy comprometidos con la organización y su trabajo, las condiciones físicas del entorno, los sistemas de gestión, equilibrio trabajo-vida personal y la relación con sus compañeros.

En general se puede decir que la Calidad de Vida Laboral dentro de Hogares Bambi es muy satisfactoria y al mostrar todos los ítems es posible verificar que todos los niveles son altos en todas las preguntas.

De todas las dimensiones la mayor evaluada en el nivel de "Muy de acuerdo" fue la dimensión "Compromiso Organizacional", mas no se puede dejar a un lado el hecho que si se suman los dos niveles de satisfacción mayor, la dimensión sería de 94% de satisfacción, esto significa que los trabajadores se encuentran, a pesar de sus pequeñas diferencias en sus apreciaciones, están muy comprometidos con la organización Hogares Bambi, su trabajo y sus actividades.

Al utilizar diferentes herramientas para este estudio como lo fueron las Encuestas y el Grupo Focal se obtuvieron datos que son importantes como: los trabajadores de forma individual están satisfechos con la organización a la vez que no se plantean ninguna problemática en las Encuestas, mas sin embargo, al aplicar el Grupo Focal, esta herramienta refleja una problemática focalizando la actividad, identificándola y buscando su solución.

RECOMENDACIONES DE LOS FACTORES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN HOGARES BAMBI

- Mantener el compromiso organizacional de los trabajadores ya que este es un punto de referencia positivo dentro de la organización y sus empleados se sienten con propiedad de sus actividades y sus labores. La premiación de este punto a los trabajadores es muy importante para mantener esta dimensión en estos niveles óptimos.

- Es adecuado mantener la relación con los compañeros realizando actividades de integración y reforzando la importancia del trabajo en equipo.

- Se recomienda el reforzamiento de la Comunicación en todos los niveles a través de reuniones mensuales o trimestrales dependiendo del caso.

- Realizar inducciones del desempeño de las actividades al personal al ingresar a la institución.

- Se recomienda en lo máximo respetar los horarios establecidos por la institución, ya que mejora el desempeño y la calidad de vida dentro y fuera de la institución.

INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA COMUNICACIONAL EN HOGARES BAMBI

Para la elaboración del programa de comunicación en Hogares Bambi se llevó a cabo el Modelo de Investigación – Desarrollo y se realizó mediante las siguientes acciones:

- Diseño de los módulos del Programa de Comunicación de la organización.
- Implantación del Programa de Comunicación, adaptada a las necesidades de Hogares Bambi.
- Evaluación del Programa de Comunicación, a través de la herramienta del grupo focal.

- *Diseño:* El programa de Comunicación consiste en:

  1. Implantación: basado en el estudio de diagnóstico donde se mostró en la herramienta del grupo focal la oportunidad de mejora en la comunicación de la organización. Esta implantación de la comunicación a su vez se basó en el estudio de investigación "La Comunicación y el cambio organizacional" realizado en la Universidad Autónoma de Chihuahua, México, por los Drs. Arras, Jáquez y la M.A. Fierro.
  2. Desarrollo: elaboración de un programa de Comunicación, en el cual se presentaron las técnicas y estrategias a utilizar que permitan la mejora en este punto.

- *Especificaciones:* para que el programa de Comunicación en la organización Hogares Bambi se lleve a cabo fue necesario lo siguiente:

3. Capacitaciones Requeridas: El Programa de Comunicación enfocado en capacitar a los trabajadores de nuevo ingreso y de reforzar la comunicación en los trabajadores que ya laboran en la organización.
4. Instalación de carteleras informativas: donde se informe sobre avances de la organización y envíen mensajes de felicitación a los trabajadores por metas alcanzadas.
5. Realización de una base de datos de los correos electrónicos de los trabajadores: para así poder enviar por esta vía mensajes personalizados de los avances y de felicitaciones un poco más extensos que en la cartelera ya que por razones de espacio no sería posible extenderse en algunas informaciones y se harían por esta vía electrónica.

- *Desarrollo:* el Programa de Comunicación se seleccionó la investigación sobre "Comunicación y cambio organizacional" (Arras, Jáquez y Fierro, 2008), la cual busca:

1. Vincular los aspectos que los trabajadores valoran.
2. Utilizar la información y el reconocimiento para incidir en el comportamiento y lograr un mejor desempeño.
3. Dar a conocer al personal los problemas y retos que la organización enfrenta.
4. Manifestar con claridad lo que significan los resultados del cambio para la comunidad laboral.
5. Lograr que el personal comparta con los directivos el significado

y la comprensión que se tiene del mundo laboral.

6. Sustentar la empatía e involucrar al personal.

Posteriormente se procedió a desarrollar la estructura del Programa, la cual está conformada por: Introducción, Objetivos del Programa de Comunicación Generales y Específicos, Modelo Teórico Referencial y tres (3) Módulos.

- *Implantación:* La implantación del Programa de Comunicación en Hogares Bambi se lleva acabo de forma individual y grupal; individualmente cuando se realice la inducción de nuevo ingreso y el resto de las actividades de forma grupal.

Para que la implantación del Programa de Comunicación se realice se debe comenzar con la aprobación de la Junta Directiva de Hogares Bambi, así se promoverá el cambio en la Comunicación que la organización requiere, desde los niveles superiores.

La Junta Directiva debe iniciar el proceso de cambio con el anuncio a toda la organización sobre la nueva estructura de Comunicación dentro de Hogares Bambi.

Para que el apoyo de esta iniciativa sea efectivo debe ser informada a los trabajadores luego de ser aprobada por la Junta Directiva. Los medios para realizarla son a través de los medios internos tradicionales y de las líneas supervisorias indicando el compromiso de la Junta Directiva en el proceso, con el mayor detalle posible para reducir las dudas.

El medio para que los supervisores sean informados y que estos puedan transmitir los próximos cambios es necesario que la Junta Directiva convoque una reunión con estos supervisores para indicar de

forma directa que está pasando en la organización y cuáles son los objetivos de este proyecto.

Posteriormente se realizaría la capacitación de los nuevos ingresos y de los trabajadores en la parte estratégica de la organización como lo es: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas y Estructura Organizativa. Luego explicar la nueva forma Comunicacional en la organización como lo sería: Cursos de inducción o de refrescamiento según el caso, Carteleras Informativas y Correos electrónicos.

El objetivo final del Programa de Comunicación es que los trabajadores sean participes del cambio para conseguir un mayor compromiso y empatía.

- *Evaluación:* Tres (3) meses luego de implantarse el Programa de Comunicación es necesario realizar el mismo instrumento de evaluación de grupo focal realizada en la etapa de diagnóstico donde se brinda la oportunidad a los trabajadores de realizar una evaluación de la organización de forma integral y que se pueda abrir la posibilidad de aportar acerca de las posibles acciones a tomar. En la actividad del grupo focal se puede observar si la Comunicación es un punto a mejorar y si no es propuesto por los trabajadores puede realizarse por la persona que lleve la pauta en esta actividad de grupo focal.

Luego se efectuaría una comparación de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico contra la efectuada luego de tres (3) meses realizada la implantación del programa de Comunicación.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

Modulo I: Curso para Nuevos Ingresos y de Personal ya Existente en la Organización.

Para efectos del Programa de Comunicación se requiere que el personal de nuevo ingreso y el ya existente en la organización posean información estratégica de Hogares Bambi, las actividades que el personal efectuará, sus responsabilidades y niveles supervisorios.

Contenido Programático:

1. **Conociendo Hogares Bambi:**
    a. Desarrollo de la historia en Venezuela sobre las instituciones de este género y de Hogares Bambi dentro de ella, resaltando los puntos importantes que hacen que esta organización sea reconocida a nivel nacional.
    b. Historia de Hogares Bambi desde sus inicios a la actualidad.
    c. Organigrama donde se aprecié a nivel general y a detalle de cada una de las áreas de la organización.
    d. El sentido estratégico de la organización: misión, visión, valores, objetivos, metas y logros alcanzados a lo largo de su historia y en la actualidad.
    e. Beneficiarios: quienes se benefician de Hogares Bambi y la razón de porque se encuentran ahí. Descripción de la población con distribución de edades y géneros.
    f. Organizaciones y personas benefactoras de Hogares Bambi.
    g. Beneficios que brinda la organización a sus trabajadores.

2. **Conociendo mis actividades:**
    a. Descripción del lugar de trabajo: ubicación geográfica del lugar y accesibilidad. Cantidad de niños atendidos en esa sede y las metas correspondientes. Cantidad de personal a cargo y supervisores.
    b. Descripción de las actividades a desarrollar: descripción de la actividad a desarrollar o desarrollada, según el caso de nuevo ingreso o personal ya existente, supervisores y reportes en el caso de tener personal a cargo, responsabilidades y metas. Materiales y equipos con los que se cuentan para estas actividades. Clientes internos y su característica.
    c. Perfil del trabajador de Hogares Bambi: Características generales y específicas del trabajador en la organización como políticas internas de comportamiento, vestimenta, apariencia, vocabulario, etc, que estén enlazados con los valores organizacionales.

3. **Herramientas para el éxito:**
    a. ¿Cómo brindar una buena atención a mis clientes internos?
    b. Marcando la diferencia de calidad.
    c. ¿Por qué conocer quién me atiende y a quién atiendo?
    d. Ofrecer más que recibir.
    e. La comunicación y su importancia de la Comunicación.
    f. Definición de la comunicación y su utilidad.
    g. Historia breve de la comunicación del hombre y la importancia que ha desempeñado en el desarrollo de la sociedad en el mundo.

h. Beneficios y desventajas de una buena y mala comunicación.
i. La comunicación en la educación de los niños.
j. La comunicación asertiva.
k. La comunicación en Hogares Bambi, medios utilizados y canales de comunicación.

4. Situaciones difíciles

a. Identificar situaciones adversas.
b. Conocerse a sí mismo.
c. Administrar el estrés de una situación difícil y sacar el mejor provecho.

Características del Curso

Las características del curso de nuevo ingreso y personal ya existente en la organización son:

- **Dirigido a:** Todos los trabajadores de Hogares Bambi de población variable preferiblemente no mayor de 10 participantes.
- **Dictado por:** Un facilitador interno que conozca cada una de las diferentes áreas de Hogares Bambi.
- **Duración:** Esta capacitación tendrá una duración de 16 horas académicas. Se debe realizar en dos (2) días.
- **Lugar:** Preferiblemente la sala de la Junta Directiva de la sede de San Bernardino.
- **Objetivo:** Garantizar que el personal conozca de manera integral la organización y sus actividades así como el trabajo que debe desempeñar el trabajador y las herramientas que le faciliten las actividades.
- **Equipos y Materiales Requeridos:**
  - Una (01) Laptop.
  - Un (01) Video Beam.
  - Un (01) Pantalla Proyectora.
  - Una (01) Pizarra Acrílica (opcional).
  - Marcadores para la Pizarra Acrílica (opcional).
  - Hojas Blancas para los participantes.
  - Lápices para los participantes.

Modulo II: Cartelera Informativa

Definición

Para efectos del Programa de Comunicación, se define Cartelera informativa el espacio físico donde la organización informa de manera formal avances, cambios y logros organizacionales. La información debe ser actualizada periódicamente para estar en constante cambio progresivo, preferiblemente cada quince (15) dias. Adicionalmente se utiliza para enviar mensajes a todo el personal o a ciertos grupos en específico, estos mensajes pueden ser de igual forma de cambios y/o de felicitación, logro y avances.

Característica de la Cartelera Informativa:

1. **Ubicación y Dimensiones:** Preferiblemente debe estar colocada en un lugar visible por todo el personal y debe tener las siguientes dimensiones: 1,50 mts x 0,90 mts. Debe estar ubicada la parte inferior de la cartelera a una altura de 1,50 mts de altura con respecto al nivel del piso.
2. **Apariencia:** debe tener los colores de la organización y no debe estar muy sobrecargada de información. Las letras deben ser de tamaño y forma legible a simple vista. Las fotos que acompañen el texto no deben sobrepasar el contenido del texto y deben ser institucionales.
3. **Áreas de interés:** estas áreas deben ser administradas por la Junta Directiva y/o Recursos Humanos y estas deben ser las que se citan a continuación (sin embargo no coarta la posibilidad de que en el tiempo puedan cambiar según las necesidades del personal):
    a. La institución: noticias de interés institucional como avances, logros, metas del periodo, etc.

b. Grupos: noticias de grupos como por ejemplo "cambios de guardia del grupo de enfermería".
c. Felicitaciones y reconocimientos: espacio destinado a exaltar algún logro o avance de alguna persona o grupo.
d. Recreación: las actividades que realiza la organización para sus empleados como cumpleaños, fechas importantes de festejo institucional, días feriados, etc.

Nota: En caso que alguna noticia exceda el espacio destinado se colocará la nota que para mayor información se enviara por correo electrónico a cada uno de los trabajadores.

Modulo III: Base de Datos de Correos Electrónicos

Definición

Para efectos del Programa de Comunicación, se define como correo electrónico aquel correo que posea una extensión institucional con las siguientes características *nombredelpersonal@hogaresbambi.com* que se asignara a cada personal de la organización y en el que la organización Hogares Bambi enviara información de interés a todo su personal. La administración de estos correos electrónicos quedará a potestad de la organización a través del administrador de redes. Cada trabajador deberá poseer un correo electrónico intransferible.

Características del correo electrónico:

1. **Accesibilidad:** El personal podrá utilizar el correo electrónico solo de manera institucional y puede accederse desde cualquier punto a nivel nacional o internacional.
2. **Contenido:** se enviaran noticias por el administrador y serán del mismo contenido de la Cartelera Informativa y se actualizará con la misma frecuencia con la excepción de alguna nota informativa de carácter urgente que apresure la actualización noticiosa.
3. **Disponibilidad:** se podrá acceder las 24 horas los 365 días del año con la excepción que lo anuncie el administrador con suficiente antelación por razones de mantenimiento.

CONCLUSIONES INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA COMUNICACIONAL EN HOGARES BAMBI

La comunicación dentro de la sociedad y de las organizaciones es fundamental para su normal desenvolvimiento y en Hogares Bambi no deja de ser la excepción ya que las actividades que en ella se desarrollan requieren de procesos llevados por personas y no por equipos automatizados.

Luego de identificarse en la etapa de diagnostico la necesidad de los trabajadores de estar informados oportunamente se diseña un plan estratégico de Comunicación donde luego de tres (3) meses de implantarse, se evaluará y estudiará el cambio obtenido en el personal, donde se espera que de manera positiva la Comunicación en Hogares Bambi haya mejorado significativamente.

En las organización de este tipo, como lo es Hogares Bambi, donde prevalece el intercambio comunicacional entre niños y adultos y que resulta importante estar informado como trabajador de la organización de los cambios, avances, refrescamiento de información, etc, es importante la aplicación de este proyecto de Comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aycan, Z. y Kanungo, R. (2001) Cross-cultural Industrail and Organizacional Psychology: A critical appraisal of the field and future directions. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.) *Handboock of Industrial, Work and Organizational Psychology,* (1), pp 385-408.

Casas,J.; Repullo, J.; Lorenzo, S. y Cañas, J. (2002) Dimensiones y medición de la Calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. Revista de Administración Sanitaria (6), 23, pp. 527-544

Centrella, Cristina (2007). Diagnóstico de satisfacción laboral y de calidad de servicio al cliente interno en la empresa ente, Generación de tecnología, C.A. (Tesis de Especialización, UCAB).

Coli, M. y Nájera, O. (2008) Programa: Calidad de Vida. Tercer Congreso Internacional de Innovación Educativa.

Efraty, D. y Sirgy, M. (1990) The effects of Quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. Social Indicators Research, 22, pp.31-47

European Foundation for Quality Management (1997) Autoevaluación para el Sector Público. Club Gestión de la Calidad: Madrid

González, R., Hidalgo, G. y Salazar, J. (2007) Calidad de vida en el trabajo. Un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud (17)*, 001, p.p. 115-123

Harter, J.; Schmidt, F. y Keyes, C. (2002) Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. En Keyes, C. y Haidt, J. (Eds) *Flourishing. Positive Psychology and the life well- lived* (pp. 205-224) Londres: American Psychology Association.

Kiernan, W. E., Marrone, J. (1997). Quality of Work life for persons with disabilities: emphasis on the employee. En W. Kiernan y R. Schalock (Eds.). *Quality of life Vol II, Application to persons with disabilities*. (1ra ed., pp. 63-77) Washington, DC.

Macy, B. y Mirvis, P. (1976) A methodology for assessment of quality of work life and organizational effectiveness in behavioral-economics terms. *Administrative Science Quaterly, (21)* pp. 212-226

Martín, M.; Campos, A; Jiménez, J. y Martínez, J. (2007) Calidad de vida y estrés laboral: la incidencia del Burnout en el deporte de alto rendimiento madrileño. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte (3)* 6, pp. 62-77

www.hogarbambi.org (2004)

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Medición de los factores de la Calidad de Vida Laboral

Instrumento de Medición de los factores de la Calidad de Vida Laboral

A continuación se presentan varios items que se requieren sean contestados con la mayor sinceridad posible.
El estudio es totalmente anonimo.
Marque con una (X) la elección de su preferencia por cada pregunta:

Nro.	Preguntas	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	¿Existe poco ruido en el área donde labora?				
2	¿El espacio de trabajo se encuentra acorde a la Actividad que desempeña?				
3	¿La iluminación es acorde al sitio de trabajo?				
4	¿El mobiliario es adecuado para la actividad que desempeña?				
5	¿Los trabajadores no presentan infecciones bacterianas comúnmente?				
6	¿Dispone de equipos tecnológicos adecuados para la correcta realización del trabajo?				
7	¿Dispone de instrumentos adecuados para la correcta realización del trabajo?				
8	¿Se cumple con el mantenimiento o suministro de componentes a estos equipos tecnológicos?				
9	¿Sientes satisfacción con la empresa en general?				
10	¿Sientes satisfacción con el trabajo que realizas?				
11	¿Sientes responsabilidad por el trabajo que realizas?				
12	¿Sientes que el trabajo que realizas es reconocido por tus jefes?				
13	¿Recibe con frecuencia reconocimiento por sus labores?				
14	¿Siente que existe un clima de confianza y justicia en la empresa?				
15	¿Siente que posee estabilidad en su puesto de trabajo?				
16	¿Siente justicia entre lo recibido y lo aportado?				
17	¿Recibe una remuneración justa y adecuada?				
18	¿Recibe otros beneficios, recompensas y ventajas sociales?				
19	¿Se cumplen los horarios de trabajo?				
20	¿Se encuentran acordes la cantidad de actividades que realiza con el horario de trabajo comprendido?				
21	¿La cantidad de actividades se encuentran relacionadas con respectos a sus competencias, conocimientos y habilidades?				
22	¿Tiene tiempo para realizar su trabajo sin mucha presion?				
23	¿Recibe la formación necesaria para mejorar su desempeño profesional?				
24	¿Tiene tiempo libre para vida su vida familiar, social y cultural?				
25	¿El trabajo le permita mantener una buena salud en general?				
26	¿Siente que la empresa respeta su dignidad y vida personal?				
27	¿Posee un nivel de estrés laboral que pueda controlar?				
28	¿Cuenta con el apoyo del jefe para problemas de trabajo?				
29	¿Se siente comprometido con los resultados de mi empresa?				
30	¿Puede realizar tareas complejas y creativas en su trabajo?				
31	¿Puede responder eficazmente a los desafíos en su trabajo?				
32	¿Posee oportunidad de promoción y adelanto profesional?				
33	¿Siente que la evaluación en su trabajo es objetiva y justa?				
34	¿Siente satisfacción en la relación con compañeros?				
35	¿Siente que es parte de su grupo de trabajo?				
36	¿Cuenta con el apoyo de los compañeros en el trabajo?				
37	¿Realiza trabajo que sea importante para otras personas en la empresa?				
38	¿Puede dar su opinión en decisiones que afectan su vida laboral?				
39	¿Puede negociar todas las cuestiones que afectan su vida laboral?				
40	¿Puede expresar lo que piensa a su jefe?				
41	¿Puede expresar lo que piensa a sus compañeros de trabajo?				
42	¿Se encuentra informado sobre cuán bien o mal realiza su trabajo?				
43	¿Puede decidir la mejor manera de hacer su trabajo?				

Anexo 2. Instrumento de Medición de los factores de la Calidad de Vida Laboral con los resultados generales.

Instrumento de Medición de los factores de la Calidad de Vida Laboral

A continuación se presentan varios items que se requieren sean contestados con la mayor sinceridad posible.
El estudio es totalmente anonimo.
Marque con una (X) la elección de su preferencia por cada pregunta:

Dimension	Nro.	Preguntas	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
Condiciones fisicas del entorno	1	¿Existe poco ruido en el área donde labora?	2	8	1	1
Condiciones fisicas del entorno	2	¿El espacio de trabajo se encuentra acorde a la Actividad que desempeña?	8	4	0	0
Condiciones fisicas del entorno	3	¿La iluminación es acorde al sitio de trabajo?	7	5	0	0
Condiciones fisicas del entorno	4	¿El mobiliario es adecuado para la actividad que desempeña?	6	6	0	0
Condiciones fisicas del entorno	5	¿Los trabajadores no presentan infecciones bacterianas comúnmente?	5	3	2	2
Condiciones fisicas del entorno	6	¿Dispone de equipos tecnológicos adecuados para la correcta realización del trabajo?	3	5	3	1
Condiciones fisicas del entorno	7	¿Dispone de instrumentos adecuados para la correcta realización del trabajo?	6	4	2	0
Condiciones fisicas del entorno	8	¿Se cumple con el mantenimiento o suministro de componentes a estos equipos tecnológicos?	4	2	5	1
Compromiso organizacional	9	¿Sientes satisfacción con la empresa en general?	6	4	1	1
Compromiso organizacional	10	¿Sientes satisfacción con el trabajo que realizas?	9	3	0	0
Compromiso organizacional	11	¿Sientes responsabilidad por el trabajo que realizas?	10	2	0	0
Relación con los jefes	12	¿Sientes que el trabajo que realizas es reconocido por tus jefes?	4	5	2	1
Relación con los jefes	13	¿Recibe con frecuencia reconocimiento por sus laboresa?	5	2	3	2
Relación con los jefes	14	¿Siente que existe un clima de confianza y justicia en la empresa?	3	3	5	1
Relación con los jefes	15	¿Siente que posee estabilidad en su puesto de trabajo?	4	6	2	0
Sistemas de gestión	16	¿Siente justicia entre lo recibido y lo aportado?	3	4	4	1
Sistemas de gestión	17	¿Recibe una remuneración justa y adecuada?	1	4	5	2
Sistemas de gestión	18	¿Recibe otros beneficios, recompensas y ventajas sociales?	4	4	3	1
Sistemas de gestión	19	¿Se cumplen los horarios de trabajo?	8	4	0	0
Sistemas de gestión	20	¿Se encuentran acordes la cantidad de actividades que realiza con el horario de trabajo comprendido?	4	7	0	1
Sistemas de gestión	21	¿La cantidad de actividades se encuentran relacionadas con respectos a sus competencias, conocimientos y habilidades?	4	7	1	0
Sistemas de gestión	22	¿Tiene tiempo para realizar su trabajo sin mucha presion?	4	8	0	0
Sistemas de gestión	23	¿Recibe la formación necesaria para mejorar su desempeño profesional?	2	6	3	1
Equilibrio trabajo y vida personal	24	¿Tiene tiempo libre para vida su vida familiar, social y cultural?	5	3	3	1
Equilibrio trabajo y vida personal	25	¿El trabajo le permita mantener una buena salud en general?	3	9	0	0
Equilibrio trabajo y vida personal	26	¿Siente que la empresa respeta su dignidad y vida personal?	5	5	2	0
Equilibrio trabajo y vida personal	27	¿Posee un nivel de estrés laboral que pueda controlar?	5	5	1	1
Relación con los jefes	28	¿Cuenta con el apoyo del jefe para problemas de trabajo?	4	5	2	0
Compromiso organizacional	29	¿Se siente comprometido con los resultados de mi empresa?	4	7	1	0
Sistemas de gestión	30	¿Puede realizar tareas complejas y creativas en su trabajo?	3	8	1	0
Sistemas de gestión	31	¿Puede responder eficazmente a los desafíos en su trabajo?	3	9	0	0
Sistemas de gestión	32	¿Posee oportunidad de promoción y adelanto profesional?	2	3	5	2
Sistemas de gestión	33	¿Siente que la evaluación en su trabajo es objetiva y justa?	2	6	2	2
Relación con los compañeros	34	¿Siente satisfacción en la relación con compañeros?	4	4	2	0
Relación con los compañeros	35	¿Siente que su carga de su puesto de trabajo?	4	4	1	0
Relación con los compañeros	36	¿Cuenta con el apoyo de los compañeros en el trabajo?	5	5	1	0
Relación con los compañeros	37	¿Recibe trabajo que sea importante para otras personas en la empresa?	5	5	1	0
Relación con los jefes	38	¿Puede dar su opinión en decisiones que afectan su vida laboral?	4	5	3	0
Relación con los jefes	39	¿Puede negociar todas las cuestiones que afectan su vida laboral?	4	4	4	0
Relación con los jefes	40	¿Puede expresar lo que piensa a su jefe?	5	4	3	0
Relación con los compañeros	41	¿Puede expresar lo que piensa a sus compañeros de trabajo?	3	8	1	0
Relación con los jefes	42	¿Se encuentra informado sobre cuán bien o mal realiza su trabajo?	2	6	3	1
Relación con los jefes	43	¿Puede decidir la mejor manera de hacer su trabajo?	6	5	1	0
			195	219	79	23

Anexo 3. Diagnóstico del Instrumento de Medición de los Factores de la Calidad de Vida Laboral

Instrumento de Medición de los factores de la Calidad de Vida Laboral

A continuacion se presentan varios items que se requieren sean contestados con la mayor sinceridad posible.
El estudio es totalmente anonimo.
Marque con una (X) la elección de su preferencia por cada pregunta:

Nro.	Preguntas	Respuestas		
1	¿Qué se espera como resultado final en una situación de trabajo normal?			
2	Redactar una idea clara y precisa que está pasando actualmente			
3	Determinar las causas o motivos por los cuales la situación identificada se presenta o está sucediendo			
4	Especificar en qué unidades de la organización se está presentando está situación			
5	Determinar qué medidas o acciones se recomiendan tomar para solventar la situación de acuerdo a las causas que la originan			
Nro.	**Preguntas**	**Bajo**	**Mediano**	**Alto**
6	¿Qué efecto tiene la situación identificada sobre el logro de los objetivos y metas de la organización?			
7	¿Qué efectos tiene la situación identificada sobre la actitud y disposición del personal en la ejecución de su trabajo?			
Nro.	**Preguntas**	**En un año**	**En seis meses**	**De inmediato**
8	¿Cuándo se debe comenzar a tomar las medidas o a implementar las soluciones para resolver la situación?			
Nro.	**Preguntas**	**Disminuir**	**Mantenerse**	**Incrementarse**
9	La situación planteada tiende a:			

Anexo 4. Jerarquización de Problemas

Jerarquización de Problemas

A continuacion se presentan varios ítems que se requieren sean contestados con la mayor sinceridad posible.

El estudio es totalmente anonimo.

Marque con una (X) la elección de su preferencia por cada pregunta:

Nro.	Problemas Identificados	Impactos/ Resultados	Efectos/ Personal	Prioridad Solución	Tendencia	Total de Puntos	Jerarquización
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

Anexo 5. Objetivos de Cambio

Objetivos de Cambio

A continuacion se presentan varios items que se requieren sean contestados con la mayor sinceridad posible.
El estudio es totalmente anonimo.
Marque con una (X) la elección de su preferencia por cada pregunta:

Nro.	Preguntas	Respuestas		
1	Definir situación identificada.			
2	Definir cambio deseado: qué se desea cambiar, modificar, crear, diseñar, etc.			
3	Establecer los objetivos de cambio en relación directa con sus causas de origen.			
4	Determinar la localización de cada cambio por áreas organizativas especificas.			
Nro.	**Preguntas**	**Bajo**	**Mediano**	**Alto**
5	Fijar la prioridad de la solución para cada cambio en función del tiempo requerido, de acuerdo a los siguientes lapsos:			
6	Determinar el impacto que tendría cada cambio deseado sobre el logro de los objetivos organizacionales, de acuerdo a la siguiente escala:			
7	Determinar el efecto que tendría cada cambio deseado sobre la satisfacción y motivación del personal, de acuerdo a la siguiente escala:			
Nro.	**Preguntas**	**Baja reducción**	**Mediana reducción**	**Alta reducción**
8	Calificar la tendencia que tendría cada cambio deseado en términos de minimizar o reducir cada situación no deseada; de acuerdo a la siguiente esala:			
Nro.	**Preguntas**	**Baja posibilidad**	**Mediana posibilidad**	**Alta posibilidad**
9	Determinar la factibilidad de que cada cambio deseado pueda llevarse a la práctica tomando como referencia la realidad organizacional, utilizando la siguiente escala:			

Anexo 6. Jerarquización de Objetivos de Cambio

Jerarquización de Objetivos de Cambio

A continuacion se presentan varios items que se requieren sean contestados con la mayor sinceridad posible.

El estudio es totalmente anonimo.

Marque con una (X) la elección de su preferencia por cada pregunta:

Nro.	Objetivos del Cambio	Proridad Solución	Impactos/ Objetivos	Efectos/ Personal	Tendencia	Factibilidad	Total de Puntos	Jerarquización
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								

Anexo 7. Plan de Acción

Plan de Acción

A continuacion se presentan varios items que se requieren sean contestados con la mayor sinceridad posible.

El estudio es totalmente anonimo.

Nro.	Problema/ Cambio Deseado/ Objetivos de Cambio	Actividades	Tiempo Fechas	Recusos Requeridos	Localización	Responsables	Problemas potenciales	Causa(s)	Impacto /Resultados	Acciones Preventivas
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										