



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y del Trabajo  
Universidad Zaragoza

Máster Propio en  
Dirección y Gestión de  
Recursos y Servicios Sociales

*dirygess*



# HACIA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA RESIDENCIA DE MAYORES

Dirección académica

**Francisco Galán**

Junio 2020

- ▶ Cristina Cubero
- ▶ Aída Ferrer
- ▶ Laura Figueroa
- ▶ Zoila Manso

“La riqueza de toda la organización está en su capital humano” Anónimo.

**Agradecimientos:** A nuestras familias por el apoyo tanto en el trabajo de Fin de Máster como en esta situación de crisis que estamos viviendo en las residencias y a los profesores y profesoras del Máster Propio de Dirección y Gestión de Recursos y Servicios Sociales y por supuesto a nuestro tutor, Francisco Galán por sus directrices.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
CLIMA LABORAL .....	8
CLIMA LABORAL EN EL ÁMBITO SANITARIO .....	10
MOTIVACIÓN LABORAL.....	11
EXPERIENCIAS: ORGANIZACIONES CON BUEN CLIMA LABORAL.....	15
OBJETIVOS.....	16
OBJETIVO GENERAL.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
METODOLOGÍA.....	17
DISEÑO DE ESTUDIO.....	17
CONTEXTO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO .....	17
POBLACIÓN DEL ESTUDIO .....	17
a. Criterios de inclusión.....	18
b. Criterios de exclusión .....	18
CONSIDERACIONES ÉTICAS Y CONSENTIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO .....	18
PROCEDIMIENTO .....	18
ACCESO Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN .....	19
Dimensión: Apoyo directivo o emocional .....	20
Dimensión: Carga de trabajo o demanda.....	20
Dimensión: Motivación intrínseca .....	20
Dimensión: Calidad de vida profesional percibida.....	20
VARIABLES DEL ESTUDIO:.....	22
ANÁLISIS ESTADÍSTICOS .....	23
TIMING .....	23
RECURSOS .....	25
RESIDENCIA DE MAYORES ROMAREDA.....	25
SITUACIÓN ACTUAL CON DATOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS.....	29
ABSENTISMO LABORAL .....	30
ROTACIÓN DE PERSONAL.....	32
BAJAS LABORALES .....	33

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	39
PLAN DE COMUNICACIÓN .....	40
PLAN DE ACCIÓN .....	41
COMUNICACIÓN INTERNA .....	42
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	47
EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL .....	55
LIMITACIONES .....	64
CONCLUSIONES .....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS .....	69
ANEXO I: Solicitud de autorización de uso de la encuesta CPV-35 a la autora.....	69
ANEXO II: Solicitud de autorización a la dirección del centro.....	70
ANEXO III: Documentación de información y consentimiento informado .....	71
ANEXO IV: Cuestionario CVP-35.....	74
ANEXO V: Cartel de jornada de puertas abiertas 2020.....	78
ANEXO VI: Jornada de puertas abiertas en la residencia mayores Romareda de Zaragoza el 27 de junio del 2020.....	79
ANEXO VII: Técnica de generación de ideas 6-3-5 .....	81
ANEXO VIII: Juego de la vida .....	82

## RESUMEN

Durante el envejecimiento se produce una pérdida progresiva de la capacidad adaptativa al medio en el que vivimos. En ocasiones es necesario el uso de recursos residenciales para poder atender de una forma más especializada a las personas mayores lo que supone un estrés para estos y sus familias.

Las residencias de mayores necesitan de un personal cualificado para el buen desarrollo de las actividades y alcanzar el bienestar de los residentes. Se ha observado un alto índice de rotación de estos trabajadores, por ello, consideramos importante elaborar un plan de acción que logre mejorar el clima laboral y así disminuir la tasa de absentismo y rotación. Esto redundará en una mejor calidad en los cuidados de los residentes.

El objetivo general de este trabajo fin de Máster es mejorar el clima laboral del personal técnico de cuidados auxiliares de enfermería en la residencia de Personas Mayores de Romareda.

Para ello se realiza una búsqueda bibliográfica sobre el clima laboral en general, el clima laboral en el sector en el que trabajamos, sociosanitario y sobre las motivaciones de los trabajadores/as. Además, buscamos diferentes empresas que sean conocidas por su buen clima laboral en todos los sectores.

Se decide realizar un plan de acción, inicialmente piloto en un solo módulo de trabajo, basado en la mejora de tres áreas fundamentales para un clima laboral óptimo y la calidad asistencial de los residentes del centro. Estas tres áreas son diferentes, pero con una gran relación entre sí: la Comunicación interna, la Comunicación externa y el Empoderamiento del personal.

A modo de conclusión se destaca la importancia del cuidado al personal de atención directa por parte de la organización a través de sencillas medidas que pueden hacer mejorar la comunicación y la autovaloración de los/as trabajadores, mejorando así el clima laboral y con ello la atención a los residentes.

## INTRODUCCIÓN

El envejecimiento es un proceso universal, heterogéneo, intrínseco e irreversible, de inicio solapado e individual. Con el envejecimiento se produce una pérdida progresiva de la capacidad adaptativa al medio en el que vivimos. Durante esta etapa, entre la madurez y la ancianidad, se producen grandes cambios que requieren reajustes constantes por el individuo.

Múltiples situaciones personales hacen del sistema de Servicios Sociales un pilar básico para satisfacer de una manera holística las diferentes necesidades de la población actual, cada vez más envejecida, para conseguir una mayor integración y atención de las personas más vulnerables de nuestra sociedad.

En la actualidad, las personas mayores y sus familias necesitan optar por un recurso residencial para poder ser atendidas de una forma más especializada de lo que puede hacerse en el propio domicilio o en el entorno familiar. Este cambio supone un estrés en sus vidas, tanto para las familias como para los usuarios, por ello es importante que los centros residenciales cuenten con un buen clima laboral de sus trabajadores, de modo que los residentes pueden llegar a sentirse “como en su propia casa”.

## JUSTIFICACIÓN

Cuando nos planteamos la posibilidad de realizar el Máster Propio en Dirección y Gestión de Recursos y Servicios Sociales, el objetivo común de las cuatro participantes se enmarca en mejorar la situación actual de nuestros centros de trabajo.

Este equipo de trabajo de fin de máster está formado por cuatro trabajadoras de residencias de mayores, dos del ámbito privado y otras dos de ámbito público, que ostentan cargos de responsabilidad en dichos centros y que trabajan con personal a su cargo. Aunque estos servicios son gestionados de forma diferente, en todas ellas existe un problema común: el mal clima laboral existente entre el personal de atención directa, lo cual puede interferir en el buen hacer diario, así como, en última instancia, en la calidad asistencial hacia los residentes y sus familias.

Los centros residenciales de personas mayores son un ejemplo de esfuerzo físico y emocional tanto de los residentes como de sus familiares, al convertirse la residencia en su nuevo hogar. Además, un gran porcentaje de estas personas están afectadas por un alto grado de dependencia tanto física como cognitivamente, por lo que necesitan apoyo para las actividades básicas de la vida diaria (en adelante ABVD).

Por estas razones las residencias para personas mayores necesitan un personal cualificado para el desarrollo de las actividades para el bienestar de los usuarios y con un aplomo emocional, y algo muy importante que es que la plantilla se mantenga en el tiempo para dar estabilidad al equipo. Sin embargo, se observa que existe una alta rotación en las diferentes residencias nombradas anteriormente, lo cual dificulta en gran medida la gestión del personal, así como la supervisión de un trabajo de calidad y adaptado a las necesidades del centro.

Por todo lo expuesto, hemos decidido realizar con este trabajo con los objetivos de parar, observar y estudiar necesidades, analizar y establecer prioridades, y buscar soluciones para elaborar un plan de acción que mejore el clima laboral de un centro de trabajo. Conseguiremos esto fundamentalmente poniendo en valor el trabajo de los profesionales e implicando a las familias en el cuidado de los usuarios. Así trataremos de que se genere un mejor clima laboral entre todos los trabajadores/as, usuarios/as y familias para lograr ser sobresalientes en los cuidados físicos y emocionales que las personas mayores requieren.



## MARCO TEÓRICO

La realidad sobre la que se pretende intervenir con este trabajo ha sido ampliamente estudiada a nivel teórico y práctico por multitud de autores y desde diferentes miradas y perspectivas. Por esta razón ha resultado de gran utilidad, tanto revisar la bibliografía ya escrita hasta ahora por otros autores, como investigar sobre buenas prácticas para la mejora del clima laboral realizadas en empresas y que fácilmente se pueden tomar de ejemplo.

La revisión literaria se ha realizado en torno a estos cuatro ejes:

- Clima laboral
- Clima laboral en el ámbito sanitario
- Motivación laboral
- Experiencias de otros centros de trabajo

### CLIMA LABORAL

El clima laboral para un gran número de autores consultados es un concepto multidimensional compuesto por las personas trabajadoras, la organización, y el equipo de trabajo.

Algunos los autores consultados se centran más en el papel principal por parte del trabajador o del equipo de trabajo, mientras que otros autores destacan una mayor importancia de la organización.

Algunos ejemplos en los que el foco principal es el equipo de trabajo:

La gestión estratégica del clima laboral abarca el clima laboral como influencia *“en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial”* (Bordas, 2016)

Al igual que en Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral donde se refuerza el clima laboral como *“un fenómeno desarrollado principalmente dentro de la psicología y la sociología, al tener una doble dimensionalidad, en el que por un lado el individuo crea a diario dicho clima en la organización; pero una vez creado adquiere una dimensión social que excede y condiciona*

a los individuos que lo han generado permaneciendo en la organización (Casas, Repullo, Lorenzo, y Cañas, 2002)

Dicha idea es reforzada por Palma (2004) quien señala cómo una percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

También el clima organizacional puede ser considerado como la expresión personal que los trabajadores y directivos usan de la organización a la que pertenecen. Todo esto incluye el sentimiento que el empleado forma sobre su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus trabajadores y a sus compañeros de trabajo, que puede ser expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otros (Chiavenato, 2000).

Otros autores en cambio se centran en la organización como principal foco del clima laboral, como pueden ser los siguientes ejemplos:

“El clima laboral remite a una serie de aspectos propios de la organización (...) El clima de una organización constituye el humor de esta. Además, señalan que el clima de una organización es el medio interno, en el cual se ponen atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.” (Lip & González, 2014)

Furnham (2011) afirma que el clima laboral es una característica de la organización que la gente, sin importar donde trabaje, experimenta todos los días, y además tiene un impacto vital en el individuo respecto a las actividades y los estados de ánimos en general de las personas.

Chiavenato (2007) plantea que el clima organizacional se refiere a los ambientes existentes entre los miembros de la organización, que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera particular las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros. Deza (2010)

Agrupando todas estas teorías sobre el clima laboral nos encontramos con un artículo de Nicolás Seisdedos “El clima laboral y su medida” que centra en tres líneas las bases del clima laboral.

- a. Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente, fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices objetivos de dichas características. En esta línea de trabajo están Forehand y Gilmer (1965) citado por y de Litwin y Stringer (1966, 1968).
- b. Una serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Estos se deciden de las relaciones entre sus miembros y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tienen de la realidad laboral. Dichas percepciones a su vez influyen en la conducta y actitudes de los individuos de la organización. Aquí se incluyen los trabajos de Campbell et al (1971), Guión (1973), y Pritchard y Karasick (1973).
- c. Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos: lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta como lo perciben otros por tanto es más como una dimensión del individuo que de la organización.

## CLIMA LABORAL EN EL ÁMBITO SANITARIO

En la búsqueda bibliográfica realizada hay un gran número de estudios de clima laboral centrado en el ámbito sanitario.

Inmaculada García en su trabajo de El Clima emocional y liderazgo de los equipos de trabajo en el ámbito sanitario de Andalucía afirma que las interacciones sociales en los equipos de trabajo sanitarios movilizan importantes aspectos emocionales que afectan el ambiente, rendimiento y satisfacción de profesionales y pacientes. Se basa para dicha afirmación en la teoría centrada en las relaciones sociales de Safran, Miller y Beckman (2006).

Nosotras al igual que para otros autores (Côté, 2005) compartimos la creencia de que el empleado feliz es más productivo. Se trata de un planteamiento en el que ambas partes ganan (win and win), ya que las personas que expresan sus emociones más agradables y positivas afrontan su trabajo invirtiendo menos esfuerzo y sufriendo menos estrés que las que expresan emociones más negativas.

Continuando con la relación entre clima laboral y ámbito sanitario encontramos la relación entre el clima laboral y el síndrome de Burnout en el personal de la salud encontramos dos ideas claves para nuestro plan de trabajo: la motivación y el estrés.

La Organización Mundial de la Salud considera e indica que estrés laboral es una epidemia global ya que es el único riesgo ocupacional que puede afectar a todos los trabajadores. Esta enfermedad aparece cuando las exigencias laborales del entorno van a superar la capacidad del trabajador haciendo que sea casi imposible hacerlas frente o ya sea mantenerlas bajo el control, se ha concluido que está asociada con una reducción de la productividad personal, de la institución y un descenso en la calidad de vida de quienes lo padecen esta enfermedad. El estrés laboral va a afectar de una manera negativa primero la salud a nivel físico y luego la salud psicológica de los trabajadores, y finalmente su eficacia laboral.

## **MOTIVACIÓN LABORAL**

El clima laboral de cualquier empresa debe centrarse en un pilar básico: la motivación.

Daniel Pink es uno de los autores claves sobre la motivación y en sus manuales explica claramente la unión entre el clima laboral y la motivación:

“Trabajar es algo tan natural como jugar y descansar, y que, bajo las condiciones adecuadas, el ser humano aceptará e incluso buscará este tipo de responsabilidad. La mayoría de las personas se mueven empujadas más por la motivación intrínseca que por la extrínseca, es decir, les importa más la satisfacción que les puede reportar un determinado trabajo que las recompensas externas que recibirán por realizarlo.

A largo plazo, las personas motivadas intrínsecamente tienen más éxito que las que solo buscan recompensas, porque tienen un fuerte deseo interno de controlar sus vidas. Además, suelen tener una mayor autoestima y mejores relaciones interpersonales.” (Pink, 2010)

Otros autores claves que pueden mostrarnos ideas claves para nuestro plan de acción serían los siguientes:

La motivación es un proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos. (Ortega, 2016)

La motivación juega un papel muy importante para que el trabajador o trabajadora logre una máxima productividad y calidad en su puesto de trabajo. Para identificar la problemática es necesario analizar las principales causas del mismo. De las cuales se destacan el ambiente

laboral; entendiendo que un ambiente de trabajo turbio servirá para acrecentar los sentimientos negativos.

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas que se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo y así lograr los objetivos establecidos. (Fxrader, 2012)

El concepto y las teorías de la motivación no se han dado solo en el siglo XXI, sino que se han ido desarrollando a lo largo de la historia.

McGregor, citado por Arrechadora, retomó los estudios de Maslow y desarrolló varios estudios que terminaron convirtiéndose en su obra y razón de vida. Trabajó entonces con el lado humano de la empresa, la psicología industrial y las condiciones necesarias para ser un administrador profesional. Generó entonces un trabajo teórico comparando lo que él denominó una **doble teoría, la X y la Y.**

- a) **La teoría X** expone que la mayoría de las personas sienten repugnancia por el trabajo. Por lo tanto, harán todo lo posible por evitarlo, de allí que los trabajadores deben ser obligados con castigos para que lo hagan. Otra premisa en esta teoría es que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas. De esa forma evitan la toma de decisiones y las cuotas de responsabilidad.

Además, para los científicos que avalan esta posición, las personas comunes tienen pocas ambiciones, lo que las lleva a necesitar mucha seguridad. Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar mecanismos de supervisión muy estrictos. Por eso son necesarios los supervisores y las revisiones continuas.

El liderazgo se ejerce pues de manera autoritaria y señalando lo que cada uno debe hacer y cómo. Las normas son estrictas y se establecen fuertes sanciones, coacciones y medidas punitivas para mantener a los empleados trabajando. Se usa el dinero y la remuneración como elemento básico de motivación.

- b) En la **Teoría Y**, se plantea una visión diferente del ser humano; se parte de que a las personas les gusta tomar riesgos y no siempre las respuestas son iguales en circunstancias parecidas. Por lo tanto, los trabajadores existen en un estado de permanente incertidumbre.

Por otra parte, se considera que la actividad física e intelectual laboral es normal, es igual a la del juego o el descanso, por lo que el desgaste no es un castigo, es propio de la existencia misma. En consecuencia, si por el trabajo las personas obtienen algún beneficio, lo harán gustosas.

Si los trabajadores en consecuencia tienen decisión propia, entonces no es lógico castigarlos para que trabajen. Simplemente las personas pueden direccionar su actividad y auto controlarla de acuerdo con su meta. En función de esto, si la organización le presenta al trabajador las recompensas adecuadas, él las asumirá como reto personal. Así el trabajador correctamente motivado, no sólo aceptará la responsabilidad, sino que buscará nuevas metas. Su nivel de aprendizaje será superior y encontrará soluciones que aportará a la organización.

En este sentido es la dirección de la empresa la que debe organizarse de tal manera que el trabajo fomente dicho desarrollo y permita al trabajador cumplir no solo unos objetivos a los que no se siente ligado, sino que además en el proceso de alcanzar las metas de la empresa pueda alcanzar también las propias metas. También se valora que el compromiso es mayor cuando se observa un reconocimiento de sus logros, y que aplicar las capacidades de los trabajadores puede generar soluciones a problemas organizativos imprevistos o para los que la dirección no tiene una solución válida.

Se trataría pues de ejercer un liderazgo que permita la participación y la confianza, en que se aprecie la labor del trabajador, en que se amplíe y enriquezca el trabajo y responsabilidad personal (por ejemplo, mediante la delegación de responsabilidades) y que se enfoque a la consecución de objetivos en vez de a la autoridad y el poder personal.)

Pérez, Moreno y Reyes (2018) citan a Herzberg según el cual la motivación de las personas depende de dos factores que se explican a continuación:

a. **Factores higiénicos:** Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado habitualmente para lograr la motivación del personal. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta los trabajadores.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

**b. Factores motivacionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, produce un resultado de satisfacción perdurable y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles corrientes. El término motivación encierra sentimientos de la realización, de evolución, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas Ideales que constituyen un gran desafío y tienen bastante trascendencia para el trabajo

Los mismos autores citan a Clayton Alderfer como el autor que ha remodelado la jerarquía de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de las necesidades se le llama teoría ERC.

La teoría ERC argumenta que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior:

- a. **Existencia:** Remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. Dentro de una organización se incluyen: los salarios, beneficios, sociedad, las condiciones ambientales de trabajo y la política organizacional sobre seguridad del trabajo.
- b. **Relación:** El deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás. A través de la relación de trabajo, se establecen derechos y obligaciones entre el empleado y el empleador, este ha sido el principal acceso de los trabajadores a sus derechos y beneficios asociados con el empleo, en áreas de trabajo y de seguridad social.
- c. **Crecimiento:** El anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización. El crecimiento en el trabajo es una función esencial de la gestión que tiene beneficios tanto para la empresa como para los empleados

En conclusión, podemos afirmar que el trabajador aspira a obtener de su trabajo unos beneficios económicos y extra salariales y una vez obtenidos, esa posición pasa de ser la deseada a la posición habitual, por lo que el trabajador continuamente deseará que su trabajo le aporte continuamente nuevos beneficios, ya sean económicos y/o beneficios extra salariales.

## EXPERIENCIAS: ORGANIZACIONES CON BUEN CLIMA LABORAL

La web EAE Business School hace un repaso de empresas en las que se genera buen clima laboral utilizando diferentes métodos, de entre las cuales podemos destacar las siguientes.

En primer lugar, la empresa Bimbo es una multinacional que fomenta el empoderamiento del personal y favorece el buen clima laboral de diferentes maneras. Por ejemplo, cuenta con grupos de empleados que se encargan de un producto concreto. Estos trabajadores son responsables de la mejora del producto en cuestión, pero también del método de trabajo, de las características del packaging, del marketing, entre otras cuestiones. Así el equipo está comprometido con mejorar la calidad, el proceso de información y las estrategias de negocio, es decir comprometidos con un producto en concreto.

Por otro lado, podemos hablar de McDonald's. En esta empresa todos los empleados tienen la libertad de realizar pequeñas acciones haciendo uso de los recursos de la empresa, siempre que estas tengan como objetivo garantizar la mejor experiencia del cliente. Así, si acudes al mostrador diciendo que la hamburguesa está fría, que las patatas están duras o que el refresco tiene demasiado hielo, el empleado tiene la libertad de entregarte otro producto en sustitución cuando él así lo considere.

Otra empresa líder que fomenta el empoderamiento y el buen clima laboral es Google, líder mundial en innovación, se esfuerza por ofrecer un entorno de trabajo creativo e inclusivo. La compañía anima a sus empleados a interactuar con personas de otros departamentos. Además, cuentan con una herramienta de gestión que permite a los trabajadores de toda la empresa involucrarse en las reuniones, haciendo preguntas y participando en la creación de nuevas ideas. Más aún, los ingenieros pasan el 20% de su semana trabajando en proyectos que les interesan personalmente.

Otra compañía a destacar es Yum Brands, líder mundial de comida rápida en número de restaurantes (gestiona KFC, Pizza Hut y Taco Bell, entre otras marcas). La empresa apostó por una política de empoderamiento de cada empleado que puede tomar cualquier decisión que no implique gastar más de 15 dólares, es decir, el precio de una pizza grande. Así los trabajadores pueden aliviar a los clientes insatisfechos, lo que se ha traducido en una mayor lealtad, un aumento de los clientes y, por supuesto, un aumento de los beneficios.

Los empleados de los hoteles Ritz-Carlton pueden gastar hasta 2.000 dólares, siempre que sea para mejorar la experiencia de un huésped, manejar una queja o solucionar un problema. El empresario Peter Shankman contó que en una ocasión una empleada le compró un nuevo tubo



de pasta de dientes porque notó que le quedaba poco. Estaba tan impresionado que *twitteó* una foto, lo que supuso miles de dólares en reservas para los hoteles de la compañía.

Por último, el Banco de América Central en el cual los empleados de la compañía tienen total libertad para aportar sus ideas sobre nuevos productos para lanzar al mercado o sobre mejoras en productos ya existentes. De hecho, muchos de los productos que ofrece esta institución han sido creados por los trabajadores. Gracias a esta estrategia el Banco de América Central tiene una gran gama de productos. Y es que los trabajadores se ponen en el lugar de los clientes y crean lo que verdaderamente necesitan.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Mejorar el clima laboral del personal técnico de cuidados auxiliares de enfermería en la residencia de Personas Mayores de Romareda.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el nivel de calidad de vida profesional de los trabajadores (técnicos de cuidados auxiliares) en la Residencia Romareda.
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores/as y en consecuencia la de los residentes en la Residencia de Personas Mayores Romareda.
- Favorecer que la sociedad aragonesa conozca la realidad de los centros residenciales.

## METODOLOGÍA

### DISEÑO DE ESTUDIO

Se trata de un estudio cuasiexperimental<sup>1</sup>, en concreto un estudio comparativo antes/después del plan de acción sin grupo control paralelo. Con este diseño se pretende valorar si mejora el clima laboral, disminuye el absentismo entre los trabajadores de los diferentes colectivos y además mejora la calidad asistencial hacia los residentes.

En primer lugar, se realizará un estudio piloto con una muestra pequeña y una vez se obtengan datos de su eficacia se pasará a desarrollarlo al resto de la residencia.

### CONTEXTO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

El estudio piloto se realizará en el módulo uno de la Residencia de Mayores Romareda de Zaragoza durante el periodo 2020-2022. En primer lugar, se realizará la encuesta sociodemográfica y CPV-35 (Anexo 4) a los trabajadores con el objetivo de analizar el clima laboral antes de comenzar el plan de acción, otra hacia la mitad del proceso y por último otro al finalizarlo para evaluar los resultados. De este modo se comprobará si el plan de acción ha tenido el efecto deseado o por el contrario habría que implementar otras acciones complementarias. En el caso de que la evaluación de las medidas ejecutadas fuera positivo, se valorará la aplicación de este método y los restantes módulos asistenciales que componen la residencia

Además de los datos objetivos obtenidos, se irán observando los cambios en cuanto a la vida diaria de pequeños gestos entre trabajadores para observar si el plan está siendo efectivo, realizando así una evaluación continua del proceso.

### POBLACIÓN DEL ESTUDIO

Se estima que el número de participantes en el estudio piloto, será de 20 personas aproximadamente con un perfil de técnicos de cuidados auxiliares, en adelante TCAE.

---

<sup>1</sup> Estudio cuasiexperimental: se trata de un estudio sin grupo control paralelo en el que se estudia la eficacia de una intervención analizando los datos antes de comenzar y una vez se ha finalizado

#### a. Criterios de inclusión

- Los trabajadores que lleven 6 meses como mínimo de tiempo trabajando en la residencia y se prevea una duración de más de un año.
- Todos los trabajadores que estén de acuerdo con formar parte del estudio y tengan firmado el consentimiento informado.

#### b. Criterios de exclusión

- Los trabajadores que lleven menos de 6 meses tiempo trabajando en la residencia o se prevea una duración inferior a un año.
- Todos los trabajadores que no deseen formar parte del estudio y no hayan firmado el consentimiento informado.

### **CONSIDERACIONES ÉTICAS Y CONSENTIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO**

Se solicita autorización a la autora de la encuesta CPV-35 para su uso. Una vez obtenida su autorización se inicia la puesta en marcha del estudio en la Residencia Romareda. (Esta autorización se refleja en el anexo I)

Se estima oportuno realizar una reunión inicial con la directora de la Residencia de Mayores Romareda para explicarle nuestro objetivo con este trabajo y el plan de acción que se pretende realizar.

Una vez explicado el diseño de nuestro estudio, se le entregará a la dirección del centro por escrito toda la información para que pueda valorarlo y autorizarlo.

Si la respuesta de la dirección del centro es positiva, se concretará una nueva reunión en la que trabajaremos las necesidades en cuanto a espacios necesarios para la realización del plan de acción y el tiempo que sería necesario invertir por parte de los trabajadores.

En el caso que se quieran publicar los resultados se pedirá autorización al Comité de Ética.

### **PROCEDIMIENTO**

Para llevar a cabo este estudio se procederá, en primer lugar, a pedir colaboración y el permiso a la dirección del centro. Esta autorización está reflejada en el anexo II.

Tras la aceptación, se seleccionará a los trabajadores/as y se citará a una sesión explicativa en la que se dará toda la información relativa al estudio en la que podrán preguntar todas las dudas que les surjan. Posteriormente se les entregará el consentimiento informado. Tras unos días, se volverá al centro donde se resolverán más dudas y se recogerán los consentimientos informados de todos los trabajadores/as que quieran participar en el estudio.

## ACCESO Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

La fuente de información son los trabajadores/as de la Residencia de Mayores Romareda de Zaragoza que trabajan en el módulo 1.

Los trabajadores/as de la residencia recibirán la información sobre el estudio y si están de acuerdo en su participación firmarán el acuerdo de consentimiento para ello. Esta información está reflejada en el anexo III.

Una vez aceptada la participación, se procederá a responder el cuestionario previo a comenzar con el plan de acción, que volverán a responder a mitad y al final de este. El cuestionario será totalmente anónimo para así garantizar la protección y el anonimato de los datos.

Se utilizará el cuestionario de calidad de vida profesional CVP-35 (Cabezas, 2000). El cuestionario CVP-35 se encuentra en el anexo IV

Dicho cuestionario CVP-35 realiza una medida multidimensional de la calidad de vida profesional. Consta de 35 preguntas, que se responden en una escala de 1 a 10, se marcará con una X en función de la conformidad o no con las afirmaciones. Siendo: nada (valores 1 y 2), Algo (valores 3, 4 y 5), Bastante (valores 6,7y 8) y Mucho (valores 9 y 10).

El CVP-35 consta de 35 ítems, cada uno de los cuales puntúa de 1 a 10. Los ítems pueden agruparse en tres subescalas sumarias según Martín, Cortés y Morente (2004):

- «Apoyo directivo» (12),
- «Cargas de trabajo o demandas» (11)
- «Motivación intrínseca» (10);

Quedarían dos ítems que no se engloban en otras categorías («Calidad de vida en el trabajo» y «Capacidad para desconectar»).

El cuestionario se completa con tres cuestiones adicionales: utilidad que pensaban los trabajadores tendría la encuesta, años de vinculación con la empresa y categoría profesional.

#### Dimensión: Apoyo directivo o emocional

*Quemarse por el trabajo*, también conocido como síndrome de burnout, es un concepto que da explicación al progresivo deterioro de los cuidados y atención profesional a los usuarios. Responde al estrés laboral crónico que ocurre con frecuencia en los profesionales sanitarios que trabajan en contacto directo con sus usuarios. Al definir Burnout aparecen condiciones no deseables como estrés laboral, desgaste emocional, fatiga, ansiedad, etc. El apoyo directivo debe existir en toda empresa para favorecer el bienestar del trabajador y es fundamental brindarlo, entre otros aspectos, para que no aparezca el síndrome.

Está constituida por los ítems: 2, 3, 4, 5, 10, 11, 14, 16, 20, 22, 23, 28 y 30.

#### Dimensión: Carga de trabajo o demanda

La carga de trabajo es la cantidad de tareas y funciones a asumir, y está en relación directa con la calidad y características de los cuidados; dependiendo de ello la evolución del usuario es diferente, así como la respuesta al tratamiento.

Está constituida por los ítems: 1, 6, 7, 8, 17, 18, 19, 21, 24, 25 y 33

#### Dimensión: Motivación intrínseca

La motivación intrínseca es el motivo de llevar a cabo una acción cuando no hay recompensa externa de por medio. Las acciones se realizan sólo por su interés o la satisfacción personal que deriva de su realización. Se basa en necesidades internas de competencia y autodeterminación. El individuo es considerado como un agente activo, orientado hacia la elección de su conducta a partir de la evaluación tanto de necesidades psicológicas como de oportunidades presentes en su entorno.

Está constituida por los ítems: 9, 12, 13, 15, 26, 27, 29, 31, 32 y 35.

#### Dimensión: Calidad de vida profesional percibida

La Calidad de Vida Profesional es la sensación de bienestar que pueden experimentar las personas, y representa la suma de sensaciones subjetivas y personales de sentirse bien. El tener calidad de vida en el trabajo actúa sobre aspectos importantes para el desenvolvimiento psicológico profesional del individuo y produce motivación para el trabajo, capacidad de adaptación a los cambios, buen ambiente de trabajo, creatividad y voluntad para innovar o

aceptar cambios en la empresa. El trabajo es una actividad humana individual y colectiva que requiere de esfuerzos, aptitudes y tiempo. Los individuos lo llevan a cabo a cambio de compensaciones económicas y materiales, pero también psicológicas y sociales que contribuyen a sus necesidades. El personal de Enfermería se encuentra sometido a altos niveles de estrés, que se transforma en situaciones de insatisfacción. El síndrome de Burnout, descrito por Maslach (1976), es consecuencia del estrés laboral crónico que suele aparecer en profesionales que mantienen una relación de ayuda constante y directa con otras personas. Soportan una sobrecarga de trabajo duradera con gran dedicación, y tienden a atender al cliente en la misma medida en que perciben que son tratados por la empresa en que trabajan. En 1981 Maslach y Jackson lo definen como una respuesta inapropiada a un estrés emocional crónico, 14 con ciertas características ya descritas anteriormente. Esta dimensión corresponde a la pregunta 34.

En una escala del 1 al 10 el instrumento CVP-35 constituye una herramienta importante para evaluar la CVL (calidad de vida laboral) en trabajadores del sector salud, debido a que estima la evaluación de las condiciones objetivas de trabajo, aspectos relacionados con la estructura de la organización y aspectos psicológicos involucrados (carga laboral, apoyo del directivo, motivación intrínseca); adicionalmente, este estudio aporta evidencia preliminar del adecuado funcionamiento técnico (confiabilidad) de este instrumento.

## VARIABLES DEL ESTUDIO:

### 1) Variables a estudio:

#### a) Variables independientes

- i) Edad
- ii) Sexo
- iii) Antigüedad laboral
- iv) Situación laboral

#### b) Variable dependiente

- i) Respuestas de la encuesta CVP-35.

### 2) Definición de variables a estudio

#### a) Variables independientes:

- i) Edad: variable cuantitativa
- ii) Sexo: variable dicotómica
- iii) Antigüedad laboral:
  - (1) Menos de 6 meses
  - (2) 6 meses a 1 año
  - (3) 1 año a 3 años
  - (4) Más de 3 años
- iv) Situación laboral:
  - (1) interino
  - (2) fijo
  - (3) sustitución IT

#### b) Variable dependiente:

- i) Respuestas de la encuesta CVP-35.
  - (1) nada (valores 1 y 2),
  - (2) Algo (valores 3, 4 y 5),
  - (3) Bastante (valores 6,7y 8)
  - (4) Mucho (valores 9 y 10)

Se analizará los resultados de la encuesta según las diferentes dimensiones y posteriormente se analizará si existe correlación entre alguno de los datos sociodemográficos o laborales entre las diferentes respuestas de la encuesta.

## **ANÁLISIS ESTADÍSTICOS**

Para la recogida de los datos se clasificará en el programa Microsoft Office Excel 2010. Posteriormente estos datos se importarán al programa estadístico denominado Statistical Package for Social Sciences (SPSS) para Windows en versión 20.0.

El análisis descriptivo se realizará a través de tablas de frecuencia para las variables de sexo, edad y situación laboral y su representación gráfica se realizaría a través de gráficos de barras.

Posteriormente se procedería a estudio bivariado entre los resultados obtenidos la primera vez que se pasara la encuesta CVP-35 y la otra al finalizar el plan de acción.

## **TIMING**

Debido a la situación de pandemia se pospondrá la recogida de datos de la encuesta alrededor de 6 meses para que no se vean alteradas por la situación traumática que ha supuesto para los trabajadores socio-sanitarios tal situación. De este modo todo el plan se verá retrasado.

Por otro lado, el plan de comunicación se trata de algo circular, es decir no tiene un principio y un fin establecidos si no que se irán realizando distintas aportaciones durante la realización de todo el plan de acción.

Además, si se observa que tiene un efecto positivo para la residencia se continuarán realizando campañas de difusión o diferentes medidas de comunicación tanto interna como externa para seguir favoreciendo el buen clima en el centro.



ACTIVIDADES 2020	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Análisis de la situación y recogida de datos												
Elaboración del proyecto												
Inicio del plan de acción: Comunicación externa												
Inicio Comunicación interna												
Inicio empoderamiento del personal												

ACTIVIDADES 2021	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Comunicación externa												
Comunicación interna												
Empoderamiento del personal												
Recogida de los datos												
Análisis e interpretación												
Elaboración del informe final.												

## RECURSOS

El proyecto planteado en nuestro Trabajo de Fin de Máster no exige financiación externa. Será desarrollado con dedicación propia del personal que ya estamos allí.

Sí necesitará inversión en tiempo para creatividad y desarrollo de las actividades del plan de acción

Sin embargo, hemos decidido crear una bolsa de gastos para imprevistos de 1000 euros. Lo hacemos de forma intuitiva dado que no se prevén grandes inversiones.

a) **Personales:** las personas encargadas de desarrollar el plan de acción serán las mismas que lo han ideado y las mismas que lo controlarán y lo evaluarán.

b) **Materiales:** los materiales necesarios inicialmente para reuniones y planificación del proyecto piloto son: una sala de juntas o reuniones, una pizarra, rotuladores, posit y un ordenador. Dicho material y espacio está disponible en la residencia Romareda.

## RESIDENCIA DE MAYORES ROMAREDA

La Residencia para Mayores Romareda es un centro de servicios sociales público especializado en personas mayores.

Dispone de 216 plazas para personas mayores de 65 años con grado dependencia reconocido por el Instituto Aragonés de Servicios Sociales. De ese total de plazas, 4 de ellas son para estancias temporales para descanso o por situaciones sobrevenidas en el cuidador principal de un mes prorrogables por otro mes, y otras 4 para estancias nocturnas, desde las 19:00 h hasta las 11:30 h del día siguiente, ayudando así al descanso y alivio nocturno del cuidador principal. Este último suele ser un recurso puente a otro, como el residencial y específico para las demencias que cursan con agitación nocturna preferentemente.

El 85% de los residentes tienen reconocido grado III de dependencia por lo que precisan ayuda para realizar todas o casi todas las actividades básicas de la vida diaria. Hablamos desde comer, vestirse, asearse, moverse, ir al retrete, entre otras. Se trata de personas que se engloban dentro de lo categorizado como anciano geriátrico, es decir, afectado por pluripatología relevante, tendencia a la discapacidad y/o dependencia, y frecuentemente con condicionamientos psicológicos y sociales.

Casi el 7% de los residentes se encuentran con capacidad jurídica de obrar disminuida tutelados por la Diputación General de Aragón por riesgo de exclusión social.

La residencia es un lugar donde generalmente las personas o residentes son llevadas por sus familias o son acompañantes de sus cónyuges. Este centro se convierte en su vivienda habitual, su hogar, y la mayoría de estas personas pasarán aquí lo que les reste de vida. Por todo esto se puede considerar que los trabajadores llegan a formar parte de su familia.

En el centro además también pueden recibir atención sanitaria debido a la formación de nuestros trabajadores y los medios de los que disponemos lo que nos convierte en una residencia autónoma y competente.

Estas consideraciones son fundamentales e importantísimas y nos deben hacer pensar en que el usuario/residente es un ser completo con necesidades biológicas-psicológicas-sociales-espirituales-materiales que el personal como equipo multidisciplinar que trabaja en servicios sociales públicos deben tener la obligación de satisfacer favoreciendo su bienestar y su confort.

Residencia Romareda es un edificio organizado por plantas, tiene tres alturas. En la planta calle se encuentra la recepción, la cafetería, lavandería, vestuarios, zona de mantenimiento, almacenes, cocina, comedor general, despachos, salón de actos, capilla, sala de juntas, biblioteca, jardines.

Independiente en su gestión y personal, pero en las instalaciones se sitúa también el Centro de día Romareda.

Toda la residencia está rodeada por una valla con vigilancia, zona ajardinada y un parking.

En la primera planta están ubicados los despachos, y dos módulos con residentes: la UCE (unidad de cuidados de enfermería) y el módulo 1 que cuenta con un comedor propio y habitaciones individuales y dobles.

En la segunda planta se encuentra el módulo 2 y 3 en los que existe un comedor propio y habitaciones dobles e individuales para los residentes.

Y por último en la tercera planta se encuentra el módulo 4 y módulo 5 con zonas comunes para los residentes y sus habitaciones tanto dobles como individuales.

Cada módulo es autónomo en cuanto a personal, es decir, tiene una plantilla específica para atender a los usuarios que allí residen. Los TCAE están organizados por cartones de trabajo donde vienen reflejados todos los residentes, repartidos para equilibrar las cargas de trabajo.

Aunque existe organización común a todos los módulos, cada uno se comporta como un pequeño microclima y existen pequeñas diferencias entre grupos pues cada uno aporta mejoras que adapta a sus peculiaridades.

En todos los módulos hay residentes con todas las características, pero principalmente se reparten de la siguiente manera para equilibrar cargas de trabajo.

**Módulo UCE:** dispone de 20 camas + 2 llamadas de enfermería, para ser usadas ante una necesidad sobrevenida de un residente o por empeoramiento importante de su salud que requiera una atención más meticulosa. Son residentes que dentro de una dependencia grado III presentan mayor rigidez, mayor dificultad para la alimentación por presentar disfagia, mayores lesiones en la piel, y por ello requieren más tiempo para realizar los cuidados básicos.

En UCE hay un equipo fijo de 14 técnicos de lunes a domingo y 2 más los fines de semana.

**Módulos 1, 2 y 3** son características similares, con 40 camas. Los residentes tienen grado de dependencia III, pero también hay alguno con grado II y/o supervisión. Poseen cierto grado de autonomía para algunas de sus necesidades (por ejemplo, algunos comen solos o colaboran en su higiene, etc.)

En estos módulos hay un equipo fijo de 16 técnicos de lunes a domingo y 2 más los fines de semana.

**Módulo 4** con 34 camas. Los residentes tienen principalmente deterioro cognitivo provocado por demencias tipo Alzheimer y con una peculiaridad, muchos caminan por lo que necesitan de un espacio físico para moverse, pero seguro para evitar accidentes y pérdidas por lo que es preciso un módulo cerrado de donde pueden salir y entrar, pero siempre acompañados de sus familiares y/o personal de la residencia. Precisan supervisión constante para todas las actividades básicas de la vida diaria.

En este módulo hay un equipo constante de 18 técnicos de lunes a domingo y dos más los fines de semana.

**Módulo 5** con 40 camas. Los residentes de este módulo presentan escaso deterioro cognitivo lo que les convierte en usuarios bastante autónomos para participar y decidir sobre sus cuidados. Algunos presentan gran dependencia física para moverse.

En este módulo hay un equipo de 14 técnicos de lunes a domingo y dos más los fines de semana.

La estructura arquitectónica de los módulos o plantas es similar. Hemos decidido central el proyecto piloto en el Módulo Uno al ser considerado un módulo estándar en cuanto a número de residentes y características físicas y cognitivas de los mismos. Ahí donde hemos cogido la muestra de trabajadores/as para hacer nuestro estudio.

## **MODULO 1 RESIDENCIA DE MAYORES ROMARADA**

Al salir del ascensor se encuentra un pequeño recibidor con 4 sillones y una mesita redonda. A la derecha y tras atravesar las puertas corta incendios se entra al módulo. Primeramente, se encuentran 4 habitaciones individuales con baño propio que son utilizadas por residentes con mayor grado de autonomía. A la izquierda se encuentra el control de enfermería con su ordenador para trabajar, un aseo y un cuarto de descanso. Enfrente están los cuartos de lencería sucio, lencería limpia (es un almacén donde hay ropa, pañales, guantes, cinturones, etc.) y el cuarto de enfermería (donde hay fármacos, material fungible para curas, una nevera con medicación). Llegamos a la plaza central que es un nuevo distribuidor, pero esta vez de habitaciones de residentes. A la derecha (plaza uno) un baño geriátrico con todo lo necesario para dicho menester. Habitaciones dobles con baño y al fondo del ala un comedor, habilitado para juntar a los residentes en las horas de las comidas y así supervisar o dar de comer. Dentro hay un pequeño office con nevera, lavavajillas y armarios con almacenaje de algunos alimentos (galletas, leche, zumos, yogures, gelatinas, etc.). También hay un baño.

Desde el distribuidor central (plaza dos) más habitaciones. Dos dobles con baño y tras unas puertas divisorias otros dos baños geriátricos y 8 habitaciones individuales sin baño, más o menos del mismo tamaño. También hay dos aseos (solo váter) y una pequeña zona de reunión y descanso.

Nuevamente desde el distribuidor central y a la izquierda se encuentra la plaza tres que es muy similar a la plaza dos.

## SITUACIÓN ACTUAL CON DATOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS

La Residencia Romareda es un centro de trabajo donde desempeñan su labor muchas categorías profesionales. Todas importantes para que el residente esté bien atendido. Sin embargo, el personal más numeroso de atención directa son los Técnicos en cuidados auxiliares de enfermería (TCAE). Son el personal más numeroso debido a que su actividad es imprescindible para el buen funcionamiento de la residencia y para la buena calidad de vida de sus residentes.

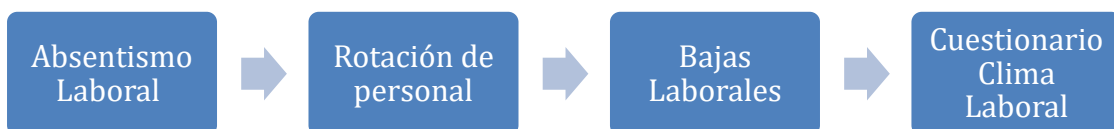
Hay 106 puestos de TCAE, todos los técnicos son funcionarios de carrera, interinos o están cubriendo una baja en la Administración Pública de Aragón. Esto supone que han aprobado una oposición al superar todas las pruebas, o al menos un examen para poder estar en la bolsa específica de la Diputación General de Aragón para servicios sociales.

A los 106 hay que añadir otros 6 puestos ocupados por personas con puesto adaptado debido a enfermedades de diferentes características y por salud laboral.

Además, en 2019 hubo otros 5 puestos más de TCAE con un contrato por acúmulo de tareas.

En el recuento de absentismos y rotación de TCAE durante el año 2019 sólo se han tenido en cuenta los 106 puestos de técnicos que realizan todas las tareas y funciones propias de su profesión. En la recogida de los datos no se tiene en cuenta el nivel de absentismo del personal que tiene el puesto adaptado ya que es más alto que el de la media del resto de trabajadores. Las funciones y tareas de los TCAE son fundamentales y la percepción de calidad que tienen los clientes, sean residentes o familiares, se basa principalmente en ellos.

Hemos recogido datos de manera objetiva para visualizar:



## ABSENTISMO LABORAL

Se han tenido en cuenta los días que los TCAE faltan a trabajar por toda la jornada o por tiempos parciales. Son todos aquellos recogidos en convenio por Función Pública a los que tienen derecho (que no obligación) pero no se sustituye con el contrato de otro efectivo, y se deben asumir por el resto del equipo.

Permisos familiares, médicos, formación, deber inexcusable, elecciones, cambios de domicilio, permiso por matrimonio, permiso sin sueldo, días hasta que una persona con incapacidad transitoria es sustituida, o personas que han estado de baja y al regresar de alta cogen las vacaciones correspondientes del 2018, p10, entre otros.

Se han obtenido los siguientes datos:

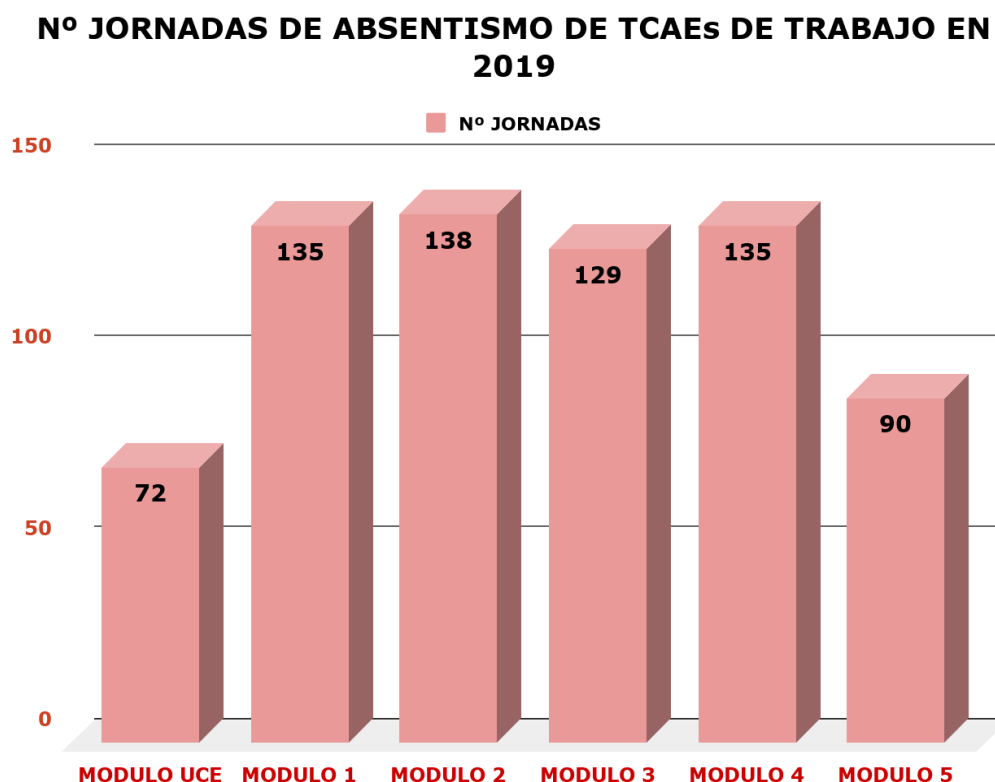


Gráfico: Fuente propia

**Nº de jornadas de absentismo de TCAE por módulo.** Los datos obtenidos se interpretan de la siguiente manera: en el módulo UCE se contabilizaron 72 jornadas de absentismo, lo que supone que cada técnico faltó una media de 4,5 días en el año; en el módulo 1 se contabilizaron 135 jornadas que equivale a 7,5 días de absentismo por trabajador; en el módulo 2 se registraron

138 jornadas, lo que supone que cada trabajador faltó 7,6 días; en el módulo 3 se contabilizaron 129 jornadas con 7,1 días de absentismo por técnico; en el módulo 4 se registraron 135 jornadas con una media de 6,75 días al año por técnico; y en el módulo 5 se registraron 90 jornadas y 5,6 días de absentismo por trabajador. En el año 2019 se computaron un total de 699 jornadas de absentismo laboral. Dichas jornadas no fueron sustituidas por otros trabajadores, sino que fue asumido mayor volumen de trabajo por los equipos de cada módulo.

Donde menos absentismos se registraron fue en los módulos con menos personal y con menos carga de trabajo físico: módulo UCE y módulo 5.

Los módulos UCE y 5 disponen de 14 TCAE de plantilla fija más 2 que solo trabajan los fines de semana. El módulo UCE y el módulo 4 son considerados módulos *de descanso* por el Servicio de Medicina Preventiva por las características arquitectónicas, ambientales y del tipo y nº de residentes que atienden los técnicos. Sin embargo, no se reflejan en los datos que el módulo 4 sea de descanso pues es equiparable a absentismo con los módulos de carga física (1-2-3).

## Nº DÍAS DE ABSENTISMO POR TCAE Y MODULO

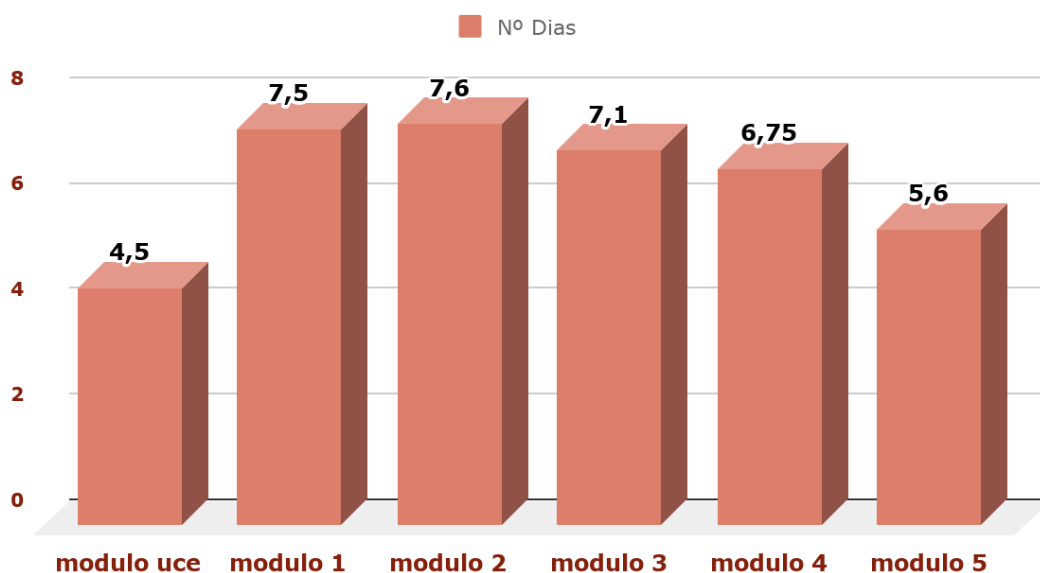


Gráfico: Fuente propia

**Nº días de absentismo por TCAE y módulo.** Los datos sí reflejan que a menos residentes y menos carga física y mental hay menos absentismo como se objetiva en los módulos UCE y 4. Dando una media de 6,51 días por trabajador y año de absentismo.



## ROTACIÓN DE PERSONAL

Mide el número de TCAE que entran a trabajar y dejan de trabajar por módulo y año. Suponen personas nuevas en el equipo que pueden llegar a generar dificultades de cohesión en el grupo de trabajo. La rotación requiere mayor esfuerzo del resto de compañeros/as debido a la necesidad continua de formar a los trabajadores/as tanto en capacidades como en la historia de vida de los residentes y las familias, precisando adaptación de todo el equipo y residentes; máxime cuando hay periodos del año que esta rotación es muy acusada como son las vacaciones estivales y el cambio de módulo en febrero.

Dicha rotación está motivada por peticiones de cambio de módulo, por cambio de equipo, comisiones de servicio a otros centros sociales, traslados a centros sanitarios (hospitales o centros de salud), personal que cubre incapacidades

transitorias o vacaciones, etc.

### Nº DE TCAEs QUE REALIZAN ROTACIÓN EN CADA MÓDULO DE TRABAJO

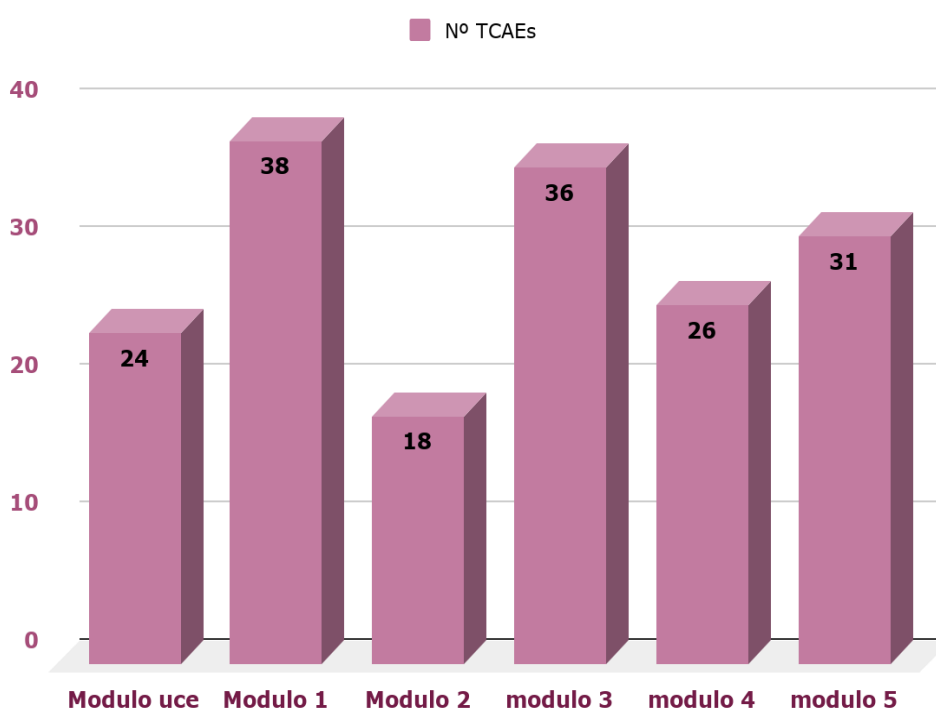


Gráfico: Fuente propia

**Número TCAE que realizan rotación en cada módulo de trabajo.** En el módulo UCE, 24 personas entraron y salieron del equipo de trabajo a lo largo del año. En el módulo 1 lo hicieron 38

personas. En el módulo 2 fueron 18 personas. En el módulo 3 fueron 36 personas. En el módulo 4 lo hicieron 26 personas. Finalmente, en el módulo 5 rotaron 31 personas.

Así pues, un total 173 TCAE han entrado o salido de los equipos de trabajo de todos los módulos en un año. De esto se deduce que en el módulo 2 el equipo sufrió la mitad de rotación que el módulo 1, aun cuando el tipo de residentes es de similares características y la estructura arquitectónica y medio ambiental también. Esto hace pensar en otros factores que influyen en la decisión de las/los técnicos para cambiar de módulo.

### BAJAS LABORALES

Los datos se han recogido por meses del año. Se ha diferenciado el tipo de incapacidad temporal y el número de jornadas mensuales en dicha situación:

- Enfermedad común (EC)
- Accidente de trabajo (AT)
- Baja maternal/protección de embarazo (PE)

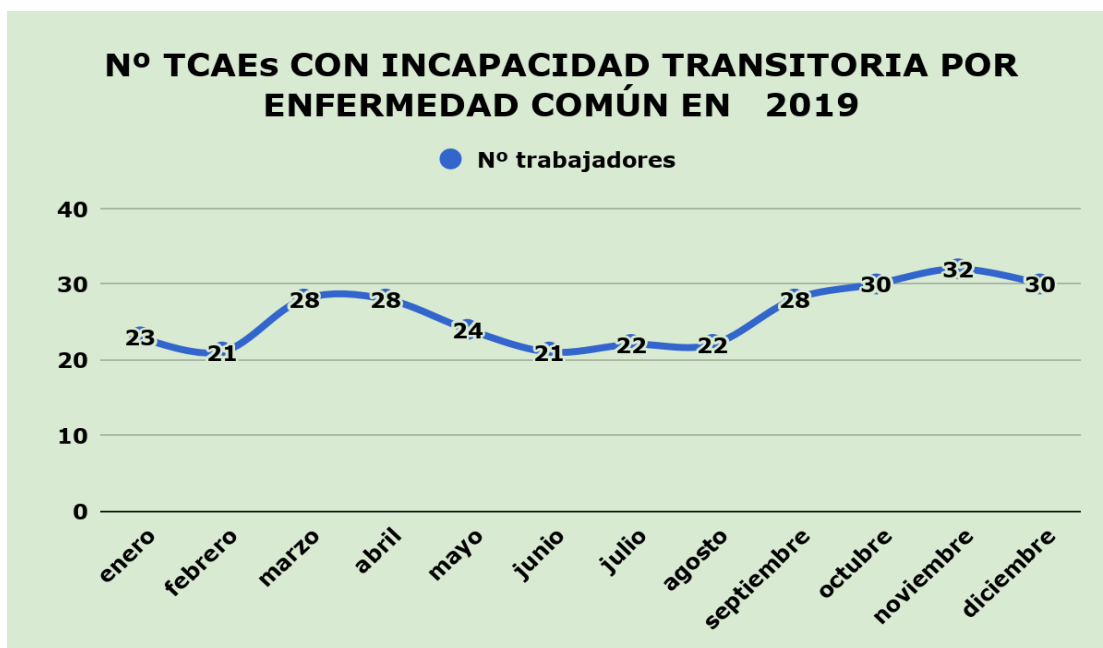


Gráfico: Fuente propia

Número TCAE con incapacidad transitoria por enfermedad común. A lo largo de un año la evolución de la incapacidad transitoria de los TCAE por enfermedad común observando los datos se explica de la siguiente manera. Los periodos del año que coinciden con la primavera y el otoño se objetiva un aumento de incapacidades. Coincidentes además con los periodos de vacaciones de Semana Santa y las fiestas de la patrona de la ciudad de Zaragoza las fiestas del Pilar. Se mantiene alto en el mes de diciembre y desciende significativamente para los meses de enero, febrero y los meses estivales. (Durante el año 2018 se recuperó el 100% del salario estando de baja por enfermedad común perdido en el 2012, aprobado mediante Real Decreto 956/2018).

Gráfico: Fuente propia

Número TCAE con incapacidad transitoria por accidente laboral. En este gráfico se plasma el nº



de técnicos que han sufrido un accidente laboral in situ o in itinere. Como se observa todos los meses hay al menos un trabajador en situación de incapacidad transitoria por accidente laboral pero no necesariamente se producen todos los meses accidentes laborales.

## Nº TCAEs CON INCAPACIDAD TRANSITORIA POR PROTECCIÓN DE EMBARAZO O BAJA POR MATERNIDAD

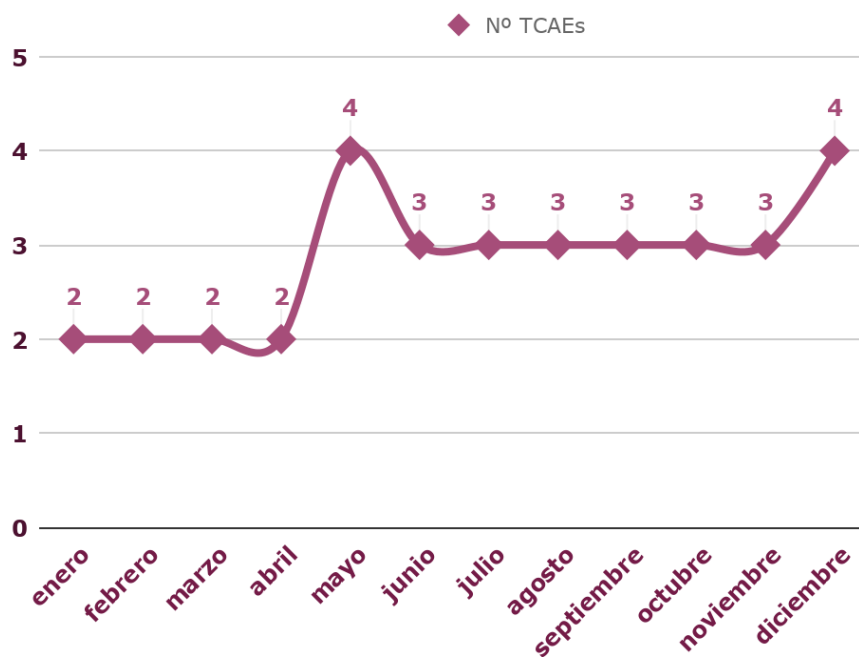


Gráfico: Fuente propia

Número TCAE con incapacidad transitoria por protección de embarazo o baja maternal. Este gráfico arroja los siguientes resultados: en el año 2019 hubo una media de 2,8 TCAE de las 106 en dicha situación. La curva del gráfico señala cuándo empiezan las protecciones de embarazo o cuándo acaban tras un embarazo no llegado a término y la incorporación de la madre tras la baja por maternidad.

## Nº JORNADAS NO TRABAJADAS POR TCAEs POR ENFERMEDAD COMUN 2019

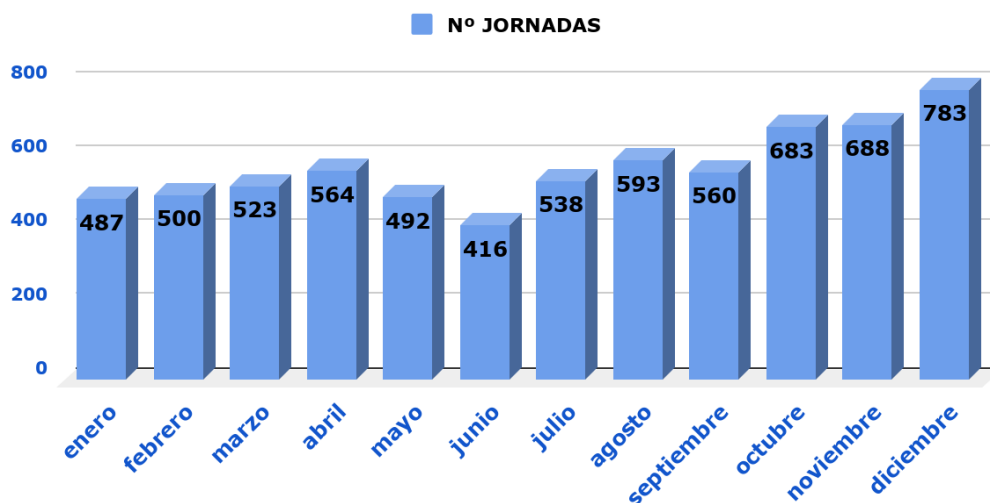


Gráfico: Fuente propia

Número jornadas no trabajadas por TCAE por enfermedad común. Partiendo que una enfermedad común puede ser un resfriado o una intervención quirúrgica que precise meses de recuperación, podemos interpretar que en el mes de junio las jornadas no trabajadas por enfermedad común fueron casi la mitad que en el mes de diciembre. Se mantienen estables los tres primeros meses del año con un descenso importante antes de las vacaciones estivales, para aumentar notoriamente desde octubre hasta final del año. Siendo diciembre el mes con más jornadas no trabajadas por enfermedad común. Con las cifras observadas podemos concluir que, tras el periodo de Navidad, en el mes de enero un gran número de TCAE se incorporan a su puesto de trabajo al disminuir las jornadas no trabajadas. Esto hace un total de 6827 jornadas no trabajadas por enfermedad común.

## Nº JORNADAS NO TRABAJADAS POR TCAEs POR ACCIDENTE LABORAL EN 2019

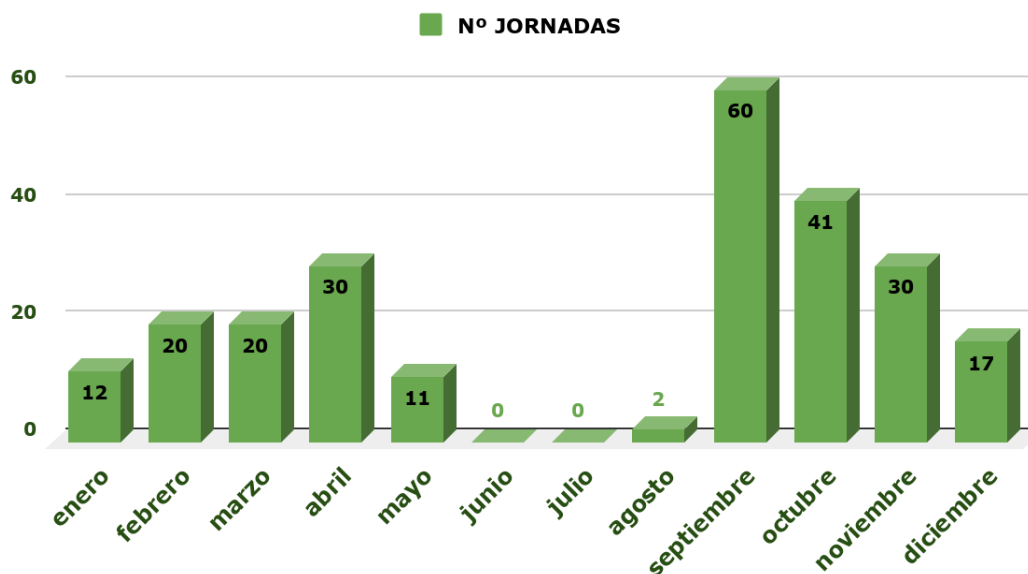


Gráfico: Fuente propia

[Número jornadas no trabajadas por TCAE por accidente laboral.](#) Hay dos situaciones que merecen especial mención. En los meses de verano (junio, julio y agosto) donde apenas se registran jornadas no trabajadas por accidente laboral y el mes de septiembre con un gran número. Sin embargo, sí hay registrados técnicos en situación de incapacidad por accidente laboral. De todo esto se concluye que los accidentes de los tres primeros meses ocurrieron durante la jornada laboral, pero tras cumplir más de la mitad de la misma o al finalizar la misma y que tras ser reconocidos por la mutua se les dio el alta ese mismo día sin causar jornada de ausencia del trabajo. Todo lo descrito hace un total de 243 jornadas no trabajadas por accidente laboral.

## Nº JORNADAS DE TCAEs NO TRABAJADAS POR PROTECCIÓN DE EMBARAZO Y BAJA POR MATERNIDAD

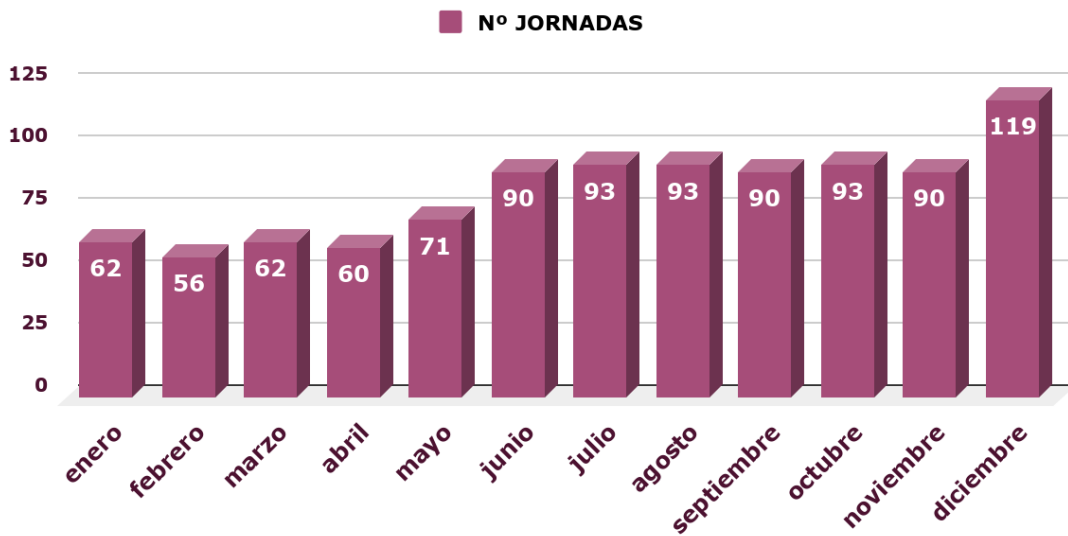


Gráfico: Fuente propia

Número jornadas de TCAE no trabajadas por protección de embarazo y por baja por maternidad.

Este gráfico muestra que durante todos los meses del año ha habido bajas laborales por este motivo. Hacen un total de 973 jornadas no trabajadas por protección de embarazo o baja por maternidad.

## COMPARATIVA DE JORNADAS NO TRABAJADAS

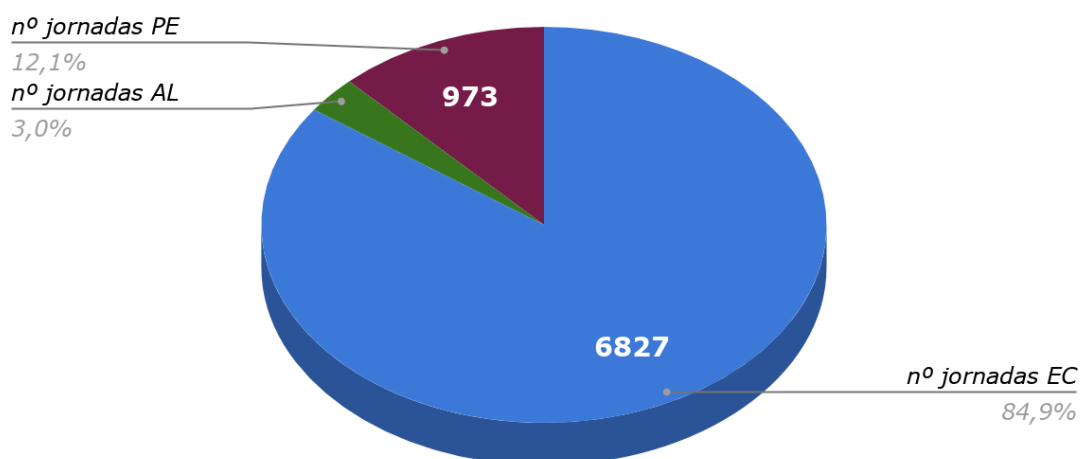


Gráfico: Fuente propia

**Comparativa de jornadas no trabajadas** El grueso del gráfico lo ocupan las jornadas por enfermedad común, seguidas por las de protección de embarazo, y en último lugar los accidentes laborales. De esto se puede deducir la importante necesidad que genera en nuestro centro de trabajo tener una bolsa adecuada de personal para cubrir estas ausencias, así como el trabajo administrativo y burocrático que derivan estos movimientos. Todo esto favorece la rotación interna y externa del personal técnico y se dificulta la cohesión de los equipos.

Una vez expuestos los datos objetivos recogidos durante el año 2019 en la residencia, describimos a continuación observaciones de carácter subjetivo apreciadas por las autoras de este trabajo que ayudan a comprender la realidad que se analiza. Dicha percepción está basada en los años de trabajo en la gestión y coordinación de equipos de centros residenciales d mayores, y concretamente del módulo 1 de la residencia Romareda. Entre las cuestiones observadas entre el equipo de trabajo, y en ocasiones de difícil medición para el presente estudio, se encuentran las siguientes:

- Falta de motivación por parte del personal asistencial, observado en la actitud con la que las trabajadoras acuden a su puesto de trabajo
- Estilo de comunicación poco asertiva e incluso agresivo entre las trabajadoras. Hablamos de comentarios del tipo *a mí no me pagan por pensar*.
- Falta de compañerismo ante situaciones que requieren la reorganización del equipo como el fallecimiento de un familiar, por ejemplo.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Del análisis de los datos anteriormente expuestos se deducen las siguientes conclusiones, las cuales se han analizado rigurosamente para establecer a posteriori un plan de acción adecuado con el objetivo de mejorar datos en los siguientes años:

- La residencia Romareda es un centro de gran tamaño en el que trabaja un gran volumen de personas y que requiere por tanto de una buena organización y gestión de recursos humanos.
- El colectivo de TCAE es el más numeroso del centro residencial, así como de todos y cada uno de los equipos de trabajo de cada módulo. puesto que es el encargado de dar asistencia directa a los residentes en las ABVD.
- Se observa menor tasa de absentismo en los módulos con menos carga de trabajo físico, módulo UCE y módulo 5.
- Existe una alta tasa de rotación generalizada en todo el centro.



- Existe también una alta tasa de absentismo por diversas razones como enfermedad común, accidente de trabajo, entre otras. Era intención inicial de este estudio analizar también la motivación del personal, de lo que, seguro que se hubieran podido extraer interesantes resultados, pero no ha sido posible cuantificar esta medida ni relacionarlo con los datos de absentismo expuestos.
- Algunas apreciaciones difícilmente medibles, pero fácilmente observables en el día a día por parte de la figura de coordinación/dirección apuntan escasa motivación en el equipo de trabajo, existencia de estilos de comunicación poco útiles y fuente de conflictos, y falta de compañerismo derivado de lo anterior.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN**

Se mantendrá una reunión con la dirección de la Residencia de Mayores de Romareda en la que se explicarán los datos obtenidos a través de la encuesta CVP-35 y de rotación de personal extraídos al largo del año 2019. Una vez expuestos los datos, se presentará el plan de acción diseñado específicamente para el módulo 1 de esta residencia (proyecto piloto).

Al finalizar el plan de acción y teniendo en cuenta los datos obtenidos al finalizarlo se le expondrán de nuevo. Si estos son satisfactorios se ampliará el plan de acción a toda la residencia al completo.

## PLAN DE ACCIÓN

La mejora del clima laboral se desarrollará a través de la ejecución de un **plan de acción en el módulo 1 como programa piloto**. El objetivo es desarrollar a lo largo del tiempo este plan en todos los módulos de la residencia, pero para ello se pondrá en práctica en uno de ellos como prueba-error, para ver las acciones a continuar y las que deben modificarse.

A tener en cuenta, es importante conocer que algunas de estas líneas de trabajo sí que desde un primer momento se realizarán en toda la residencia, siempre con el objetivo de no perjudicar el desarrollo del centro ni el clima laboral entre los diferentes módulos con los que cuenta la residencia.

La dirección y la ejecución del plan de acción en sí mismo será un trabajo en equipo de las personas que estamos creando el plan. Cada una de nosotras aporta algo fundamental y todas somos igual de importantes, teniendo el mismo peso en la creación del mismo como en la toma de decisiones, por lo que se crea una comisión para agilizar los diferentes pasos. Dicha comisión se reunirá inicialmente semanalmente y poco a poco esas reuniones serán más espaciadas según evolucione el plan. Igualmente, si nos encontramos con dificultades serán más frecuentes.

El plan de acción como programa piloto se desarrollará durante un periodo de dos años. Y está basado en la mejora de tres áreas fundamentales para un clima laboral óptimo para la calidad asistencial de los residentes del centro. Estas tres áreas son diferentes, pero con una gran relación entre sí:

- a) Comunicación interna
- b) Comunicación externa
- c) Empoderamiento del personal

Las acciones de cada área se establecerán a lo largo de los dos años, de este modo se trabajarán durante los próximos doce meses las tres áreas que consideremos los pilares del clima laboral. Estos dos años se podrán alargar siempre y cuando se crea necesario, pero ofreciendo también una puesta en marcha en los módulos restantes.

Durante todo el plan de acción habrá dos representaciones claras; La comunicación y el empoderamiento laboral.

## COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna en una organización se considera como un conjunto acciones encaminadas a mejorar la trasmisión de información entre las personas que la componen.

Se trata de un aspecto fundamental para asegurar un buen clima laboral en un centro, puesto que la comunicación es un elemento crucial para evitar conflictos interpersonales y facilitar que los y las trabajadoras se sientan parte de la organización.

Así mismo no resulta menos importante en la cuestión de la comunicación la figura del líder del equipo, que deberá trabajar para generar canales, facilitar la expresión de ideas de los miembros del equipo y mostrarse abierto a la escucha.

Así pues, se proponen las siguientes medidas: desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna para el módulo 1 de la residencia Romareda y definición de un estilo de liderazgo asertivo en la figura de coordinador del equipo.

## COMUNICACIÓN INTERNA

Plan estratégico de comunicación interna

Creación de espacios encuentro

Correo electrónico para el personal

Tablón de anuncios

Reuniones trimestrales con las TCAES

TCAE responsable en cada turno

Liderazgo asertivo

## **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Diseñar un plan de comunicación para este módulo supondrá acortar la distancia entre el estado actual y el que queremos alcanzar. Identificaremos los nudos críticos de nuestro equipo y se reconocerán posibilidades de mejora.

Para ello, y una vez evaluada la situación de partida a través de reuniones individuales y grupales con los miembros del equipo de trabajo, se elaborará un sencillo documento-manual que contenga especificaciones en la transmisión de información en situaciones concretas: quién dice, qué dice, a quién, para qué, cómo y cuándo. Esas situaciones pueden ser, a modo de ejemplo: queja de un familiar, proposición de una idea de mejora, expresión de un conflicto entre compañeros, falta de material, entre otras.

El contenido de este documento-manual se elaborará con un grupo de trabajadores que voluntariamente deseen participar y se explicará en reuniones de personal para clarificar su contenido si fuese necesario.

### **Los objetivos principales de esta medida**

- Garantizar que la información llega de forma efectiva a la persona a la que debe llegar y que tiene competencia para resolver la cuestión a tratar y que de esta forma no haya una pérdida de información.
- Evitar conflictos entre miembros del equipo por decir las cosas de una forma inadecuada o en el momento inoportuno.

## **CREACIÓN DE ESPACIOS ENCUENTRO.**

Se habilitará una sala de recreo para uso del personal con el objetivo de mejorar su estado emocional, amueblada agradablemente informal con objetos de juego que permitan su utilización recreativa, con el objetivo de desconectar de la exigencia de las tareas del puesto de trabajo y relacionarse con los compañeros de forma más liviana.

Para la ejecución de esta actuación se tendría en cuenta la opinión de los miembros del equipo de cara a crear un ambiente positivo con todas las aportaciones recibidas.

Tomando los resultados que muestran novedosos estudios sobre diseño de interiores y ambientes de trabajo, se colocarían plantas en toda la sala puesto que la vegetación proporciona calma a nuestro cerebro y favorece la motivación y la creatividad.

Dicha sala se podría inaugurar el día del trabajador, 1 de mayo.

### **CORREOS ELECTRÓNICOS PARA EL PERSONAL**

Se creará correo electrónico para las TCAES y enfermeras del equipo de forma que todos los miembros del equipo tengan una cuenta donde les llegue información relevante del módulo y de la residencia.

Se programará también mini cursos formativos de carácter interno para aprender a manejar esta herramienta, y se facilitará un ordenador para personal de forma que puedan mirar el correo electrónico ahí fuera de horario de trabajo o en el tiempo del descanso.

### **TABLÓN DE ANUNCIOS**

En línea con la anterior medida, se colocará un espacio físico a modo de tablón de anuncios donde colgar información relevante tanto del módulo como de la residencia, siempre y cuando sean cuestiones que afecten al personal, y no relacionadas con datos personales de los residentes.

Este tablón será de uso común de manera que cualquier miembro del equipo podrá colgar información relevante para el resto, evitando así un canal vertical de información de la coordinadora a las TCAES.

### **REUNIONES TRIMESTRALES CON LAS TCAES.**

Se programarán reuniones trimestrales para que la coordinadora transmita de primera mano y a todas las trabajadoras al mismo tiempo información relevante relativa a la gestión del módulo y del centro que a su vez provenga de dirección y administración. Estos serán los lugares para la transmisión de este tipo de información, generando en la coordinadora la figura de referencia y de vínculo con dirección.

Estas reuniones serán preparadas con anterioridad realizando un guion de los temas a tratar para gestionar el encuentro de forma eficaz.

### **TCAE RESPONSABLE DE CADA TURNO PARA TRANSMITIR INFORMACIÓN.**

Se designará una auxiliar por turno como responsable de la transmisión de cuestiones importantes, evitando así que se pierda cualquier tipo de información y que no se pase al turno siguiente o al miembro del equipo técnico correspondiente.

## LIDERAZGO ASERTIVO

Dado que la principal tarea del líder de un equipo es encaminar a este hacia una buena comunicación entre sus miembros y con ella fomentar el buen ambiente, se implantará una serie de recomendaciones y pautas básicas de actuación. Si existiera dificultad se podría valorar la posibilidad de que el líder realizará de forma externa una formación sobre habilidades de comunicación.

El líder del equipo del módulo 1 de la residencia Romareda recae en la figura de una coordinadora que se encarga de organizar al personal del módulo en cuestión de tareas y horarios, gestión de planilla de trabajo y festivos, mediar en conflictos entre el personal, entre otras cuestiones.

Para llevar a cabo un liderazgo asertivo la figura de la coordinadora tendrá en cuenta las siguientes [pautas de actuación en la comunicación con su equipo de trabajo](#):

- Estar siempre dispuesta a escuchar de forma activa las opiniones de las trabajadoras del equipo. Así mismo defenderá una actitud pedagógica en el manejo de esta asertividad, siendo ejemplo de templanza y serenidad. De esta manera se pretende generar a largo plazo actitudes y conductas que eviten conflictos entre el personal.
- Capitalizar las quejas. Se tratará por definición de tomar las quejas planteadas por el personal como un acto de confianza con la coordinadora por haber facilitado tal o cual información, y cómo posibilidades de mejora continua, resolviendo la queja con actuaciones concretas, de forma realista y dentro de las posibilidades del momento.
- Mediar en conflictos entre miembros del equipo de trabajo. El rol de mediador exigirá actitudes como empatía, imparcialidad, no aconsejar, facilitar la búsqueda de una solución entre las partes, y mostrar interés y autenticidad. La resolución de conflictos tan pronto como sea posible evitará que sus consecuencias negativas se extiendan al resto del personal, creando así mal ambiente laboral.
- Estar dispuesta a acoger y apoyar a las trabajadoras en cuestiones personales preguntando por su situación y escuchando si la trabajadora muestra interés y confianza. Además, se anticipará, si se cree oportuno en el momento, facilidad para cambio de turnos o tareas en función de las posibilidades.

## COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa (CE) es la transmisión de información dirigida a la opinión pública fuera de la residencia. Sin embargo, una buena CE va a repercutir en lo que ocurra dentro de la residencia, influyendo en la vida interior de la misma.

Los Clientes o grupos de interés para nuestro centro son:

- Futuros residentes
- Familiares
- Proveedores
- Administraciones públicas
- Sociedad Aragonesa
- Futuros trabajadores/as

El principal objetivo CE es informar sobre la residencia, en este caso sobre el módulo 1 a la vez que actuar e influir sobre la imagen y reputación para mejorarla.

Siguiendo a Dowling (1996) “una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto”.

Objetivos de mejora en la comunicación externa:

- Presentar una imagen favorable de la residencia Romareda. Mejorar la reputación de la residencia
- Crear línea de comunicación entre las familias y la residencia
- Dar a conocer con transparencia nuestro trabajo.
- Crear arraigo en los trabajadores.
- Fomentar confianza en la sociedad aragonesa, ofreciendo calidad y coherencia.

Cuando una persona se encuentra en búsqueda activa de empleo si principalmente lo que ha oído hablar de un centro de trabajo son cosas positivas, coherentes, donde la transparencia es una máxima, está claro que tu actitud al trabajar aquí será inicialmente positiva y confiarás en



que es una buena empresa, estarás feliz de haber encontrado trabajo aquí. Partir desde aquí ya es muy bueno.

Después si esto se completa con una CI de calidad y fiable conseguiremos trabajadores que sientan pertenencia con la residencia, este sentimiento genera un buen clima laboral.

La CE es una herramienta muy poderosa y muy delicada al mismo tiempo por lo que es fundamental ser honesto con su uso.

La comunicación externa se trabajará a través de estas líneas de actuación:

## COMUNICACIÓN EXTERNA

Imagen residencia

Jornada puertas abiertas

Visitas a colegios

Comunicación familias

Felicitaciones Navideñas

Cartas de pésame

Memoria anual personalizada

Transparencia del centro

Fidelización de los trabajadores/as

Blog

Newsletter

Desarrollo Social

Administraciones Públicas

Proveedores

## **PRESENTAR UNA IMAGEN FAVORABLE DE LA RESIDENCIA**

Se realizará una **encuesta** en la sociedad aragonesa\* para conocer qué opina la población de nuestra residencia. Será importante conocer lo que dice la población de diferentes rangos de edad desde personas de más de 60 años hasta personas en edad laboral y conocer lo que opinan profesionales de otras residencias públicas y privadas.

El rango de edad más voluminoso en Aragón es el de los hombres y mujeres entre 45 y 60 años. Esta franja de edad usa principalmente la red social de Facebook. Primeramente, se lanzaría la encuesta a esta población.

Desarrollo de una buena imagen corporativa, atención de calidad, innovación tecnológica y vocación en el cuidado de nuestros residentes.

## **JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS**

Dirigida tanto a futuros residentes y sus familias como a futuros profesionales.

Nuestro centro es de carácter público, para acceder se debe cumplir una serie de requisitos tanto para el residente como para los trabajadores ajustados a la normativa vigente en la Comunidad Autónoma de Aragón. Aun así, queremos mostrar la cara más amable de estos centros residenciales.

### **Objetivo de la jornada de puertas abiertas:**

- 1º Impulsar el crecimiento desde dentro de la empresa.
- 2º Transmitir una imagen de nuestra empresa acorde a lo queremos que conozca el público

El objetivo principal es mostrar a la sociedad nuestro centro y las actividades que a lo largo del año se realizan con y para los usuarios de estos servicios. Además de aumentar el conocimiento en la población a cerca de los diferentes profesionales que forman parte del equipo de una residencia, las tareas y la importancia de cada uno de ellos para encontrar el equilibrio asistencial, de ocio, de autonomía, etc. Se mostrarán los servicios externos que se ofertan en la residencia.

Se realizarán trípticos informativos para las personas que asistan a la jornada de puertas abiertas, donde tendrán toda la información que se haya transmitido durante la visita. Además de un detalle que recibirán al finalizar la sesión.

Durante la visita además de la parte humana se mostrarán también las instalaciones y jardines de la residencia.

Durarán de 20 a 30 minutos por visita guiada, pasando después a disfrutar de un pequeño break organizado por la residencia.

Todo ello lo publicitamos en los periódicos locales, en la web del Instituto Aragonés de Servicios Sociales (IASS), en la televisión autonómica, en los hogares de mayores, en los centros de salud a través de la trabajadora social, en los centros cívicos

En los centros de estudios de formación profesional, ciclos formativos, en la universidad pública y privada de estudios enfermería

La jornada de puertas abiertas se realizará el fin de semana siguiente al solsticio de verano para presentar nuestro centro residencial a la sociedad aragonesa. Todavía no hace mucho calor en nuestra ciudad y los jóvenes han finalizado sus clases.

El cartel de comunicación y el contenido de la Jornada de puertas abiertas está reflejada en el anexo V y el anexo VI.

#### [Resultados esperados de la jornada de puertas abiertas](#)

Conseguir los objetivos del plan de acción acerca de la comunicación externa y aumentar el nivel de conocimiento en la población sobre las residencias y el personal que trabaja en ellas. De esta forma impulsamos el crecimiento de reputación desde dentro de la residencia y transmitimos una imagen de la residencia acorde a lo que somos y lo que queremos que conozca el público.

Esta línea de actuación deberá realizarse en todos los módulos de la Residencia sin actuar solo en el programa piloto.

#### **REALIZAR VISITAS A LOS COLEGIOS**

Nuestra residencia está situada estratégicamente entre dos grandes hospitales y un gran número de colegios.

Se establecerá una relación estrecha con los colegios de la zona para ofrecerles la visión, misión y valores de la residencia. Se enseñará y mostrará el cuidado y atención de las personas mayores en la residencia Romareda. Después de una formación teórica se establecerán actividades

intergeneracionales donde las personas mayores de la residencia y los estudiantes de los colegios puedan compartir diferentes espacios temporales.

Esta actividad se desarrollará primeramente en el módulo 1 del programa piloto, aunque en las formaciones de los colegios se dará una visión global de la residencia.

### **LÍNEA DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS FAMILIAS Y LA RESIDENCIA.**

La experiencia y la observación nos ha enseñado que las emociones y sentimientos de un hijo o una hija pueden convertirse en una batalla, en una lucha interior que necesitan descargar contra alguien.

A veces en sentimiento de culpa por no atender personalmente a sus padres es enorme por ello, vamos a nombrar una **persona de referencia** que conecte a las familias y el equipo de la residencia para favorecer el proceso.

Todo esto proporcionará menos enfrentamientos con la residencia y trabajadores y en consecuencia mejorará el clima laboral de los trabajadores y las trabajadoras.

Este profesional será la persona que actúe como enlace entre las demandas y necesidades de las familias y residentes y los profesionales de la residencia y viceversa; con el fin de evitar llamadas improductivas o visitas descoordinadas. Entre otras cosas esta persona servirá para explicar cómo son los procesos de las diferentes actividades que se realizan, el por qué se hacen las cosas y cómo se hacen. Para evitar versiones múltiples de las diferentes acciones.

Dicho enlace servirá para crear confianza y eficiencia entre ambos.

Una familia atendida, cuidada, que se sienta entendida se convierte en una familia menos demandante, más colaboradora, cooperante en los cuidados del residente, un pilar fundamental en la atención del mayor.

Si nos anticipamos a sus necesidades crearemos seguridad y respeto hacia los trabajadores. Esto influye en la calidad del clima laboral, lo mejora. Ya no hay lucha por saber lo que es mejor para el residente porque se llega a un entendimiento.

### **FELICITACIONES NAVIDEÑAS**

Las felicitaciones Navideñas serán enviadas a familiares y personal externo que durante el año hayan mantenido contacto con la residencia. La felicitación se realizará en nombre de la residencia y de los trabajadores/as que lo forman.

## **CARTAS DE PÉSAME**

Estas cartas se enviarán a las familias a los días de ocurrir de defunción.

## **MEMORIA ANUAL PERSONALIZADA**

Cada año para el cumpleaños del residente el Equipo de Romareda T-activa prepara algo especial para la familia de cada residente y para el residente. Puede ser un collage o puede ser un video en el que a través de imágenes y letras se cuente la vida y las actividades del último año en la residencia. Una especie de resumen, de álbum recordatorio de los mejores momentos en residencia Romareda.

## **TRANSPARENCIA DEL CENTRO**

- Difusión de nuestra memoria de cuentas, cifras de atención, etc.
- Ley de transparencia. Portal de transparencia. Canales de comunicación. Información veraz, objetiva y transparente. Cartas de servicios. Mejora continua. Plan de comunicación de crisis
- Mostrar nuestras felicitaciones y nuestras quejas o sugerencias y cómo han sido aprovechadas como una herramienta para mejorar como centro como personas.
- Los errores se asumen con naturalidad, las disculpas son sinceras
- Explicar qué procesos de atención se han puesto en marcha y descripción
- Visibilizar mediante HOOTSUIT los resultados obtenidos del equipo de trabajo en redes sociales para favorecer su valoración

## **FIDELIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES/AS**

Creación de una tarjeta **“Yo soy Romareda”** que se entrega cuando inicia la relación laboral, totalmente gratuita y donde se acumulan puntos que te permitan acceder a beneficios como: servicio de peluquería, servicio de podología y servicio de lavandería. De esta forma relacionamos el trabajo en la Residencia Romareda con beneficios para el personal del equipo.

## **BLOG**

A través de la herramienta WordPress actualizaremos el blog de la residencia de una forma correcta. Se realizará una actualización semanal de la información de los menús, recordatorios de nuestras actividades lúdicas, culturales, etc. con el objetivo de tener informados a nuestros grupos de interés.

- Carnavales en febrero: disfrazarse con los residentes, premios de diferentes categorías por participar. Posterior merienda en la cafetería para los participantes y sus familias.
- Aniversario del centro (es en noviembre, pero lo celebramos en mayo): actuaciones de los trabajadores y residentes para pasar un buen rato y crear sentido de pertenencia y este año vamos a por el 26º
- Pilares en octubre con nuestra salida tradiciones de ofrenda a la Virgen del Pilar. Otra simbólica se celebra en la residencia.
- Navidades para diciembre –enero: con multitud de eventos y celebraciones. Comidas especiales para residentes y trabajadores. Cabalgata de los reyes magos, actuaciones musicales de coros y colegios
- Carreras populares de empresa
- Partidos de fútbol con otros centros sociales
- Campeonatos de guiñote y de dominó
- Celebrar el patrón de Aragón, San Jorge

## **NEWSLETTERS**

Trimestral para todos los familiares y trabajadores con artículos de la Residencia Romareda entre sus suscriptores. web corporativa para la exposición de últimas noticias generadas, de artículos multimedia y jornadas expositoras de servicios.

No requiere una gran inversión económica y esto conecta directamente con el blog.

Participación y propuesta de jornadas, congresos, talleres, cursos, etc. Como Residencia Romareda

## **DESARROLLO SOCIAL**

Llevar a cabo actividades y/o acciones orientadas a buscar el desarrollo social:

- a) **Acciones Medioambientales:** reciclar papel, cartón y envases en colaboración con el ayuntamiento Control de residuos y vertidos, ahorro energético colocación de bombillas led de bajo consumo, sensores de movimiento para que se enciendan y apaguen las luces, control de emisiones.
- b) **Acciones solidarias:** La residencia Romareda, con el apoyo del Gobierno de Aragón a través de participación ciudadana desarrollarán el programa C-VOL, donde las personas que quieran ser voluntarias de la residencia podrán conocer las actividades que se

realizan en la residencia y además podrá acreditar las competencias desarrolladas en la actividad que realiza como voluntario/a.

## **ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Como centro que pertenece al sistema público debemos ser escrupulosos en el cumplimiento de la ley, defensa legítima de sus intereses, denuncia de actuaciones arbitrarias, aportar ideas e iniciativas de desarrollo territorial, profesional o laboral.

## **PROVEEDORES**

Exigirles conductas coherentes, en lo que afecta a los derechos laborales y humanos, la lucha contra la corrupción, la protección del medio ambiente, la salud y la seguridad en el trabajo.

## **EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL**

El empoderamiento se define como la capacidad de hacer fuerte o poderoso a un individuo. Es un pilar fundamental que debemos desarrollar para mejorar el funcionamiento en las residencias y conseguir un buen clima laboral. Para ello, creemos que es fundamental ensalzar y valorar el trabajo de estos profesionales además de conocer y contar con su opinión para el buen desarrollo de las actividades diarias de los residentes.

El empoderamiento es un [proceso constante de construcción](#), precisa de claridad en las metas.

A continuación, exponemos diez razones por las que consideramos importante trabajar el empoderamiento de los trabajadores/as.

- El puesto de trabajo pertenece a cada persona
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- El trabajador/a sabe dónde está situado en cada momento.
- El trabajador/a tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.
- Da lugar a equipos de trabajo motivados.
- Los empleados tienen y sienten un verdadero apoyo.
- El empleado sabe que se escucha lo que dice.



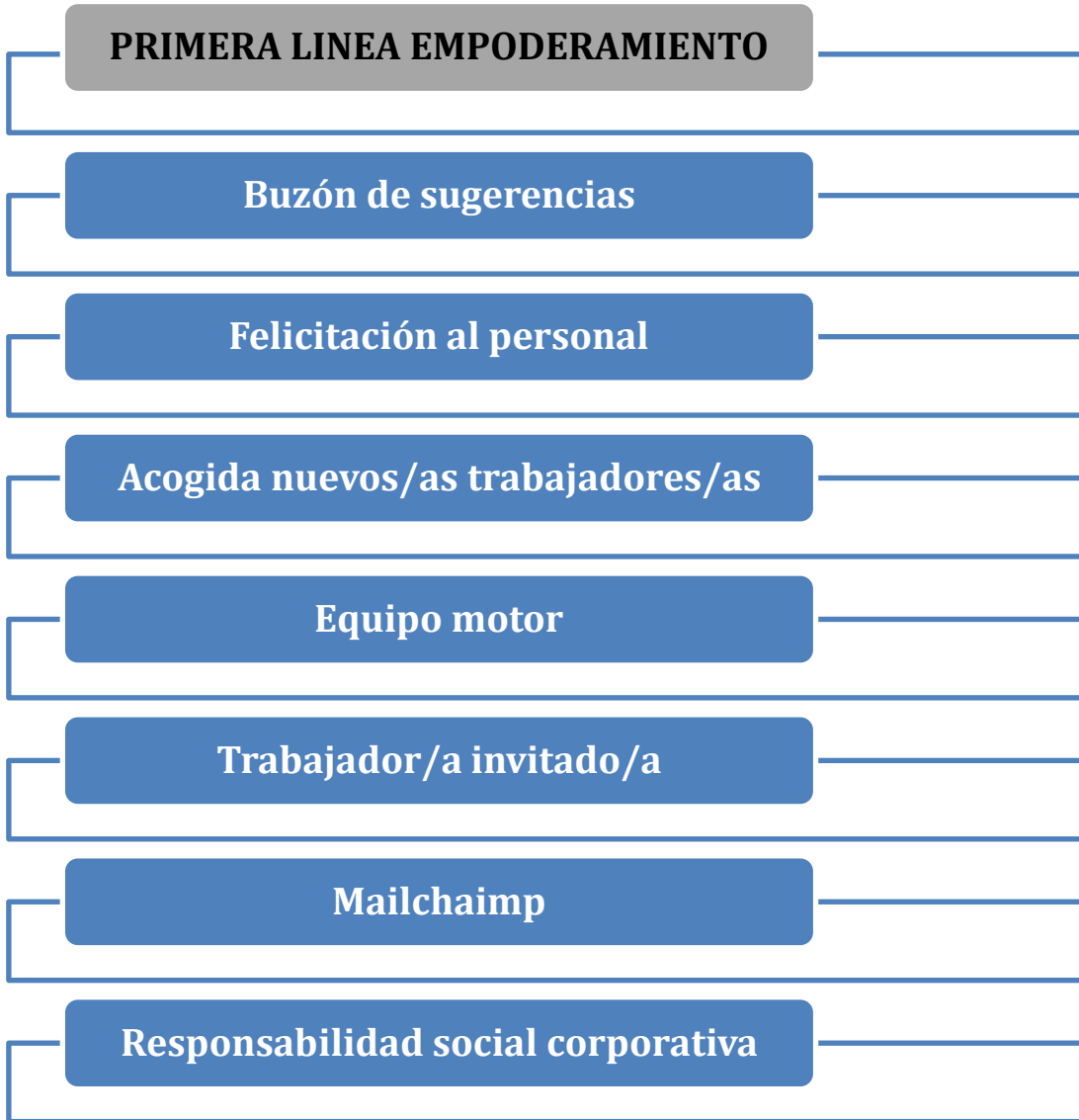
El empoderamiento del personal es una de las líneas claves para conseguir un buen clima laboral, por ello parte del plan de acción se centrará en trabajar este empoderamiento laboral a través de la dirección del centro con los principios esenciales del trabajo en equipo reflejados en la sesión de Carlos María Alcover:

- Retroalimentación mutua positiva: Debe ser conductual, no hacia la persona.
- Conciencia de la totalidad del equipo: En equipo debe existir interdependencia, donde la visión de todos los trabajadores es necesaria y se actúa a través de conductas compensatorias,
- Equipo con sentimiento de totalidad.: No individualiza ni es competitiva, debe existir siempre una coordinación explícita e implícita con una conciencia clara de identidad.
- Interdependencia dentro del equipo.
- Rendimiento y eficacia: Teniendo un modelo de conducta, de actitudes y de valores.

Al llegar a estos principios, se conseguirá poner en valor a cada trabajador y trabajadora con el fin de sentirse parte fundamental del conjunto de la organización y lleven la visión, misión y los valores de la residencia como estandarte propio.

El empoderamiento del personal se reforzará a través de dos líneas una basada en acciones del día a día y otra en actividades puntuales.

**Primera línea de trabajo:** con las siguientes medidas se pretende mejorar el trabajo diario de los trabajadores/as, favoreciendo una mejor organización y participación de estos.



## **BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA TRABAJADORES/AS**

Espacio abierto para trabajadores/as de la residencia, donde podrán expresar de forma anónima tanto los problemas detectados en las técnicas de trabajo, los conflictos emocionales o las sensaciones positivas. Toda la información obtenida a través de este tablón se irá trabajando en las reuniones de personal.

## **FELICITACIÓN DEL PERSONAL:**

Todo el personal recibirá una felicitación por parte del centro en el día de su cumpleaños, esta felicitación puede ser tanto por correo postal como por correo electrónico. Además, la rueda de los trabajadores se realizará de forma que todos ellos tengan fiesta el día de su cumpleaños.

## **ACOGIDA NUEVOS TRABAJADORES/AS:**

Se establecerá una reunión previa con los nuevos trabajadores/as en la que se explique adecuadamente la misión, visión y valores de la organización. Posteriormente se le explicará cuáles serán sus funciones, se presentará al equipo y se le enseñará las instalaciones. Una vez explicado se le entregará el manual del trabajador/a, para que puedan leerlo detenidamente y puedan preguntar dudas acerca de la organización. Se establecerá el periodo de formación, en el que se le asignará un trabajador/a de referencia para que le explique las dudas que vayan surgiendo.

Se les entregará el manual del trabajador/a, donde se explica todas las funciones de su puesto de trabajo.

## **EQUIPO MOTOR**

Crear un grupo de trabajadores/as de la residencia, se reunirán cada dos meses y habrá un total de 4-5 sesiones, en ese grupo podrán ir rotando todo el personal. El objetivo es poder trabajar con todo el personal tanto los que suelen estar a favor del cambio como los más reticentes consiguiendo así una unificación del personal no solo por áreas de trabajo.

## **TRABAJADOR/A INVITADO/A**

Para una mayor organización del personal auxiliar se creará la figura de un o una responsable, una persona que organizará el turno con el resto de colectivos; con la coordinadora, con la terapeuta ocupacional, con la enfermería, de esta forma también podría ver y valorar el trabajo que se realiza.

## **MAILCHAIMP**

Realizar una newsletter mensual, en la cual se enviarán por correo electrónico los agradecimientos de las familias, mensajes motivadores y de ánimo. De esta forma los trabajadores/as de la residencia pondrán en valor el trabajo realizado.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Entendiendo que la sostenibilidad y la protección del medio ambiente es algo que poco a poco se está convirtiendo en interés para la inmensa mayoría de la sociedad y es importante potenciarlo en las residencias y centros de trabajo.

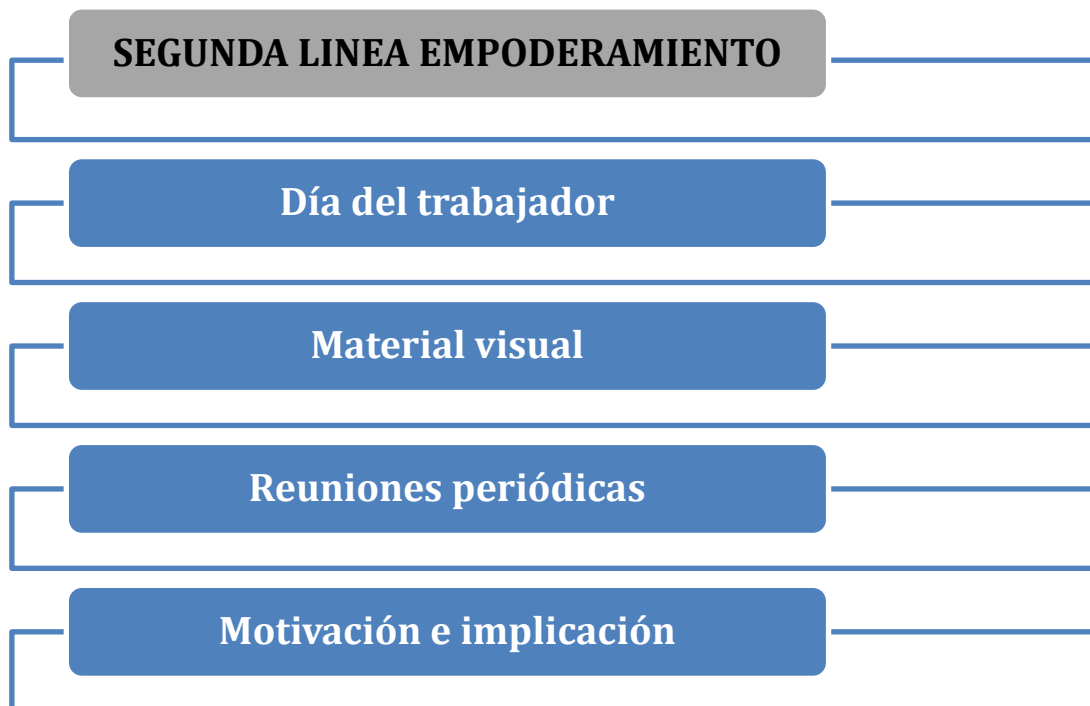
Es necesario que los trabajadores sepan que en su centro de trabajo se están tomando medidas para que sea sostenible a nivel medioambiental, de esta forma se incrementa la sensación de bienestar en el trabajo. Por ello, se debe potenciar que la gente se sienta a gusto con el impacto medio ambiental en el trabajo.

Por lo tanto, potenciaremos la creación de un grupo de trabajadores y trabajadoras voluntarias y comprometidas que cada seis meses se reúnan para generar ideas que mejoren la sostenibilidad del centro, bien sea reduciendo basura como reutilizando los materiales. Así mismo se propondrán a este grupo ideas por parte de la dirección del centro, tales como uso de vasos reutilizables para el personal en lugar de usar y tirar, o bolsas de tela para uso diario.

Desde la organización estaremos apoyando, asesorando y formando si fuera necesario.

En cuanto al área social, los centros residenciales deben favorecer la flexibilidad laboral y la conciliación familiar. De la misma manera que el punto anterior, se tratará de que surjan ideas por parte de los trabajadores para que sean lo más útiles y ajustadas a la realidad.

**Segunda línea de trabajo:** esta línea de trabajo está dirigida a mejorar la relación laboral de la plantilla de trabajadores y trabajadoras auxiliares mediante diversas técnicas y actividades grupales.



#### **Día del trabajador**

Una vez al año se realizarán jornadas para favorecer las relaciones entre el personal. Se realizará una actividad en la que se fomente el trabajo en equipo y luego una comida o merienda en la que se favorezca las buenas relaciones.

#### **Fomentar el uso de material visual para dar a conocer el trabajo realizado en la organización**

Se realizará por grupos un video donde se vea las diferentes actividades que se realizan en una jornada. Luego se votará al vídeo que más haya gustado y se publicará en las redes sociales del centro para dar a conocer el buen trabajo del personal.

## Reuniones periódicas

Estas reuniones están ligadas al buzón de sugerencias de la primera parte del empoderamiento, en las que se tratarán dos cambios o sugerencias de una manera estructurada. Estas reuniones serán dinámicas, no se podrá hablar de otros temas que no estén estipulados y se saldrá de ella con el problema y la solución clara y definida. Se tratará un tema, máximo dos.

### Planes de motivación y planes de implicación:

Se desarrollarán las siguientes actividades en diversos talleres para el personal. Con esto se pretende aumentar la motivación y la implicación de estos con la organización.

#### a) Técnica de diagnóstico: Reto a solucionar (basado en la sesión de Elena Payares).

“Los 5 porqué”: Todo cambio supone para el trabajador/a una interrupción importante en su forma de trabajar creando una sensación de miedo e incertidumbre, para eliminar esta sensación debe realizarse una línea de trabajo dentro de la organización, en este caso dentro de la residencia.

Para ello, se realizará una actividad donde participarán dos personas que estén a favor del cambio y dos que no lo estén en la actividad cotidiana de la residencia (para ello la elección de personas se realizará por una persona del módulo que conozca al personal) El enunciado será el cambio a realizar y las personas en contra deberán crear una línea de 5 “por qué no realizarlo” que estén relacionados, de esta forma se podrán ir trabajando de forma conjunta todos los puntos encontrados.

Al finalizar la sesión, se valorarán hasta qué punto, los por qué no son válidos y si hay solución para ello. De esta forma tanto el personal que suele estar a favor, como el personal que suele estar en contra valorarán la opinión de todo el equipo y la posibilidad real de realizar cambios.

#### b) Técnica de generación de ideas:

“6-3-5”: 6 personas, 3 ideas, 5 minutos.

El empoderamiento del personal es un reflejo de la participación en los cambios y tomas de decisiones, para ello los trabajadores y trabajadoras de la residencia, dentro de las posibilidades deberían formar parte de las actuaciones que se irán realizando.

La actividad 6-3-5, escoge 6 trabajadores de diferentes áreas para que pueda ver una visión real y completa, con tres ideas a decidir o modificar dentro de la residencia. Esas tres ideas iniciales

deben pasar en un tiempo estimado de 5 minutos por todas las personas y continuar esa línea de trabajo. De esta forma, las decisiones se tomarán conociendo la visión de todas las áreas de trabajo de la residencia, dirección, equipo técnico, auxiliares, limpieza, cocina, etc.

Con esta actividad se creará un equipo formado por personal de diferentes puestos de trabajo y se hará participe de la toma de decisiones a todas las personas que vayan a desarrollarlo creando así una mayor conciencia y mejora de los resultados.

El material a utilizar en la actividad está reflejado en el anexo VII

#### c) “Con tus ojos”

Ejercicio para concienciar al equipo de la importancia de la comunicación y de respetar las opiniones y las formas de vista de las diferentes personas del equipo.

Para ello, por parejas, espalda con espalda para no verse, pero sí escucharse, una de las personas tendrá una imagen de un paisaje y la otra persona, con las indicaciones de la compañera o el compañero dibujará el paisaje, pero sin ver la imagen. La persona que realiza las indicaciones tampoco puede ver el dibujo que se está realizando.

Sin ver el resultado, se cambiarán las funciones, de esto modo una de las personas verá la imagen y realizará las indicaciones y la otra realizará el dibujo.

En el momento de ver los resultados, los participantes podrán ver que, aunque las indicaciones para ellos eran las correctas, el compañero o compañera no ha realizado un paisaje igual que la imagen que estaba viendo.

Cómo conclusión y reflexión se pueden dar ejemplos de casos que hayan ocurrido en el módulo en un corto espacio de tiempo, donde la perspectiva de cada trabajador/a ha podido influir en la toma de decisiones.

#### d) Juego de la vida

El juego de la vida puede realizarse a todo el equipo del módulo, en dos sesiones diferentes. En la primera sesión, la mitad de la plantilla y se divide en dos grupos (A y B), la actividad se explicará con ambos grupos, A y B y tras saber las normas se usarán dos salas diferentes donde no habrá contacto entre los participantes y el único núcleo de unión será la persona responsable que esté llevando la actividad.

Se da a cada grupo una hoja con una tabla de puntuación y se ponen las normas del juego durante 5 minutos en una pizarra o en un proyecto con el ordenador.

Propósito del juego:

- El objetivo del juego es Ganar.
- ¿Cómo se gana? Acumulando el máximo de puntos posibles.

Reglas del juego:

- Todas las personas votan. Si no votan, se interrumpe el juego.
- Cada grupo debe votar en cada casilla en un tiempo máximo de 3 minutos.
- El voto del grupo será el que decida la mayoría
- Se conocerá la votación del equipo una vez que haya votado.

Al conocer el propósito y las reglas de juego cada equipo irá a una sala y comenzarán a hablar sobre la estrategia para llegar a una común. Los grupos no tendrán contacto, solo la persona responsable irá a conocer la votación y comentarla al equipo contrario.

El juego consiste en llegar a la máxima puntuación, en ningún momento las reglas del juego definen la actividad como una competición entre los dos equipos, pero en la mayoría de las ocasiones así se entiende, y ninguno de los dos suele ganar al crear estrategia para conseguir mayor puntuación que el otro grupo no la máxima puntuación dentro de su actividad.

Con este juego, donde habrá trabajadores/as con diferentes funciones llegarán a la conclusión de que en muchas ocasiones competimos con otros compañeros/as sin que sea una competición, olvidando que el objetivo del módulo y de la residencia es el mismo: conseguir el bienestar de nuestros residentes.



## LIMITACIONES

Ante la situación de pandemia vivida el sentido común nos recomienda no realizar una encuesta de clima laboral en la residencia en estos momentos. Los profesionales han trabajado en durísimas condiciones, viviendo en primera persona situaciones extremas de residentes y suyas propias. Han vivido hechos durísimos de defunciones, de enfermedades graves en las que se han visto desbordados por falta de material, falta de conocimientos sobre la enfermedad, la incertidumbre, miedo a contagiar y exponer a su familia, etc. Viviendo momentos de soledad. Todo esto está relacionado con el clima laboral pues afecta a la seguridad en el trabajo, al bienestar.

Está muy reciente cómo han estado afectados los residentes y los propios trabajadores, las tensiones vividas en primera persona. Todo esto está generando reacciones post traumáticas.

Por todo ello decidimos no recoger los datos de la encuesta CVP-35 pues entendemos que los resultados no iban a ser válidos y esta situación iba a anular la posibilidad de pasar la encuesta fuera del TFM para nosotras sacar el trabajo adelante y mejorar el clima laboral en la residencia Romareda al poner en marcha nuestro plan de acción dentro de unos meses.

Por otro lado, no hemos encontrado en la bibliografía revisada estudios centrados en centros residenciales por lo que una vez realizado el estudio no podremos comparar con otros centros.

El material a utilizar para desarrollar la actividad está reflejado en el anexo VIII.

## CONCLUSIONES

Tras el trabajo de revisión y relación de bibliografía sobre clima laboral y calidad asistencial u organizacional, y el planteamiento de un plan de acción para intervenir sobre la problemática definida, podemos concluir lo siguiente:

- Las últimas tendencias en políticas de recursos humanos ponen el acento en cuidar a las personas con las que se trabaja, propiciando así un buen clima laboral, haciendo que se sientan bien desarrollando su tarea en su centro de trabajo a través de acciones o beneficios que componen el llamado salario emocional.
- Un buen ambiente en el trabajo juega un papel relevante entre empleados y responsables, y de entre todas las acciones a desarrollar, los estudios recomiendan fomentar la comunicación descendente.
- Este plan de acción pretende generar en las/os TCAEs, así como en el resto de los trabajadores del centro, sentido de pertenencia, reconocimiento y respeto hacia su trabajo motivarlos para que lo realicen de manera más eficaz lo que repercutirá en la calidad de lo que hacen y la calidad y calidez sentida por quien lo recibe. Esto estará íntimamente relacionado con la calidad de vida de los profesionales y su mayor satisfacción en el trabajo.
- Trabajar por la mejora de la comunicación en el centro de trabajo, sea ascendente, descendente u horizontal, interna o externa, tiene beneficios claros en la mejora del clima laboral, minimizando la existencia de conflictos y favoreciendo la pertenencia a una organización que tiene en cuenta a sus empleados.
- Continuamos pensando que un trabajo de empoderamiento con el personal impactaría directamente con la autovaloración del trabajo desarrollado y por lo tanto mayor satisfacción con su ejecución, además de dotar de herramientas emocionales para afrontar de la mejor manera un trabajo de por sí exigente, aunque no se ha podido comprobar con datos concretos hasta el momento.
- Es importante que la empresa, y en nuestro caso la residencia, gocé de una buena consideración social para que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a ella y se impliquen con esta.
- Seguimos considerando la importancia de la responsabilidad social que deben tener los directivos en el bienestar de los trabajadores sociosanitarios y su contexto social y, consecuentemente, en la atención al residente.

## BIBLIOGRAFÍA

Arrechadora, I. (s.f.). Lifeder. Recuperado <https://www.lifeder.com/douglas-mcgregor/#Teoría X>. [Última visita 8 de junio 2020.]

Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. UNED.

Cabezas, C. (2000). La calidad de vida de los profesionales.

Campbell, J., Dunnette, N., Lawler, E., & Weick, K. (1970). Managerial behavior, performance and electivness. New York: Mc Graw Hill.

Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. Recuperado [https://www.researchgate.net/publication/237316492\\_Dimensiones\\_y\\_medicion\\_de\\_la\\_calidad\\_de\\_vida\\_laboral\\_en\\_profesionales\\_sanitarios](https://www.researchgate.net/publication/237316492_Dimensiones_y_medicion_de_la_calidad_de_vida_laboral_en_profesionales_sanitarios) [Última visita realizada el 16 de junio de 2020]

Castillero, O. (s.f.). Psicología y mente. Recuperado de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor> [Última visita realizada el 16 de junio de 2020]

Chievenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Cote, S. (2005). A social internvention model of the effects of emotion regulation on work streim. AMR.

Deza Egea, M. A. (2010). Influencia del clima organizacional en la motivación del personal asistencial de enfermería médico quirúrgica. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Dowling, G. (2001). Creating corporate reputations. Oxford: Oxford University Press.

EAE Business School. (s.f.). Recuperado de <https://www.eaeprogramas.es/blog/seis-empresas-que-triunfan-gracias-al-empowerment> [Última visita realizada el 16 de junio de 2020]

Forehand, G., & Gilmer, B. (1976). Environmental variation in studies of organizational behavior.

Fow, A., & Camino, V. (s.f.). Researchgate. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/328565688\\_PROCESOS\\_DE\\_PRODUCCION\\_Y\\_APLICACIONES\\_DEL\\_BIOCARBON](https://www.researchgate.net/publication/328565688_PROCESOS_DE_PRODUCCION_Y_APLICACIONES_DEL_BIOCARBON) [Última visita realizada el 16 de junio de 2020]

Furnham, A. (2011). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Alfaomega.

Fxtrader. (s.f.). Emprendices. Recuperado de <https://www.emprendices.co/motivacion-laboral/>  
[Última visita realizada el 16 de junio de 2020]

García, I. (2016). Clima emocional y liderazgo en los equipos de trabajo del ámbito sanitario de Andalucía. Granada: Universidad de Granada.

Guion, R. (1973). A note on an organizational climate.

Lip, C., & González, C. (2014). Nuevas formas y buen gobierno de los establecimientos de salud. Lima: CE.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press.

\_\_\_\_\_ (1968). Motivation and organizational climate. USA: Harvard University Press.

\_\_\_\_\_ (1966). The influence of organizational climate on human motivation. Michigan: Ann Arbor.

Martín, J., Cortés, J., & Morente, M. (2004). Características métricas del cuestionario de calidad de vida profesional CVP-35. Gac sanit , 129-136.

Maslach, C. (1976). Human behavior. Consulting psychologist press , 16-22.

Maslach, C., & Jackson, S. (1981). Maslach burnout inventory. Manual. Palo Alto: University of California.

Ortega, M. Influencia del salario emocional y el salario económico en la motivación del personal según la generación a la que pertenece. Quito.

Palma, S. (2004). Manual de escala de clima laboral. Lima: Cartolan.

Pérez, R., Moreno, R., & Reyes, J. (2018). Researchgate.net. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Anthony\\_Fow/publication/328565688\\_PROCESOS\\_DE\\_PRODUCCION\\_Y\\_APLICACIONES\\_DEL\\_BIOCARBON/links/5bd5089e299bf1124fa751b4/PROCESOS\\_DE\\_PRODUCCION\\_Y\\_APLICACIONES\\_DEL\\_BIOCARBON/links/5bd5089e299bf1124fa751b4/PROCESOS\\_DE\\_PRODUCCION\\_Y\\_APLICACIONES\\_DEL\\_BIOCARBON](https://www.researchgate.net/profile/Anthony_Fow/publication/328565688_PROCESOS_DE_PRODUCCION_Y_APLICACIONES_DEL_BIOCARBON/links/5bd5089e299bf1124fa751b4/PROCESOS_DE_PRODUCCION_Y_APLICACIONES_DEL_BIOCARBON/links/5bd5089e299bf1124fa751b4/PROCESOS_DE_PRODUCCION_Y_APLICACIONES_DEL_BIOCARBON)

[OS-DE-PRODUCCION-Y-APLICACIONES-DEL-BIOCARBON.pdf#page=1509](#) [Última visita realizada el 16 de junio de 2020]

Pink, D. (2010). La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva. Madrid: Gestión 2000.

Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects on organizational climate on managerial job performance and job satisfaction.

Real Decreto 956/2018, de 27 de julio, en relación al régimen retributivo de la situación de incapacidad temporal del personal al servicio de la Administración General del Estado y Organismos o Entidades Públicas dependientes.

Safran, D., Miller, W., & Beckman, H. (2006). Organizational dimensions of relationships centered care.

Seisdedos, N. (1986). El clima laboral y su medida. 77-100.

## ANEXOS

### ANEXO I: Solicitud de autorización de uso de la encuesta CPV-35 a la autora

Buenos días,

Somos cuatro estudiantes del Máster propio de dirección y gestión de recursos y servicios sociales de la universidad de Zaragoza. Nuestro trabajo de final de máster va dirigido a la mejora del clima laboral del personal auxiliar en centros residenciales.

Vamos a realizar un estudio piloto en la Residencia Romareda y queremos obtener los datos a través de la encuesta CPV-35. Por ello solicitamos su autorización para el uso de dicha encuesta.

Estamos a su disposición para cualquier duda que tenga.

Muchas gracias.

Saludos.

## **ANEXO II: Solicitud de autorización a la dirección del centro.**

Buenos días,

Somos cuatro estudiantes del Máster propio de dirección y gestión de recursos y servicios sociales de la universidad de Zaragoza. Nuestro trabajo de final de máster va dirigido a la mejora del clima laboral del personal auxiliar en centros residenciales.

Nos ponemos en contacto con usted para solicitarle permiso para la recogida de datos a los trabajadores de su centro residencial y a continuación desarrollar el plan de acción que le adjuntamos.

Le solicitamos una reunión para explicarle de una manera más detallada en qué consiste el estudio, el plan de acción y poder resolverle todas las dudas pertinentes.

Muchas gracias.

Saludos.

## **ANEXO III: Documentación de información y consentimiento informado**

**Investigadoras:** Cristina Cubero, Aída Ferrer, Laura Figueroa y Zoila Manso.

### **Introducción:**

Nos dirigimos a usted para solicitar su participación en un proyecto de investigación que estamos realizando en la Residencia de mayores Romareda. Su participación es voluntaria, pero es importante obtener el conocimiento que necesitamos. Antes de tomar una decisión, es necesario que:

- lea este documento entero
- entienda la información que contiene el documento
- haga todas las preguntas que considere necesarias
- tome una decisión meditada
- firme el consentimiento informado, si finalmente desea participar

Si decide participar, se le entregará una copia de esta hoja y del documento de consentimiento informado. Por favor consérvelo por si lo necesitara en un futuro.

### **¿Por qué se le pide participar?**

Se solicita su colaboración para estudiar cómo afectaría nuestra intervención en el centro mediante un plan de acción para mejorar el clima laboral entre los trabajadores (TCAEs) del centro

Se trata de un estudio piloto, por lo que el plan de acción se realizará en el módulo 1, si se observa que los resultados son satisfactorios se realizaría para el resto de los módulos.

### **¿Cuál es el objeto de este estudio?**

Se pretende demostrar que tras la intervención realizada se mejora el clima laboral de los trabajadores de la Residencia Romareda de Zaragoza.

### **¿Qué tengo que hacer si decido participar?**

Recuerde que su participación es voluntaria y si decide no participar esto no afectará a su asistencia o a su relación con las investigadoras y su equipo.



La participación en este estudio consistirá en contestar un cuestionario corto y sencillo sobre la calidad de vida que usted percibe en su puesto de trabajo (CVP-35). Son 35 afirmaciones que tendrá que responder del 1 al 10 según esté más o menos de acuerdo.

Este cuestionario lo tendrá que responder antes de comenzar con el plan de acción elaborado y una vez finalizado, de este modo analizaremos si existe una mejora del clima laboral o no.

#### **¿Qué riesgos o molestias supone?**

La única molestia que supone es el tiempo que necesite para la realización de estas preguntas.

#### **¿Obtendré algún beneficio por mi participación?**

Al tratarse de un estudio de investigación orientado a generar conocimiento no es probable que obtenga ningún beneficio por su participación si bien usted contribuirá al avance científico y al beneficio social. Usted no recibirá ninguna compensación económica por su participación.

#### **¿Se me informa de los resultados del estudio?**

Usted tiene derecho a conocer los resultados del presente estudio, tanto los resultados generales como los derivados de sus datos específicos. También tiene derecho a no conocer dichos resultados si así lo desea. Por este motivo en el documento de consentimiento informado le preguntaremos qué opción prefiere. En caso de que desee conocer los resultados, las investigadoras se los harán llegar.

#### **¿Cómo se van a tratar mis datos personales?**

Toda la información recogida se tratará conforme a lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de datos. En la base de datos del estudio no se incluirán datos personales: ni su nombre ni ningún dato que le pueda identificar.

Para ejercer su derecho de acceso, rectificación, cancelación y oposición respecto a sus datos obtenidos durante el estudio debe ponerse en contacto con las investigadoras.

#### **¿Puedo cambiar de opinión?**

Tal como se ha señalado, su participación es totalmente voluntaria, puede decidir no participar o retirarse del estudio en cualquier momento sin tener que dar explicaciones y sin que esto repercuta en su atención sanitaria. Si usted desea retirarse del estudio se eliminarán todos los datos recogidos.

### ¿Qué pasa si me surge alguna duda durante mi participación?

En la primera página de este documento está recogido los nombres, teléfonos de contacto y correo electrónico de las investigadoras del estudio. Puede dirigirse a ellas en caso de que le surja cualquier duda por su participación. Muchas gracias por su atención, si finalmente desea participar le rogamos que firme el documento de consentimiento que se adjunta.

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo ..... con DNI..... doy mi consentimiento a la dirección del estudio para utilizar los datos relativos a la encuesta realizada con fines de investigación.

**ANEXO IV: Cuestionario CVP-35**

SEXO            HOMBRE                        MUJER           

EDAD           

**ANITGUEDAD LABORAL**

- < 6 meses
- 1 meses – 1 año
- 1 a 3 años
- > 3 años

**SITUACIÓN LABORAL**

- Interino
- Fijo
- Sustitución IT

<u>PREGUNTAS</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Cantidad de trabajo que tengo										
2.Satisfacción con el tipo de trabajo										
3.Satisfacción con el sueldo										
4.Posibilidad de promoción										
5.Reconocimiento de mi esfuerzo										

6.Presión que recibo para mantener la cantidad de mi trabajo																				
7.Presión recibida para mantener la calidad de mi trabajo																				
8.Prisas y agobios por falta de tiempo para hacer mi trabajo																				
9.Motivación (ganas de esforzarme)																				
10. Apoyo de mis jefes																				
11.Apoyo de mis compañeros																				
12.Apoyo de mi familia																				
13.Ganas de ser creativo																				
14.Posibilidad de ser creativo																				
15.Desconecto al acabar la jornada laboral																				
16.Recibo información de los resultados de mi trabajo																				
17.Conflictos con otras personas de mi trabajo																				
18.Falta de tiempo para mi vida personal																				
19.Incomodidad física en el trabajo																				

20.Posibilidad de expresar lo que pienso y necesito																				
21.Carga de responsabilidad																				
22.Mi empresa trata de mejorar la calidad de vida de mi puesto																				
23.Tengo autonomía o libertad de decisión																				
24.Interrupciones molestas																				
25.Estrés (esfuerzo emocional)																				
26.Capacitación necesaria para hacer mi trabajo																				
27.Estoy capacitado para hacer mi trabajo actual																				
28.Variedad en mi trabajo																				
29.Mi trabajo es importante para la vida de otras personas																				
30.Es posible que mis respuestas sean escuchadas y aplicadas																				
31.Lo que tengo que hacer queda claro																				
32.Me siento orgulloso de mi trabajo																				
33.Mi trabajo tiene consecuencias negativas para mi salud																				

34. Calidad de vida de mi trabajo											
35. Apoyo de los compañeros (si tiene responsabilidad)											
<p>NOTA: «nada» (valores 1 y 2); «algo» (valores 3, 4 y 5); «bastante» (valores 6, 7 y 8); &lt;&lt;mucho&gt;&gt; (valores 9 y 10)</p>											

# 1ª JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS EN RESIDENCIA MAYORES ROMAREDA 2020

CONOCE NUESTRO HOGAR EL 27 DE JUNIO DE 10H A 19H



CUIDAMOS DE TI Y DEL MEDIO AMBIENTE



POTENCIAMOS TU FORMACIÓN Y TU CRECIMIENTO PERSONAL



ESTAMOS DISPONIBLES, CERCA DE TI



## ANEXO VI: Jornada de puertas abiertas en la residencia mayores Romareda de Zaragoza el 27 de junio del 2020



Durante todo el día 27 de junio nuestro centro permanecerá abierto desde las 10h de la mañana hasta las 19h de la tarde para mostrar a la sociedad aragonesa no solo nuestras instalaciones sino el funcionamiento del centro.

En la Sala de Juntas de la planta baja se colocarán mesas con las diferentes actividades que durante todo el día se van a realizar, estarán atendidas por trabajadores voluntarios. Se registrará el **motivo de la visita** de los participantes y se les entregará unos folletos informativos sobre las actividades del día y los horarios. También se les entregarán tickets para que pueden canjear en la cafetería para tomar un aperitivo.

Aprovecharemos para informar de la actividad que realizamos a través de las **redes sociales** y cómo participar en ellas.

### Visitas guiadas.

- Cada 45 minutos en grupos de entre 4 y 7 personas máximo se realizarán visitas guiadas para enseñar las instalaciones (respetando los horarios de las comidas). Dará tiempo a hacer tres visitas por la mañana y otras tres por la tarde (se apuntarán en la mesa destinada para ello en el salón de actos)
- Antes de las visitas, durante 25 minutos, se dará una pequeña charla explicativa de los valores y la misión que rige en nuestro trabajo y la visión para los próximos años.



- Se informará sobre las actividades que el día a día se realizan en la residencia. La elaboración de nuestros menús, la programación de terapias y fisioterapias. Actividades lúdicas (bingo, visitas culturales, celebración de fiestas locales, etc.) y actividades para protección del medio ambiente.
- Se informará de las diferentes profesiones que forman parte del equipo de residencia Romareda y qué tareas y funciones realizan cada una a rasgos generales (se prepararán trípticos informativos sobre cada profesión y como llegar a ser trabajador del centro).

Se mostrarán las zonas comunes de ocio y de actividades grupales (gimnasio-peluquería-podología-comedor-cocina-biblioteca-capilla-cafetería) y se visitarán diferentes tipos de habitaciones individuales y dobles. Durante la visita se aprovechará para responder a las dudas que hayan podido surgir.

Durante todo el día se proyectarán en el salón de actos **imágenes y videos** cíclicos:

- Residentes contando su día a día en el centro; a qué se dedicaban en su época laboral y por qué están aquí.
- Y de familias contando su experiencia con la residencia. Qué buscaban, qué esperaban y qué mejorarían.

## ANEXO VII: Técnica de generación de ideas 6-3-5

<b>6-3-5</b>	<b>IDEA 1</b>	<b>IDEA 2</b>	<b>IDEA 3</b>
Trabajador/a 1			
Trabajador/a 2			
Trabajador/a 3			
Trabajador/a 4			
Trabajador/a 5			
Trabajador/a 6			

## ANEXO VIII: Juego de la vida

### Propósito del juego

- El objetivo del juego es ganar
- ¿Cómo se gana? Acumulando el máximo de puntos positivos.

### Normas

- Todas las personas votan. Si no votan, se interrumpe el juego. +
- Cada grupo debe votar en cada casilla en un tiempo máximo de 3 minutos.
- El voto del grupo será el que decida la mayoría.
- Se conocerá la votación del otro equipo una vez que hayan votado.

### Tabla de puntuación:

	1	2	3	4*	5	6	7	8**	TOTAL
A									
B									

GRUPO A	NEGRO +3	ROJO +5	NEGRO -5	ROJO -3
GRUPO B	NEGRO +3	ROJO -5	NEGRO +5	ROJO -3

\* La puntuación se duplica

\*\* La puntuación se triplica