



TRABAJO FINAL DE GRADO

“REORDENAMIENTO ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA INSTITUCION GERIATRICA LA ESTACION”

Licenciatura en Recursos Humanos

Año 2013

Alumnos: Ma. Florencia Maurino

Emiliano Andrés Szyrko

Tutor: Roberto Ferrero



INDICE

INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION	5
PRESENTACION DE LA EMPRESA	5
DEFINICION DEL PROBLEMA	7
PREDIAGNOSTICO	7
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
MARCO TEORICO	9
▪ Visión y Misión	
▪ Estructura Organizacional	
▪ Organigrama	
▪ Mejora Continua	
▪ Tipología de Estructura Organizacional	
▪ Descripción de Puestos	
▪ Derechos del Adulto Mayor	
METODOLOGIA	23
▪ Observaciones directas en los puestos de trabajo	
▪ Entrevista al gerente general	
▪ Entrevistas a los mandos medios	



PROPUESTAS DE MEJORA	26
▪ Definición de la visión y la misión de “La Estación”	
▪ Organigrama Institucional	
▪ Descripción de los puestos claves	
▪ Presentación del Comité Interdisciplinario	
CONCLUSION	48
▪ Consideraciones personales	
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	53



INTRODUCCION

En la actualidad las familias están inmersas en un contexto socio cultural cambiante, cuya dinámica se ve afectada por la confluencia de diversas variables que modifican sensiblemente su existencia.

Las instituciones geriátricas surgen como respuesta a una necesidad social: la necesidad de brindarle cuidados especiales a personas adultas principalmente mayores de 70 años, que presentan diferentes grados de deterioro cognitivo y/o físico y que comienzan a manifestar signos de dependencia y vulnerabilidad. Muchas familias deciden institucionalizarlos dado que no pueden cuidar personalmente de este tipo de adultos por razones laborales, dificultad de brindarles el tiempo suficiente que necesitan o la atención específica. Muchos ancianos viven solos, y dadas las dificultades personales que poseen se ven obligados a mudarse a la casa de sus hijos e integrarse a un nuevo sistema familiar, lo cual en muchos casos genera conflictos entre sus miembros para con el anciano; como así también la reducción del espacio físico en los hogares, entre otros motivos.

Por todas estas razones y ante la necesidad de darle al adulto mayor una respuesta satisfactoria, las familias depositan su confianza en los profesionales que prestan sus servicios en estos establecimientos geriátricos, buscando seguridad en la calidad de la atención.

El presente proyecto será desarrollado en una organización privada, que brinda atención a adultos mayores. Lo abordaremos desde un modelo de intervención, partiendo de un estudio previo de tipo exploratorio que permita conocer las necesidades y expectativas de los referentes organizacionales.

Pretendemos acercar una propuesta de mejora en una organización familiar que ha crecido sosteniblemente desde su fundación. Dicho progreso trajo aparejado inconvenientes de gestión a nivel de Recursos Humanos, ya que los dueños, actuales directivos de la organización, se han sentido desbordados en esta temática.



JUSTIFICACION

La realización del proyecto tuvo su origen en el contacto con uno de los dueños, quien nos planteó la necesidad de reordenar el personal y sus funciones ante el crecimiento sostenido de la institución desde su creación a la actualidad a fin de preservar la calidad y prestigio que caracteriza a la institución.

Esta situación nos motivó a trabajar en una propuesta que favorezca y acompañe la evolución de la residencia geriátrica.

PRESENTACION DE LA EMPRESA

La Estación es una residencia privada para mayores ubicada en la localidad de Bialet Massé, provincia de Córdoba. Esta residencia es una empresa familiar fundada en el año 2005 por sus tres actuales dueños, los cuales son familiares.

En esta institución residen hombres y mujeres mayores de 70 años. Actualmente alberga, de forma permanente, 25 personas cubriendo la capacidad máxima con la que cuenta. La mayoría son afiliados al PAMI, provenientes de Bialet Massé y de zonas aledañas.

El 60% de los residentes del geriátrico son personas que tienen la capacidad de movilizarse por sus propios medios, y el 40% restante personas que requieren atención y cuidado permanente.

Actualmente el personal con el que cuenta esta institución es:

* Un profesional médico encargado de la atención médica que concurre dos veces por semana para la realización de controles médicos a los ancianos.

*Una Lic. en enfermería encargada de supervisar y controlar el desempeño del personal de enfermería que realiza tareas de asistencia y cuidado de los residentes.

*Dos enfermeros auxiliares.



*6 ayudantes de enfermería, realizan tareas complementarias, bajo el mando de la supervisora de enfermería.

La empresa terceriza algunos de los servicios que presta, como ser:

*La atención nutricional es prestada por una nutricionista encargada de la determinación del menú diario que recibirán los residentes, atendiendo a los requerimientos particulares de los mismos. Así mismo coordina las tareas desarrolladas por los cocineros encargados de elaborar las diferentes comidas.

*La asistencia social la brinda una profesional encargada de atender a los residentes que padecen situaciones de conflicto familiar, violencia, abandono, casos judicializados.

*El servicio de limpieza y lavandería cuenta con una persona encargada de realizar las tareas de limpieza general de la Institución y del lavado de sábanas.



DEFINICION DEL PROBLEMA

Al tomar contacto con los dueños de la empresa, nos manifestaron las dificultades que se están suscitando por el crecimiento organizacional, debido a que desde su nacimiento la empresa ha triplicado su capacidad de internación, lo cual trajo aparejado la incorporación de personal y nuevos desafíos. Así mismo, plantean la necesidad de definir sus roles y delimitarlos de manera tal, que eviten confusiones hacia los empleados.

PREDIAGNOSTICO

Al entrevistar a los dueños de La Estación, percibimos la necesidad de clarificar los deberes y funciones en los puestos gerenciales, para evitar la superposición de órdenes y decisiones.

En un diálogo personalizado con los empleados, vimos las dificultades que tienen los mismos al momento de recibir órdenes, ya que dependiendo de quién esté a cargo las tareas se realizan de una u otra manera.

Ante la falta de definición de la Visión y Misión por parte de la empresa, observamos que los empleados no tienen en claro la finalidad de su labor, por lo que se limitan únicamente a cumplir con sus tareas rutinarias sin la necesidad de comprometerse con toda la organización.

Para poder llevar a cabo este pre-diagnóstico, utilizamos diferentes instrumentos:

- Entrevistas no estructuradas con preguntas abiertas a los dueños y administradores de la residencia.
- Observaciones directas en los puestos de trabajo de los enfermeros y auxiliares de enfermería al momento de atender a los residentes.
- Diálogo con los residentes de la institución en sus momentos de ocio.



OBJETIVO GENERAL

Proponer una estructura organizacional eficiente, orientada a la mejora de la calidad de los servicios prestados en la residencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir la visión y misión de La Estación.
- Proponer un nuevo organigrama organizacional.
- Realizar una descripción de los puestos claves de La Estación y su adecuación a los derechos básicos del adulto mayor.
- Creación de un puesto interdisciplinario orientado a la mejora continua que garantice el bienestar integral del adulto mayor.
- Facilitar el acceso a los recursos culturales, recreativos, espirituales y educativos como miembros de la sociedad.



MARCO TEORICO

Se considera Establecimiento Geriátrico Privado a toda institución asistencial, no estatal, destinada a acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación de la salud bio-psicosocial de ancianos, para el cuidado, alojamiento y recreación de los mismos, y a cualquier otra prestación de servicios asistenciales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población de la tercera edad.¹

La vejez está caracterizada por cambios en las tres áreas: cuerpo – mente - mundo externo. Como en otras etapas de la vida, ésta determina una crisis vital acompañada por duelo. Asimismo el deterioro psicofísico origina situaciones de dependencia que deterioran la autoestima y conducen al aislamiento.²

En esta institución geriátrica, los residentes en un 90%, son derivados por la obra social P.A.M.I. la cual establece objetivos prestacionales³:

- Mejorar o mantener la capacidad funcional y mental mediante actividades de estimulación.
- Prevenir el incremento de la dependencia mediante programas adecuados.
- Controlar y seguir terapéuticamente las enfermedades y trastornos detectados.
- Impulsar los vínculos personales de los residentes, facilitando la integración al medio Institucional, así como a la redefinición y cambios cualitativos y cuantitativos de la red social personal tendiente al bienestar bio-psicosocial del mismo.

¹ <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/a1cd81da48cc32fe0325723400641bf1?OpenDocument>, Ley de la Provincia de Córdoba N° 7872.

² Argentina, Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, resolución 559-I/01, anexo 2, página 11.

³ Argentina, Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, resolución 559-I/01, anexo 2, página 11.



Visión y misión

La visión es el deseo que, la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. La declaración de visión debe responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Constituye el fundamento para crear la declaración de la misión.

La declaración de la misión constituye la declaración de la “razón de ser” de una empresa y a “quién quiere servir” debe expresar lo que es y lo que desea ser.

Es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, esencial para la definición de objetivos y la formulación de estrategias con eficacia en el presente. La definición de la misión responde a la pregunta clave ¿cuál es nuestro negocio? Permite que una empresa se diferencie de otras. Su alcance es amplio debido a que por un lado permite la creación de una variedad de objetivos y posibles opciones de estrategias de manera creativa, y por otro lado debe satisfacer de manera eficaz las diferencias existentes entre los grupos de interés.

Los componentes básicos de la declaración de la misión de una empresa son:

- los clientes ¿Quiénes son los clientes?
- los productos o servicios ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- los mercados ¿Dónde compete la empresa?
- la filosofía (valores, creencias, aspiraciones)
- la tecnología básica de una empresa.
- Concepto propio o capacidad distintiva de la empresa.
- Preocupación por la imagen pública: empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales.
- Interés en los empleados.



Tanto la visión como la misión deben ser consideradas como parte integral de la cultura organizacional, ya que constituyen un sentido de expectativas compartidas entre los diferentes miembros de la empresa. Asimismo constituyen una unidad de dirección para los gerentes de la organización que trasciende las necesidades individuales y locales. Constituyen vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés tanto internos como externos.

Según la teoría de Gerry Johnson, podemos decir que:

- Visión es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración hacia la cual se centra la atención y el esfuerzo de los miembros de la institución.⁴
- Misión es una expresión general del fin global de la organización, acorde con los valores y expectativas de las partes interesadas, se ocupa del alcance y los límites de la organización.⁵

Estructura organizacional

Una estructura organizacional consiste en un sistema de actividad ordenado, en el cual sus miembros se encuentran agrupados de acuerdo a una estructura que establece la distribución de los puestos de trabajo, la funciones que debe desempeñar cada empleado, como así también los niveles de responsabilidad y control necesarios para que la organización pueda alcanzar las metas establecidas. Se representa mediante un organigrama.

4

Gerry Johnson, Obra citada.

5

Gerry Johnson, dirección estratégica séptima edición, capítulo 1, Ed. Pearson Educación, Madrid 2006.



Organigrama

Los **organigramas** son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.⁶

Tipos de Organigramas

Según Enrique B. Franklin en su libro "Organización de Empresas" y Elio Rafael de Zuani en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones", podemos clasificar a los organigramas según: Por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.

1. **Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
 - Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
 - Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.
 - Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. **Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:
 - Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.

6

Fleitman Jack, Negocios Exitosos, página 246, McGraw-Hill, 2000.



Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

- Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. **Por su ámbito**: Este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



4. **Por su contenido** Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

5. **Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

El **organigrama** cumple con la función de analizar la estructura para detectar posibles fallas, como pueden ser:

- Duplicación de funciones
- Puestos importantes que se han descuidado u olvidado mencionar
- Falta de unidad de mando
- Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo
- Desequilibrios en la estructura, etc.

Por otro lado, cumple una función como medio de comunicación dentro de la organización. A través del cual podremos, por ejemplo, informar a los empleados la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es la



estructura, facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tienen los miembros de ascender y mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que acaban de ingresar.

Mejora continua

Según Edward Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Importancia

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas de la mejora continua

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.

Ciclo de mejora continua

El ciclo de Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**





En el mismo se resume la manera de pensar y resolver problemas que debe tener alguien que sea parte de un proceso de mejora ya que; **planea** lo que va a hacer para optimizar, **ejecuta** paso a paso su estrategia, **verifica** mediante indicadores de gestión o medición de variables que se están obteniendo los resultados esperados y **actúa** de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo, para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo, ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.

Tipología de estructura organizacional

El Comité

Muchas empresas han previsto en su estructura organizacional la formación de un *comité* como medio para ayudar a resolver ciertos problemas específicos que se presenten y que por sus características requieran ser tratados con el aporte de criterios diferentes, o con la objetividad de los especialistas.

No es tarea sencilla definir el comité, podemos generalizar diciendo que: sus miembros se reúnen para tratar algún tema, comprometidos para discutir y/o decidir un asunto.

Se denomina comité *consultivo* cuando sólo emite dictámenes.

El comité *ejecutivo*, además, toma decisiones e imparte órdenes. Puede constituirse en cualquier nivel de la organización.

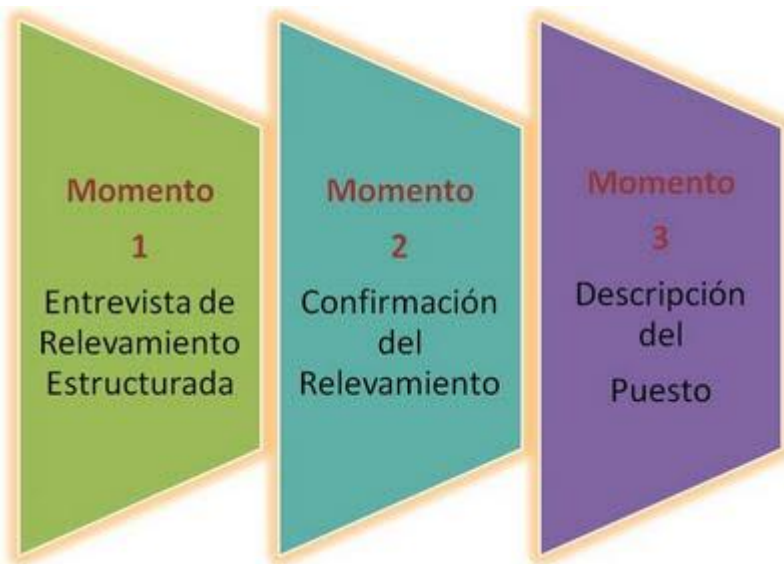
Hay comités:

- *permanentes* (se cuenta en cualquier momento con ellos).
- *temporarios* (se constituyen para resolver una situación y cada uno vuelve a su cargo específico).
- *ad-hoc* (para resolver un problema del momento).

Descripción de puestos

Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.⁷

Según Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias, debemos partir del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.



⁷

William B. Werther, Administración de personal y Recursos Humanos, página 96, McGraw-Hill.

Métodos de descripción y análisis de puestos

Existen diferentes métodos de descripción y análisis de puestos:

- Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas sin la participación directa del empleado.
- Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso.



El análisis del puesto previo a la descripción, es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- Los requerimientos específicos;
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.



Derechos del Adulto Mayor

Aprobados en la Convención de Ginebra de la Naciones Unidas, en 1982.

Las personas de edad deberán:

1. Tener acceso a alimentación, agua, vivienda, vestimenta y atención de salud adecuados, mediante ingresos propios suficientes y/o el apoyo de sus familias y de la comunidad.
2. Tener la posibilidad de trabajar o tener acceso a otras alternativas de obtener ingresos.
3. Poder participar en la determinación de cuándo y en qué medida cesarán de desempeñar actividades laborales.
4. Tener acceso a programas educativos y de formación adecuados.
5. Tener la posibilidad de vivir en entornos seguros y adaptables a sus preferencias y capacidades.
6. Poder residir en su propio domicilio por tanto tiempo como sea posible.
7. Permanecer integradas en la sociedad, participar activamente en la formulación y en la aplicación de las políticas que afectan directamente su bienestar.
8. Poder buscar y aprovechar oportunidades de prestar servicio a la comunidad y de trabajar como voluntarios en puestos apropiados a sus intereses y capacidades.
9. Poder formar movimientos o asociaciones de personas de edad avanzada.
10. Poder disfrutar de los cuidados y la protección de la familia y la comunidad de acuerdo con el sistema de valores culturales de cada sociedad.
11. Tener acceso a servicios de atención de salud que les ayuden a mantener o recuperar un nivel óptimo de bienestar físico, mental y emocional, así como a prevenir o retrasar la aparición de la enfermedad.
12. Tener acceso a servicios sociales y jurídicos que les aseguren mayores niveles de autonomía, protección y cuidado.



13. Tener acceso a medios apropiados de atención institucional que les proporcionen protección, rehabilitación y estímulo social y mental.
14. Poder disfrutar de sus derechos humanos y libertades fundamentales cuando residan en hogares o instituciones donde se les brinden cuidado o tratamiento, con pleno respeto de su dignidad, creencias, necesidades e intimidad, así como de su derecho a adoptar decisiones sobre su cuidado y sobre su calidad de vida.
15. Poder aprovechar las oportunidades para desarrollar plenamente su potencial.
16. Tener acceso a los recursos educativos, culturales, espirituales y recreativos de la sociedad.
17. Poder vivir con dignidad y seguridad y ser libres de explotaciones y de malos tratos físicos o mentales.
18. Recibir un trato digno independientemente de la edad, sexo, raza o procedencia étnica, discapacidad u otras condiciones, y han de ser valorados, independientemente de su contribución económica.



METODOLOGIA

Para poder llevar a cabo el proyecto de intervención, utilizamos diferentes herramientas metodológicas que nos permiten obtener información de la organización:

- Observaciones en los puestos de trabajo.
- Entrevistas a los dueños de la residencia que nos proporcione información estratégica y general de la organización.
- Entrevistas informales a los mandos medios.
- Exploración de documentos internos.
- Consultas a la legislación vigente, fundamentalmente en la Provincia de Córdoba, y la vinculada a disposiciones de PAMI.

Observaciones directas en los puestos de trabajo

Dentro de La Estación utilizamos el método de observación directa en los puestos de trabajo, el cual nos permitió detectar las siguientes “situaciones” indicándonos la necesidad de describir sus puestos claves:

- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Superposición de tareas.
- Escasa o nula participación en la toma de decisiones.

Además realizamos entrevistas informales con uno de los dueños de la institución y mandos medios, para compartir y corroborar la información relevada en las observaciones y así poder enriquecer nuestro trabajo de relevamiento de información, para realizar propuestas correctas que se adapten a la realidad de La Estación.

Entrevista al Gerente General

En una de las visitas a la Estación, tuvimos la oportunidad de entrevistar al Gerente General, en el anexo se encuentra el desarrollo de la misma. A continuación analizamos la información y las observaciones obtenidas.

Como análisis podemos decir que, la empresa familiar ha crecido de manera sostenida en los últimos años, al igual que la cantidad de clientes, instalaciones, problemas, conflictos, etc. por lo que la gestión de la misma ha llegado a un punto complejo, en el que se necesita la ayuda de mandos medios para la consecución de las tareas diarias.

Claramente los dueños necesitan delegar autoridad y responsabilidades a los encargados (supervisora de enfermería y director médico), quienes deben tomar decisiones acertadas para lograr el funcionamiento de la empresa sin



sobresaltos constantes. Así, se pueden evitar los famosos “ruidos” e incongruencia en las medidas adoptadas por cada dueño, además de impedir una sobrecarga en los mismos, quienes deben ocuparse primordialmente de sus tareas.

Entrevistas a los mandos medios

Luego de una reunión con los mandos medios (Director Médico y Supervisora de Enfermería), logramos detectar una escasa participación de los mismos en la toma de decisiones. Esto se debe a la falta de delegación de autoridad por parte de la cúpula mayor (dueños de la organización), desencadenando desmotivación e inseguridad en los empleados.

Una buena delegación, trae aparejado ventajas tanto para la organización como para los directivos:

- Ahorro de tiempo y gestión.
- Potenciar capacidades gerenciales.
- Incrementar la motivación y participación.
- Reducción de costos.

Al analizar las entrevistas, las observaciones directas en los puestos de trabajo y toda información relevante que recolectamos en nuestras visitas, confirmamos la necesidad proponer una visión y misión que se adecue a la realidad de la institución; un organigrama claro y sencillo que pueda ser entendido a simple vista por todos los empleados; una descripción de puestos formal, comenzando por los de mayor jerarquía, cubriendo los mandos medios en esta instancia; y un comité interdisciplinario que centre sus esfuerzos en mejorar continuamente para superar día a día la calidad de atención de los servicios brindados a los residentes.

El desarrollo se encuentra dentro de las propuestas de mejora.



PROPUESTAS DE MEJORA

Proponemos definir la visión y la misión de la institución con el fin de establecer hacia dónde deben orientar sus esfuerzos los integrantes de la organización.

Presentamos un nuevo diseño del organigrama organizacional, que permita a cada empleado, visualizar de manera correcta e integral la organización de los puestos de trabajo.

Proponemos rediseñar las descripciones de los puestos de mando de La Estación, para eficientizar la estructura organizacional y la consecuente mejora en la calidad de los servicios.

Para poder llevar a cabo la sistematización de un Proceso de Mejora Continua dentro de la Institución, presentamos un nuevo puesto de trabajo, denominado “comité interdisciplinario” conformado por profesionales: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de legales, Director Médico, Supervisora de Enfermería, Psicóloga y Trabajadora Social, el cual es responsable de llevar a cabo un seguimiento de los procesos internos tanto administrativos como de atención de los residentes. Además realiza encuestas de satisfacción entre los pacientes y familiares, de las cuales se evalúan los resultados para tomar decisiones que mejoren la calidad de los servicios. Así mismo planifica y desarrolla actividades de esparcimiento teniendo en cuenta las necesidades, características personales, preferencias y gustos de los residentes, orientadas a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores que residen en el geriátrico.



Definición de la visión y la misión de “La Estación”

En referencia a lo expuesto en el marco teórico, la visión es el estado futuro deseado para la organización y la misión constituye la declaración del fin global de la organización y establece a quien quiere servir la misma.

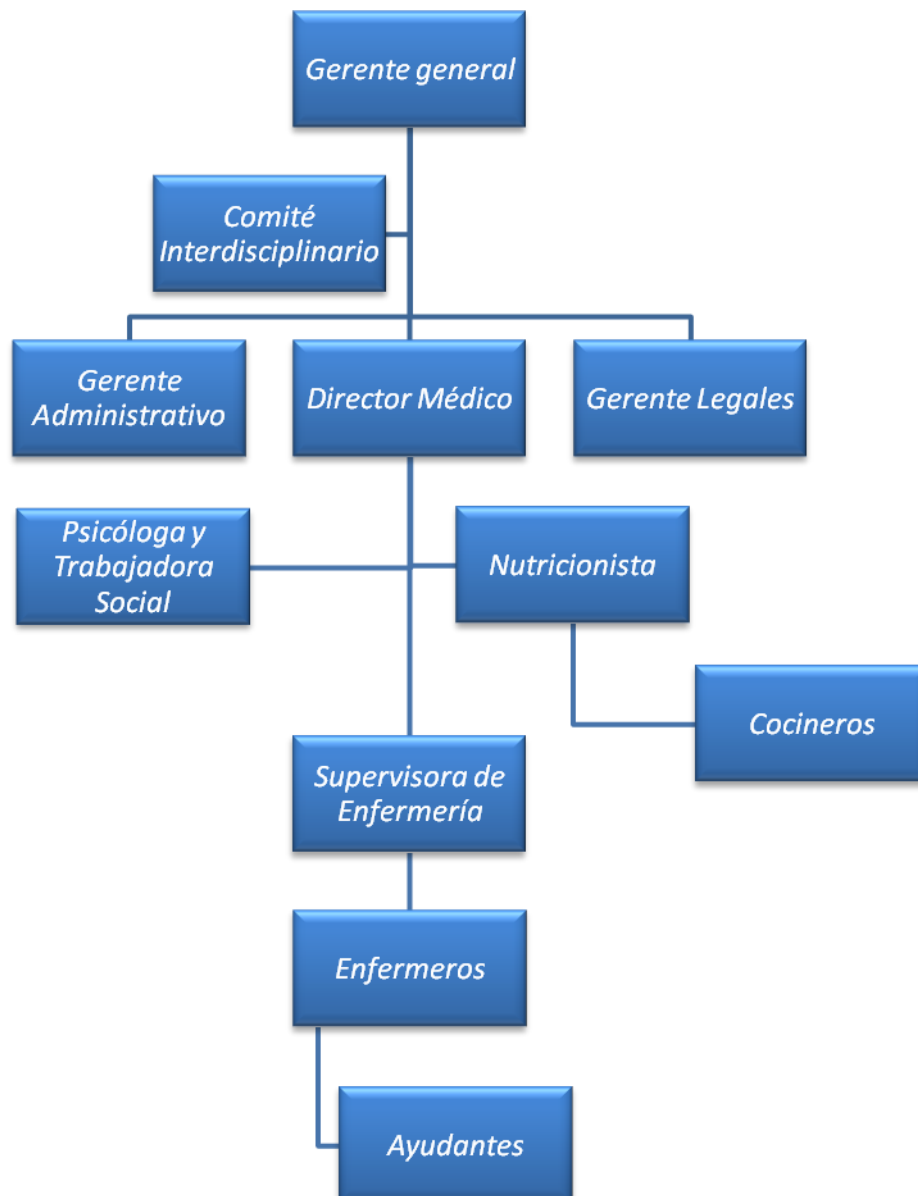
Como mencionamos en la etapa del pre-diagnóstico, la residencia geriátrica no cuenta con la declaración de la visión y la misión de la misma, lo cual afecta de manera significativa la labor del personal de la Institución. Por este motivo es que formulamos ambas declaraciones a fin de que todos los miembros de la institución orienten su atención y sus esfuerzos hacia un mismo fin:

Visión: *ser la institución líder en calidad de prestaciones de geriatría de la región del Valle de Punilla.*

Misión: *asegurar el bienestar de los residentes, brindándoles la mejor calidad en atención y servicio que satisfagan sus necesidades.*

Organigrama institucional

Es esencial que esta residencia cuente con un organigrama claro y representativo de su estructura, que permita visualizar las diferentes posiciones, jerarquías y líneas de autoridad de la organización. A continuación presentamos nuestra propuesta:





Formulamos un organigrama de tipo *vertical*, ya que presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular (gerente general), en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Su finalidad es de tipo *informativo*, con el objeto de brindar información a todo el público para que pueda ser comprendido por todos los integrantes de la organización.

Es de carácter *integral*, porque representa gráficamente a todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Como ventajas para la institución, podemos decir que el organigrama permitirá a los empleados, apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo entre los puestos. Muestra de manera clara quién depende de cada puesto y evita las actuales confusiones que tienen los empleados de no saber quién es su superior.



Descripción de los puestos claves

Una adecuada descripción de los puestos claves de La Estación, nos ayudará a delimitar las responsabilidades y funciones de los mismos, con el objeto de clarificar las tareas que deben llevarse a cabo.

Como señalamos en el marco teórico, una descripción es una expresión escrita de las responsabilidades, condiciones y de diversos aspectos de un puesto de trabajo determinado, por lo cual proponemos las descripciones de puestos que ayudarán a delimitar las tareas y responsabilidades, para evitar futuros conflictos internos, tanto con los empleados como con los dueños de la organización:

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Legales
- Director Médico
- Supervisora de Enfermería

Así mismo presentamos el formulario estándar, el cual detallamos a continuación:

- Nombre del Puesto
- Formación académica: nivel de estudios mínimos requeridos para ocupar el puesto.
- Documentación: certificaciones fehacientes que acrediten la formación académica y la habilitación para realizar las tareas requeridas.
- Experiencia: indica los puestos o áreas donde es recomendable que el candidato hubiese trabajado y desarrollado con anterioridad.



- Funciones específicas: son las tareas y funciones específicas del puesto, las cuales debe llevar a cabo de manera eficiente dentro de la organización.
- Relaciones del puesto: este punto describe las relaciones más importantes del puesto con las áreas organizacionales, y con los cuales recibe o proporciona información, responsabilidades y servicios.

DESCRIPCION GENERAL

LA ESTACIÓN RESIDENCIA PRIVADA PARA MAYORES <u>FORMULARIO DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO</u>
<u>Nombre del Puesto:</u>
REQUISITOS LABORALES
<u>Formación Académica:</u> <u>Documentación:</u> <u>Experiencia:</u>
FUNCIONES ESPECIFICAS
RELACIONES DEL PUESTO



LA ESTACIÓN

RESIDENCIA PRIVADA PARA MAYORES

FORMULARIO DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

Nombre del Puesto: GERENTE GENERAL

REQUISITOS LABORALES

Formación Académica: Egresado Universitario, preferentemente contador, administrador y/o carreras a fines.

Documentación: Licenciado en Administración

Experiencia: 5 años en tareas similares.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Planificación, organización y control de los planes y objetivos de la institución.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la entidad en cumplimiento con la legislación vigente.
- Asegurar y acompañar el normal funcionamiento diario de la residencia.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados.
- Responsable de la comunicación externa.
- Planificación de las necesidades del personal.
- Coordinación de visitas de los familiares
- Resolución de conflictos y necesidades diarias.
- Organización de reuniones quincenales con los demás puestos jerárquicos de la organización.



RELACIONES DEL PUESTO

- Director médico: supervisar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Gerente de administración: autorizar la compra de insumos planificada mensualmente, autorizar el pago a empleados.
- Gerente de legales: coordinar el ingreso y egreso de los pacientes, además de controlar el cumplimiento de la normativa vigente.



LA ESTACIÓN

RESIDENCIA PRIVADA PARA MAYORES

FORMULARIO DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

Nombre del Puesto: GERENTE DE ADMINISTRACION

REQUISITOS LABORALES

Formación Académica: Secundario completo, preferentemente egresado de Ciencias de la Administración.

Documentación: título certificante.

Experiencia: 3 años en tareas administrativas similares.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Elaboración y presentación del presupuesto anual de la Residencia Geriátrica.
- Manejo de los Fondos de la Institución: Ingresos, egresos, rendiciones de cuentas mensuales.
- Control de Fondos: pago a proveedores, cuentas corrientes, documentación comercial, cheques, caja chica, depósitos, etc.
- Elaboración de Registros Contables tales como Libro de Bancos, Caja Chica y conciliaciones bancarias.
- Planificación mensual y adquisición de insumos médicos para la atención de los residentes.
- Gestión de la Documentación comercial de las compras efectuadas.
- Planificación y adquisición de insumos no médicos para la Residencia.
- Búsqueda y Selección de los servicios tercerizados de la Institución.
- Planificación de pagos de honorarios al personal.



RELACIONES DEL PUESTO

- Gerente general y gerente de legales: presentación del presupuesto anual de la institución.
- Gerente de legales: coordinación de las contrataciones de los servicios tercerizados.
- Supervisora de enfermería y director médico: planificación de insumos necesarios.



LA ESTACIÓN

RESIDENCIA PRIVADA PARA MAYORES

FORMULARIO DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

Nombre del Puesto: GERENTE DE LEGALES

REQUISITOS LABORALES

Formación Académica: Universitaria

Documentación: Título de Abogado

Experiencia: 1 año en tareas similares

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Seguimiento permanente del cumplimiento normativo establecido por el PAMI.
- Gestionar el cumplimiento de la legislación vigente que afecte directa e indirectamente a la institución.
- Planificación, coordinación y registración de licencias anuales reglamentarias.
- Registrar otro tipo de licencias legales (enfermedad, permisos de examen, etc.)
- Conformar contratos con el personal y otros servicios tercerizados.
- Llevar un libro sellado y rubricado por la autoridad de aplicación, en el cual se registrarán el ingreso, reingresos, egresos transitorios o definitivos y la baja por fallecimiento de los residentes.
- Conformación de los recibos de sueldo de los empleados.
- Cumplimentar y registrar las cargas sociales.
- Tramitar habilitaciones legales del edificio.
- Representación legal de la institución.



RELACIONES DEL PUESTO

- Gerente general: cumplimentar con reportes de admisión y baja de pacientes derivados del PAMI.
- Gerente de administración: emisión de contratos de servicios tercerizados.
- Director médico: cumplimentar documentación legal por ingresos y egresos de pacientes.



LA ESTACIÓN

RESIDENCIA PRIVADA PARA MAYORES

FORMULARIO DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

Nombre del Puesto: DIRECTOR MEDICO

REQUISITOS LABORALES

Formación Académica: Médico cirujano, preferentemente especialista en gerontología.

Documentación: Título universitario Médico cirujano y matrícula habilitante.

Experiencia: 5 años en el área de salud

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Planificar, programar, supervisar y evaluar las actividades referentes al tratamiento clínico de los pacientes.
- Formulación de políticas, reglamentos y normas de atención al residente.
- Brindar atención médica especializada y procedimientos clínicos de diagnóstico y tratamiento a los pacientes.
- Reuniones semanales y mensuales de coordinación con supervisora de enfermería.
- Coordinación y planificación semanal de las dietas alimenticias de los pacientes junto con la nutricionista.
- Controles periódicos a los residentes de la institución.
- Seguimiento de la historia clínica de los pacientes y, de ser necesario, elaboración de registros del estado de salud de los pacientes.
- De ser necesario la elaboración de prescripciones de medicamentos a los residentes que lo necesiten.
- Orientación, coordinación e integración de distintos tratamientos tendientes a lograr la mayor recuperación psicofísica del residente.



RELACIONES DEL PUESTO

- Gerente general: Reporte general de los pacientes y empleados de la institución.
- Gerente de legales: informar ingresos y egresos de los pacientes.
- Supervisora de enfermería: seguimiento y elaboración de informes del desempeño del sector.



LA ESTACIÓN

RESIDENCIA PRIVADA PARA MAYORES

FORMULARIO DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

Nombre del Puesto: SUPERVISOR/A DE ENFERMERIA

REQUISITOS LABORALES

Formación Académica: Formación universitaria, preferentemente Licenciado/a en Enfermería

Documentación: Título habilitante.

Experiencia: 2 años en puestos similares.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Desarrollar métodos y pautas técnicas de asistencia de pacientes. Elaboración de protocolos y rutinas de procedimiento de atención del paciente institucionalizado.
- Planificación, organización y distribución de tareas y funciones al personal que conforma el Departamento de Enfermería.
- Supervisión y evaluación directa de los enfermeros y asistentes geriátricos en la atención de los pacientes.
- Planificar actividades de capacitación a corto, mediano y largo plazo para el personal a su cargo.
- Promover, facilitar y colaborar en el desarrollo de la investigación en relación a la atención del paciente.
- Propone criterios de selección e incorporación de Recursos Humanos para el Servicio.
- Prever y suministrar el stock de insumos materiales necesarios para una correcta atención de los residentes. Elaboración de informe de necesidades de insumos.
- Brindar atención a los residentes conjuntamente con el personal del servicio.
- Determinación de la Cobertura del Servicio de Enfermería las 24 horas.



RELACIONES DEL PUESTO

- Director Médico: desarrollo de métodos y pautas de atención a pacientes. Planificación y coordinación de tareas y funciones del personal de enfermería. Elaborar informe del estado de salud de los residentes.
- Gerente de administración: determinación de insumos necesarios para el normal funcionamiento de la institución.
- Gerente de legales: coordinación de licencias anuales reglamentarias del personal a su cargo.



Los cargos anteriormente desarrollados constituyen los puestos claves de la Residencia Geriátrica La Estación, es decir, aquellos que le dan una estructura a la Institución, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás puestos. Permiten que el resto de la organización oriente sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Estas descripciones de los puestos claves de la residencia geriátrica establecen las responsabilidades, elementos, deberes y tareas necesarias que deben reunir los mismos para poder atender a los Derechos del Adulto Mayor.

Los residentes de la Institución deben poder disfrutar de sus derechos y libertades fundamentales, donde se les brinden los cuidados necesarios, con pleno respeto de su dignidad, creencias, necesidades, intereses, procurando una buena calidad de vida.

Uno de los derechos del adulto mayor consiste en que deben tener acceso a la alimentación, agua, vivienda, vestimenta y atención de salud adecuados. Cada uno de los puestos anteriormente descritos tienen diferentes responsabilidades, como por ejemplo el director médico debe establecer cuáles son las condiciones óptimas de vivienda y alimentación para los residentes, como así también el Gerente de Administración debe planificar y proveer los insumos para tal fin.

Además la posibilidad de vivir en entornos seguros y adaptables a sus preferencias personales y a sus capacidades en continuo cambio. La institución intenta brindarle el mayor confort a cada uno de los residentes para evitar que el desarraigo de sus hogares impacte fuertemente en su salud.



Presentación del Comité Interdisciplinario

Toda institución geriátrica debe tener una visión integral respecto al adulto mayor que no solo implique los aspectos inherentes del deterioro físico ocasionado por el paso del tiempo, sino que valore todos aquellos aspectos que forman parte de su identidad y que deben ser rescatados para mejorar la calidad de vida de los ancianos.

Nuestra propuesta es que este tratamiento integral sea desarrollado por un Comité interdisciplinario de profesionales conformado por el Gerente General, Administración, Legal, Director Médico, Supervisora de Enfermería, Psicóloga y Trabajadora Social, el cual se encargará de llevar a cabo un seguimiento de los procesos internos tanto administrativos como de atención de los residentes. Esta integración les permitirá actuar simultáneamente y de manera conjunta en la elaboración y ejecución de planes, debido a que son múltiples los factores que se deben tener en cuenta: sociales, físicos, emocionales, psíquicos, relacionales.

Así mismo se encargará de planificar y desarrollar actividades de esparcimiento teniendo en cuenta las características personales, las preferencias y gustos de los residentes, orientadas a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores que residen en el geriátrico. Actualmente en la Institución geriátrica La Estación las actividades recreativas que se realizan constituyen meros pasatiempos para los residentes, utilizan juegos de mesa, realizan manualidades, diversas actividades que no están orientadas a satisfacer expectativas personales de los ancianos.

Este comité interdisciplinario fomentará la vinculación de la Institución con los familiares de los residentes, manteniendo reuniones periódicas, que le permitan obtener información y desarrollar conclusiones para mejorar la calidad de la prestación.

Adicionalmente, llevará a cabo encuestas de satisfacción orientadas a los residentes y a los familiares con una frecuencia de dos veces al año. Los profesionales deberán evaluar los resultados y tomar decisiones al respecto.



Se propone que el seguimiento en los logros institucionales se realice inicialmente a partir de algunos de los siguientes indicadores:

- Niveles de satisfacción de los pacientes, utilizando encuestas.
- Nivel de conformidad de los familiares de los pacientes residentes.
- Número de pacientes que piden la baja de la institución por cuestiones de calidad o insatisfacción.
- La relación de horas de permanencia de enfermería por paciente residente.
- Tiempo de respuesta a emergencias médicas.



Reglamento del Comité Interdisciplinario

FINALIDAD

El comité surge a partir de la propuesta de mejora continua presentada a la organización a raíz de los siguientes motivos: conocer la satisfacción de los residentes, familiares y empleados con los servicios prestados; la falta organización de actividades de esparcimiento; tener una visión integral respecto del adulto mayor para mejorar su calidad de vida; la ausencia de seguimiento de los procesos internos y la vinculación de la institución con los familiares y el compromiso de estos hacia con los residentes.

OBJETIVOS

- A. Brindar asistencia interdisciplinaria al residente y su entorno, con fines de mejorar su calidad de vida.
- B. Fomentar la vinculación de la institución con la familia, residentes y empleados.
- C. Planificar y desarrollar actividades de esparcimiento de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada residente.
- D. Implementar un registro interdisciplinario que dé cuenta de las prestaciones brindadas al residente, minimizando la superposición de actividades concretas.
- E. Coordinar los tratamientos brindados a los residentes con diferentes organizaciones: obras sociales, prepagas, PAMI.
- F. Tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y reuniones con los familiares y residentes, para mejorar la calidad del servicio prestado.
- G. Fomentar la participación de toda la organización en los procesos de mejora continua.



INTEGRANTES

El comité interdisciplinario de mejora continua estará integrado los siguientes representantes:

- Gerente General
- Gerente de Administración
- Gerente de Legales
- Director Médico
- Supervisora de enfermería
- Psicóloga
- Trabajadora social

Otras especialidades podrán integrarse de acuerdo a las necesidades futuras del comité.

FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES

El comité estará constituido por:

- Un coordinador
- Un secretario

Serán elegidos por votación de los miembros del comité.

Funciones del Coordinador:

- Será responsable de organizar, coordinar y evaluar el correcto funcionamiento del comité.
- Elaborar el programa mensual de actividades.
- Coordinar los encuentros con los familiares de los residentes.
- Tramitar y ser mediador de inquietudes, problemas, propuestas, etc. del equipo interdisciplinario.



Funciones del Secretario:

- Será responsable del registro en el libro de actas de las actividades, propuestas, novedades del comité y los puntos tratados en las reuniones.
- Elaborar informe con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los familiares y residentes de la institución.
- Será responsable de archivar la documentación.
- Elaborar notas surgidas de las necesidades del comité.

Miembros:

- En ausencia del coordinador y/o secretario en las reuniones, asumirá el rol cualquier miembro del comité elegido por el resto.
- Mantener una frecuencia mensual de reuniones con un mínimo de 10 al año.

FUNCIONES DEL COMITÉ

Función consultiva

El comité se ejercitará en el debate, procedimientos de toma de decisiones y resolución de conflictos en los casos que le competen.

Función Normativa

Se establecerán normativas internas sobre temas particulares

Función sugerencia

Tendrá en cuenta toda sugerencia aportada por cualquier miembro de la organización, familiar o residente, la cual se evaluará y se asentará de acuerdo a la viabilidad de la misma.



CONCLUSION

En nuestra primera visita a La Estación, encontramos un claro desorden a nivel institucional, sumado a una falta de seguimiento de metas y compromisos, muy común en empresas familiares, lo cual nos ayudó a detectar varias debilidades de la organización. Esto provocó centrar nuestra atención en una propuesta general, que oriente a la institución a crear una estructura eficiente que acompañe los años de crecimiento de la misma, sin desconsiderar los principios básicos de la familia, dueña de la organización, que habían llevado a cabo desde sus comienzos.

Los problemas de una estructura deficiente, guiaron nuestros esfuerzos en propuestas pertinentes a adecuar la misma. Partimos desde la consigna de plantear una visión y misión, a fin de darle sentido institucional a la labor de los miembros de la organización.

Asimismo consideramos la creación de un organigrama claro que permite la visualización sencilla de todos los puestos con sus correspondientes relaciones jerárquicas.

Esta empresa familiar carecía de una descripción de puestos formal acorde al tamaño y dimensión actual de la institución, por lo que creemos adecuado la implementación de un formulario estandarizado que detalle, en esta primera instancia, las tareas y responsabilidades de los puestos de mayor jerarquía.

La creación de un comité interdisciplinario compuesto por integrantes claves dentro de la estructura, será la base para la implementación de un proceso de mejora continua a largo plazo, que permita un desarrollo constante en lo que respecta a la calidad de atención brindada a los residentes.

Nuestras propuestas se basan permanentemente en una orientación a la mejora de la calidad de los servicios prestados para optimizar la atención a los residentes, siempre adaptados a lo que la normativa exige en un sector sumamente sensible dentro de nuestra sociedad.



Como análisis final, podemos asegurar que las propuestas servirán para orientar y adecuar a la organización en un contexto donde, las instituciones, deben alinear sus esfuerzos en mejorar continuamente con el objetivo de crecer y progresar.



Consideraciones personales

Comenzamos con la búsqueda de una organización que nos permita desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en toda nuestra carrera. Surgió la posibilidad de visitar una empresa familiar que se dedica a atender las necesidades de un sector vulnerable dentro de nuestra sociedad, los ancianos.

En una primera visita conversamos con los dueños, empleados y residentes. Recorrimos las instalaciones para poder adentrarnos en la realidad cotidiana y así tener una visión más acertada a las condiciones vividas por todos los presentes.

Como experiencia personal nos sirvió para aplicar todos los conceptos teóricos desarrollados en las diferentes materias cursadas y de esta manera poder integrarlos a nuestra realidad. Fue una vivencia muy enriquecedora que nos permitió orientar nuestros esfuerzos a contribuir y mejorar el bienestar de los adultos mayores que conviven en la residencia geriátrica.

En materia de trabajo en equipo supimos integrar la amistad y el compañerismo, con la responsabilidad de realizar un proyecto acorde a los objetivos planteados, aprendiendo a compartir diferentes puntos de vista, respetando las opiniones personales, siempre con buena disposición y buen humor en un clima distendido y agradable. Todo esto fue posible gracias a la entera disposición de nuestro tutor quien nos guío permanentemente para que este proyecto sea posible.



BIBLIOGRAFIA

- Argentina, Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, *resolución 559-I/01*.
- Elio Rafael de Zuani en su libro, *Introducción a la Administración de Organizaciones*, Maktub Ed. 2003
- Enrique B. Franklin, *Organización de Empresas*, McGraw-Hill, Ed. 2004
- Fleitman Jack, *Negocios Exitosos*, McGraw-Hill, 2000.
- Fred R. David, *Conceptos Administración Estratégica*, novena edición, Ed. Pearson, México.
- Gerry Johnson, *Dirección estratégica séptima edición*, Ed. Pearson Educación, Madrid 2006.
- Gomez Guillermo, *Sistemas Administrativos*, Ed. McGraw Hill, 1997.
- Hernández Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill Editores, 1998, México.
- Ing. Orlando Vannucci, *Calidad en servicios*, Guía de estudios IUA.
- Ing. Orlando Vannucci, *Introducción a la Calidad*, Guía de estudios IUA.
- Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, *Resolución N° 559-I/01*.
- *Ley de la Provincia de Córdoba N° 7872*.
- Ludi María del Carmen, *Envejecer en un contexto de (des)protección social*, Ed. Espacio.
- Mabel Galati de Pérez Raffo, *Administración de la empresa*, Ed. Kapelusz Bs. As. 2001
- Machuca Irene, *Un trabajador Social de nuestros tiempos*, revista Confluencias N° 22, 1997.



- Martha Alles, *Dirección de RRHH: gestión por competencias*, Ed. Grancia, Bs. As. 2000
- Sabino Carlos, *El Proceso de Investigación*, Ed. Lumen, 1996, Buenos Aires.
- William B. Werther, *Administración de personal y Recursos Humanos*, McGraw-Hill.

Páginas web consultadas

www.cba.gov.ar

www.es.wikipedia.org

www.gerontogeriatría.org

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/organigramas.htm

www.pami.org.ar

www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/

www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html

www.sagg.com.ar

www.yinyangperu.com/derechos_del_adulto_mayor.htm

ANEXOS

Encuesta al gerente general

- ¿Cómo está conformada la empresa?
- ¿Todos sus dueños trabajan físicamente dentro del mismo edificio de atención?
- ¿Con qué regularidad asisten a sus puestos de trabajo?
- ¿Qué estudios/profesiones posee cada dueño de la empresa?
- ¿A grandes rasgos, qué tareas son las que lleva a cabo cada uno?
- ¿Quién ejerce/imparte órdenes en el lugar de trabajo?
- ¿En quién delegan responsabilidades y autoridad para coordinar a los empleados en sus tareas diarias?

- **¿Cómo está conformada la empresa?**

La empresa está conformada por tres dueños, los mismos que la fundaron en el año 2005, todos familiares directos.

- **¿Todos sus dueños trabajan físicamente dentro del mismo edificio de atención?**

Sí, todos compartimos oficina.

- **¿Con qué regularidad asisten a sus puestos de trabajo?**

La idea es que siempre esté presente uno dentro de la empresa entre las 8:00 y 20:00, por lo que rotamos permanentemente los turnos de acuerdo a las posibilidades y necesidades de cada uno.

- **¿Qué estudios/profesiones posee cada dueño de la empresa?**

Yo, Carlos (gerente general) soy licenciado en Administración de empresas. El gerente de legales es abogado y el gerente de administración es estudiante en Relaciones Públicas con un perfil netamente comercial.



- ***¿A grandes rasgos, qué tareas son las que lleva a cabo cada uno?***

Mi principal objetivo, es planificar, organizar y coordinar el normal funcionamiento de la institución. Soy la cara más “visible” ante los familiares, residentes y empleados. En mi recaen los problemas más complejos que surgen en la semana.

Joaquín, el abogado, representa legalmente a la institución. Lleva a cabo los contratos con los empleados, vacaciones, sueldos, etc. y tiene a cargo el cumplimiento de las normativas vigentes, ya sean del estado y del PAMI.

Germán (administración), se encarga exclusivamente de comprar y abastecer a la empresa de todos los insumos necesarios para su correcto funcionamiento.

- ***¿Quién ejerce/imparte órdenes en el lugar de trabajo?***

La supervisora de enfermería, atiende los problemas más “comunes” y rutinarios, pero la mayoría de las veces todos los reclamos recaen en el dueño que está presente en ese momento.

- ***¿En quién delegan responsabilidades y autoridad para coordinar a los empleados en sus tareas diarias?***

En la supervisora de enfermería y en el director médico quienes también superponen sus tareas por falta de claridad en sus funciones, pero como te dije antes, siempre las decisiones las toma el dueño que está de turno y muchas veces se generan disputas entre nosotros, por el hecho de que cada uno en su turno toma diferentes medidas que difieren una con otras, lo que generan “ruidos” dentro de la empresa y en los empleados.



**EL SENADO Y CAMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA
DE CORDOBA, SANCIONAN CON FUERZA DE
LEY: 7872**

*Artículo 1.- Se considera Establecimiento Geriátrico Privado a toda institución asistencial, no estatal, destinada a acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación de la salud bio-psico-social de ancianos, para el cuidado, alojamiento y recreación de los mismos, y a cualquier otra prestación de servicios asistenciales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población de la tercera edad.

Artículo 2.- De acuerdo al grado de discapacidad de los residentes, los establecimientos Geriátricos Privados, podrán tener modalidad de pacientes autodependientes, semidependientes y dependientes, cuyo funcionamiento característica y categorización, se establecerá por vía reglamentaria.

*Artículo 3.- Esta Ley se aplicará, a todos los Establecimientos Geriátricos Privados, con o sin fines de lucro que funcionen en la Provincia.

*Artículo 4.- Será Autoridad de Aplicación de la presente Ley, el Ministerio de Salud y Seguridad Social de la Provincia o el organismo que en el futuro lo reemplace.

*Artículo 5.- Para otorgar la habilitación, los establecimientos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

a) Los establecimientos destinados a esta actividad deberán realizar en forma exclusiva y no podrán compartirlas con otros usos.

b) Poseer la infraestructura edilicia para el funcionamiento de estos establecimientos, la cual contemplará la existencia de un espacio externo suficiente para recreación y laboterapia y una distribución interna adecuada conforme a la cantidad de ancianos evitando el hacinamiento de los mismos.

c) El establecimiento, deberá contar con los elementos y accesorios necesarios para la prevención, protección y seguridad del edificio y de los usuarios.

d) Presentar a la Autoridad de Aplicación, una planificación detallada y precisa, sobre el funcionamiento, atención y actividades a desarrollar con los ancianos.

e) La reglamentación determinará, de acuerdo a la categoría del establecimiento, el personal acorde y las condiciones de idoneidad del mismo para brindar a la población de la tercera edad una mejor calidad de vida.

f) Contar con un Profesional Médico, preferentemente con especialidad en Clínica Médica o Medicina Interna o Gerontología o Medicina Generalista, quien tendrá a su cargo la Dirección Médica del Establecimiento.

g) Contar con el asesoramiento de profesionales idóneos, tanto en el aspecto de la salud como en



el social con relación a lo establecido en el inciso d).

h) La Autoridad de Aplicación determinará al momento de la habilitación o reinscripción, de acuerdo a las características de la planta física y el número y capacitación del personal, el número de camas con el que el establecimiento podrá funcionar. Cualquier modificación deberá ser solicitada y aprobada por la misma autoridad.

i) Contar con un Servicio Médico de Emergencias con Unidades Móviles, propio o de un tercero, debidamente autorizado por la autoridad competente.

Artículo 6.- La Autoridad de Aplicación implementará el Registro de Establecimientos Geriátricos habilitados, consignándose en el mismo los titulares responsables de dicha Institución.

Artículo 7.- Toda transferencia o cambio de titulares del Establecimiento se deberá comunicar a la Autoridad de Aplicación a fin de que en la misma conste en el Registro.

*Artículo 8.- El Establecimiento deberá llevar un libro sellado y rubricado por la Autoridad de Aplicación, en el cual se registrarán el ingreso, reingresos, egresos transitorios o definitivo y la baja por fallecimiento ocurrido dentro del mismo de cada uno de los ancianos, especificando datos personales y del familiar responsable.

Registrado el ingreso, el responsable del establecimiento otorgará al familiar interviniente, un documento donde consten los datos del establecimiento y de sus responsables, las condiciones en que fue habilitado y las prestaciones a que se compromete el establecimiento.

*Artículo 9.- Los Establecimientos Geriátricos Privados serán inspeccionados periódicamente, no menos de tres veces por año.

El control, vigilancia y fiscalización de los Establecimientos que funcionen en el interior de la Provincia, se realizará a través de los profesionales comprendidos en los grupos ocupacionales 1 y 2 de la Ley N° 7625, conforme lo que establezca la reglamentación.

A los fines de optimizar el cumplimiento de lo prescripto en este párrafo, podrá intervenir la respectiva Municipalidad, A los fines de optimizar el cumplimiento de lo prescripto en este párrafo, podrá intervenir la respectiva Municipalidad, previo la celebración de un convenio con la Provincia.

*Artículo 10.- Los Establecimientos Geriátricos Privados que al momento de la sanción de la presente Ley, se encuentren en funcionamiento e inscriptos en el registro correspondiente, contarán con un plazo de 12 (doce) meses a partir de la publicación, para la acreditación del cumplimiento de las nuevas disposiciones ante la Autoridad de Aplicación.

Artículo 11.- En todo Establecimiento Geriátrico Privado el titular médico a cargo del mismo, será profesionalmente responsable, por él y por los terceros bajo su dependencia, por los hechos que pudieran derivar de la desatención, negligencia o irresponsabilidad en el trato para con los internos.



*Artículo 12.- En caso de incumplimiento a las disposiciones de la presente Ley, los infractores serán pasibles de las siguientes sanciones:

a) Apercibimiento.

b) Inhabilitación temporaria o permanente del médico al que se refiere el Artículo 11 de la Ley Nº 7872, comunicando a la Entidad Profesional Deontológica a la que pertenezca, para las acciones que pudieran corresponder.

c) Multa de hasta 200 (doscientas) Unidades de Multa.

Entiéndase por tal la establecida en el Artículo 27 del Código de Faltas de la Provincia o el que en el futuro lo reemplace.

d) Clausura temporaria, parcial o total del establecimiento, hasta tanto se adecue a las disposiciones vigentes, sin perjuicio de las acciones legales que le pudieren corresponder.

e) Clausura definitiva, sin perjuicio de las acciones legales que le pudieren corresponder.

La sanción será individualizada y graduada en su especie, medida y modalidad, según la naturaleza y gravedad de la infracción, las circunstancias concretas del hecho, y los antecedentes y condiciones personales del autor.

Ante cualquier denuncia que se efectúe por irregularidades en su funcionamiento, la autoridad competente deberá actuar en forma inmediata a los efectos de la determinación y aplicación de las sanciones que les correspondan.

*Artículo 12 bis.- Derogado por L. Nº 8677

Artículo 13.- La presente Ley deberá ser reglamentada en un plazo de sesenta (60) días.

Artículo 14.- Toda disposición que se oponga queda derogada por la vigencia de esta Ley.

Artículo 15.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

BAGGINI - CENDOYA - MOLARDO - NACUSI

TITULAR DEL PODER EJECUTIVO: ANGELOZ

DECRETO DE PROMULGACION Nº. 6245/89