

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:

-Proyecto de Aplicación Profesional-

**“Relevamiento de la Ley Provincial N° 7.872 y
el cumplimiento de los requisitos establecidos
por la Residencia de Adultos Mayores
Santa Sofía”.**

Universidad Siglo 21.

Alumna: Bluthgen, Ma. Erica.

2013.

Quien envejece tiene la fortuna de no morir joven.

JOAN FON.

AGRADECIMIENTOS.

A lo largo de mi carrera me acompañaron muchas personas de gran importancia para mí, y las cuales han hecho posible llegar a esta instancia final.

Quisiera mencionar principalmente a mi madre que desde la distancia, siempre me ha brindado el apoyo incondicional para seguir adelante. A mi hermano Guillermo, que estuvo en todo momento dándome aliento. A mis amigos, y a una persona que me ha ayudado y contenido en el último tramo de este recorrido.

También, quisiera agradecer, a los empleados de la Residencia Santa Sofía que me abrieron sus puertas, especialmente a Raquel y Carlos Zappegno.

A los docentes Rosso y Bustamante, que han sido mis tutores y que a través de su diálogo y devoluciones, han aportado a mi desarrollo personal como profesional.

RESUMEN.

El presente Trabajo Final de Graduación se organiza en función de un Proyecto de Aplicación Profesional con el objetivo de relevar los requisitos de la Ley Provincial N° 7.872 y el cumplimiento de la misma por parte de la Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía. Se planteo abordar esta temática teniendo en cuenta la próxima auditoria y considerando prever las repercusiones que tendría la institución a nivel económico, legal y social en caso de una sanción y/o clausura por parte de los entes de control provinciales.

A partir del diagnostico y observación de la ordenanza provincial se detectaron ciertos incumplimientos en función de lo exigido por la Ley Provincial, como es el escaso personal en relación al número de residentes, la ausencia del manual de puestos y del reglamento interno. Teniendo en cuenta dichas falencias, se plantearon cinco propuestas de intervención, con la meta de formalizar los procesos de recursos humanos y para que la institución en su próxima auditoria cumpla con lo necesario para la renovación de la habilitación.

Las propuestas se basaron en tres ejes fundamentales: 1) Planificación de Recursos humanos; 2) Formalización del Manual de Puestos; 3) Reglamento interno.

Palabras Claves: Ley Provincial N° 7.872; Planificación de Recursos Humanos; Manual de Puestos; Reglamento Interno.

ABSTRACT.

This Final Graduation is organized in terms of a Professional Application Project with the aim of relieving the requirements of the Provincial Law No. 7,872 and enforcement thereof by the Senior Residence St. Sophia. It wont address this issue considering the next audit and considering the implications provide the institution in the economic, legal and social where a penalty and / or closure by the provincial control entities.

From diagnosis and observation of the provincial ordinance certain breaches were detected depending on the requirements of the Provincial Act, as is the limited

staff in relation to the number of residents, the absence of manual jobs and internal regulations. Given these shortcomings, put forward five proposals for intervention, with the goal of formalizing human resources processes and for the next audit institution as necessary to comply with the renewal of the authorization.

The proposals were based on three key areas: 1) human resource planning, 2) Formal Jobs Manual 3) Rules.

Keywords: Provincial Law No. 7.872; Planning Human Resources Jobs Manual; Rules.

Índice.

Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.	5
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN	4
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. Objetivo General.	8
3.2. Objetivos Específicos de Investigación.....	8
3.3. Objetivos Específicos de Aplicación.	8
4. MARCO TEÓRICO.....	10
4.1. Las Organizaciones	10
4.2. Administración de Recursos Humanos.	11
4.3. Políticas de Recursos Humanos.....	12
4.4. Sistema de Recursos Humanos.	13
4.5. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos:.....	14
4.6. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos	23
4.7. Ordenanza Provincial y Normas de calidad para establecimientos geriátricos.	29
5. METODOLOGÍA.....	31
5.1. Diseño de Investigación.	31
5.2. Muestra y Muestreo.....	31
5.3. Instrumentos.	32
5.4. Consideraciones Éticas.	37
6. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	39
6.1. Presentación de la empresa.....	39
6.1.1. Ficha Técnica de la Empresa.....	39
6.1.2. Devenir Histórico:.....	40
6.1.3. Descripción de la Visión/Misión.	41
6.1.4. Valores:.....	41
6.1.5. Servicios Brindados y Actividades:	41
6.1.6. Organización.....	43
6.1.7. Organigrama Institucional.....	44

6.2.	Análisis de Datos.	45
6.2.1.	Síntesis de la entrevista realizada a la Coordinadora de la Institución.	45
6.2.2.	Síntesis de la entrevista realizada a la Jefa de Enfermería.	46
6.2.3.	Síntesis de datos recabados a las Asistentes de Geriátría.	48
6.2.4.	Síntesis recabadas de los cuestionarios a la muestra del personal de la residencia "Santa Sofía".	49
6.2.5.	Síntesis de la Ley N° 7872 referente al régimen de establecimientos geriátricos de la provincia de Córdoba y de la Reglamentación dispuesta por el Programa de Atención Médica Integral (PAMI).	50
6.2.6.	Otros aspectos de la Gestión de Recursos Humanos.	53
6.2.7.	Análisis de los requerimientos establecidos por la Ley N° 7.872.	54
6.2.8.	Análisis de Criticidad e Impacto del no cumplimiento.	64
6.3.	Conclusiones Diagnósticas.	73
6.3.1.	Matriz FODA.	75
7.	PROYECTO DE APLICACIÓN.	77
7.1.	Objetivos.	77
7.1.1.	Objetivo General.	77
7.1.2.	Objetivos Específicos de Aplicación.	77
7.2.	Propuestas.	78
7.2.1.	Relevamiento del cumplimiento de la Ley N° 7.872 y análisis de criticidad.	78
7.2.2.	Propuesta I: Planificación de Recursos Humanos.	87
7.2.3.	Propuesta II: Selección de personal.	101
7.2.4.	Propuesta III: Diseño de Manual de Puestos.	103
7.2.5.	Propuesta IV: Programa de Inducción al Manual de Puestos.	107
7.2.6.	Propuesta V: Reglamento Interno.	109
7.3.	Cronograma del Proyecto.	111
7.4.	Presupuesto del Proyecto.	115
8.	CONCLUSIONES.	118
9.	BIBLIOGRAFÍA.	121
10.	ANEXOS.	124
10.1.	Anexo I: Modelo Cuestionario a empleados de la Residencia Santa Sofía.	124
10.2.	Anexo II: Modelo Consentimiento Informado.	128
10.3.	Anexo III: Transcripción de Entrevistas.	129
10.3.1.	Anexo III.1 Primera Entrevista: Coordinadora residencia "Santa Sofía". (Año 2012).	129

10.3.2.	Anexo III.2 Segunda entrevista: Coordinadora de la Institución “Santa Sofía” (Año 2013).....	133
10.3.3.	Anexo III.3: Primera Entrevista: Jefa de Enfermería. (Año 2012).....	138
10.3.4.	Anexo III: Segunda Entrevista: Jefa de Enfermeras. (Año 2013).....	142
10.3.5.	Anexo III: Entrevista a Asistente de Geriatria I. (Año 2012).....	145
10.3.6.	Anexo III: Entrevista a Asistente de Geriatria II. (Año 2012).....	150
10.4.	Anexo IV: Cuestionario de Relevamiento de Puestos	152
10.5.	Anexo V: Modelo De Descripción De Puestos	169
10.6.	ANEXO VII: Planilla de Observación.	174
10.7.	Anexo VIII: Gráficos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los empleados de la residencia de Adultos Mayores Santa Sofía.	175
10.8.	ANEXO IX: Manual De Puestos.	177
10.9.	ANEXO X: Reglamento Interno Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía. ...	247



INTRODUCCIÓN Y
FUNDAMENTACIÓN

1. INTRODUCCIÓN.

El presente Trabajo Final de Graduación se organiza en función de la propuesta de un Proyecto de Aplicación Profesional diseñado para la Institución de Adultos Mayores “ Santa Sofía”, situada en la Localidad de Villa María Córdoba.

Esta institución, se inició en el año 2002 brindando servicios de cuidado y atención a personas de la tercera edad. A partir de ese momento, la residencia comenzó a crecer incrementando su capacidad, contando en la actualidad con un total de 71 camas. Este crecimiento sustentado pudo llevarse a cabo gracias a la incorporación en calidad de prestador de diferentes obras sociales y mutuales, entre ellas PAMI y APROSS.

Debido al crecimiento de residentes la institución, debió incorporar mayor personal en forma asistemática y sin poder prever las necesidades de planificación de recursos humanos.

La residencia Santa Sofía es calificada por la Ley Provincial N° 7.872 como residencia para ancianos semidependientes, esto significa, que alberga personas que tienen algún grado de independencia. Acorde a esta característica la ordenanza provincial, establece la cantidad de personal requerida en función de la cantidad de residentes.

Para determinar si la residencia Santa Sofía cumplimenta con los requisitos estipulados por la Ley, se llevó a cabo un diagnostico institucional, en el cual se determina que existen falencias que podrían implicar la sanción de la misma. Algunas de estas falencias están relacionadas a la ausencia de un manual de puestos y a la cantidad de personal mínima requerida para la atención de los asistidos.

En función del relevamiento realizado a la Ley Provincial N° 7872 y considerando las posibles consecuencias tanto legales, económicas y sociales, se han diseñado cinco propuestas de acción dentro de las áreas de recursos humanos, que son pertinentes intervenir a los fines de cumplimentar con el Trabajo Final de Graduación.

La primera propuesta, está orientada al proceso de planificación de Recursos Humanos, en la cual se contempla el personal necesario requerido por la Ley N° 7.872. Consecuentemente, la segunda propuesta consiste en la Planificación del Proceso de

Selección del nuevo personal para que la incorporación de los mismos se realice en tiempo y forma.

La tercera propuesta de acción, está orientada al desarrollo del Manual de Puestos, en la cual se sientan las bases de los perfiles de puestos y asimismo la institución pueda contar con un parámetro objetivo de incorporación del nuevo personal. La cuarta propuesta complementaria a la anterior, consiste en un Proceso de Inducción al Manual de Puestos con el fin de que cada empleado pueda tener un conocimiento acabado de sus funciones, responsabilidades y de las relaciones internas y jerárquicas de la institución.

Por último, se establece como quinta propuesta, la elaboración del Reglamento Interno para que la institución se pueda desarrollar en un clima de calidad y calidez.

El presente trabajo está organizado en Objetivos Generales y Específicos de Investigación y de Aplicación. Posteriormente se desarrolla el Marco Teórico, donde se fundamenta desde las teorías de Recursos Humanos, la implementación de las herramientas que se pretenden aplicar en el proyecto. A continuación se presenta la metodología implementada para llevar a cabo el Diagnostico Institucional, que es el apartado siguiente. En el mismo se puede observar el análisis de datos en función de los cuestionarios y entrevistas realizadas, las conclusiones y un análisis FODA.

A partir de los resultados obtenidos, se diseñaron las propuestas de aplicación, su planificación de tiempos y costos, y una conclusión. Finalmente, se presenta la bibliografía consultada y los anexos pertinentes.

2. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN

En la Provincia de Córdoba las residencias para adultos mayores, están reguladas por la Ley N° 7.872, referida al régimen de los establecimientos geriátricos privados de Córdoba y los decretos, resoluciones y anexos dictaminados por el Ministerio de Salud que la reglamentan.

En dicha ley, el Artículo N° 2 clasifica a los establecimientos geriátricos privados en seis categorías, según el grado de discapacidad de los residentes y el perfil prestacional que ofrecen: desde establecimientos para ancianos autodependientes hasta hogares de día para personas adultas mayores.

Según el Anexo Único del Decreto 657/ 09 Artículo N°2, Inciso b, la residencia para adultos mayores “Santa Sofía” pertenece a la categoría de “establecimientos para ancianos semidependientes”, debido a que son los destinados a residentes que requieren de asistencia para la realización de las actividades de naturaleza personal tales como higiene, alimentación, vestimenta, etcétera, contando además con alojamiento.

En tanto que, en la Resolución N° 394/ 09 de la Ley N° 7.872, se establece en el Artículo N° 2, Inciso b.7. d) que todo establecimiento geriátrico debe contar con un Manual de Funciones y Procedimientos para su correspondiente habilitación ante el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

En el Artículo N° 47 de la mencionada Resolución, se establecen, los requerimientos de Recursos Humanos que se exigirá en conformidad a la tipología del establecimiento. Para los establecimientos para Semidependientes, en el Inciso b.-) se establece que se requiere de:

b.1.-) Director Médico.

b.2.-) Médico que efectúe el control del estado de salud de los residentes al ingreso del Establecimiento y luego cada quince (15) días, pudiendo ser el mismo que se desempeña como Director Médico.

B.3.-) Encargado del Establecimiento, durante las veinticuatro (24) horas del día.

b.4.-) Nutricionista-dietista, o Lic. en Nutrición, que planificará la dieta alimentaria según las necesidades, con asistencia obligatoria una vez por semana. Deberá llevar Historia clínica con control de peso o control similares.

b.5.-) Lic. en Kinesiología y Fisioterapia.

b.6.-) Enfermero/a uno (1) por turno diario cada veinte (20) camas.-

b.7.-) Auxiliar de Enfermería y Asistente o Cuidador de Adultos Mayores, uno (1) por turno diario cada (20) camas y uno (1) durante el turno nocturno cada cuarenta (40) camas.

b.8.-) Personal de cocina, servicio y limpieza, uno (1) cada veinte (20) camas por turno de la mañana y tarde.

Otro antecedente de relevancia que se consultó este trabajo, es el estudio realizado en el año 2011 por Pérez Fernández y Gómez Bolaños, en Castilla, España, en el cual se plantea un “Modelo Básico en Residencias para la Atención de Adultos Mayores”. Dicho modelo establece los contenidos comunes a todos los centros de atención en Residencias para Personas Mayores, ofreciendo un marco de referencia para la atención y su funcionamiento.

Postula que la Estructura Organizativa de estas instituciones, han de ser concebidas para cumplir con los fines y objetivos que se han determinado. Las Residencias para Adultos Mayores, se han de estructurar en cuatro áreas funcionales: dirección y administración (integra asuntos de dirección y gestión, administración, planificación, organización, coordinación y evaluación de servicios siendo el Director el máximo responsable del centro); atención a la salud (incluye la atención médica, de enfermería, de rehabilitación y otras actividades sanitarias, quien gestiona dicha área está determinado por la dirección de la residencia); atención social y psicosocial (comprende actividades de acción social, acompañamiento emocional, interés cognitivo y animación socio – cultural, debe estar coordinada por un profesional del área de trabajo social); servicios generales (incluyen los servicios de alojamiento, restauración y demás actividades auxiliares como lavandería, cafetería, entre otros cuyo encargado esta designado por el director de la residencia) (Pérez Fernández y Gómez Bolaños, 2011).

Para su eficaz funcionamiento, cada residencia debe establecer sus normas, especificando en el Manual de Funciones todas aquellas normas y actitudes que tengan que ver con el funcionamiento adecuado de los servicios, el uso de las instalaciones y las conductas no permitidas con el fin de garantizar una adecuada convivencia, como así también las tareas y responsabilidades que debe cumplir cada persona dentro de la organización.

Como se puede observar, y comparando los antecedentes citados, en todos ellos se hace referencia a la importancia de que este tipo de instituciones cuenten con un Manual de Puestos, en el cual se especifiquen las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la institución y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o individualmente.



OBJETIVOS

3. OBJETIVOS.

3.1.Objetivo General.

Realizar un Relevamiento de la Ley Provincial N° 7.872 y el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Residencia de Adultos Mayores Santa Sofía

3.2.Objetivos Específicos de Investigación.

- ✓ Desarrollar un diagnostico organizacional para conocer la estructura y funcionamiento de la institución.
- ✓ Identificar los procesos de recursos humanos llevados a cabo por la institución.
- ✓ Analizar los requerimientos propuestos por la Ley Provincial N° 7.872 y el cumplimiento de los mismos por parte de la institución.

3.3.Objetivos Específicos de Aplicación.

- ✓ Elaborar la planificación de recursos humanos para cumplimentar con los requisitos de personal estipulados por la Ley N° 7872.
- ✓ Diseñar el proceso de selección para facilitar la incorporación del nuevo personal en el tiempo convenido, a los fines de cumplimentar con la ordenanza provincial.
- ✓ Diseñar un manual de puestos para la Residencia de Adultos Mayores Santa Sofía.
- ✓ Realizar un programa de inducción del Manual de Puestos para el personal de la institución.
- ✓ Desarrollar un manual de Políticas Internas para la Residencia Santa Sofía.

A close-up photograph of a hand, specifically the thumb and index finger, which are curled to form a circular shape. The skin is a warm, reddish-brown tone. The background is a light, neutral color. Overlaid in the center of the image is the text 'MARCO TEÓRICO' in a bold, black, sans-serif font. The word 'MARCO' is on the top line and 'TEÓRICO' is on the bottom line, both underlined.

MARCO
TEÓRICO

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. Las Organizaciones

Para entender a las organizaciones, se puede desarrollar la definición de Rodríguez (1999), el cual entiende a las organizaciones como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. Dicha definición, hace referencia a que las organizaciones establecen dos tipos de condiciones: las que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas y las que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

Esta doble contingencia se traduce en la contingencia de los reglamentos y normas que la organización ha establecido para regular los comportamientos de los miembros, y en la contingencia de los comportamientos de los miembros. Para el mencionado autor, la organización que funciona es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos.

Por otro lado, Schein (1994), en su libro titulado “Psicología de la Organización”, postula ciertas propiedades comunes a las organizaciones humanas. La primera idea que subyace al concepto de organización es que las personas coordinan sus esfuerzos para la ayuda mutua. La segunda idea, es que a partir de la coordinación de actividades se logren objetivos comunes, los cuales pueden lograrse en forma más eficiente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada, lo que lleva a la tercera idea básica, la división del trabajo. De esta manera, si diferentes partes están haciendo cosas diferentes se necesita de una función integradora en la que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. (Schein, 1994, p. 12-13).

Dicho autor, expresa que una organización es entendida como la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo común y explícito, a través de la división del trabajo y funciones y a partir de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Esta definición, hace referencia a la organización formal la cual distingue de otros dos tipos de organizaciones. Por un lado, la organización informal, la cual se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de

roles y actividades. Por otro lado, la organización social la cual sostiene que son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que implique la coordinación racional para el logro de los objetivos comunes explícitos.

Idalberto Chiavenato (2004), en su libro “Administración de Recursos Humanos” señala que las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Este autor, explicita que solo existe una organización cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común.

En síntesis, el autor referido indica que las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada.

4.2. Administración de Recursos Humanos.

Con la globalización de la economía y la competencia mundial, hay una cierta tendencia en las organizaciones y especialmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) a no administrar personas, ni recursos humanos. Es por ello necesario, a partir de las demandas y el crecimiento de personal hablar de la Administración de los Recursos Humanos (ARH).

Chiavenato (2004), señala que el contexto en que se aplica la ARH está representada por las organizaciones y las personas que participan en ella, la cual depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Plantea dicho autor, que la ARH es un medio para que los empleados puedan alcanzar en condiciones favorables los objetivos propuestos por la organización. La ARH, genera impactos tanto en las personas como en las organizacionales en la forma en que se trata a las personas, la forma de seleccionarlás, incorporarlas a la organización, motivarlas para el desarrollo de su trabajo, recompensarlas y controlarlas.

Es por ello, que se puede definir a la ARH como el proceso administrativo que se aplica al aumento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de una organización, tanto en beneficio de la persona, como de la propia organización.

4.3. Políticas de Recursos Humanos.

Para Chiavenato (2004), las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Éstas refieren a la manera en como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizaciones, a la vez en que cada uno logra sus objetivos individuales. (Chiavenato, 2004, p.162).

Según este autor, cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más le convenga a su filosofía y a sus necesidades. Estas políticas deben contener los siguientes aspectos:

- Política de Provisión de Recursos Humanos: abarca las fuentes de reclutamientos externas e internas; las técnicas y las condiciones de reclutamiento; los criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión; los requerimientos del puesto y la integración con rapidez y eficacia de los nuevos miembros al ambiente interno de la organización.
- Políticas de Aplicación de Recursos Humanos: comprende la determinación de los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización; los criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos; los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluaciones del desempeño.
- Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos: contiene los criterios de remuneración directa e indirecta de los empleados (beneficios sociales) más adecuados a las necesidades existentes de los cargos; los criterios para mantener motivada la fuerza laboral favoreciendo la

participación y productividad de cada empleado. Por otro lado, en estas políticas, se encuadran las relaciones sindicales y los criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos en la organización.

- Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos: en la misma se encuentran los criterios de diagnóstico, preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de tareas y funciones. Aquí se puede hacer mención de los criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo; así como también la creación y el desarrollo de condiciones capaces de garantizar la excelencia organizacional.
- Políticas de control de Recursos Humanos: las cuales incluye la mantención de una base de datos capaz de suministrar información para realizar análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral; y los criterios para mantener auditorías permanentes a la aplicación y a la adecuación de las políticas y procedimientos de los recursos humanos de la organización.

4.4. Sistema de Recursos Humanos.

Para poder realizar un trabajo ordenado y correcto con los recursos humanos Chiavenato (2004), divide al sistema de Recursos Humanos en cinco subsistemas interdependientes, los cuales se mencionan a continuación:

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.
- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Subsistema de Control de Recursos Humanos.

A continuación se desarrollaran los primeros dos subsistemas, que conciernen a la temática abordada, con el aporte de diversos autores.

4.5. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos:

Chiavenato (2004), refiere con este subsistema a todos los procesos que se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Implican todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, como su integración a las funciones organizacionales.

Una organización para buscar personas que ingresen a ella opera tanto con el mercado de recursos humanos como con el mercado laboral. Éste último, está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. El mercado laboral, se comporta en términos de oferta y demanda. Chiavenato (2004), hace referencia a tres posibles situaciones del mercado laboral:

- Oferta mayor que la demanda: dicha situación existe cuando abundan las disponibilidades de empleo, es decir, que exceden las ofertas de empleo al número de candidatos para satisfacerlas. Esta situación puede causar: elevadas inversiones en reclutamiento; criterios de selección más flexibles y elevadas inversiones en capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos. Además, en esta situación los empleados gozan de buenas condiciones de contratación y beneficios salariales, hay mayor competencia entre las organizaciones en términos del mercado de recursos humanos y por último, mayor rotación del personal debido a que el empleado tiene la posibilidad de elegir mejores oportunidades laborales.
- Oferta igual a la demanda: en esta situación existe un relativo equilibrio entre el volumen de las ofertas y de los candidatos para satisfacer la demanda.
- Oferta menor que la demanda: sucede cuando las ofertas laborales son escasas y hay exceso de candidatos para satisfacerlas. Esta situación ocasiona: bajas inversiones en reclutamiento; criterios de selección más rígidos; bajas inversiones en capacitación; bajas ofertas salariales y poca inversión en beneficios sociales; énfasis en el reclutamiento externo para mejorar el potencial humano; baja competencia entre las organizaciones

en términos de recursos humanos; alta competencia entre los candidatos y finalmente, baja rotación del personal.

Por otro lado, el mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. Es decir, integran los candidatos reales y potenciales para las oportunidades de empleo. Este puede segmentarse, por su grado de especialización o por regiones.

Ambos mercados están en constante interrelación debido a que hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado laboral.

El reclutamiento y selección de personal se encuentran dentro del subsistema mencionado. Para Chiavenato (2004), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, para este autor, el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para Werther y Davis (2006), el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Para estos autores, las descripciones de los puestos constituyen los instrumentos esenciales para proporcionar información sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por otro lado, Milkovich y Boudreau (1994), sostienen que el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo (Milkovich y Boudreau, 1994, p. 188). Afirman que el reclutamiento es un proceso de dos vías, en el cual los mensajes no solo sirven como señales para la organización con respecto a la calidad de los aspirantes sino como señales acerca de la imagen y filosofía de la organización.

Para dichos autores, el proceso de reclutamiento está basado en ciertas decisiones que se nombran a continuación:

- a. Elegir las cualidades requeridas del aspirante: a partir de la definición de las condiciones y atributos que debe reunir la persona que ocupe el puesto

vacante.

Previamente, se deberá definir el “perfil de requerimientos” el cual consiste en la enumeración exhaustiva y detallada de las condiciones personales que deberá reunir el candidato, expresado en términos de estudios formales, experiencia laboral, entre otros.

- b. Escoger las fuentes de reclutamiento y los canales de comunicación: para Milkovich y Boudreau (1994), los canales se eligen con base en la tradición o las prácticas previas en la compañía. Las diversas fuentes de reclutamiento son a través de:
- Candidatos espontáneos: acuden a una organización en busca de empleo, sin haber sido contactados. Esta fuente es poco costosa pero hay una gran dispersión de los perfiles.
 - Banco de postulantes: a partir de los postulantes espontáneos que se presentan sin haber colocado un aviso o personas que habiéndose convocado y teniendo buenos perfiles, no han quedado seleccionadas.
 - Referencias del empleado: es una fuente de bajo costo, pero puede generar compromiso con la persona que recomendó al candidato.
 - Universidades y otras instituciones educativas: representan una importante fuente para la provisión de talentos nuevos.
 - Empresas proveedoras de personal eventual: su costo es elevado y muchas veces el perfil del solicitante es errático, debido a la rapidez con que se realiza el reclutamiento.
- c. Decidir los incentivos: los principales incentivos para los aspirantes al empleo son las retribuciones, los requisitos del puesto y las condiciones de trabajo que entrarán en caso que ingresen. Milkovich y Boudreau (1994), sostienen que se deben elegir con atención los incentivos, ya que pueden servir como señales con respecto a las características de la organización y del puesto de trabajo.
- d. Elegir el mensaje: Milkovich y Boudreau (1994), proponen que se realice un “examen previo realista del trabajo” (EPRT), el cual consiste en proporcionar a quienes se piensa reclutar un cuadro realista del puesto de

trabajo y de la organización, es decir, incluir los aspectos negativos y no solo los positivos del puesto. Para dichos autores, el EPRT puede funcionar porque los aspirantes con esta información se “autoseleccionan” para no competir por el puesto si éste no le satisface; para quienes ocupan el puesto de trabajo tengan expectativas realistas y no se decepcionen; para que ésta información ayude a los nuevos empleados a enfrentarse con los problemas de trabajo anticipado y por último, para que los aspirantes consideren a los empresarios más honestos y atractivos.

Los autores mencionados, sostienen que los EPRT aumentan la satisfacción de los empleados y reducen la rotación de personal.

Para Tejerina (2010), los avisos para la búsqueda de personal deben contener: nombre de la empresa o en su defecto breve descripción de la empresa; nombre del puesto; funciones principales; requerimientos claramente definibles y finalmente el ofrecimiento, es decir, las condiciones de trabajo, beneficios, puede contener la remuneración y las posibilidades de progreso si las hubiera.

- e. Escoger y preparar a los reclutadores: cada proceso de reclutamiento incluye una reunión con uno o más miembros de la organización que actúan como reclutadores, en la cual siempre hay un representante de recursos humanos. En caso que la institución no cuente con un departamento de recursos humanos, la empresa puede contratar personal especializado para dicha función y realizar el procedimiento junto con ciertos miembros de la organización.

Estos autores, sostienen que estas decisiones deben combinarse para formar una estrategia integrada.

De cuan exitoso haya sido el proceso de reclutamiento, dependerá que el selector pueda contar con la cantidad de candidatos idóneos para el puesto.

Milcovich y Boudreau (1994), caracterizan al proceso de selección como la recopilación y utilización de la información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo.

Werther y Davis (2006), en cambio, definen la selección de personal como el proceso que se realiza una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento. El proceso de selección, para estos autores, consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

El proceso de selección, se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a los solicitantes. (Werther y Davis, 2006, p. 155).

Según Chiavenato (2004), la selección de personal es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para el autor arriba mencionado, este procedimiento es un proceso de comparación, de decisión y de clasificación. El selector, sucesivamente compara las condiciones de los candidatos con los requerimientos del perfil y compara a los candidatos entre sí. El selector, deberá decidir en cada instancia si un candidato continuará en el proceso o será desestimado como tal.

Dicho autor, propone tres modelos de selección:

1. Modelo de colocación: en el cual hay solo un candidato para el puesto vacante.
2. Modelo de selección: en el cual hay varios candidatos para un solo puesto vacante.
3. Modelo de clasificación: cuando se cuenta con varios candidatos, en el cual pueden ser ubicados en varias vacantes.

Por otro lado Werther y Davis (2006) plantean tener en cuenta los siguientes pasos para realizar un proceso de selección de personal, no obstante, no todos los pasos se aplican a todos los procesos de selección o pueden variar acorde a las demandas de la organización. A continuación se detallan los mismos:

PASO 1: Recepción preliminar de solicitudes. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. Aquí, se reciben las solicitudes de empleo para dar inicio al proceso.

PASO 2: Administración de exámenes. En este momento, se aplican las diferentes pruebas de idoneidad, las cuales consisten en evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos o ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

PASO 3: Entrevista de selección. La entrevista de selección, consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. (Werther y Davis, 2006, p.165). Las entrevistas de selección son la técnica más utilizada, una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad ya que puede adaptarse tanto a un puesto de nivel jerárquico como a un puesto operativo que implica personal no calificado. A su vez, permite que los entrevistadores tengan información acerca del solicitante y éste la obtiene sobre la organización. Sin embargo, las entrevistas poseen ciertos aspectos negativos en cuanto a su confiabilidad y validez. Para que los resultados de las entrevistas sean confiables Werther y Davis (2006), sostienen que es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. En este punto, los autores de referencia clasifican a las entrevistas en:

- Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Este método, carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que el solicitante debe responder a diferentes preguntas.
- Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas, las cuales se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Werther y Davis (2006), mencionan que este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.
- Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas.
- Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. En ellas, se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante.
- Entrevistas de provocación de tensión: se realizan cuando el puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión y lo que se quiere es saber

cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Se utilizan preguntas tajantes en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

PASO 4: Verificación de datos y referencias. Las mismas pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

PASO 5: Examen médico. El cual consiste en verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa hasta la prevención de accidentes.

PASO 6: Entrevista con el supervisor. En la mayoría de las organizaciones modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien tiene la última decisión respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, es el supervisor la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.

PASO 7: Descripción realista del puesto. Es de suma importancia, que se muestre al personal ingresante todas las características que hacen referencia a su puesto de trabajo, para que a futuro el solicitante no tenga expectativas equivocadas sobre su futura posición.

PASO 8: Decisión de contratar. Este paso, señala la instancia final del proceso de selección. Esta responsabilidad, esta asignada al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Para Werther y Davis (2006), el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Un buen empleado constituye la mejor prueba del proceso de selección. Para evaluar al nuevo empleado y al proceso de selección se requiere retroalimentación. La misma puede ser positiva a través de juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, faltas de conflictos o por retroalimentación negativa como renuncia prematura por parte del empleado, niveles bajo de evaluación, entre otros.

Otro de los procesos a abordar en la provisión de personal, acorde a los subsistemas que clasifica Chiavenato (2004), es la planeación de personal el cual para este autor es un proceso de decisión respecto a los recursos necesarios para conseguir

los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Es decir, prever cual será la fuerza laboral necesaria para la realización de la acción organizacional futura.

Para Tejerina (2010), la planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para lograr una gestión profesionalizada de la planilla de personal. La planificación de recursos humanos, está vinculada al flujo de personas que ingresan a la organización (perfiles de requerimientos, reclutamiento, selección e inducción), los movimientos internos (transferencias, ascensos, transferencias con ascensos) y a los egresos del personal (despidos, jubilaciones, renuncia). Involucra, por lo tanto, la proyección de las necesidades de mano de obra en cantidad y tipo de empleados a incorporar o retener, a fin de proveer a la organización del personal calificado en el momento en que se los necesite y donde estos sean requeridos. (Tejerina, 2010, p.24).

En resumen para dicha autora, la planificación de recursos humanos permite a las organizaciones anticiparse a sus necesidades futuras de personal tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

Para Werther y Davis (2006), la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros. La planificación de recursos humanos permite al departamento de personal, suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. (Werther y Davis, 2006, p.110).

Para los autores anteriormente citados, todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal al término de un año, en cambio, a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años.

A pesar de la importancia y necesidad de la planificación de los recursos humanos, muchas veces ésta se realiza únicamente en grandes empresas, y no en las Pymes o empresas familiares, que crecen rápidamente como es el caso de la institución Santa Sofía. Batzan (1990), se muestra partidario que la planificación se incorpore como práctica de recursos humanos también en éstas organizaciones, porque de este

modo se podrá disponer en todo momento del contingente humano necesario y de planes coherentes para administrarlo, además de datos valiosos con los que elaborar el presupuesto y demás previsiones económicas.

Para aprovechar el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse, como en los casos de residencias para adultos mayores y/o geriátricos la ley provincial establece y prevé la cantidad de recursos humanos necesarios acorde a la cantidad de residentes, para garantizar la satisfacción de las demandas y con ello brindar una atención personalizada.

4.6. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

En este subsistema se encuentra la integración de nuevos miembros en la organización, el diseño de cargo que debe desempeñarse y la evaluación de desempeño en el cargo.

La socialización organizacional, se basa en la integración de los nuevos miembros en la organización. Cuando las personas son seleccionadas para un determinado cargo, ingresan a la empresa y se busca integrarlas a las políticas y filosofía que predomina en dicha organización, a su cultura y contexto para que el nuevo personal pueda comportarse de acuerdo a las expectativas de la compañía. La socialización organizacional, procura establecer junto con el nuevo miembro las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto. (Chiavenato, 2004, p.280).

Otro de los temas apartados en este subsistema que explicita el autor mencionado es el diseño de cargos, el cual se profundizará con los aportes de otros autores.

Para Chiavenato (2004), las necesidades básicas de recursos humanos para la organización sea en cantidad o calidad se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. Este consiste en establecer un conjunto de tareas que el ocupante deberá realizar (contenido del cargo); determinar cómo se deberán cumplir esas atribuciones (métodos y procesos de trabajo); a quién se deberá informar (responsabilidades, relación con su superior) y a quién deberá supervisar (relación con los subordinados). Es decir, que para este autor la descripción de cargo es entendida como las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Fernández Ríos (1995), por su parte, postula que la descripción del cargo es la explicitación de los aspectos intrínsecos de dicho cargo, aludiendo con este nombre a los factores de especificaciones, los cuales integran: los requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

Por otro lado para Werther y Davis (2006), los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos

Dichos autores, expresan que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en sus tareas diarias proporcionarían una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación diaria muestra deficiencias serias en su diseño se presentan con frecuencias fenómenos como alta rotación de personal, ausentismos, quejas, entre otros.

Estos autores, consideran las implicaciones de los puestos en los aspectos organizativos, ambientales y conductuales de la empresa;

- Los elementos organizativos se relacionan con la eficiencia, es decir, con el cumplimiento de objetivos. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.
- Los elementos del entorno o ambientales, hacen referencia a la disponibilidad de los empleados y del entorno social. Las habilidades de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad real de los empleados que puede proveer el mercado.
- Por último, para diseñar un puesto también se debe tener en cuenta los elementos conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

Werther y Davis (2006), definen a la descripción de puestos como la explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Los elementos básicos en una descripción de puestos, de acuerdo a estos autores son:

A. Que la descripción de puestos contenga:

1. Datos básicos: información que incluya los siguientes elementos:
 - Código: un código puede indicar el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no, y el número de personas que desempeñan la misma tarea.

- Fecha: mediante las fechas se detecta las actualizaciones y cambios que se van realizando en las descripciones de puesto.
 - Datos de la persona que describió el puesto: información de utilidad esencial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
 - Localización: incluye el departamento, la división y el turno en que se ubica el puesto.
 - Jerarquía: con el fin de aclarar los niveles de compensación para cada puesto.
 - Supervisor: indica a la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada a que el desempeño se logre.
 - Características especiales: con el fin de conocer si un puesto está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si posee cambios de horario, si existe la disponibilidad para viajar, entre otras condiciones.
2. Resumen del puesto: resumen de las actividades que se deben desempeñar. Consiste en una descripción concreta y específica del puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
3. Condiciones de trabajo: en este punto, se establecen no solo las condiciones físicas que debe desempeñarse la labor, sino también, las horas de trabajo, los riesgos profesionales, las necesidades de viajar, entre otras características.
4. Aprobaciones: consiste en el grado de precisión y confiabilidad. Es un elemento fundamental, por lo cual es importante que quienes sean partícipes en la elaboración del documento, lo aprueben.
- B. Especificaciones del Puesto: para Werther y Davis (2006), la descripción define que es el puesto. La especificación, en cambio, describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Estos requisitos incluyen: la educación

formal, capacitación, habilidades físicas y mentales y experiencia laboral previa.

- C. Niveles de desempeño: el cual tiene dos propósitos, por un lado, ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben tratar de alcanzar y por el otro, ofrecer a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Por su parte, Chiavenato (2004), en su libro titulado “Administración de Recursos Humanos”, expresa que cada puesto diseñado debe reunir ciertas características, las cuales son:

1. Variedad: consiste en el número y variedad de habilidades exigidas por el cargo. La variedad incluye la intervención de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, así como la utilización de diversos equipos y procedimientos para la ejecución de diferentes tareas. No existe variedad cuando el puesto es rutinario y monótono.
2. Autonomía: grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo. Autonomía que tiene el empleado para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va utilizar y decidir los métodos o procedimientos que va a seguir. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y los intervalos de descanso; desplazamiento físico ilimitado y autoabastecimiento de los insumos de trabajo, sin depender de la gerencia o de otras personas
3. Significado de la tarea: volumen del impacto reconocible que el cargo produce en otras personas. Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás puestos de la organización, y a la contribución de su trabajo en el departamento o la organización como totalidad. Se trata de aumentar la noción de significado de las tareas ejecutadas y, en consecuencia, del papel de la persona en la organización. Cuando se satisface esta dimensión, el empleado puede conseguir diferenciar lo esencial de lo accidental, lo pertinente de lo no pertinente. La tarea

pierde significado cuando el empleado recibe órdenes que debe cumplir, sin anclarle cual es el objetivo o finalidad de su trabajo.

4. Identidad con la tarea: se refiere a la posibilidad de ejecutar una porción completa o global del trabajo e identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El empleado, se identifica con la tarea a medida en que ejecuta la misma de manera cabal e integralmente como producto final de su actividad. La identidad con la tarea, se logra a medida que la persona ejecuta un trabajo integral o un modulo integral de trabajo que le da una noción de la totalidad, la extensión y el objetivo por alcanzar.

5. Retroalimentación: grado de información del entorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de resultados. Esta retroalimentación le permite obtener una autoevaluación continua y directa de su desempeño, sin necesidad de que el superior lo evalúe con regularidad. La retroalimentación ocurre, cuando el empleado tiene conocimiento de los resultados de su propio trabajo o cuando su puede verse o palparse.

Para Chiavenato (2004), estas cinco dimensiones crean condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea que ejecuta. Estas condiciones permiten que los factores motivacionales o de satisfacción influyan en su puesto.

Entre los objetivos de la descripción y análisis de cargos, para este autor, se encuentran: determinar el perfil del ocupante, reclutar y seleccionar el personal adecuado de acuerdo al perfil del puesto, identificar necesidades de capacitación, planear la fuerza de trabajo, evaluar los cargos, determinar las escalas salariales, estimular la motivación del personal, suministrar la sección de higiene y seguridad industrial, entre otros.

Por otro lado, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), expresan que el diseño de puesto es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas y autoridad de un puesto individual. Dichos autores, entienden al diseño de puesto como un proceso dinámico en continuo cambio en función de las expectativas de la administración para

ese puesto, es decir, que los puestos se rediseñan con el paso del tiempo a partir de nuevas herramientas y procesos.

Los autores arriba mencionados, afirman que el diseño de puestos ha ido más allá de la determinación de la forma más eficiente de realizar las tareas. Expresan que el diseño de puestos es una de las variantes para mejorar la “calidad de vida laboral” entendida como la filosofía de la administración que resalta la dignidad del empleado, presenta el cambio cultural y proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo. El diseño de puesto intenta identificar las necesidades más importantes de los empleados y la organización y eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, p.369).

Por último, cabe mencionar que en el subsistema de aplicación desarrollado por Chiavenato (2004), también se encuentra la evaluación de desempeño. Para este autor, la evaluación de desempeño tiene como objetivo determinar el desempeño de la persona en el cargo, lo cual posteriormente permitirá otorgar las recompensas adecuadas y corregir desvíos.

4.7. Ordenanza Provincial y Normas de calidad para establecimientos geriátricos.

Ordenanza Provincial y Normas de calidad para establecimientos geriátricos.

Como se ha mencionado anteriormente, la ordenanza provincial para los establecimientos geriátricos tiene como propósito la regulación y normalización para que dichas instituciones puedan brindar un servicio prestacional de calidad a las personas que la albergan.

En la actualidad, existen varias normativas que tienen como objetivo facilitar la efectividad en las organizaciones. Uno de los principales referentes utilizado por empresas e instituciones son las Normas ISO (International Standardization Organization), siendo la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo empresarial. La finalidad de las ISO es orientar, coordinar y facilitar los usos para conseguir menores costes y mayor productividad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad, tiene el propósito de que sea una decisión estratégica por parte de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de calidad están influenciados por varios factores como el entorno de la organización, los objetivos de la misma, sus productos, los procesos que emplea y por último su tamaño y estructura.

Las normas ISO, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, mejorando el servicio de un sistema de gestión de la calidad, aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí (ISO 9001:2008), algunas de las cuales hacen referencia exclusivamente a la gestión de recursos humanos de las empresas, ya que para lograr máximos resultados es necesario que esta área se enfoque y alinee a los objetivos generales de la empresa, buscando desarrollar el máximo potencial de las personas, con un alto nivel de satisfacción, disminuyendo los recursos utilizados para lograr las metas. En definitiva, las Normas ISO proporcionan los lineamientos para lograr los estándares de eficiencia y eficacia que se proponen a nivel nacional y/o mundial en todas las organizaciones.

METODOLOGÍA



5. METODOLOGÍA

5.1.Diseño de Investigación.

Para llevar a cabo el Diagnostico Institucional de la Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía, se desarrollará un estudio exploratorio. De acuerdo a León y Montero (2002), este diseño se utiliza cuando las variables que se pretenden estudiar han sido poco exploradas en investigaciones o trabajos académicos/científicos previos. En el caso de la Institución Santa Sofía, nunca se ha llevado a cabo un diagnostico o relevamiento institucional que permita conocer el funcionamiento de la misma.

5.2.Muestra y Muestreo.

A los fines del presente trabajo la muestra ha sido seleccionada por la Coordinadora General y la Jefa de Enfermeras, por lo cual es un muestreo intencional, que de acuerdo a Vieytes (2004), se caracteriza por la selección de los sujetos que formaran parte de la muestra de manera intencional basados en criterios específicos.

La muestra estará compuesta por:

Personal de la Institución	Cant. De Sujetos
Coordinadora General	1
Jefa de Enfermeras	1
Enfermeras	3
Asistentes Geriátricas	3
Laboraterapista	1
Asistente Social	1
Mucamas	2
Cocineras	1
Asistentes de Cocina	1
Medica	1
Administrativa	1
Nutricionista	1
Total	17

5.3.Instrumentos.

A continuación se presentan las fichas metodológicas de los instrumentos utilizados:

Ficha Técnica 1	
Tipo de investigación	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Población	Coordinadora General. Jefa de Enfermería Asistente de geriatría
Criterio Muestral	Intencional
Muestra	4

Ficha Técnica 2	
Tipo de investigación	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Instrumento	Observación No Participante
Población	Institución Residencia Santa Sofía
Criterio Muestral	Intencional
Muestra	1

Ficha Técnica 3	
Tipo de investigación	Exploratorio
Metodología	Cuantitativa
Instrumento	Cuestionario
Población	Coordinadora General Jefa de Enfermeras Enfermeras

	Asistentes Geriátricas Laboraterapista Asistente Social Mucamas Cocineras Asistentes de Cocina Medica Administrativa Nutricionista
Criterio Muestral	Accidental no probabilístico.
Muestra	17

Ficha Técnica 4	
Tipo de investigación	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Instrumento	Análisis Documental y Análisis de Información
Población	Documentación Institucional Página Web de la Institución Ley Provincial N° 7872 Reglamentación de la Obra Social PAMI y APROSS
Criterio Muestral	Intencional
Muestra	4

Para recabar información de la institución Santa Sofía, se realizó un relevamiento a partir de técnicas de recolección de datos cualitativos y cuantitativos. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

- Recopilación y análisis de antecedentes (documentación ya existente en la institución, registros, reglamentaciones).
- Observación no participante: para el entendimiento del funcionamiento diario y organización de la institución.
- Entrevistas semi- estructuradas: se realizaron entrevistas a diversos miembros de la institución como informantes claves para facilitar su posterior análisis cualitativo.

- Cuestionarios: se utilizó esta técnica para su posterior análisis cuantitativo.
- **Análisis de documentación ya existente:** se recabo información inherente a los establecimientos destinados a residencias geriátricas en la Provincia de Córdoba y de las reglamentaciones internas que dispone la institución:
 - Normativa vigente Ley N° 7.872 para el Régimen de Establecimientos Geriátricos de la Provincia de Córdoba.
 - Normativa vigente para las Residencias de Adultos mayores que exige a los prestadores la Obra Social PAMI.
 - Reglamento interno que dispone actualmente la institución: deberes, obligaciones y prohibiciones que debe cumplir el personal en sus puestos de trabajo, horarios de trabajo de los empleados.
 - Información diversa de la institución obtenida mediante su sitio web.
- **Observación No Participante:** a través de ésta observación unidireccional, se obtuvo información de la organización y su operar, permaneciendo el observador ajeno a la misma. Se realizó con el fin de conocer, si la institución cumple los requisitos edilicios que exige la normativa vigente para los establecimientos geriátricos (Ver Anexo VII).

Los elementos a observar, fueron:

- ✓ Instalaciones y equipamientos con que cuenta la institución.
 - ✓ Funcionamiento general de la institución.
 - ✓ Presentación e imagen del personal.
-
- **Entrevistas Semi estructuradas:** la entrevista semi-estructurada, según Taylor y Bogdan (1987), es aquella en la que las preguntas están definidas previamente en un guión de entrevista, pero la secuencia así como su formulación puede variar en función de cada persona entrevistada. Consiste en una conversación semi dirigida con un integrante clave de la organización, con el objetivo de obtener información sobre diversos temas de la institución y la opinión del entrevistado respecto a éstos.

Se llevaron a cabo las entrevistas en diferentes etapas y se realizaron a los siguientes miembros de la institución:

- **Coordinadora y Representante de la entidad:** se llevaron a cabo dos entrevistas, en diferentes momentos para indagar sobre diversos aspectos de la organización. En un primer encuentro, la entrevista estuvo dirigida a recabar información sobre aspectos estructurales de la organización: historia, misión, valores y cultura. En un segundo encuentro, se indagó sobre aspectos más específicos como las políticas de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción del nuevo personal, rotación del personal, incentivos salariales, beneficios sociales, programas de capacitación del personal), reglamentaciones, habilitación y auditorías.
 - **Jefa de enfermeras:** se realizaron dos entrevistas, en distintos encuentros como informante clave debido a que es jefa de la mayor parte del personal (enfermeras, asistentes de geriatría, mucamas). En una primera instancia, se recabo información sobre sus funciones, procesos de trabajo y relaciones que mantiene con el personal de su sector. Posteriormente, se preguntó sobre deberes y obligaciones específicas que debe cumplir el personal bajo su supervisión como son las asistencias a las capacitaciones, reuniones y demás funciones atinentes a los puestos de trabajo.
 - **Asistentes de Geriatría:** se realizaron entrevistas a dos asistentes de geriatría para conocer las funciones, tareas y responsabilidades que tienen en su puesto de trabajo, las relaciones que mantienen con sus compañeros y con residentes de la institución.
- **Cuestionarios:** se utilizó esta técnica porque permite agrupar los datos para su posterior análisis, además, su administración es rápida y económica. La encuesta por cuestionario, según Quivy y Campenhoudt (1999), consiste en plantear a un conjunto de encuestados, lo más representativo de la población, una serie de preguntas relativas a su situación social, profesional o familiar, sus opiniones, sus expectativas, su nivel de conocimiento o de conciencia de un suceso o de un problema, o aún con respecto a cualquier otro punto que

interese al investigador. Se lo denomina de “Administración directa” ya que es completado por el encuestado

En un primer momento, se elaboró un instrumento de medición de indicadores del clima organizacional sobre la base de un cuestionario estructurado y estandarizado el cual fue respondido de forma anónima e individual. Se tomó una muestra en proporción a la planilla actual.

Los indicadores que se examinaron son:

- ✓ Datos del personal de la institución: sexo, edad, antigüedad en el puesto, horario laboral.
- ✓ Comunicación Organizacional.
- ✓ Capacitación y procesos de aprendizaje.
- ✓ Participación en la toma de decisiones.
- ✓ Desempeño: satisfacción con la tarea y dificultad con la tarea.
- ✓ Condiciones de trabajo.

Posteriormente, se aplicó a un cuestionario mixto alternando preguntas abiertas y cerradas a todos los puestos que ocupan la organización, con el fin de recabar información sobre los puestos que integran la planilla actual. El mismo se realizó de manera anónima, respetando la confidencialidad del empleado.

Los ítems que se examinaron son:

- ✓ Jerarquía del puesto.
- ✓ Funciones principales del puesto.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Condiciones ambientales.
- ✓ Requisitos del puesto.
- ✓ Contexto del puesto: relaciones internas y externas.
- ✓ Especificaciones del puesto: requerimientos objetivos.

5.4.Consideraciones Éticas.

Las entrevistas se llevaron a cabo con el consentimiento de la Encargada de la residencia “Santa Sofía” como representante de la Institución, con el objetivo de preservar la confidencialidad de los datos obtenidos. (Ver modelo en el Anexo II).

Los cuestionarios se realizaron preservando el anonimato colocando los siguientes datos: Sexo, Edad y Puesto. Informando textualmente a su comienzo, que es de carácter anónimo y que los datos recabados tienen fines académicos.



DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Y

ANÁLISIS DE DATOS

6. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

6.1. Presentación de la empresa.

6.1.1. Ficha Técnica de la Empresa.

Nombre de la Empresa	Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía.
Razón Social	Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía S.A
Ramo de actividad	Salud.
Mercado al que apunta	Personas mayores de 60 años particulares, afiliados de la Obra Social PAMI y a la Obra Social Apros.
Ubicación Geográfica	Avenida Presidente Juan Domingo Perón N° 2888 CP: 5900 Villa María Córdoba.
Unidad de Negocios y Sucursales	1 Unidad de Negocio ubicada en Villa María Córdoba.
Cantidad de Empleados	37 empleados en planta permanente. 1 empleado contratado.
Inicio de Actividades.	Enero 2002.

Los datos obtenidos se fundamentan en la información relevada mediante entrevistas realizadas a la coordinadora y al personal de la institución.

El establecimiento, no posee información por escrito de sus comienzos y de su organización jerárquica (organigrama).

6.1.2. Devenir Histórico:

Santa Sofía, es una institución privada que brinda atención especializada en el cuidado de personas mayores que por decisión propia o de sus familiares optan por permanecer en un lugar especialmente diseñado y concebido para ellos. La residencia se encuentra ubicada en la localidad de Villa María Córdoba y en sus inicios fue dirigida a la población perteneciente de la Obra Social PAMI (Programa de Atención Médica Integral), luego fue brindando servicios a personas con otra cobertura de obra social y de forma privada.

El proyecto de lograr una residencia geriátrica comienza en el año 1993 y en enero del año 1995, se inicia el mismo. Fundado por una empresaria de la localidad, que tenía como objetivo construir un lugar que brinde asistencia y servicio a las personas mayores.

Desde el año 2002, la institución fue adquirida por el Dr. Carlos Zappegno, destinada a los afiliados del PAMI y a los beneficiarios del programa de prestaciones PROFE (Programa Federal de Salud). Se amplió la infraestructura y las capacidades de asistencia del mismo, se aumentó la cantidad de personal, contando en este momento con más de 30 empleados dentro de los cuales se encuentra asistentes de geriatría, enfermeras, médico, asistente social, administrativos, entre otros.

En el año 2005, la residencia se mudó a un predio parqueizado de 4 hectáreas, a metros del centro de Villa María., ubicado actualmente. Se construyó como un medio para brindar servicios diferenciales facilitando un espacio para el cuidado de la salud, estimulación y todos los servicios necesarios para el bienestar y asistencia a la población que transita el periodo de adultez mayor.

Los servicios brindados están estructurados en distintos niveles de atención progresiva y continuada, desde atención primaria hasta servicios especializados de acuerdo a las necesidades que tenga la persona.

El centro de residencia de adultos mayores “Santa Sofía” tiene como objetivo mejorar la salud y define ésta como el completo bienestar físico, psíquico y social, poniendo énfasis en la promoción de la calidad de vida de los adultos mayores.

6.1.3. Descripción de la Visión/Misión.

La residencia “Santa Sofía” se plantea como visión “ser en la Provincia de Córdoba uno de los mejores centros de asistencia y atención a las necesidades de los adultos mayores, optimizando la calidad de atención, eficacia y eficiencia de sus servicios”.

Con respecto a la misión la institución persigue “brindar opciones terapéuticas para salir al encuentro de las necesidades físicas, psicológicas, sociales, recreativas, culturales y espirituales de los adultos y de sus familias, ofreciendo un lugar digno para atender, entender y ayudar a los demás”.

6.1.4. Valores:

- ✓ Calidad y Calidez en sus servicios como eje de excelencia, desarrollo y crecimiento.
- ✓ El respeto mutuo, reconociendo a todas las personas con su potencial único, valorando sus virtudes y aceptando sus diferencias.
- ✓ El compromiso para llevar a cabo todas sus metas y propósitos.
- ✓ Honestidad, Integridad y Transparencia para construir relaciones basadas en la confianza y respaldo.

6.1.5. Servicios Brindados y Actividades:

- Residencia Permanente

“Santa Sofía” brinda un servicio de residencia permanente a través de un Programa de Asistencia Integral, teniendo en cuenta la interacción de los distintos componentes Institucionales: residentes; su contexto familiar, social y cultural; infraestructura edilicia; interacción comunitaria y staff profesional.

- Servicios Médicos Terapéuticos.

- Atención Médica (monitoreada por Enfermeros y Asistentes especializados en la tercera edad).
 - Programa Nutricional Personalizado.
 - Asistencia Social (familiar- institucional).
 - Acompañamiento Terapéutico dentro y fuera de la Institución.
- Actividades que ofrecen la institución:
- Musicoterapia: la utilización de la música facilita y promueve la comunicación, el aprendizaje, la movilización, y la expresión, a fin de asistir a las necesidades físicas, psíquicas, sociales y cognitivas de cada residente.
 - Gimnasia y rehabilitación: todos los residentes si se encuentran en condiciones físicas, realizan distintos ejercicios y actividades para mantenimiento y relajación como caminatas y yoga.
 - Talleres y Actividades recreativas y sociales: el laboraterapista es el encargado de organizar todos los talleres y actividades en los que los residentes encuentran una excelente forma de esparcimiento y recreación. Entre éstos, se encuentran talleres de pintura, de costura, manualidades, juegos de mesa y de salón.
 - Visitas: los horarios y días de visita son diarios. El contacto frecuente con familiares y amigos facilita a los residentes estar más contenidos y acompañados.
 - Festejos especiales: entre fiestas del calendario y cumpleaños, los residentes participan en múltiples festejos a lo largo del año. Estas celebraciones cumplen el objetivo de esparcimiento y reunión con familiares y amigos.

6.1.6. Organización.

- Infraestructura:

La residencia se encuentra localizada en Avenida Perón 2888, Barrio Las Playas en la Localidad de Villa María Córdoba. Actualmente, cuenta con 4 hectáreas de predio y una superficie edilicia de 500 metros cuadrados. Las dependencias de “Santa Sofía” están acondicionadas disponiendo de las siguientes instalaciones:

- Enfermería equipada.
- Iluminación natural en todas las áreas de la Residencia.
- Implementos de seguridad para enfrentar emergencias.
- Baños para personas con discapacidad.
- Amplia sala de estar y comedor.
- Cocina equipada y a cargo de personal calificado.
- Calefacción central.
- Habitaciones compartidas para 2 integrantes.
- Espacio parqueizado.

La institución cuenta con un director/dueño, un coordinador del personal y tres áreas de trabajo acorde a las tareas y funciones desempeñadas: Área Médica, Administrativa y Psicosocial. Puede observarse a continuación, en el Organigrama Institucional.

6.1.7. Organigrama Institucional.

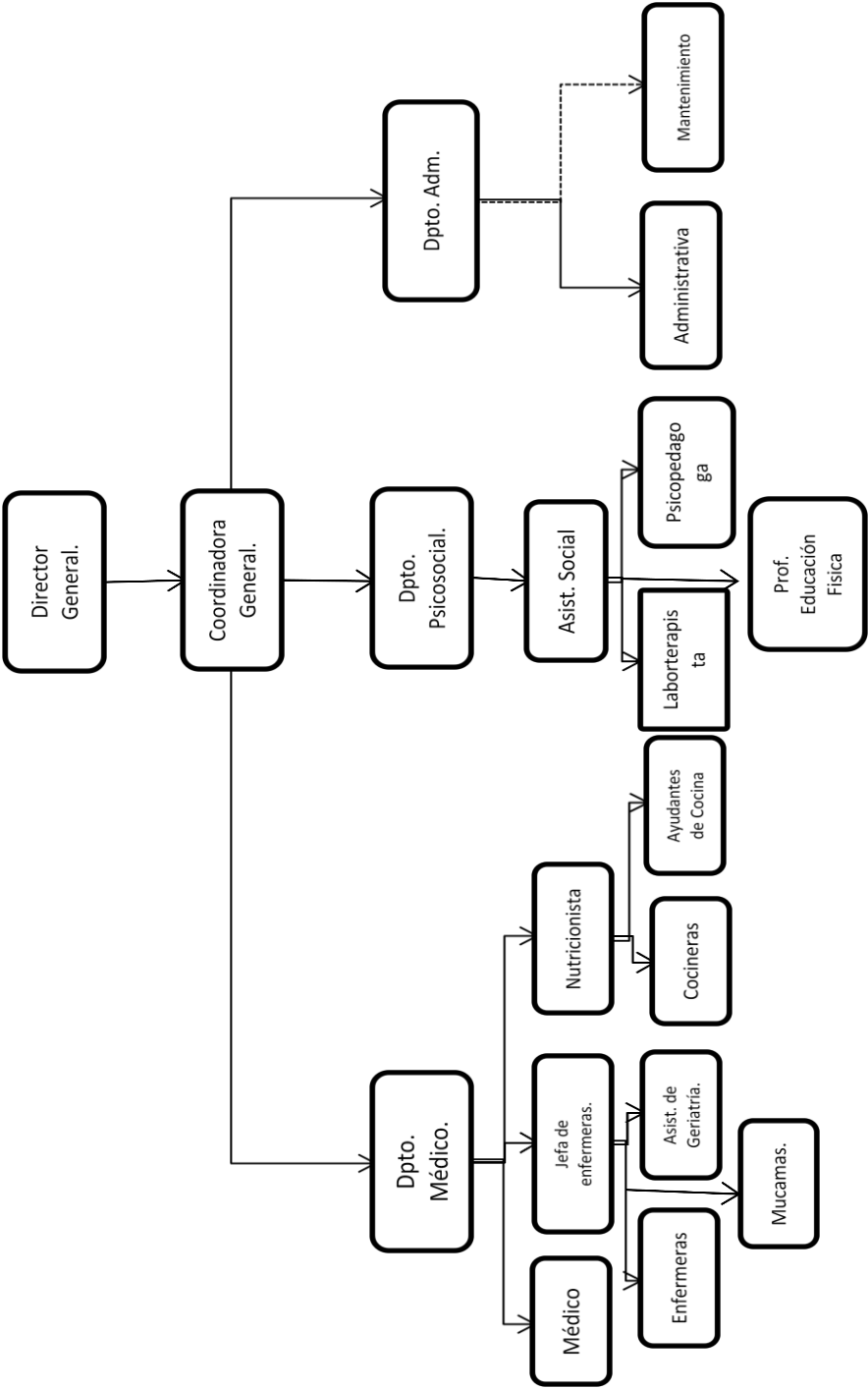


Ilustración 1: Organigrama Institucional (Fuente: Elaboración Propia)

6.2. Análisis de Datos.

La información que se presenta a continuación es el resultado de lo recabado a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos utilizados.

6.2.1. Síntesis de la entrevista realizada a la Coordinadora de la Institución.

La coordinadora hace 17 años que trabaja en la institución, inició sus actividades con los propietarios anteriores y se mantuvo en el puesto cuando fue adquirido por el actual dueño en el año 2002. Tiene aproximadamente 60 años, y no posee estudios formales, aunque su carrera laboral avala el puesto que ocupa.

Se puede observar a partir de la entrevista realizada, una actitud positiva a que puedan realizarse cambios dentro de la institución y hacia el personal de la misma.

En cuanto a las necesidades actuales que detecta en relación al personal, menciona el hecho de que el trabajo con ancianos es desgastante física y emocionalmente, principalmente para las empleadas que tienen a diario mayor cercanía con los adultos mayores. Enfatiza, que el trabajo rutinario ocasiona desmotivaciones que pueden generar un bajo rendimiento en el desempeño

Por otro lado, al indagar sobre el cumplimiento de los requisitos que establece la Ley Provincial, menciona que la habilitación del establecimiento se renovó hace dos años y que la misma se extiende por el plazo de tres, es decir, que el año que viene la institución tendrá que gestionar la renovación de la misma.

En cuanto a las auditorias, informa que las auditorias municipales se realizan una vez por mes y la de la Obra Social PAMI dos veces al año, la de la Nación una vez cada tres años. Comenta que al tener a la delegación de la Obra Social PAMI en Villa María, éstos pueden venir a la i a inspeccionar en cualquier momento.

Al consultar sobre la categorización que tiene dicha institución acorde a lo establecido por la ordenanza provincial, comunica que la residencia se encuadra dentro de los establecimientos para personas semidependientes, diciendo:

“Acá residen ancianos semidependientes, en su mayoría autoválidos pero si alguno tiene un problema grave y necesita mayor cuidado y atención, las habitaciones de éstos se ubican cerca del office de enfermería” (Entrevista N°2).

En relación al registro de horarios de visitas, comidas y actividades que es uno de las exigencias establecidas por la Ley, infiere que hay un registro de visitas únicamente. Este registro, se anota en la historia clínica del residente para que la trabajadora social pueda hacer una evolución mensual de cada uno de ellos, si han tenido visitas de familiares o si en cambio, nunca han recibido alguna. Las visitas influyen en el estado de ánimo del residente, en su motivación, socialización, entre otras cosas. (Entrevista N° 2).

6.2.2. Síntesis de la entrevista realizada a la Jefa de Enfermería.

Respecto de la persona que ocupa este puesto, está en la institución desde hace un año y medio, y previamente ha trabajado en otras instituciones de salud, realizando enfermería comunitaria. A partir de la entrevista, se puede observar que es una persona que tiene experiencia en su área y esta predispuesta a trabajar en equipo.

En relación a las tareas que realiza, se podría observar que existe una sobrecarga en el puesto, ya que es la encargada de coordinar a las asistentes geriátricas, enfermeras, mucamas, y es la delegada de hacer los pedidos a las droguerías. Alude en la entrevista:

“Superviso al personal a ver quien está en cada puesto, el tema de los horarios de trabajo, los turnos y después paso con los residentes a ver como esta cada uno, el tema de las curaciones se supervisa, las insulinas, las vacunas si están en la época, cuando hay que aplicar una sonda gástrica, los sueros todo eso hago yo. Y aparte hacemos la capacitación con las chicas” (Entrevista N° 2).

Puede inferirse, que esta sobrecarga en las tareas es consecuencia de la falta de personal que hay dentro del área de enfermería y que acorde al número de camas que tiene la

institución no está cumpliendo, acorde a lo establecido por la Ley Provincial, con el personal que debería tener dicho sector.

Por otro lado, menciona que si bien su contrato es por 4 horas diarias, normalmente excede la cantidad de horas y refiere en un ejemplo, diciendo que entro a las 6 de la mañana y se fue a las 5 de la tarde. Esto podría deberse al exceso de quehaceres que tiene en un periodo de tiempo acotado

Asimismo, el hecho de que no haya descripciones formales de las tareas puede implicar que esta persona trabaje más horas resolviendo conflictos entre las empleadas, asignando y/o reasignando labores y organizando el personal.

Es importante rescatar que a partir de su incorporación, se implementaron herramientas para fomentar al personal nuevos conocimientos referentes a las tareas que realizan, como capacitaciones y cursos en los cuales se le enseñan técnicas y manejos necesarios para tratar con el adulto mayor generando al personal mayor motivación en su puesto de trabajo e identificándose con la institución.

En cuanto a la organización del cronograma de trabajo, divide los turnos en horarios rotativos para que los empleados puedan convivir con diferentes compañeros, tratando de disminuir la división que hay entre los grupos y fomentando el trabajo en equipo.

Destaca que hay falta de comunicación entre el personal y que es necesario crear un espacio para que los empleados puedan dialogar, disipar inquietudes y puedan expresar sobre su trabajo diario. Una de las problemáticas actuales que comenta, es el desoír de las chicas, que al encaminar o solicitar una tarea no la cumplen, intercambian tareas entre ellas en función de lo que quieren hacer ese día o responden negativamente. Esto podría deberse a que no existe una formalización de los puestos de trabajo y a las tareas que debe realizar cada empleado.

Al respecto de esto último, comunica que la repartición de tareas se realiza de forma verbal y que ante esto surgen ciertos conflictos, principalmente entre las asistentes geriátricas. Por ejemplo, si bien uno le solicita que haga determinada tarea, muchas veces se distribuyen entre ellas y al finalizar la jornada laboral hay tareas que no pudieron realizar por falta de tiempo y/o mala coordinación entre el personal.

Respecto de la coordinación con otros profesionales, menciona que se reúne semanalmente con la médica y la asistente social. Sostiene, que con el personal operativo mantiene conversaciones y charlas a medida que la solicitan o ella considera que son necesarias, pero al tener contacto diario no hay reuniones formales.

Por último, se puede observar que tiene plena conciencia de los inconvenientes actuales que existe en el personal y que por su parte, hay disposición, apertura y deseos por mejorar la situación.

6.2.3. Síntesis de datos recabados a las Asistentes de Geriatria.

Se entrevistaron a dos asistentes de geriatria, de la cuales una tiene más de tres años de antigüedad y la otra más de trece. La de menor antigüedad, menciona que se inició en la institución como personal de limpieza, y que después la asignaron como asistente. En cuanto a su trabajo, ambas destacan que disfrutan mucho de trabajar con los ancianos y que tienen una buena relación con los mismos.

A través del dialogo, se puedo observar su vocación hacia el trabajo y el vínculo generado con los adultos mayores, siendo en muchas de ellas el principal factor de motivación.

De acuerdo a la opinión que tienen frente a las relaciones con sus compañeras de trabajo, en ambas se pudo inferir que hay falta de comunicación y competencia. Al respecto mencionan que:

“[...] si hice algo mal, no ir y decirle a otra. Venir y decirme a mí si hice algo mal, van y no me vienen y me dicen a mí y así se genera más problemas. Todas van y agregan unas palabras y cuando tiene que llegar al oído de la persona que te supervisa entiende lo que le dicen”
(Entrevista N° 3).

“Y a la falta de respeto entre ellas y a veces con los abuelos, pero más que nada a la forma que tienen de hablarse entre ellas”. (Entrevista N° 4).

En relación a los cambios, ambas comunican que les gustaría generar un clima de trabajo agradable entre sus compañeras y con otros sectores para conformar un equipo de trabajo, complementándose mutuamente.

Finalmente, respecto de la asignación de tareas y la forma de llevarlos a cabo, una de las entrevistadas menciona que:

“Si a veces cuando desayunamos yo le digo vos hace esto y yo hago esto o me dicen así nos dividimos las tareas. Ahí dividimos las tareas [...] a veces por ejemplo una no quiere bañar a los nonos entonces lo hago yo y la otra guarda la ropa. La que no quiere afeitar y quiere bañar los baña [...] es mejor porque nos organizamos en el momento y no nos tienen que decir que hacer y vamos viendo ahí que hace cada una” (Entrevista N° 3).

Esto podría deberse, principalmente a la falta de una formalización en cuanto a tareas, responsabilidades y funciones de cada puesto. El hecho de que entre el personal se distribuyan las tareas, puede acarrear problemas como superposición de tareas, falta de realización de tareas, sobrecarga de tareas en algunas empleadas, entre otros.

6.2.4. Síntesis recabadas de los cuestionarios a la muestra del personal de la residencia “Santa Sofía”.

El cuestionario se realizó a una muestra de empleados de los diferentes sectores de la institución. Se compuso por una batería de preguntas cerradas con ítems con más de una opción y preguntas abiertas, las cuales podían expresar su respuesta.

Respecto de los puestos que ocupan los encuestados, se puede observar que la mayoría 70% son Asistentes de geriatría, y el resto comprenden el 10% entre los cuales se encuentran: enfermeros, laboraterapista, médico, cocineros, entre otros (Anexo VIII: Gráfico N° 1).

En relación a la antigüedad laboral, es importante llamar la atención sobre el hecho de que el 60% tiene una antigüedad de 3 años, mientras que el 40% restante tiene entre 1 año. Esto podría estar hablando de un sentimiento de pertenencia desarrollado hacia la institución y hacia las tareas. (Anexo VIII: Gráfico N° 2).

En relación, con la cantidad de horas que trabajan el 80% de los encuestados informa que trabajan entre 7 y 9 hs diarias. Mientras que sólo el 20% trabaja de 4 a 6 hs diarias, en estos casos serían la Médica y las enfermeras. Sin embargo, es importante rescatar que en la entrevista a la Jefa de las Enfermeras, planteó que si bien su horario es de 5 a 6 hs diarias, llega a trabajar hasta 12 hs en un mismo día en función de las necesidades

que se van presentando con los pacientes o con los empleados. (Anexo VIII: Gráfico N° 3). Esto podría estar aparejado, a la falta de personal acorde a las demandas que tiene la residencia.

De acuerdo a los cuestionarios que se realizaron posteriormente para relevar las tareas y funciones diarias y así poder confeccionar el manual de puestos se pudo observar:

Respecto de la comunicación con los compañeros de trabajo y con los superiores, la mayoría 80% afirmó que se comunica diariamente, mientras que el resto informa que lo hace una vez por semana. (Anexo VIII: Gráfico N° 4).

En cuanto a las dificultades de la tarea, el 50 % de los encuestados planteo que las dificultades a realizar su labor diaria se debe a falta de tiempo para realizar las mismas. Un 20 %, respondió que hay gran cantidad de tareas a realizar y el otro 20 % por falta de organización en cuanto a limpieza. (Anexo VIII: Gráfico N° 6). Las respuestas de los encuestados al aludir que deben realizar gran diversidad de tareas y que no tienen tiempo de terminar las mismas durante su jornada laboral, puede deberse a que la institución no cuenta con un Manual de Puestos y Procedimientos, el cual determine las tareas y funciones a desempeñar procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno y la duplicación o superposición de funciones Por otro lado, a la falta de personal con lo que cuenta actualmente la institución acorde al número de residentes.

Por otro lado, cuando se preguntó sobre la satisfacción laboral que sienten con respecto a las tareas que realizan dentro de la organización, el 60 % respondió que se siente satisfecho y el 40 % restante de los encuestados respondió que se sienten poco satisfechos con la realización a éstas debido a que hay falta de coordinación y organización en la distribución de sus labores. (Anexo VIII: Gráfico N° 7).

6.2.5. Síntesis de la Ley N° 7872 referente al régimen de establecimientos geriátricos de la provincia de Córdoba y de la Reglamentación dispuesta por el Programa de Atención Médica Integral (PAMI).

Tanto la Ley Provincial N° 7.872 como la reglamentación del PAMI, imponen ciertos requisitos necesarios para el correcto funcionamiento de las instituciones geriátricas.

En el caso de la Residencia Para Adultos Mayores Santa Sofía, según la clasificación obrante en la legislación provincial a priori mencionada, se encuentra enmarcada dentro

de los establecimientos geriátricos para adultos semidependientes, sin diagnóstico psiquiátrico.

El PAMI categoriza los establecimientos geriátricos como RAM (Residencia para Adultos Mayores), y RAMP (Residencia para Adultos Mayores con control Psiquiátrico), encuadrando a la institución Santa en la primera categoría.

Para los establecimientos geriátricos que se encuentran dentro de las RAM, LA Obra Social PAMI exige que exista un equipo compuesto por: Médico Clínico, Enfermera Profesional, Trabajador Social, y otros profesionales que contribuyan “al desarrollo de actividades de estimulación senso-motora e integración con el medio institucional, familiar y comunitario” (Pág. 12).

Por otro lado, la Ley N° 7.872, establece ciertas categorizaciones para las residencias de adultos mayores. En este caso, como se menciono anteriormente, la residencia Santa Sofía se encuentra dentro de las instituciones para ancianos semidependientes. La planilla de personal, para este tipo de instituciones debe estar compuesta por: el Director Médico, Médico, Encargado de Establecimiento, Nutricionista, Lic. en Kinesiología y Fisioterapia, Enfermeras (uno por turno cada 20 camas), Auxiliares de Enfermería o Asistentes Geriátricas (uno por turno cada 20 camas turno diario, uno cada 40 camas turno nocturno), Personal de Cocina, y Servicio de Limpieza (1 cada 20 camas por turno mañana y tarde).

De acuerdo al relevamiento realizado se ha detectado que la institución, cumple con las formalidades exigidas por el PAMI, en lo que refiere al personal idóneo en lo que respecta a su planta laboral. Sin embargo, dicho nosocomio no cumplimenta con los requisitos exigidos por la Ley Provincial supracitada, en virtud a que dicha institución no posee dentro de su planta permanente a un profesional Licenciado en Kinesiología y Fisioterapia y otros profesionales.

En la actualidad el establecimiento posee una capacidad para setenta y un residentes, albergando a sesenta y seis personas prestatarias de los servicios brindados por dicha dependencia geriátrica. El personal se compone por una planta operativa integrada por: Director General, Coordinador, Jefa de Enfermería a cargo de otras tres profesionales en ese rubro, catorce Asistentes de Geriátrica, Licenciada en Nutrición, cuatro personas dentro del Área Gastronómica, ocho Mucamas, Laboraterapista, Asistente Social, Profesor de Educación Física, Administrativo y una persona de Mantenimiento externa a la organización.

Respecto de la formación del personal y su capacitación, el PAMI exige que se brinden un mínimo de seis capacitaciones al año de acuerdo a la Jefa de Enfermeras. Sin embargo, en el reglamento del PAMI si bien se explicita que se deben brindar capacitaciones constantes no establece un mínimo para las mismas. Durante la entrevista llevada a cabo con la Jefa de Enfermería se constato que las referidas capacitaciones son dictadas por la citada encargada de tal y en caso de especificidad en la temática se procede a la convocatoria de personal externo a la institución.

También, ambos documentos, mencionan claramente que el personal profesional y/o técnico que trabaje en los establecimientos geriátricos deben estar matriculados y poseer título habilitante para el ejercicio de la profesión.

Respecto de la gestión de recursos humanos, la Ley Provincial especifica como requisito de los establecimientos geriátricos la existencia de un “Manual de Funciones y procedimientos (Resolución N° 394/09, Sección I, Artículo N° 2, inciso b.7.d) como así también “Un listado que contenga los datos de identificación de los profesionales y técnicos” (Resolución N° 394/09, Sección I, Artículo N° 2, inciso b.5), en el caso de esta institución y de acuerdo al relevamiento, ninguna de estas dos documentaciones está disponible y, si bien el listado está confeccionado, no se permitió el acceso al mismo y en cuanto al manual de funciones no se encuentra formalizado.

La Ley provincial también menciona que se debe presentar un reglamento interno, sin especificar que debe contener el mismo. De acuerdo a los datos recabados en los cuestionarios de diseños de puestos, existe un reglamento en el cual se detallan los deberes y prohibiciones del personal, que también es nombrado por la Coordinadora en su entrevista, sin embargo y por cuestiones referentes a la privacidad inherente en estas instituciones, no se permitió el acceso al mismo.

Algunos de los deberes mencionados en la entrevista, se relacionan a la atención que se le brinda a los residentes y las funciones que posee cada empleado: como ser toma de presión arterial, control de temperatura corporal, higiene del residente, entre otras. Dentro de las prohibiciones se manifiesta que los empleados tienen prohibido recibir regalos de los residentes, ya que se los considera como dadas al empleado, y en el caso de los asistentes geriátricos éstos no pueden dar partes médicos o información sobre la historia clínica de los pacientes, siendo esto un deber inherente a los enfermeros o los médicos.

Se podría pensar que este reglamento estaría funcionando en parte como un manual de funciones, sin embargo no es así y puede prestarse a confusiones, como así también

perder exhaustividad en cuanto a lo que respecta a los deberes funciones de cada empleado. Por otra parte dicho reglamento, no posee la validez necesaria para su exigibilidad en cuanto a que es un mero manual de procedimientos careciendo de las formalidades que lo avale como tal.

En relación a la observación no participante realizada, se detectó que se cumple con los requerimientos edilicios y de equipamiento, tanto los impuestos por la Ley como por el Reglamento del PAMI (Anexo XVII: planilla de observación).

Finalmente, de acuerdo a lo recabado en la entrevista a la coordinadora general, los empleados son contratados y se rigen por las normativas dispuestas en el Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de la Sanidad CCT 122/75.

6.2.6. Otros aspectos de la Gestión de Recursos Humanos.

Es importante tener en cuenta que la institución presenta una baja rotación de personal, de acuerdo a lo mencionado por la Coordinadora. Se observó, que el personal promedia mas de diez años de servicio dentro de la institución.

Tanto la Jefa de Enfermeras como la Coordinadora, mencionan en sus entrevistas que parte del personal activo que se encuentra como Asistente Geriátrico inició sus actividades como mucama, y posteriormente se lo capacitó para ascenderlo. Sin embargo, personal que no querían contacto con los ancianos o no deseaban el asenso, se las mantuvo en su puesto de trabajo. Esto mostraría que existe, aunque informalmente, una gestión del capital humano, fomentando el desarrollo y crecimiento del mismo.

También es importante mencionar que se han desvinculado a siete empleados en el lapso de los últimos dieciocho años y todos con causa justificada. La coordinadora ejemplifico algunos de los casos en su entrevista, contando sobre una enfermera que cobraba por tomar la presión arterial u otra que maltrató psicológicamente a un anciano, lo cual fue comprobado con hechos fehacientes. Es decir, que sólo se aplica esta medida en casos comprobables y que se asocian a conductas perjudiciales para los residentes.

6.2.7. Análisis de los requerimientos establecidos por la Ley N° 7.872

A continuación se presenta una tabla de análisis de los requerimientos establecidos por la Ley Provincial N° 7872 para los establecimientos geriátricos privados. Como se puede observar, en la misma se establecieron si se cumple o no cumple con los requisitos y sus observaciones.

Requisitos establecido por Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba				
		Cumple	No Cumple	Observaciones
Documentación Requerida:				
1	Cuadernillo habilitante - categorizante otorgado por el Departamento de Fiscalización de Efectores del Ministerio de Salud.	Sí		
2	Documentación que acredite el Número de camas del establecimiento y su aparatología.	Sí		
3	Plano de ubicación y general en escala con discriminación de áreas, indicando tamaño y destino de cada dependencia.	Sí		
4	Manual de Funciones y Procedimientos.		No	
5	Reglamento Interno.		No	Sólo existe reglamento de prohibiciones.
6	Acreditación del pago de la Tasa Retributiva establecida en la Ley Tributaria Provincial.	Sí		
8	Historia Clínica por cada residente con los siguientes datos identificatorios: a.-) Fecha de admisión; b.-) Datos identificatorios; c.-) Antecedentes fisiológicos y patológicos; d.-) Examen médico de ingreso; e.-) Controles del estado de salud, quincenales para los residentes en estado semidependientes.	Sí		

Requisitos establecido por Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba				
		Cumple	No Cumple	Observaciones
9	<p>Libro de Registros: en el que quedará consignado:</p> <p>a.-) Respecto de cada uno de los adultos mayores residentes: nombre completo, edad, sexo, nacionalidad, estado civil, número de documento de identidad, último domicilio y obra social y número de afiliado, si la tuviere. Ingresos, reingresos, egresos transitorios o definitivo y la baja por fallecimiento ocurrido en el establecimiento.</p> <p>b.-) Respecto del familiar responsable: nombre completo, edad, sexo, nacionalidad, estado civil, número de documento, correo electrónico, profesión, domicilio real y teléfono.</p>	Sí		
Requerimientos Edilicios y de Equipamientos:				
	Datos Identificatorios: En lugar visible de la fachada llevarán una placa identificatoria con su denominación y el aditamento de "Privado". En el interior del establecimiento, ubicado en el primer ambiente del ingreso principal, deberá exponerse la habilitación otorgada por la Autoridad competente.	Sí		Se puede observar en la planilla de Observación (Anexo VII).
11	Ubicación del inmueble: No se habilitarán aquellos establecimientos cuyos inmuebles sean linderos o cercanos con fondos en los que se desarrollen actividades que generen ruidos molestos, emanaciones contaminantes u otro tipo comprobable de perjuicio sanitario o ambiental.	Sí		
12	Acceso Peatonal.	Sí		

**Requisitos establecido por
Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba**

		Cumple	No Cumple	Observaciones
13	<p>Circulación general: adecuandose a las normas edilicias aplicables y contar con los siguientes requisitos particulares:</p> <p>a.-) Circulaciones generales (Horizontales y verticales):</p> <p>a.1.- Queda prohibida la presencia de materiales de terminación de fácil combustión y/o inflamables, en pisos, paredes y techos;</p> <p>a.2.- Las puertas de salida utilizadas como escape (involucradas en el recorrido), abrirán en el sentido de la evacuación.</p> <p>b.-) Las circulaciones horizontales deberán tener un ancho mínimo de 1.00 m. hasta 30 residentes. Los desniveles existentes se salvarán con planos inclinados -rampas-, cuyo ancho mínimo deberá ser de 1,10 mts , pendiente máxima 1:12.</p> <p>c.-) Circulaciones verticales.</p> <p>El acceso a la escalera será a través de las dependencias principales o centrales del edificio, o desde su acceso si así fuera factible conforme el plano presentado.</p>	Sí		Se puede observar en la planilla de Observación (Anexo VII).
14	<p>Prevención y Seguridad Edilicia: deberá contar en uso y funcionamiento, con los siguientes elementos:</p> <p>a) Detectores de humo/temperatura y de fugas de gas.</p> <p>b) Luz de emergencia.</p> <p>c) Extintores.</p> <p>d) Llamadores por cama.</p> <p>e) Disyuntores y llaves térmicas.</p> <p>f) Llave principal de gas.</p>	Sí		
15	<p>Luz de emergencia: De acuerdo al número de ancianos, deberá cumplirse este requerimiento de la siguiente forma:</p> <p>a) Hasta cincuenta (50) plazas, la luz de emergencia deberá ser provista por artefactos autónomos a batería.</p> <p>b) Más de cincuenta (50) plazas, la luz de emergencia deberá ser provista, sin perjuicio de los artefactos a batería, por generadores.</p>	Sí		

Requisitos establecido por Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba				
		Cumple	No Cumple	Observaciones
16	Salidas de emergencia: con indicadores del recorrido de conformidad al programa de evacuación, fácilmente legibles., altura en relación con el piso (aproximadamente a 1.50 m. del NPT), tamaño de letras y comprensión de símbolos, ubicados próximos a la fuente de luz de emergencia.	Sí		
17	<p>Detectores de humo, temperatura y fugas de gas. Es obligatoria la prevención para emanaciones tóxicas o incendio.</p> <p>a) Hasta cincuenta (50) plazas, los artefactos detectores serán autónomos (a batería).</p> <p>b) Más de cincuenta (50) plazas, deberá contarse un sistema de detección de humo, temperatura y/o fugas de gas, con central que permita la identificación del sector.</p> <p>Los artefactos de detección de humo y temperatura deberán estar ubicados en todas las habitaciones, áreas comunes y circulaciones.</p> <p>La cocina deberá contar con detectores de fugas de gas.</p>	Sí		Se puede observar en la planilla de Observación (Anexo VII).
18	Extintores Triclas: Fuegos ABC.	Sí		
19	Áreas de Esparcimiento: Podrá conformar una única dependencia o varias.	Sí		
20	Iluminación y ventilación: proporcionada de forma directa, en lo posible permitiendo visuales a los espacios abiertos circundantes.	Sí		
21	<p>Mobiliario. Los establecimientos geriátricos privados deberán contar con el siguiente mobiliario:</p> <p>a.-) Sillas, en un número equivalente a la cantidad de residentes más un 10% para visitas.</p> <p>b.-) Mesas para comedor, con una superficie mínima 0,16 m² por persona, con capacidad para 4 a 6 comensales.</p> <p>c.-) Sillones con plano de asiento.</p> <p>d.-) En todo el ámbito del establecimiento deberán existir elementos de decoración y ambientación que favorezcan la ubicación témporo-espacial (reloj y calendario de pared a la vista y de tamaño adecuado para su fácil lectura). Artefactos de T.V. y audio ubicados en área de estar.</p>	Sí		
22	Habitaciones: Tendrán una capacidad de hasta cuatro (4) plazas, con una superficie mínima por residente de 4,50 m ² , con un cubaje mínimo por residente de 15 m ³ .	Sí		

**Requisitos establecido por
Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba**

		Cumple	No Cumple	Observaciones
23	<p>Equipamiento de las habitaciones.</p> <p>1.- Las camas deberán contar con los siguientes requerimientos:</p> <p>1.a.-) Respaldo y pie con dimensiones mínimas de 0,80 x 1,90 m.</p> <p>1.b.-) Los colchones como mínimo deben tener una altura de catorce (14) cm.-</p> <p>1.c.-) No se admitirá el empleo de cuquetas, catres, o sofá-camas.</p> <p>2.- Cada cama tendrá asignado los siguientes elementos:</p> <p>2.a.-) Una mesa de luz.</p> <p>2.b.-) Un Guardarropa o módulo individual.</p> <p>2.c.-) Una silla por residente.</p> <p>2.d.-) Un aplique de luz fijo.</p> <p>2.e.-) Un tomacorriente.</p> <p>2.f.-) La luz general del ambiente, deberá tener un comando (tecla), accesible desde el ingreso, y de fácil identificación.</p>	Sí		Se puede observar en la planilla de Observación (Anexo VII).
24	<p>Área de enfermería. Deberá cumplir con los siguientes requisitos:</p> <p>1.-) El área destinada a enfermería, deberá contar con la siguiente superficie mínima, de acuerdo a la cantidad total de alojados:</p> <p>1.a.-) Hasta 50 plazas: 4,00 m²;</p> <p>1.b.-) Más de 50 y hasta 100 plazas: 9,00 m².</p> <p>1.c.-) Más de 100 plazas: por cada 50 plazas, una estación de 4,00 m².</p> <p>2.-) Tendrá adecuada ventilación, que permita la renovación continua del aire</p> <p>3.-) Las paredes de ésta área serán lisas e impermeables</p>	No		

Requisitos establecido por Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba				
		Cumple	No Cumple	Observaciones
25	Baños. En todos los casos debe asegurarse la accesibilidad de los artefactos, de modo que no existan impedimentos, que obstaculicen el ingreso de los adultos mayores residentes. Deberán: a.-) Estar vinculados con el resto de las dependencias mediante circulaciones cerradas lateral y cenitalmente, no debiendo existir servidumbre de paso. b.-) Los mismos se clasifican en: b.1.-) Privativos, de uso exclusivo de una habitación. b.2.-) Generales -abiertos al uso de todos los residentes- o compartidos. b.3.-) Individuales, concurrido por única persona. b.4.-) Colectivos, ubicados en sectores diferenciados.	Sí		Se puede observar en la planilla de Observación (Anexo VII).
26	Consultorio Médico. Deberá cumplir con los siguientes requisitos: a.-) Tendrá las siguiente proporciones como mínimo: Superficie: 7,50 m ² ; Lado mínimo de 2,50 mts; Altura mínima de 2,40 mts. b.-) Contará con el siguiente equipamiento: b.1.-) Pileta o lavamanos. b.2.-) Baño de uso exclusivo	No		
27	Servicio de Alimentación Concesionado a Terceros. En estos casos, se dispondrá de un módulo mínimo (cocina, mesada, bacha, heladera, etc.). Asimismo, deberá presentarse ante la Autoridad de Aplicación, copia del convenio de concesión y del último recibo oficial expedido por el concesionario.	Sí		
28	Cocina: Se instalará en ámbitos que no importen paso hacia ningún otro local a fin de evitar riesgo de contaminación en la preparación de alimentos. Además deberá cumplir con los siguientes requisitos: a.-) La superficie mínima tendrá relación con la cantidad de raciones que se provean, conforme los siguientes parámetros:	Sí		

Requisitos establecido por Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba				
		Cumple	No Cumple	Observaciones
	<p>a.1.-) Hasta treinta (30) raciones: 9,00 m²</p> <p>a.2.-) Más de treinta (30) raciones: La superficie deberá incrementarse en 0,30 m² por cada ración que exceda de esa cantidad.</p> <p>b.-) Esta dependencia deberá poseer iluminación natural, como mínimo en el veinte por ciento (20 %) del total de su superficie.</p> <p>c.-) La ventilación natural se corresponderá a un tercio (1/3) de la superficie de iluminación.</p> <p>d.-) Deberá contar con el siguiente equipamiento:</p> <p>d.1.-) Artefacto de Cocina, sus características tendrán relación con la cantidad de raciones que se provean, conforme los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta 30 raciones, será necesario un (1) módulo básico industrial o semi-industrial, o como mínimo 2 artefactos, tipo familiar, completos, dotados de 18.000 a 25.000 calorías. • De más de 30 raciones y hasta 50 raciones, será necesario un (1) módulo industrial básico de 4 hornallas y horno, dotado de 25.000 a 35.000 calorías. • De más de 50 raciones y hasta 100 raciones, será necesario un (1) módulo industrial de 4/6 hornallas, 2 hornos y 0,25 m² de plancha o parrilla (o 2 hornallas industriales), o 2 módulos industriales básico, dotado de 35.000 a 45.000 calorías. 			
29	<p>Lavadero. El servicio de lavadero podrá ser proporcionado por el establecimiento de modo directo o a través de la concesión a un tercero.</p> <p>a.-) Si el servicio es propio, deberá contarse con un área independiente a ese fin, la que deberá estar ubicada de manera accesible y bajo techo.</p> <p>1.-) La superficie de esta dependencia, tendrá relación con el número de residentes, conforme los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta 50 plazas, tendrá dimensión mínima consistente en una superficie de 6,00 m²; con un lado de 1,60 m y una altura de 2.20 m.- • Más de 50 plazas: la superficie del local y su equipamiento, se incrementará de acuerdo al volumen del material a procesar. 			Se puede observar en la planilla de Observación (Anexo VII).

Requisitos establecido por Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba				
		Cumple	No Cumple	Observaciones
	<p>En todos los casos la instalación eléctrica y sanitaria deberá cumplir con las normas de higiene y seguridad.</p> <p>a.2.-) El equipamiento guardará la siguiente relación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta 50 camas: equipamiento semi-industrial • Más de 50 camas: equipamiento industrial 			Se puede observar en la planilla de Observación (Anexo VII).
30	<p>Lavadero. El servicio de lavadero podrá ser proporcionado por el establecimiento de modo directo o a través de la concesión a un tercero.</p> <p>a.-) Si el servicio es propio, deberá contarse con un área independiente a ese fin, la que deberá estar ubicada de manera accesible y bajo techo.</p> <p>a.1.-) La superficie de esta dependencia, tendrá relación con el número de residentes, conforme los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta 50 plazas, tendrá dimensión mínima consistente en una superficie de 6,00 m²; con un lado de 1,60 m y una altura de 2.20 m.- • Más de 50 plazas: la superficie del local y su equipamiento, se incrementará de acuerdo al volumen del material a procesar. <p>En todos los casos la instalación eléctrica y sanitaria deberá cumplir con las normas de higiene y seguridad.</p> <p>a.2.-) El equipamiento guardará la siguiente relación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasta 50 camas: equipamiento semi-industrial • Más de 50 camas: equipamiento industrial 	Si		
31	<p>Sillas de ruedas y camas ortopédicas. Los Establecimientos dedicados a la atención de ancianos semidependientes y dependientes contarán con sillas de ruedas y camas ortopédicas en cantidad proporcional al 10% del total de residentes.</p>	Si		

Requisitos establecido por Ley N° 7.872: Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba				
		Cumple	No Cumple	Observaciones
Requerimientos de Recursos Humanos:				
32	Establecimientos para Semidependientes b.1.-) Director Médico. b.2.-) Médico que efectúe el control del estado de salud de los residentes al ingreso al Establecimiento y luego cada quince (15) días, pudiendo ser el mismo que se desempeña como Director médico.- b.3.-) Encargado del Establecimiento, durante las veinticuatro (24) horas del día. b.4.-) Nutricionista - dietista, o Lic. en Nutrición, que planificará la dieta alimentaria según las necesidades, con asistencia obligatoria una vez por semana. Deberá llevar Historia Clínica con control de peso o controles similares. b.5.-) Lic. en Kinesiología y Fisioterapia. b.6.-) Enfermero/a uno (1) por turno diario cada veinte (20) camas.- b.7.-) Auxiliar de Enfermería o Asistente o Cuidador de Adultos Mayores, uno (1) por turno diario cada veinte (20) camas y uno (1) durante el turno nocturno cada cuarenta (40) camas. b.8.-) Personal de cocina, servicio y limpieza, uno (1) cada veinte (20) camas por turno de la mañana y tarde.		No	Acorde a lo establecido por la Ley no cumple con el personal requerido. (Ver Planificación de RR.HH).
33	Uniformes	Si		
34	Reglamentos/Planificación			
35	°.- Reglamento. Todos los Establecimientos Geriátricos Privados deberán tener un Reglamento Interno sobre el funcionamiento, atención y actividades a desarrollar con los residentes en el que constará: a.-) Horario de trabajo de cada uno de las personas que integran la dotación de recurso humano del Establecimiento; b.-) Horario de Reposo; c.-) Horario de Comidas; d.-) Horario de Visitas y; e.-) Horario de realización de actividades de Laborterapia y Recreativas. f.-) Diagrama de la frecuencia de cambio de ropas de cama, baño y comedor.-		No	
36	Planificación de actividades recreativas y de laborterapia.		No	

Como se puede observar en la tabla, la Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía cumplimenta con la mayoría de los requisitos establecidos por la Ley N° 7.872. Sin embargo se pueden detectar algunas infracciones, los cuales podrían implicar desde una sanción hasta la clausura del lugar en función de lo establecido por la Ley antes mencionada.

Estos requisitos son;

- a) Documentación Requerida
 - Manual de Funciones y Procedimientos.
- b) Requerimientos de Recursos Humanos
 - Cantidad de personal en función de las camas disponibles.
- c) Reglamentos /Planificación:
 - Reglamento interno sobre el funcionamiento, atención y actividades a desarrollar con los residentes.
 - Planificación de las actividades recreativas y de laborterapia.

6.2.8. Análisis de Criticidad e Impacto del no cumplimiento

A partir de la tabla anterior, se realizó una matriz de criticidad con el objetivo de poder establecer la urgencia de intervención en los puntos donde se detectó incumplimiento de la Ley N° 7872.

En función de esto, la matriz de criticidad se propone como objetivo evaluar el cumplimiento o no, de los ítems establecidos por la Ley Provincial y cuan crítico puede ser esto para la continuidad de la institución. Para construir la matriz se tuvo en cuenta los siguientes ítems:

- a) Descripción de los requisitos de la Ley N° 7.872
- b) Área a la que se lo requiere.
- c) Persona/Cargo responsable
- d) Área/s de impacto: a quienes afecta el cumplimiento o no de cada requisito.
- e) Cumplimiento: evaluación del cumplimiento de cada requisito.
- f) Riesgo: se consideraron tres niveles de riesgo: Alto, medio y Bajo, acorde a la implicancia del requerimiento para el funcionamiento de la institución.
- g) Nivel de riesgo: se estimó este indicador mediante la combinación del Cumplimiento y del Riesgo (Formula: Nivel de Riesgo= Cumplimiento*Riesgo). Se consideraron tres niveles de resultados:
 - a. Resultados iguales o menores a 3: implica bajo riesgo para el funcionamiento de la institución.
 - b. Resultados iguales a 4: implica riesgo moderado para el funcionamiento de la institución.
 - c. Resultados iguales o mayores a 5: implica un alto riesgo para el funcionamiento de la institución.
- h) Aspectos Significativos: se definió si los requerimientos eran o no significativos para el adecuado funcionamiento de la institución.
- i) Criterios de ponderación: teniendo en cuenta el nivel de riesgo y la significación del requerimiento, se estimó un indicador de ponderación. A mayor valor, mayor urgencia de intervención en cumplir con dicho requerimiento establecido por la Ley.

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
1	Cuadernillo habilitante - categorizante otorgado por el Departamento de Fiscalización de Efectores del Ministerio de Salud.	Administrativo	Director General	Legal	1	3	3	2	6
2	Documentación que acredite el Número de camas del establecimiento y su aparatología.	Administrativo	Director General	Legal	2	2	4	1	4
3	Plano de ubicación y general en escala con discriminación de áreas, indicando tamaño y destino de cada dependencia.	Edificio	Director General	Legal	1	1	1	1	1
4	Manual de Funciones y Procedimientos.	RR.HH	Coordinadora General	Institucional/ Legal	2	3	6	2	12
5	Reglamento Interno.	RR.HH	Director General/ Coordinadora General	Institucional/ Legal	2	2	4	2	8
6	Acreditación del pago de la Tasa Retributiva establecida en la Ley Tributaria Provincial.	Administrativo	Director General	Legal	1	3	3	2	6
7	Historia Clínica por cada residente con datos identificatorios.	Administrativo	Coordinadora General	Administrativa	1	2	2	2	4
8	Libro de Registros (Datos del Residente y del familiar responsable)	Administrativo	Jefa de Enfermeras	Administrativa	2	2	4	2	8
9	Datos identificatorios en el exterior de la institución	Edificio	Director General	Legal	1	1	1	1	1
10	Datos identificatorios en el interior de la institución	Edificio	Director General	Legal	1	1	1	1	1
11	Cumplimiento de la reglamentación de la ubicación del inmueble	Edificio	Director General	Legal	1	1	1	1	1
12	ACCESO PEATONAL								

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
	a.-) Circulaciones generales (Horizontales y verticales): a.1.- Queda prohibida la presencia de materiales de terminación de fácil combustión y/o inflamables, en pisos, paredes y techos; a.2.- Las puertas de salida utilizadas como escape (involucradas en el recorrido), abrirán en el sentido de la evacuación.	Edificio	Director General	Residentes	1	3	3	2	6
	b.-) Las circulaciones horizontales deberán tener un ancho mínimo de 1.00 m. hasta 30 residentes. Los desniveles existentes se salvarán con planos inclinados -rampas-, cuyo ancho mínimo deberá ser de 1,10 mts, pendiente máxima 1:12.	Edificio	Director General	Residentes	1	3	3	2	6
	c.-) Circulaciones verticales. El acceso a la escalera será a través de las dependencias principales o centrales del edificio, o desde su acceso si así fuera factible conforme el plano presentado.	Edificio	Director General	Residentes	1	3	3	2	6
	Prevención y seguridad Edilicia:						0	2	0
	Detectores de Humo	Edificio	Director General	Institucional	1	3	3	2	6
	Luz de emergencia	Edificio	Director General	Institucional	1	3	3	2	6
	Extintores	Edificio	Director General	Institucional	1	3	3	2	6
	Llamadores por cama	Administrativo	Coordinadora General	Residentes	1	3	3	2	6
	Disyuntores y llaves térmicas	Edificio	Director General	Institucional	1	3	3	2	6
	Llave principal de gas.	Edificio	Director General	Institucional	1	3	3	2	6

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
13	Luz de emergencia: De acuerdo al número de ancianos, deberá cumplirse este requerimiento de la siguiente forma: a) Hasta cincuenta (50) plazas, la luz de emergencia deberá ser provista por artefactos autónomos a batería. b) Más de cincuenta (50) plazas, la luz de emergencia deberá ser provista, sin perjuicio de los artefactos a batería, por generadores.	Edificio	Director General	Institucional/ Legal	1	3	3	2	6
14	Salidas de emergencia: con indicadores del recorrido de conformidad al programa de evacuación	Edificio	Director General	Institucional/ Legal	1	2	2	2	4
15	Detectores de humo, temperatura y fugas de gas. Es obligatoria la prevención para emanaciones tóxicas o incendio. Deberá contarse un sistema de detección de humo, temperatura y/o fugas de gas, con central que permita la identificación del sector.	Edificio	Director General	Institucional/ Legal	1	2	2	2	4
16	Extintores Triclasa: Fuegos ABC.	Edificio	Director General	Institucional/ Legal	1	3	3	2	6
17	Áreas de Esparcimiento: Podrá conformar una única dependencia o varias.	Departamento Psicosocial	Asistente Social	Residentes	1	1	1	1	1
18	Iluminación y ventilación: proporcionada de forma directa.	Edificio	Director General	Institucional/ Residentes	1	1	1	2	2

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
20	MOBILIARIO								
	Sillas, en un número equivalente a la cantidad de residentes más un 10% para visitas.	Edificio	Director General	Institucional/ Residentes	1	1	1		0
	Mesas para comedor, con una superficie mínima 0,16 m2 por persona, con capacidad para 4 a 6 comensales	Edificio	Coordinadora General	Residentes/ Familiares Residentes	1	1	1	1	1
	Sillones con plano de asiento	Administrativo	Coordinadora General	Residentes	2	1	2	1	2
	Elementos de decoración y ambientación que favorezcan la ubicación témporo-espacial (reloj y calendario de pared a la vista y de tamaño adecuado para su fácil lectura). Artefactos de T.V. y audio ubicados en área de estar.	Edificio	Director General	Institucional/ Residentes	1	1	1	2	2
22	HABITACIONES								
	Tendrán una capacidad de hasta cuatro (4) plazas, con una superficie mínima por residente de 4,50 m2, con un cubaje mínimo por residente de 15 m3.	Edificio	Director General	Residentes	1	2	2	1	2
	Equipamiento de las habitaciones.								
	1- Respaldo y pie con dimensiones mínimas de 0,80 x 1,90 m.	Edificio	Director General	Residentes	1	1	1	1	1
	2- Los colchones como mínimo deben tener una altura de catorce (14) cm.-	Edificio	Director General	Residentes	2	1	2	1	2

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
	3-No se admitirá el empleo de cuchetas, catres, o sofá-camas.	Edificio	Director General	Residentes	1	1	1	1	1
	4- Cada cama tendrá asignado los siguientes elementos: - Una mesa de luz. - Un Guardarropa o módulo individual. - Una silla por residente. - Un aplique de luz fijo. - Un tomacorriente. - La luz general del ambiente, deberá tener un comando (tecla), accesible desde el ingreso, y de fácil identificación.	Edificio	Director General/ Coordinadora General	Residentes	1	1	1	1	1
24	AREA DE ENFERMERIA								
	Deberá cumplir con los siguientes requisitos: 1.-) El área destinada a enfermería, deberá contar con la siguiente superficie mínima, de acuerdo a la cantidad total de alojados: 1.a.-) Hasta 50 plazas: 4,00 m2; 1.b.-) Más de 50 y hasta 100 plazas: 9,00 m2. 1.c.-) Más de 100 plazas: por cada 50 plazas, una estación de 4,00 m2. 2.-) Tendrá adecuada ventilación, que permita la renovación continua del aire 3.-) Las paredes de ésta área serán lisas e impermeables	Edificio	Director General	Institucional/ Personal del Sector	2	2	4	2	8

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
25	BAÑOS								
	En todos los casos debe asegurarse la accesibilidad de los artefactos, de modo que no existan impedimentos, que obstaculicen el ingreso de los adultos mayores residentes. Deberán: Estar vinculados con el resto de las dependencias mediante circulaciones cerradas lateral y cenitalmente, no debiendo existir servidumbre de paso.	Edificio	Director General	Institucional/ Legal/ Residentes.	1	2	2	2	4
26	CONSULTORIO MEDICO								
	Deberá cumplir con los siguientes requisitos: Superficie: 7,50 m 2; Lado mínimo de 2,50 mts; Altura mínima de 2,40 mts. Con pileta o lavamanos y baño de uso exclusivo.	Edificio	Director General	Personal del Sector	2	1	2	1	2
27	COCINA								
	Se instalará en ámbitos que no importen paso hacia ningún otro local a fin de evitar riesgo de contaminación en la preparación de alimentos.	Edificio	Director General	Institucional	1	2	2	1	2
	Esta dependencia deberá poseer iluminación natural, como mínimo en el veinte por ciento (20 %) del total de su superficie.	Edificio	Director General	Personal del Sector	1	1	1	1	1
	Será necesario un (1) módulo industrial de 4/6 hornallas, 2 hornos y 0,25 m2 de plancha o parrilla (o 2 hornallas industriales), o 2 módulos industriales básico, dotado de 35.000 a 45.000 calorías.	Edificio	Director General	Personal del Sector	1	1	1	1	1

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
28	LAVADERO								
	La superficie del local y su equipamiento, se incrementará de acuerdo al volumen del material a procesar.	Edificio	Director General	Personal del Sector	1	1	1	1	1
	Se deberá cumplir con la normativa de higiene y seguridad	Edificio	Director General/ Coordinadora General	Legal/Personal del Sector	1	2	2	1	2
	Equipamiento industrial	Administrativo	Director General	Personal del Sector	1	2	2	1	2
29	Sillas de ruedas y camas ortopédicas. Los Establecimientos dedicados a la atención de ancianos semidependientes y dependientes contarán con sillas de ruedas y camas ortopédicas en cantidad proporcional al 10% del total de residentes.	Administrativo	Coordinadora General	Residentes	2	3	6	2	12
30	RECURSOS HUMANOS PARA ESTABLECIMIENTOS SEMIDEPENDIENTES								
	Director Médico.	Administrativo	Director General	Institucional/ Legal	1		0	2	0
	Médico que efectúe el control del estado de salud de los residentes al ingreso al Establecimiento y luego cada quince (15) días, pudiendo ser el mismo que se desempeña como Director médico.	Administrativo	Director General	Institucional/ Legal/ Residentes	1	3	3	2	6
	Encargado del Establecimiento, durante las veinticuatro (24) horas del día.	Administrativo	Director General	Institucional	1	3	3	2	6
	Nutricionista - dietista, o Lic. en Nutrición, que planificará la dieta alimentaría según las necesidades, con asistencia	Administrativo	Director General	Institucional/ Legal/	1	3	3	2	6

MATRIZ DE CRITICIDAD									
	Requisitos establecidos por Ley N° 7872	Área	Responsable	Área de Impacto	Cumplimiento Si (1)/No (2)	Riesgo (Alto 3; Medio 2; Bajo 1)	Nivel de Riesgo (NR sup. A 5. es Significativo)	Aspectos Significativo No (1)/Si (2)	Criterio de ponderación
	Documentación Requerida:								
	obligatoria una vez por semana. Deberá llevar Historia Clínica con control de peso o controles similares.			Residentes					
	Lic. en Kinesiología y Fisioterapia.	Administrativo	Director General	Institucional/ Legal/ Residentes	2	3	6	2	12
	Auxiliar de Enfermería o Asistente o Cuidador de Adultos Mayores, uno (1) por turno diario cada veinte (20) camas y uno (1) durante el turno nocturno cada cuarenta (40) camas.	Administrativo	Director General	Institucional/ Legal/ Residentes	1	3	3	2	6
	Personal de cocina, servicio y limpieza, uno (1) cada veinte (20) camas por turno de la mañana y tarde.	Administrativo	Director General/Coordinadora General	Institucional/ Legal/ Residentes	2	3	6	2	12
	Uniformes	Administrativo	Coordinadora General	Institucional	1	1	1	1	1
31	REGLAMENTO INTERNO								
	En el cual se explicita el funcionamiento, atención y actividades a desarrollar con los residentes en el que constará: a.-) Horario de trabajo de cada uno de las personas que integran la dotación de recurso humano del Establecimiento; b.-) Horario de Reposo; c.-) Horario de Comidas; d.-) Horario de Visitas y; e.-) Horario de realización de actividades de Laborterapia y Recreativas. f.-) Diagrama de la frecuencia de cambio de ropas de cama, baño y comedor.-	Administrativo	Coordinadora General	Institucional/ Residentes	2	2	4	2	8

6.3. Conclusiones Diagnósticas.

A lo largo del diagnóstico organizacional se han detectado tanto fortalezas como debilidades en lo que refiere a la gestión del capital humano de la institución Santa Sofía, la es una institución que ha crecido notoriamente en los últimos años. Sin embargo, no se han formalizado las funciones y tareas desempeñadas por cada puesto de trabajo y las mismas son ejercidas en forma itinerante e irregular, característica propia de las empresas pequeñas que crecen y manejan su funcionamiento de manera informal.

En cuanto a las especificaciones de los puestos, no existe formalmente un manual de reglamentación y procedimiento de las tareas y competencias relacionadas a cada puesto de trabajo. También, como punto desfavorable, al no contar la institución con dicha documentación los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento y control del capital humano es meramente informal y no se encuentra sistematizado. Esta situación, conlleva a una confusión de tareas y roles en los procesos de trabajo. Así también, es importante destacar que ante la ausencia del manual de puestos, la delegación de tareas está basada en la confianza recaída en cada empleado más que por la idoneidad que posee cada uno de ellos.

Por otro lado, la falta de este manual conlleva a una situación irregular plausible de observación ante una inspección municipal y/o provincial, ya que de acuerdo a la Ley Provincial N° 7.872 este tipo de instituciones deben poseer un manual de puestos o funciones. Si bien no se considera que pueda ser riesgo de clausura, si de apercibimientos lo cual podría poner en riesgo la relación con instituciones públicas nacionales como el PAMI al igual que con cualquier otra obra social o mutual para las cuales presten servicios.

Por otro lado, la toma de decisiones referentes a materia laboral únicamente recae sobre el personal de nivel jerárquico, más específicamente, la encargada de la institución no dando participación de las mismas al personal dependiente.

En lo referente al índice de rotación del personal, se pudo observar que es bajo y a partir de los datos recabados los miembros de institución poseen un alto grado de satisfacción con las tareas que realizan y sentido de pertenecía con la organización.

Los procesos de aprendizaje propuestos por la institución, la apertura y disposición del personal en la incorporación de nuevos conocimientos, son indicadores favorables para la motivación del personal, y mejora en la calidad de los servicios. Estas acciones, traen aparejado la profesionalización de los miembros de la organización y mejoras en el posicionamiento regional de la institución.

En lo que concierne a la disposición de recursos económicos, al ser la institución prestadora de la Obra Social PAMI permite un mayor crecimiento, expansión y desarrollo económico. Estas acciones, permiten mantener la calidad de servicios y mejoras continuas.

6.3.1. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en el trato de ancianos. • Adecuada disposición edilicia y mobiliaria • Personal con alto sentido de pertenencia. • Implementación anual de planes de capacitación. • Apertura e Interés del personal por aprender y mejorar su desempeño. • Acciones de gestión y desarrollo de los recursos humanos. • Baja rotación del personal. • Trabajar como prestador de la Obra Social PAMI permite un ingreso mensual fijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un área de Recursos Humanos que permita desarrollar la dinámica de trabajo de sus miembros. • Ausencia de espacios para el diálogo con el personal y para entablar comunicación entre ellos. • No cuenta con políticas de incorporación del personal, proceso de inducción y Socialización. • Falta de formalización de tareas, funciones y responsabilidades para cada puesto, ocasionando confusión de roles. • No se encuentran formalizados los procesos de gestión de recursos humanos. • Cultura familiar informal: Cultura organizacional débil; filosofía difusa, poco arraigada y difundida
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de apertura para brindar servicios a otras Obras Sociales. • Posibilidad de incrementar la cantidad de camas y de pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Residencias para Adultos mayores en la Provincia de Córdoba mejor posicionadas. • Pocos recursos para la implementación de nuevas herramientas y tecnología que permita organizar, agilizar e innovar los procesos de trabajo y comunicación. • Ausencia del Manual de Funciones de acuerdo a la Ley Provincial N° 7.872, lo que podría implicar observaciones a la institución ante una inspección provincial.



PROYECTO DE APLICACIÓN
PROFESIONAL

7. PROYECTO DE APLICACIÓN

7.1.Objetivos.

7.1.1. Objetivo General.

Realizar un relevamiento de la Ley Provincial N° 7.872 y el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Residencia de Adultos Mayores Santa Sofía.

7.1.2. Objetivos Específicos de Aplicación.

- Elaborar la planificación de recursos humanos para cumplimentar con los requisitos de personal estipulados por la Ley N° 7.872.
- Diseñar el proceso de selección para facilitar la incorporación del nuevo personal en el tiempo convenido, a los fines de cumplimentar con la ordenanza provincial.
- Diseñar el manual de puestos para la Residencia de Adultos Mayores Santa Sofía.
- Realizar un programa de inducción del Manual de Puestos para el personal de la institución.
- Elaborar el Reglamento de Funciones y Procedimientos Interno de la Residencia Santa Sofía.

7.2. Propuestas

7.2.1. Relevamiento del cumplimiento de la Ley Nº 7.872 y análisis de criticidad.

Análisis de Criticidad e Impacto del no cumplimiento

Como se observó en el diagnóstico, particularmente en la Matriz de Criticidad, se establecieron criterios de ponderación donde se destacaron puntos de intervención de urgencia media y alta. Respecto de los puntos de urgencia media se determinó que eran los siguientes:

- a) Reglamento Interno.
- b) Libro de Registros (datos del residente y del familiar responsable).
- c) El Office de Enfermería deberá cumplir con los siguientes requisitos:
 - 1.-) El área destinada a enfermería, deberá contar con determinada superficie mínima, de acuerdo a la cantidad total de residentes alojados.
 - 2.-) Tendrá adecuada ventilación, que permita la renovación continua del aire.
 - 3.-) Las paredes de ésta área serán lisas e impermeables.
- d) Reglamento interno donde se explicita el funcionamiento, atención y actividades a desarrollar con los residentes en el que constará:
 - a.-) Horario de trabajo de cada uno de las personas que integran la dotación de recurso humano del Establecimiento;
 - b.-) Horario de Reposo;
 - c.-) Horario de Comidas;
 - d.-) Horario de Visitas y;
 - e.-) Horario de realización de actividades de Laborterapia y Recreativas.
 - f.-) Diagrama de la frecuencia de cambio de ropas de cama, baño y comedor.-

Por otro lado, se establecieron requerimientos en los cuales la institución no está cumplimentando, y que requieren una intervención urgente. Estos puntos son:

- a) Manual de Funciones y Procedimientos.

- b) Sillas de ruedas y camas ortopédicas. Los Establecimientos dedicados a la atención de ancianos semidependientes y dependientes contarán con sillas de ruedas y camas ortopédicas en cantidad proporcional al 10% del total de residentes.
- c) Lic. en Kinesiología y Fisioterapia.
- d) Personal de cocina, servicio y limpieza, uno (1) cada veinte (20) camas por turno de la mañana y tarde.

Algunos de los ítems establecidos por la Ley, los cuales requieren intervención no son pertinentes y exceden a los objetivos del presente trabajo. Considerando lo anteriormente señalado, se estableció la siguiente tabla en la cual se consignan los objetivos, su urgencia de intervención y la pertinencia al presente Trabajo Final de Graduación:

Requerimiento	Urgencia de Intervención	Pertinencia de Intervención
Reglamento Interno.	Media	Si
Libro de Registros (Datos del Residente y del familiar responsable)	Media	No
Requisitos edilicios para el Office de Enfermería	Media	No
Reglamento interno donde se explicite el funcionamiento, atención y actividades a desarrollar con los residentes	Media	Si
Manual de Funciones y Procedimientos.	Alta	Si
Sillas de ruedas y camas ortopédicas. Los Establecimientos dedicados a la atención de ancianos semidependientes y dependientes contarán con sillas de ruedas y camas ortopédicas en cantidad proporcional al 10% del total de residentes.	Alta	No
Lic. en Kinesiología y Fisioterapia.	Alta	Si
Personal de cocina, servicio y limpieza, uno (1) cada veinte (20) camas por turno de la mañana y tarde	Alta	Si

A continuación se analiza el impacto Económico, Legal y Social que acarrea el incumplimiento de los requisitos que son pertinentes de intervenir a partir de los objetivos planteados en el presente trabajo.

Posteriormente a este análisis de impacto, se presentan las propuestas para subsanar aquellas situaciones plausibles de ser intercedidas en función de la urgencia de intervención.

Impacto económico por falta de cumplimiento de la Ley Provincial N° 7.872:

De acuerdo a la falta cometida, el Gobierno de la Provincia de Córdoba podrá establecer una multa punitiva por el incumplimiento. La multa la estima el Juez, la cual puede tener un monto entre 10 mil a 50 mil pesos según la apreciación o depreciaciones económicas existentes al momento del hecho. Se aplicara multas especiales e inhabilitación especial de clausura y /o cierre temporal o definitivo acorde a la situación por ejemplo, falta de cumplimiento de normas sanitarias, salubridad, documentación, entre otros.

El monto final de la multa estará sujeta a la evaluación que realice el juez competente asignado en cada caso, y a los fines de la presente estimación se tendrá en cuenta el valor mínimo estipulado, aunque de acuerdo la abogada Lorena Aparicio (Mat. 1-36373), consultado como experto en esta temática, estima que por las faltas infringidas se podría multar con un valor entre \$10.000 y \$25.000.

En el caso de clausura temporal, los empleados quedaran suspendidos de sus labores pero deberán ser remunerados. Por otro lado, si hubiese una clausura definitiva, los empleados quedarán sin empleo por fuerza mayor, y deberían ser indemnizados.

Suponiendo una clausura temporal de 30 días, que es lo que establece el reglamento de la Ley 7.872 por el incumplimiento de normas establecidas, y teniendo en cuenta que la residencia tiene 71 camas disponibles (66 camas ocupadas y 5 camas en proceso de admisión) el costo para la residencia sería el siguiente:

	Cant. De Residentes	Origen de los Residentes	Costo por Residente	Total
	45	PAMI	\$6.000,00	\$ 270.000,00
	13	Particulares	\$8.000,00	\$ 104.000,00
	13	APROSS	\$6.000,00	\$ 78.000,00
Totales				\$452000

Por otro lado, la sanción podría implicar la reubicación y traslado de todos los residentes, y el costo estará a cargo del propietario del establecimiento, quien se hará responsable por los daños y/o perjuicios que ocasione a cada uno de los residentes.

También, se deberá emitir una comunicación formal, de acuerdo al Artículo N° 58 de la Ley N° 7.872, en el cual “el titular del establecimiento y/o director será el

encargado de efectuar las comunicaciones fehacientes a los responsables y familiares de los ancianos alojados para su reubicación”.

El costo de traslado de una persona mayor, de acuerdo a las estimaciones consultadas con profesionales del área de salud, se podría estimar en aproximadamente en \$3.500 pesos, debido a que se debe considerar el traslado en ambulancia o un vehículo que pueda trasladar camillas y/o sillas de ruedas, como así también pueda garantizar la seguridad de las personas reubicadas.

Considerando que la institución posee 71 residentes, el costo final de traslado sería de:

Cant. De Residentes	Costo de Traslado	Total
66	\$ 3.500,00	\$ 231.000,00

En el caso de una clausura temporal, los empleados se encontraran suspendidos de sus labores pero el propietario del establecimiento está obligado a pagar el sueldo de todos empleados durante el tiempo que dure la clausura.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se realizó una estimación mensual del pago de los sueldos al personal de la institución, basado en el convenio de trabajo de Empleados de la Sanidad que se rige actualmente y considerando, los honorarios profesionales de mercado de aquellos que no están enmarcados dentro del Convenio Colectivo de Trabajo.

	Sueldo	Cant. De Emp.	Sueldo totales
Enfermeros	\$ 6.150,00	4	\$ 24.600,00
Cocineros	\$ 5.651,95	2	\$ 11.303,90
Auxiliares de cocina	\$ 5.536,27	2	\$ 11.072,54
Asistente de Geriatría	\$ 4.348,00	12	\$ 52.176,00
Administrador	\$ 4.732,91	1	\$ 4.732,91
Medico	\$ 6.500,00	1	\$ 6.500,00
Coordinadora	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00
Jefa de Enfermeras	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00
Profesor de Educación Físico	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00
Laborterapista	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00
Asistente social	\$ 3.500,00	1	\$ 3.500,00
Total			\$ 132.885,35

El total de los gastos ocasionados por los costos antes mencionados es el siguiente:

Items	Costo
Perdida de Facturación	\$ 452.000,00
Costo de Traslado de pacientes	\$ 231.000,00
Sueldos de empleados	\$ 132.885,35
Costo de la Multa	\$ 10.000,00
Total	\$ 825.885,35

A continuación, se realizó una estimación del tiempo y costo que llevaría recuperar y ocupar 100% de las camas disponibles.

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Cantidad Total de pacientes	8	16	24	32	40	48	56	64	71
Promedio de Costo por Residente	\$6.370,00	\$6.370,00	\$6.370,00	\$6.370,00	\$6.370,00	\$6.370,00	\$6.370,00	\$6.370,00	\$6.370,00
Recaudación por Cant. De residentes	\$50.960,00	\$101.920,00	\$152.880,00	\$203.840,00	\$254.800,00	\$305.760,00	\$356.720,00	\$407.680,00	\$452.270,00
recaudación mensual con 71 camas ocupadas	\$452.000,00	\$452.000,00	\$452.000,00	\$452.000,00	\$452.000,00	\$452.000,00	\$452.000,00	\$452.000,00	\$452.000,00
Pérdidas mensuales	\$-401.040,00	\$-350.080,00	\$-299.120,00	\$-248.160,00	\$-197.200,00	\$-146.240,00	\$-95.280,00	\$-44.320,00	\$270,00

En dicha estimación se tomó como estándar el ingreso de 8 residentes por mes, tanto de PAMI, APROSS y Privados, con un costo mensual promedio de \$6.370. Considerando que las pérdidas son progresivas, y disminuyen proporcionalmente al ingreso de pacientes, la institución lograría ocupar el total de camas en nueve meses, lo cual implicaría una pérdida total de \$1.781.440,00 en ese periodo.

Impacto legal por falta de cumplimiento de la Ley Provincial N° 7.872:

Acorde al tipo de falta o infracción se podría acarrear la clausura temporal y/o definitiva del establecimiento, lo cual puede impactar directamente en los dominios económicos, legales, sociales y en el bienestar de los residentes.

La ordenanza provincial, establece que la jefatura de Área del Registro de Gestión de Prestadores de Salud -RUGEPRESA-, o el organismo que la reemplace en el futuro, con el apoyo técnico interdisciplinario e interinstitucional que resulte pertinente, velará por el cumplimiento de los requerimientos establecidos por la Ley Provincial.

En cuanto a las inspecciones, la Ley N° 7.872 menciona en el Artículo N° 55 que las fiscalizaciones podrán ser realizadas por funcionarios, técnicos o inspectores de la Jefatura de Área del Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud y/o del Departamento de Fiscalización de Efectores. Los funcionarios, técnicos o inspectores tendrán acceso a todas las dependencias del Establecimiento, cualquiera sea su carácter. De ser necesario y para el cumplimiento de su cometido podrán requerir el auxilio de la fuerza pública y solicitar orden de allanamiento del Juez competente.

En relación a las denuncias, el artículo N° 56 de la mencionada Ley, establece que podrán hacerse por escrito o verbalmente ante la autoridad de aplicación. Cuando sea verbal se labrará acta. En ambos casos estará firmada y el funcionario interviniente comprobará y hará constar la identidad del denunciante quien fijará su domicilio.

Respecto de las consecuencias y acciones que deberá tomar la institución a partir de una clausura temporal o definitiva, la Ley establece que el propietario es quien tiene la responsabilidad legal ante alguna sanción establecida por los entes de control. Tal como lo afirma Gordillo en la “Teoría del Órgano” Tratado de Derecho Administrativo, en la cual explica el procedimiento de imputación de la voluntad humana a la persona jurídica, así el responsable legal de una institución (persona jurídica) posee la voluntad del órgano (institución) en cuestión.

Finalmente, debido a la falta de personal especializado como es el caso del kinesiólogo y/o fisioterapeuta, se podría llegar a una situación de mala praxis o daño a la integridad, bienestar y/o salud del residente. En dicho caso, quien tiene la responsabilidad sobre el ejercicio del personal es el propietario, debido a que los empleados se encuentran como personal contratado en relación de dependencia. No obstante, la persona interviniente en dicho daño y/o perjuicio tiene la facultad de realizar una denuncia al empleado, quien ejerció inadecuadamente.

Impacto social por falta de cumplimiento de la Ley Provincial N° 7.872:

Respecto del impacto social, se pueden observar las siguientes consecuencias ante la situación de clausura por 30 días:

- **Impacto en la calidad de vida de los residentes:**

A nivel de los residentes hay que tener en cuenta que la mayoría de ellos padecen de enfermedades crónicas de afección motriz, respiratorias, y otras propiamente de la edad.

El traslado de una institución a otra, como el periodo de adaptación a la misma, genera altos niveles de estrés, lo que podría provocar un aceleramiento o agravamiento de las enfermedades que padecen en la actualidad, como descompensaciones u otras afecciones de orden psicológico, que podrían sumarse a las que ya padecen.

Diferentes investigaciones en el ámbito de la salud gerontológica han identificado que cambios significativos en el ambiente puede afectar gravemente el desarrollo y/o aparición de enfermedades tanto físicas como psicológicas.

Por otro lado, la reubicación implicaría que la persona debe dejar un lugar de pertenencia ya conocido, e ingresar a un espacio nuevo en el cual tendrá que resocializarse al momento de su llegada. Esto a su vez, también impacta en los residentes que viven en la nueva institución geriátrica.

Por otro lado, como se verá en el punto siguiente, las instituciones geriátricas de Villa María no tienen capacidad para albergar a la totalidad de los pacientes de la institución, con lo cual se los debería derivar a otras ciudades, como Córdoba Capital, y la principal consecuencia que se puede observar es la distancia que deben recorrer los familiares, por ejemplo, para visitar a los residentes, lo que podría disminuir la frecuencia de los encuentros, afectando la calidad de vida del paciente y su vínculo familiar y/o social.

- **Impacto sobre otras Instituciones Geriátricas de la Ciudad:**

A nivel institucional, en la ciudad de Villa María existen 4 instituciones geriátricas de diferentes características, que de acuerdo a información brindada por la Municipalidad de Villa María, se encuentran ocupados en un 90% de su capacidad, y que en el caso de tener que reubicar la cantidad de residentes con los que cuenta la Residencia San Sofía, se deberían realizar derivaciones a otras localidades y/o ciudades. Con lo cual el costo del

traslado de los residentes se podría ver encarecido por las distancias a recorrer.

Por otro lado, no todas las residencias geriátricas de la ciudad trabajan con obras sociales como APROSS o PAMI, lo cual afectaría nuevamente el traslado y/o derivación de los pacientes.

Toda esta situación, tendría como consecuencia una sobrepoblación para las instituciones geriátricas actuales de Villa María, que podría generar una disminución en la calidad de los servicios brindados a sus residentes.

- **Impacto a nivel Organizacional Interno:**

A nivel interno de la organización, se puede detectar que la principal consecuencia se podría dar a nivel de personal. Ya que si los mismos se encuentran suspendidos de sus labores durante el periodo de 30 días, podrían estimarse las siguientes consecuencias:

- Reubicación del personal en otras organizaciones, lo que implicaría un costos de selección y contratación de nuevos empleados, como su inducción y capacitación.
- Disminución de la motivación y satisfacción laboral, lo que podría afectar a largo plazo el rendimiento laboral y la calidad en los servicios prestados (suponiendo que a los 30 días se levante la clausura).
- Aumento de la inseguridad por un posible desempleo que causaría una clausura definitiva del geriátrico.
- Disminución del sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización, pudiendo afectar la rotación y ausentismo de personal.
- En caso de que la clausura se efectúe como definitiva, la institución deberá abonar las indemnizaciones correspondientes, incrementando sensiblemente los costos de cierre de la misma.

- **Impacto a nivel Organizacional Externo:**

Finalmente, es importante tener en cuenta que la clausura temporal de una institución impacta directamente en la imagen pública de la misma, pudiendo

perjudicar los ingresos a futuro de los pacientes privados, como resentir la relación con instituciones como las obras sociales de las cuales es prestadora de servicios.

Por otro lado, el propietario de la institución tiene como proyecto para el año 2014 abrir un psicogeriátrico, servicio que actualmente no se presta en la ciudad de Villa María, y si su imagen pública se encuentra asociada a una clausura previa, podría afectar tanto el ingreso de pacientes como la adhesión de prestadores.

A partir del análisis antes realizado, y en función del impacto que acarrea el incumplimiento de los requisitos, se establecieron las siguientes intervenciones en orden de importancia:

- **Propuesta I:** Planificación de Recursos Humanos.
- **Propuesta II:** Selección de personal
- **Propuesta III:** Diseño de Manual de Puestos.
- **Propuesta IV:** Programa de Inducción al Manual de Puestos
- **Propuesta IV:** Reglamento Interno

7.2.2. Propuesta I: Planificación de Recursos Humanos.

7.2.2.1. Introducción

La planificación de recursos humanos es una de las funciones que cumplen los responsables de esta área dentro de la empresa, y permite poder observar en función de los requerimientos organizacionales las necesidades de personal que pueden presentarse, anticiparse a ellas y responder de forma proactiva y no reactiva.

Dependiendo del tipo de institución o empresa los requisitos de personal son diferentes, tanto en calificación como en formación y cantidad. Para los Geriátricos o Residencias de Adultos Mayores, la cantidad de personal está regida por la Ley Provincial N° 7.872, la cual establece una cantidad determinada de personal en función de la cantidad de camas que posea el establecimiento.

Para los establecimientos para personas semidependientes, o sea, que poseen algún grado de independencia en cuanto a su movilidad, alimentación, aseo, entre otras condiciones, se establece que el geriátrico debe contar con 1 enfermero cada 20 camas en todos los turnos, 1 licenciado en kinesiología y fisioterapia, 1 auxiliar geriátrico cada 20 camas en los turnos mañana y tarde, y 1 cada 40 camas en los turnos nocturnos. También estipula la presencia de 1 cocinero y 1 ayudante de cocina cada 20 camas para los turnos mañana y tarde.

El incumplimiento de la Ley podría acarrear una sanción por parte de los entes provinciales encargados de las auditorías, que puede llegar incluso a la clausura del establecimiento y posterior reubicación de los residentes.

Considerando lo mencionado anteriormente, se evaluó la cantidad de personal que posee la Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía, y se determinó que en la actualidad posee menos personal que el requerido, ante lo cual se formuló una propuesta de acción, que se muestra a continuación, basada en lo determinado por la Ley N° 7.872, como los costos de inclusión de este personal.

7.2.2.2. Objetivos

- Cumplimentar con los requisitos de personal estipulados por la Ley Provincial N° 7.872.
- Planificar el ingreso de personal en función de los requisitos determinados por la Ley.
- Determinar el costo económico de la planificación de recursos humanos.

7.2.2.3. Acciones

1. Determinar la cantidad de personal requerido de acuerdo a la Ley N° 7.872

- De acuerdo a la Ley mencionada los requisitos de personal para instituciones geriátricas semi-dependientes considerando el Artículo 47, Inciso b), son los siguientes:

	Cant. Ley		
	Cant. Prof.	Turno Mañana/Tarde	Turno Noche
		Cant. Camas	Cant. Camas
Enfermeros	1	20	20
Asistente Geriátrico	1	20	40
Cocinero	1	20	0
Auxiliar de Cocina	1	20	0
Limpieza	1	20	0
Mantenimiento	1	20	0
Kinesiólogo	1		
Nutricionista	1		
Médico	1		

- De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se considera que en las instituciones geriátricas semidependientes debe haber para el turno mañana y tarde un enfermero cada 20 camas, al igual que los asistentes geriátricos. Mientras que en el turno noche debe haber 1 enfermero cada 20 camas y 1 asistente geriátrico cada 40.
- También es importante tener en cuenta que el personal auxiliar como cocinero, auxiliar de cocina, limpieza y mantenimiento se contabiliza por cantidad de camas, siendo uno cada 20 camas por cada turno de mañana y tarde, no se los considera dentro del turno noche.

Finalmente, la institución debe contar con un profesional de Kinesiología, Nutrición y Medicina para toda la institución.

2. Comparar cantidad de personal requerido por Ley con el personal actual de la institución.

Actualmente la institución cuenta con el siguiente personal para los turnos mañana, tarde y noche.

Institución			
		Turno Mañana/Tarde	Turno Noche
	Cant. Camas	Cant. Prof	Cant. Prof
Enfermeros	71	2	1
Asistente Geriátrico	71	4	4
Cocinero	71	2	0
Auxiliar de Cocina	71	2	0
Limpieza	71	4	0
Mantenimiento	71	0	0
Kinesiólogo	71	0	0
Nutricionista	71	1	0
Médico	71	1	0

La institución cuenta con 71 camas disponibles, y actualmente tienen ocupadas 66. Con lo cual se deduce que no cumplimentan con lo establecido por ley, como se puede observar en la tabla siguiente:

Institución				Ley			Diferencia				Cant. De Prof. Faltante
	Mañana	Tarde	Noche	Mañana	Tarde	Noche	Mañana	Tarde	Noche	Cant. De Camas	
Enfermeros	2	2	1	4	4	4	2	2	3	71	7
Asistente Geriátrico	4	4	4	4	4	2	0	0	-2	71	-2
Cocinero	1	1	0	4	4	0	3	3	0	71	6
Auxiliar de Cocina	1	1	0	4	4	0	3	3	0	71	6
Limpieza	4	4	0	4	4	0	0	0	0	71	0
Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71	0
Kinesiólogo	0	0	0	1	0	0	1	0	0	71	1
Nutricionista	1	0	0	1	0	0	0	0	0	71	0
Médico	1	0	0	1	0	0	0	0	0	71	0

En las últimas filas de la tabla se pueden observar que los números referenciados en verde son debido a que hay más personal del requerido, mientras que los números en rojo señalan la cantidad de personal faltante.

De acuerdo a lo explicitado anteriormente, la institución debería contratar un mínimo de siete enfermeros, seis cocineros y seis auxiliares de cocina y además un Licenciado en Kinesiología.

3. Determinar las necesidades de selección y contratación de nuevo personal.

Es importante tener en cuenta que para empresas u organizaciones pequeñas la incorporación de personal puede ser un costo significativo. Sin embargo, de acuerdo a lo estipulado por Ley y los plazos de las auditorías provinciales, esta incorporación se debería dar en un plazo no mayor a agosto de 2014.

En caso de que en la auditoría realizada por la provincia se considere al establecimiento en infracción de la Ley N° 7872, se podrá disponer de la clausura del mismo, por lo cual los residentes deberán ser reubicados a costo del propietario.

Ante esto, se convierte en un factor importante que la institución realice una planificación de los recursos humanos logrando tener la cantidad de profesionales y personal requerido para la siguiente auditoría realizada aproximadamente en agosto 2014.

A continuación se presenta una planificación de recursos humanos sugerida para la institución Santa Sofía.

4. Planificación de Recursos Humanos 2013-2014

Para la planificación de recursos humanos primero se debe tener en cuenta la cantidad de personal requerido, de acuerdo a los datos antes presentados se podría resumir en la siguiente tabla:

Profesionales	Turno		
	Mañana	Tarde	Noche
Enfermeras	2	2	3
Kinesiólogos	1		
Cocinero	3	3	
Auxiliar de cocina	3	3	

Para realizar la planificación se segmentará de acuerdo al personal a contratar, siguiendo los pasos que se muestran a continuación:

- a) Definición de perfiles de puestos, conocimientos, habilidades y experiencias requeridos en el personal.
- b) Definición sueldos y cargas sociales.
- c) Definición de costos de contratación.
- d) Definición de plazos de incorporación.

A) Planificación

1. Personal de Enfermería

- a. Definición de perfiles de puestos, conocimientos, habilidades y experiencias requeridos en el personal.

DEFINICIÓN DE PERFIL DE PUESTOS			
Nombre del Puesto	Enfermera de Piso		
Área a la que pertenece	Departamento Medico		
Supervisor Inmediato	Jefa de Enfermeras		
Descripción de tareas	<ul style="list-style-type: none">• Colocar la medicación en base al cronograma y las indicaciones medicas que se expresan en la Historia Clínica del residente.• Realizar curaciones, nebulizaciones, inyectables en casos que el residente necesite.• Controlar la glucemia, presión a cada uno de los residentes.• Registrar el stock de la medicación.• Valorar a los residentes y elaborar las carpetas médicas.• Realizar informes del estado de cada residente para proporcionarlos a la Doctora y Jefa de Enfermeras.• Proporcionar el bienestar y mantener el nivel de salud del residente.• Prevenir el contagio de posibles enfermedades a los residentes.		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- <u>Por Decisiones.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.✓ Sobre temas complejos referidos a su sector.- <u>Por Información confidencial.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad total sobre información del puesto de trabajo.- <u>Por la seguridad de las personas.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad alta por la seguridad de otros.- <u>Por material y/o equipos.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad total por el uso bienes muebles.✓ Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos.✓ Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.		
Rango de edad	24 – 60 años	Sexo	Indistinto
Estado Civil	Indistinto		
Escolaridad Mínima	Terciario y/o Lic. en Enfermería (Titulo Oficial)		
Experiencia Laboral Mínima (Años)		3 años	
Tipo de Experiencia Laboral Mínima		<ul style="list-style-type: none">- Trabajo con personas mayores.- Experiencia en geriatría.- Experiencia en instituciones de salud	
Horario Laboral	Tipo de Jornada	Continua/Discontinua	Continua
		Horario Fijo/Rotativo	Rotativo
		Horario	6 a 14 hs
			14 a 22 hs
		22 a 6 hs	
Sueldo		Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de la Sanidad	

b. Definición sueldos y cargas sociales.

De acuerdo al convenio colectivo de trabajo se presenta a continuación el sueldo y cargas sociales para Enfermeros de Piso:

Enfermero	
Sueldo Bruto	\$ 5.000,00
Aportes Empleador	\$ 1.150,00
Total	\$ 6.150,00

Definición de cantidad y costos de contratación.

Costo de contratación individual	\$ 6.150,00
Cantidad de personal a contratar	7
Monto estimativo de sueldos mensuales	\$ 43.050,00

c. Definición de plazos de incorporación.

Considerando que la institución necesita siete enfermeros, es importante que la incorporación se realice paulatinamente, de esta forma los procesos de inducción y adaptación no se verán perjudicados.

Considerando esto se planificó la incorporación de la siguiente forma:

Meses	Cant.	Costos
Enero	2	\$ 12.300,00
Marzo	2	\$ 12.300,00
Mayo	2	\$ 12.300,00
Julio	1	\$ 6.150,00
Total		\$ 43.050,00

2. Personal de Kinesiología

- b. Definición de perfiles de puestos, conocimientos, habilidades y experiencias requeridos en el personal.

DEFINICIÓN DE PERFIL DE PUESTOS			
Nombre del Puesto	Licenciado en Kinesiología y Fisioterapia.		
Área a la que pertenece	Departamento Médico		
Supervisor Inmediato	Coordinadora General.		
Descripción de tareas	<ul style="list-style-type: none">• Medir los signos vitales generales, antes y después del tratamiento, y anotar los resultados.• Aplicar métodos de evaluación inicial y final, diagnóstico fisioterapéutico, como la entrevista, la utilización de escalas de valoración funcional y test de balance articular, muscular, sensitivo, circulatorio, así como la evaluación del dolor.• Aplicar el tratamiento (técnicas y procedimientos fisioterapéuticos) indicados por el médico.• Aplicar técnicas básicas de Kinesiología como las técnicas de movilización pasiva, autopasiva, activa, ubicación de posiciones articulares, técnicas de inmovilización, técnicas de tonificación y ejercicios funcionales.• Aplicar técnicas especiales de Kinesiología como la cinesiterapia activa específica, técnicas de fortalecimiento muscular, técnicas de reeducación propioceptiva, técnicas de estiramiento miotendinoso – muscular, técnicas de psicomotricidad – Reeducación Psicomotriz - técnicas de manipulación, técnicas vertebrales y técnicas de reeducación postural.• Aplicar técnicas de mecanoterapia, y de masoterapia.• Aplicar las diferentes modalidades de agentes físicos terapéuticos. (electroterapia, láser, magneto, ultrasonido, hidroterapia, termoterapia, etc.)• Aplicar técnicas de fisioterapia en afecciones de carácter respiratorio y cardiovascular.		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- <u>Por Decisiones.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.✓ Sobre temas complejos referidos a su sector.- <u>Por la seguridad de las personas.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad alta por la seguridad de otros.- <u>Por material y/o equipos.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad total por el uso bienes muebles.✓ Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos.✓ Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.		
Rango de edad	26 – 60 años	Sexo	Indistinto
Estado Civil	Indistinto		
Escolaridad Mínima	Lic. en Kinesiología y Fisioterapia, especializado en Geriatría.		
Experiencia Laboral Mínima (Años)	3 años		
Tipo de Experiencia Laboral Mínima	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo con personas mayores.- Experiencia en geriatría.- Experiencia en instituciones de salud		
Tipo de Contratación	Contrato de locación de Servicios		
Horario Laboral	Tipo de Jornada	Continua/Discontinua	Continua
		Horario Fijo/Rotativo	Fijo
		Cant. De Días	Lunes, Miércoles y Viernes
		Horario	16 s. semanales

c. Definición sueldos y cargas sociales.

Se evaluó el costo de realizar una contratación por tiempo indeterminado bajo el Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de la Sanidad y una contratación por locación de servicio. Por otro lado, se consultó la cantidad de horas que la institución requeriría los servicios de un kinesiólogo y la cantidad de horas en la institución, se estableció que la modalidad de contratación que convendría en un principio para la institución sería el contrato de locación de servicios, donde el profesional factura a nombre de la institución, y esta no corre con gastos y cargas sociales que incrementarían los costos de mantenimiento de la persona dentro del Staff.

En función de la contratación por locación de servicio, se estableció el precio hora de acuerdo al Código de Ética del Colegio Profesional de Kinesiólogos de la Provincia de Córdoba, estipulado en \$75 (pesos setenta y cinco) por hora consultorio.

d. Definición de costos de contratación.

Considerando que el kinesiólogo trabaje 16 hs semanales, distribuidas en tres días en función de las necesidades de los asistidos, el costo de contratación sería el siguiente:

Cant. De Hs Mensuales	64
Precio Hora	\$ 75,00
Costo Mensual	\$ 4.800,00

e. Definición de plazos de incorporación.

Considerando los requisitos estipulados por la Ley 7872, se sugiere que la incorporación de este profesional se realice en el mes de Enero.

3. Personal Cocinero.

- a. Definición de perfiles de puestos, conocimientos, habilidades y experiencias requeridos en el personal.

DEFINICIÓN DE PERFIL DE PUESTOS			
Nombre del Puesto	Cocinero		
Área a la que pertenece	Departamento Medico		
Supervisor Inmediato	Nutricionista		
Descripción de tareas	<ul style="list-style-type: none">•Garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos para su área.•Preparar los platillos de acuerdo a lo establecido en las recetas aprobadas.•Asegurar la utilización de productos no contaminados, vencidos o en mal estado.•Participa en el control de los costos del Área, mediante la producción eficiente de los alimentos, evitando las mermas en lo posible.		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- <u>Por Decisiones.</u> ✓ Sobre temas referidos a su puesto de trabajo.- <u>Por la seguridad de las personas.</u> ✓ No responsabilidad alguna por la seguridad de las personas.- <u>Por material y/o equipos.</u> ✓ Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos. ✓ Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.		
Rango de edad	18 – 60 años	Sexo	Indistinto
Estado Civil	Indistinto		
Escolaridad Mínima	Secundario Completo		
Experiencia Laboral Mínima (Años)		3 años	
Tipo de Experiencia Laboral Mínima		- Experiencia en el rubro gastronómico	
Horario Laboral	Tipo de Jornada	Continua/Discontinua	Continua
		Horario Fijo/Rotativo	Fijo
		Horario	7 a 15 hs 15 a 23 hs
Sueldo		Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de la Sanidad	

- b. Definición sueldos y cargas sociales.

De acuerdo al convenio colectivo de trabajo se presenta a continuación el sueldo y cargas sociales para Cocineros:

Cocinero	
Sueldo Bruto	\$ 4.595
Aportes Empleador	\$ 1.056,95
Total	\$ 5.651,95

c. Definición de cantidad y costos de contratación.

Costo de contratación individual	\$ 5.651,95
Cantidad de personal a contratar	6
Monto estimativo de sueldos mensuales	\$33.911,70

d. Definición de plazos de incorporación.

Considerando que la institución necesita seis cocineros, es importante que la incorporación se realice paulatinamente, de esta forma los procesos de inducción y adaptación no se verán perjudicados.

Considerando esto se planificó la incorporación de la siguiente forma:

Cocineros		
Meses	Cant.	Costos
Febrero	2	\$ 11.303,90
Abril	2	\$ 11.303,90
Junio	2	\$ 11.303,90
Total		\$33.911,70

4. Personal de Ayudante de Cocina

- a. Definición de perfiles de puestos, conocimientos, habilidades y experiencias requeridos en el personal.

DEFINICIÓN DE PERFIL DE PUESTOS			
Nombre del Puesto	Ayudante de Cocina		
Área a la que pertenece	Departamento Medico		
Supervisor Inmediato	Nutricionista		
Descripción de tareas	<ul style="list-style-type: none">• Disponer adecuadamente las herramientas, utensilios y materiales de trabajo.• Elaborar el menú diario teniendo en cuenta la diagramación de las comidas realizada por la nutricionista y en relación a la dieta de cada resiente.• Lavar, descongelar, desinfectar, picar, cocer, filetear y/o pesar los diversos ingredientes que se utilizan en la preparación de alimentos y bebidas.• Limpiar y ordenar su puesto de trabajo y colaborar en el arreglo general de la cocina.• Preparar fondos, ensaladas, salsas y participar en los inventarios.• Verificar que los congeladores y refrigeradores de la cocina operen con la temperatura adecuada al tipo de alimento y que su acomodo dentro de ellos favorezca su conservación.• Organizar bodegas alimentarias, neveras y armarios.		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- <u>Por Decisiones.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Sobre temas referidos a su puesto de trabajo.- <u>Por material y/o equipos.</u><ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos.✓ Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.		
Rango de edad	18 – 60 años	Sexo	Indistinto
Estado Civil	Indistinto		
Escolaridad Mínima	Primario Completo		
Experiencia Laboral Mínima (Años)	1 años		
Tipo de Experiencia Laboral Mínima	- Experiencia en el rubro gastronómico		
Horario Laboral	Tipo de Jornada	Continua/Discontinua	Continua
		Horario Fijo/Rotativo	Fijo
		Horario	7 a 15 hs 15 a 23 hs
Sueldo		Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de la Sanidad	

- b. Definición sueldos y cargas sociales.

De acuerdo al convenio colectivo de trabajo se presenta a continuación el sueldo y cargas sociales para Cocineros:

Cocinero	
Sueldo Bruto	\$ 4.501,00
Aportes Empleador	\$ 1.035,27
Total	\$ 5.536,27

c. Definición de cantidad y costos de contratación.

Costo de contratación individual	\$ 5.536, 27
Cantidad de personal a contratar	6
Monto estimativo de sueldos mensuales	\$ 33.217,62

d. Definición de plazos de incorporación.

Considerando que la institución necesita seis cocineros, es importante que la incorporación se realice paulatinamente, de esta forma los procesos de inducción y adaptación no se verán perjudicados.

Considerando esto se planificó la incorporación de la siguiente forma:

Cocineros		
Meses	Cant.	Costos
Enero	1	\$ 5.536, 27
Febrero	1	\$ 5.536, 27
Marzo	1	\$ 5.536, 27
Abril	1	\$ 5.536, 27
Mayo	1	\$ 5.536, 27
Junio	1	\$ 5.536, 27
Total		\$ 33.217,62

B) Cronograma de Incorporación

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Enfermeros	2		2		2		1
Kinesiólogo	1						
Cocineros		2		2		2	
Auxiliares de cocina		1	1	1	1	1	1

C) Planificación Económica

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Enfermeros	\$ 12.300,00		\$ 12.300,00		\$ 12.300,00		\$ 6.150,00
Kinesiólogo	\$ 4.800,00						
Cocineros		\$ 11.303,90		\$ 11.303,90		\$ 11.303,90	
Auxiliares de cocina		\$ 5.536, 27	\$ 5.536, 27	\$ 5.536, 27	\$ 5.536, 27	\$ 5.536, 27	\$ 5.536, 27

Total de Incremento Mensual	\$ 17.100,00	\$ 16.840,17	\$ 17.836,27	\$ 16.840,17	\$ 17.836,27	\$ 16.840,17	\$ 11.686,27
-----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Incremento de Costos	\$ 17.100,00	\$ 33.940,17	\$ 51.776,44	\$ 68.616,61	\$ 86.452,88	\$ 103.293,05	\$ 114.979,32
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

7.2.3. Propuesta II: Selección de personal

7.2.3.1. Introducción.

Debido a que la institución requiere incorporar 20 personas en un lapso no mayor a 7 meses, y de los cuales 8 deben ser personal especializado con experiencia específica en el puesto de trabajo, se propone a la empresa llevar a cabo los procesos de selección.

Así mismo, esta propuesta complementaría la Propuesta I, expuesta anteriormente, ya que no solo se le brinda una posibilidad para que el geriátrico cumpla con los requisitos, sino también la solución para alcanzarlo en tiempo y forma.

A continuación se presenta la planificación de la selección de personal para el año 2013-2014, con el objetivo de iniciar en diciembre del presente año y terminar en junio del 2014 con la selección y en Julio del mismo año con la incorporación.

Esta propuesta fue diseñada en función de los plazos establecidos en la propuesta III: Planificación de Recursos Humanos, y considerando los plazos de auditoría que realiza la provincia a las instituciones geriátricas.

7.2.3.2. Objetivos.

- Brindar a la empresa servicios de selección de personal.
- Facilitar los procesos de incorporación de personal a través de la selección de personal.

7.2.3.3. Acciones.

- Definir puestos a seleccionar.
 - 7 Enfermeros Profesionales o Lic. en Enfermeros
 - 6 cocineros
 - 6 Auxiliares de cocina
 - 1 Lic. en Kinesiología.

- Definir cronograma de selección

Considerando la planificación de recursos humanos que se realizó en la Propuesta III, el cronograma que se expone a continuación se establece acorde a los plazos fijados a la próxima auditoría.

A los fines de que el personal ingrese en el mes de enero como se prevé en la planificación de recursos humanos de la propuesta ya señalada, se establece que el proceso de selección se inicie un mes antes, considerando que en 20 días hábiles se podrá seleccionar al personal planificado para el mes siguiente.

Por otro lado, si bien se prevé que se lleven a cabo una selección por candidato, es plausible que en una misma selección se encuentren candidatos para ingresos en meses diferentes, por ejemplo que en diciembre se encuentren los candidatos para ingresar en enero y marzo. Sin embargo, si estos candidatos se dieran de baja del proceso de selección antes de ser contratados, se estipula en el cronograma que se lleve a cabo todas las selecciones.

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Enfermeros	2		2		2		1
Kinesiólogo	1						
Cocineros		2		2		2	
Auxiliares de cocina		1	1	1	1	1	1

- Proceso de selección propiamente dicho.
 - a) Reclutamiento de Personal
 - Publicación de vacante en:
 - ✓ Medios digitales y bolsas de trabajo virtuales.
 - ✓ Periódico local de mayor tirada el día domingo.
 - Recepción de CV
 - Preselección de CV
 - b) Selección de Personal
 - Primera entrevista
 - Segunda entrevista
 - Presentación de terna.
 - c) Contratación
 - Estudios Psicofísico.
 - Firma del contrato de trabajo.
 - d) Inducción del personal al puesto de trabajo.

7.2.4. Propuesta III: Diseño de Manual de Puestos.

7.2.4.1. Introducción

En la actualidad los Geriátricos y Residencias para Adultos Mayores se encuentran regidas dentro de la Provincia de Córdoba por la Ley N° 7.872, y por los reglamentos de las instituciones para las cuales son prestadores, por ejemplo PAMI o APROSS.

En función de lo estipulado en estos reglamentos, las residencias deben tener un manual de puestos definiendo responsabilidades, funciones y tareas de cada puesto, evitar la sobrecarga de tareas en algunos puestos, la superposición de otros e identificar otras necesidades de los empleados como las de capacitación.

Considerando esto, se desarrollo el relevamiento y diseño del manual para la institución, no sólo con el objetivo de solucionar algunas dificultades actuales y de cumplimentar con la Ley, sino también de sentar las bases para otros procesos de recursos humanos dentro de la institución como son la selección, evaluación de desempeño y premiación o incentivos.

7.2.4.2. Objetivos

- Relevar los puestos actuales de la institución.
- Diseñar el organigrama actual de la empresa
- Identificar funciones, responsabilidades y tareas de cada puesto a partir del cuestionario de diseño de puestos (Anexo N° IV).
- Armar y diseñar el manual de puestos para la Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía.

7.2.4.3. Acciones

- **Coordinación con la Institución:**

Con el objetivo de realizar el relevamiento de los puestos, se realizó una reunión con la Coordinadora General y la Jefa de Enfermería para definir la aplicación de los cuestionarios de puestos.

En la reunión se les presento el Cuestionario de Puestos (Anexo N° IV) para su aprobación, y se definió la coordinación para la entrega de los cuestionarios a los empleados, horarios y espacios asignados para la aplicación del instrumento.

- **Informar a los empleados sobre la aplicación del cuestionario:**

Antes de realizar el relevamiento de datos, se realizó un comunicado por parte de la Coordinadora General informando sobre las actividades que se realizarían para el relevamiento de los puestos, como del responsable de realizarlo.

A los fines de facilitar la colaboración por parte de los empleados, se les informo de la importancia para la institución de que el manual de puestos sea confeccionado, como de la veracidad de los datos brindados.

Para esto, se sostuvo una reunión con todos los encargados y responsables jerárquicos de la institución, Jefa de enfermeros, Nutricionista, Asistente Social, y Medica, con el objetivo de que informaran al personal los horarios y días que el responsable de realizar el relevamiento se iba a encontrar en la institución, y la necesidad de la colaboración por parte de todos los integrantes.

Todos los cuestionarios fueron aplicados en los horarios en que convergían todos los empleados, que es el cambio de turno, con el fin de que la mayoría participara del relevamiento.

- **Relevamiento de Estructura y Diseño del Organigrama:**

En función del relevamiento de puestos, y en base la estructura organizacional actual, se identificaron los puestos existentes, los niveles jerárquicos y las líneas de supervisión.

Es importante tener en cuenta que la institución no cuenta actualmente con un organigrama formal, por lo cual se diseñó el existente y en caso de ser necesario se realizaron los cambios pertinentes.

- **Aplicación del Cuestionario:**

Para realizar el relevamiento de datos de los puestos operativos se realizaron reuniones personales con dos empleados a la vez del mismo puesto, donde el responsable realizaba las preguntas para facilitar la obtención de la información.

Para los puestos jerárquicos se entregaron y se les dio un plazo de una semana para completar el cuestionario, y al retirarlo el responsable chequeó la información y completo los mismos en caso de ser necesario con una entrevista de 10 a 20 minutos.

- **Primer modelo de Diseño de Puesto:**

Una vez que todos los cuestionarios fueron completados, se realizó el primer borrador de cada puesto, comparando y cotejando en los casos en que se pudo, y realizando un análisis de la información pertinente.

Cuando fue necesario se consultó a los empleados para resolver dudas o dificultades en la comprensión de la información brindada.

- **Entrevista con el superior inmediato de área para corregir diseños de puestos:**

Posterior al primer bosquejo de los puestos, se realizaron reuniones con los responsables jerárquicos a los fines de verificar la información, completar y corregir los diseños de puestos, las líneas jerárquicas y los datos más significativos de cada uno.

Para esto se coordinaron reuniones con la Jefa de Enfermeras, la Asistente Social, la Nutricionista, la Médica y la Coordinadora General. Las mismas fueron llevadas a cabo dentro de la institución y en horario laboral, con una duración entre 60 y 90 minutos, extendiéndose por interrupciones propias de los puestos de trabajo.

- **Confección de Manual de Puestos:**

Ya concluida la verificación de los diseños preliminares, se realizó la confección final de los puestos como los niveles jerárquicos y las líneas de supervisión, diseñando el organigrama actual de la institución¹

- **Presentación Final:**

Una vez confeccionado el manual de puestos completo, se realizó una reunión con el Director General de la institución y la Coordinadora General para presentar el manual de puestos, y realizar las correcciones pertinentes.

Una vez realizado esto último, se confeccionó el manual definitivo como el organigrama definitivo para la institución.

¹ Remitimos Pag. 45 del presente trabajo

7.2.5. **Propuesta IV: Programa de Inducción al Manual de Puestos**

7.2.5.1. Introducción

Con el objetivo de poder familiarizar al personal con el nuevo manual de puestos de la institución, sus funciones y objetivos, como así también con la designación de tareas y responsabilidades, se realizará un proceso de inducción del manual.

Este proceso se llevara a cabo en el espacio de la institución, y se organizaran reuniones por área y por puesto, como se muestra a continuación. Se diseñaron una serie de reuniones en función de la distribución de puestos y áreas, como las características del personal, considerando a todos los empleados y las particularidades de la institución.

7.2.5.2. Objetivos

- Presentar el manual de puestos a todos los empleados.
- Inducir la aplicación del manual de puestos.
- Informar sobre la aplicación, importancia y funciones del manual de puestos a todos los empleados de la institución.

7.2.5.3. Acciones

a. Características de las reuniones

Se realizarán 9 reuniones para inducir a todo el personal. Las reuniones tendrán una duración aproximada de 30 a 40 minutos, considerando que se realizaran en el horario laboral y no podrá dejarse el establecimiento sin personal disponible.

Por esta misma razón, se organizaron para enfermeras, asistentes de geriatría, cocineras y ayudante de cocina, dos grupos diferentes, y la reunión se realizará en el cambio de turno para que haya personal en cada sector.

Las reuniones fueron organizadas por áreas y puestos, y siempre estará presente el superior inmediato a cada puesto, con el fin de garantizar la presencia de las autoridades y la adhesión de las mismas a esta propuesta.

Reuniones	Participantes	Coordinador/es
Reunión 1	Director General Coordinadora General	Consultor RRHH
Reunión 2	Coordinadora General	Consultor RRHH

Reuniones	Participantes	Coordinador/es
	Medica Jefa de Enfermeras Nutricionista	Coordinadora General
Reunión 3	Grupo 1 Jefa de Enfermeras Enfermeras Asistentes Geriátricas	Consultor RRHH Jefa de Enfermeras
Reunión 4	Grupo 2 Jefa de Enfermeras Enfermeras Asistentes Geriátricas	Consultor RRHH Jefa de Enfermeras
Reunión 5	Jefa de Enfermeras Mucamas	Consultor RRHH Jefa de Enfermeras
Reunión 6	Grupo 1 Nutricionista Cocinera Ayudante de Cocina	Consultor RRHH Nutricionista
Reunión 7	Grupo 2 Nutricionista Cocinera Ayudante de Cocina	Consultor RRHH Nutricionista
Reunión 8	Asistente Social Laborterapista Prof. Educación Física Psicopedagoga	Consultor RRHH Asistente Social
Reunión 9	Coordinadora General Administrativa	Consultor RRHH Coordinadora General

b. Lugar

Las reuniones se llevarán a cabo en el espacio disponible para las reuniones de personal dentro de la institución.

c. Seguimiento

Con el fin de garantizar la aplicación del manual de puestos, el Consultor en RRHH realizará un cronograma de reuniones a los 30 días de haberse realizado la primera, con el fin de observar dificultades, cambios y/o aplicación del manual, como así también corregir desviaciones que puedan estar surgiendo: superposición de tareas, distribución de tareas inadecuadas, etc.

En caso de ser necesario, se dará disponibilidad para que tanto empleados como responsables puedan hacer consultas sobre la aplicación del manual.

7.2.6. Propuesta V: Reglamento Interno

7.2.6.1. Introducción

El objetivo de esta propuesta, es formalizar las reglas, normas y políticas de la institución, tanto para el personal como para los residentes y sus familiares. Toda institución debe poder comunicar claramente las disposiciones sobre el funcionamiento interno.

Para esto, se estipularon reuniones y relevamiento de información para llegar a lograr un manual que sea representativo de la institución, como así también que cumpla con las normativas establecidas por la Ley N° 7.872, donde se estipulan horarios, actividades, normas de seguridad, deberes y obligaciones de los empleados, de los residentes y de la institución en sí misma.

7.2.6.2. Objetivos

- Realizar el relevamiento sobre información requerida para el reglamento interno.
- Confeccionar el reglamento interno.

7.2.6.3. Acciones

a. Relevamiento de información

A los fines de realizar el relevamiento, se establecieron los ítems requeridos por la Ley N° 7872, a saber:

En el cual se explicita el funcionamiento, atención y actividades a desarrollar con los residentes en el que constará:

- a.-) Horario de trabajo de cada uno de las personas que integran la dotación de recurso humano del Establecimiento;
- b.-) Horario de Reposo;
- c.-) Horario de Comidas;
- d.-) Horario de Visitas y;
- e.-) Horario de realización de actividades de Laborterapia y Recreativas.

Para lograr este relevamiento se relevó el reglamento no formalizado de los “deberes y prohibiciones” vigente en la institución, como relevamiento de horarios de comidas, visitas y cronograma de actividades, mediante entrevistas con la Coordinadora General.

b. Confección del Reglamento

A los fines de confeccionar el reglamento, se estableció primero una estructura del mismo, teniendo en cuenta los siguientes ejes:

- 1) Disposiciones generales.
- 2) Usuarios
- 3) Funcionamiento del servicio
- 4) Derechos y obligaciones de las personas usuarias
- 5) Deberes y obligaciones de los familiares y representantes legales.
- 6) Derechos y obligaciones de los profesionales y voluntarios del centro.
- 7) Quejas y sugerencias.
- 8) Régimen de infracciones y sanciones.
- 9) Disposiciones finales

c. Presentación y Aprobación del reglamento interno

Una vez confeccionado el Reglamento Interno, será presentado a la dirección de la Institución con el objetivo de que sea aprobado e implementado. (Anexo X: Reglamento Interno Institucional)

7.3.Cronograma del Proyecto

2014																												
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta I: Planificación de Recursos Humanos																												
Incorporación de enfermeros 1 y 2																												
Incorporación de Kinesiólogo 1																												
Incorporación de Cocinero 1 y 2																												
Incorporación de Auxiliar de Cocina 1																												
Incorporación de enfermeros 3 y 4																												
Incorporación de Auxiliar de Cocina 2																												
Incorporación de Cocinero 3 y 4																												
Incorporación de Auxiliar de Cocina 3																												
Incorporación de enfermeros 5 y 6																												
Incorporación de Auxiliar de Cocina 4																												
Incorporación de Cocinero 5 y 6																												
Incorporación de Auxiliar de Cocina 5																												
Incorporación de enfermeros 7																												
Incorporación de Auxiliar de Cocina 6																												
Propuesta II: Selección de Recursos humanos																												
Selección de enfermeros 1 y 2																												
Selección de Kinesiólogo 1																												
Selección de Cocinero 1 y 2																												

2014																												
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección de Auxiliar de Cocina 1																												
Selección de enfermeros 3 y 4																												
Selección de Auxiliar de Cocina 2																												
Selección de Cocinero 3 y 4																												
Selección de Auxiliar de Cocina 3																												
Selección de enfermeros 5 y 6																												
Selección de Auxiliar de Cocina 4																												
Selección de Cocinero 5 y 6																												
Selección de Auxiliar de Cocina 5																												
Selección de enfermeros 7																												
Incorporación de Auxiliar de Cocina 6																												

Año 2013																								
	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Propuesta III Diseño de Manual de Puestos																								
Coordinación con la Institución:																								
Informar a los empleados sobre la aplicación del cuestionario:																								
Relevamiento de Estructura y Diseño del Organigrama:																								
Aplicación del Cuestionario:																								
Primer modelo de Diseño de Puesto:																								
Entrevista con el superior inmediato de área para corregir diseños de puestos:																								
Confección de Manual de Puestos:																								
Presentación Final:																								
Propuesta IV: Programa de Inducción al Manual de Puestos																								
Reunión 1																								
Reunión 2																								
Reunión 3																								
Reunión 4																								
Reunión 5																								
Reunión 6																								
Reunión 7																								
Reunión 8																								
Reunión 9																								
Reuniones de Seguimiento																								

Año 2013																																		
	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre					
Propuesta V: Diseño de Reglamento Interno																																		
a) Relevamiento de información																																		
b) Confección del Reglamento																																		
c) Presentación y Aprobación del reglamento interno																																		

7.4.Presupuesto del Proyecto

Propuesta I: Planificación de Recursos Humanos	Cant. Hs.	Precio Hora²	Total	Observaciones
Determinar la cantidad de personal requerido de acuerdo a la Ley N° 7872	2	\$ 150,00	\$ 300,00	
Comparar cantidad de personal requerido por Ley con el personal actual de la institución.	2	\$ 150,00	\$ 300,00	
Determinar necesidad de selección y contratación de nuevo personal.	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Planificación de Recursos Humanos 2013-2014				
a) Definición de perfiles de puestos, conocimientos, habilidades y experiencias requeridos en el personal.	5	\$ 150,00	\$ 750,00	
b) Definición sueldos y cargas sociales.	2	\$ 150,00	\$ 300,00	
c) Definición de costos de contratación.	2	\$ 150,00	\$ 300,00	
d) Definición de plazos de incorporación.	3	\$ 150,00	\$ 450,00	
Diseño de Cronograma de Incorporación	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Diseño de Planificación Económica	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Subtotal	19		\$ 2.850,00	
Propuesta II: Selección de Recursos humanos	Cant. Hs.	Precio Hora	Total	Observaciones
Reclutamiento de Personal				
Publicación de vacante en:	7	\$ 150,00	\$ 1.050,00	
Recepción de CV	0	\$ 150,00	\$ -	A Determinar por los directivos
Preselección de CV	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	
Selección de Personal				
Primera entrevista ³	100	\$ 150,00	\$ 15.000,00	
Segunda entrevista ⁴	40	\$ 150,00	\$ 6.000,00	
Presentación de terna.	3	\$ 150,00	\$ 450,00	
Contratación				
Estudios Psicofísico.	0	\$ 150,00	\$ -	A Determinar por los directivos
Firma del contrato de trabajo.	0	\$ 150,00	\$ -	A Determinar por los directivos
Inducción del personal al puesto de trabajo.	0	\$ 150,00	\$ -	A Determinar por los directivos
Subtotal	160		\$ 24.000,00	

² El precio hora se estipuló en función del valor cobrado por consultoras de recursos humanos de la ciudad de Villa María.

³ Para determinar la cantidad de horas de entrevistas iniciales se realizaron consultas con diferentes profesionales y se consideró que para seleccionar 20 candidatos (total necesario para completar la planificación de recursos humanos) se estima que es necesario realizar 65 entrevistas de aproximadamente 1.5 hs cada una

⁴ En este caso se consideró que quedaran por lo menos 40 candidatos con los cuales se les realizará una entrevista de 1 hora aproximadamente.

Propuesta III: Diseño de Manual de Puestos	Cant. Hs.	Precio Hora	Total	Observaciones
Coordinación con la Institución:	2	\$ 150,00	\$ 300,00	
Informar a los empleados sobre la aplicación del cuestionario:	0	\$ 150,00	\$ -	A cargo del personal de la institución
Relevamiento de Estructura y Diseño del Organigrama:	0	\$ 150,00	\$ -	Se realiza conjuntamente con las acciones siguientes
Aplicación del Cuestionario:	2	\$ 150,00	\$ 300,00	
Primer modelo de Diseño de Puesto:	37,5	\$ 150,00	\$ 5.625,00	
Entrevista con el superior inmediato de área para corregir diseños de puestos:	15	\$ 150,00	\$ 2.250,00	
Confección de Manual de Puestos:	5	\$ 150,00	\$ 750,00	
Presentación Final:	1	\$ 150,00	\$ 150,00	
Subtotal	62,5		\$ 9.375,00	
Propuesta IV: Programa de Inducción al Manual de Puestos	Cant. Hs.	Precio Hora	Total	Observaciones
Reunión 1	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 2	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 3	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 4	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 5	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 6	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 7	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 8	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reunión 9	0,5	\$ 150,00	\$ 75,00	
Reuniones de Seguimiento	4,5	\$ 150,00	\$ 675,00	
Subtotal	9		\$ 1.200,00	
Propuesta V: Reglamento Interno	Cant. Hs.	Precio Hora	Total	Observaciones
Relevamiento de Información	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	
Entrevistas	3	\$ 150,00	\$ 450,00	
Confección de Reglamento	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00	
Subtotal	30		\$ 3.150,00	
TOTAL	250,5		\$ 40.575,00	



CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico institucional, se detectó que había varios incumplimientos por parte de la Residencia Santa Sofía a los requerimientos establecidos por la Ley N° 7.872, la cual regula los establecimientos geriátricos privados en la Provincia de Córdoba.

Estas infracciones, pueden acarrear sanciones por parte de los entes de control Provinciales y la desafección de obras sociales como PAMI y APROSS. Las sanciones que se determinen tiene repercusiones tanto legales, económicas y sociales, es decir para el residente y el personal que trabaja en la institución como para el dueño y/o representante legal.

Es por ello, que a partir de un relevamiento a la ordenanza provincial se realizó una matriz de criticidad, para realizar la valoración de riesgo y la importancia de su intervención en función de cumplir con los objetivos del presente Trabajo final de Graduación.

Con el propósito de poder cumplimentar con lo establecido por la Ley N° 7.872, se diseñaron cinco propuestas de aplicación, en función del impacto e importancia que tiene cada una de las faltas a nivel organizacional.

Como se puede observar en el desarrollo del proyecto, no solo se pretendió cumplir con la ley dentro del alcance del presente trabajo, sino que también sentar las bases para el desarrollo futuro del área de recursos humanos.

Por otro lado, de mantenerse las infracciones, y tomando como escenario la clausura temporal por 30 días del establecimiento, el costo para la institución sería de \$693.000,00 entre traslado de pacientes, pago de sueldos a los empleados y pago de la multa. En caso de que se cierre y se deba reubicar a todos los residentes, se estimó que en 9 meses la institución podría recuperar la facturación mensual y, en el mismo periodo, perdería de facturar \$ 1.781.440,00, suponiendo que tenga un ingreso mensual de 8 residentes.

Sin embargo, la aplicación de las 5 propuestas alcanza la suma de \$ 40.575,00. El costo de inversión que tiene la empresa respecto de las propuestas, es muy inferior al de la multa. Asimismo, si no se realizan las intervenciones antes de la inspección se corre el riesgo de pagar el monto señalado por la clausura temporal, más el presupuesto de las propuestas, ya que deberán ser llevadas a cabo para lograr la reapertura del lugar.

Es importante, finalmente, tener en cuenta que la implementación de los planes de acción diseñados no solucionan en sí la problemática interna de la institución, tales como los problemas de comunicación, superposición de tarea, falta de delegación, problemas en relación a la autoridad y entre compañeros.

El trabajo se centró en aquello que surgía como urgente para la institución, aquello que atentaba contra la continuidad de la misma, sin embargo se prevé la necesidad de realizar futuras intervenciones a nivel de recursos humanos y organizacional para poder subsanar estas dificultades que se presentan en la cotidianeidad de la empresa.



BIBLIOGRAFIA

9. BIBLIOGRAFÍA.

- Chiavenato, I. (2004). *“Administración de Recursos Humanos”*. Ed. McGrawHill. Colombia.
- Decreto Reglamentario N° 657/09 [Versión Digital] Extraído el 12/05/2013 de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/472dc6223f3851ae832576230063ae25?OpenDocument>
- FATSA (2012) Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de la Sanidad N° 122. [Versión Digital] Extraído el 18/06/2013 de http://www.sanidad.org.ar/convenios_colectivos/CCT122.HTM
- FATSA (2012) Escala Salarial del CCT 122 [Versión Digital] Extraído el 18/06/2013 de http://www.sanidad.org.ar/convenios_colectivos/CCT122.HTM
- Fernández Ríos, M. (1995). *“Análisis y Descripción de puestos de trabajo”*. Ed. Díaz de Santo. España.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (1998). *“Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos”* Ed. McGrawHill. Colombia.
- Gordillo, Agustín A. (1975). *“Tratado de Derecho Administrativo”*. Macchi López, Bs, As.
- ISO 9001 (2008) Norma Internacional. Sistema de Gestión de Calidad. Traducción Oficial. [Versión Digital] Extraído el 05/02/2013 de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- León O. y Montero I. (2002). *“Métodos de Investigación en Psicología y Educación”*. Ed. McGrawHill. Colombia.
- Ley Provincial N° 7872 Régimen De Establecimientos Geriátricos Privados De La Provincia De Córdoba [Versión Digital] Extraído el 10/05/2013 de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/a1cd81da48cc32fe0325723400641bf1?OpenDocument>
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *“Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de Estrategia”*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericano. Estados Unidos.

- PAMI (2011) Requisitos Prestacionales Residencias Para Adultos Mayores Residencias Para Adultos Mayores Con Asistencia Psicogeriátrica. [Versión Digital] Extraído el 20/05/2013 de http://www.uniondegeriatricos.com.ar/PAMI/002-Anexo_02-Requisitos_prestacionales_RAM_RAMP.pdf?PHPSESSID=4223dfb0bf83fa9ecffad184c87ff9b8
- Peña Baztan, M. (1990). *“Dirección de personal organización y técnicas.”* Ed. Hispano Europea S.A. Barcelona.
- Pérez Fernández, J. y Gómez Bolaños, G. (2011) Modelo Básico de Atención en Residencias de Adultos Mayores. Consejería de Salud y Bienestar Social Dirección General de Atención a Personas Mayores, Personas con Discapacidad y Personas en Situación de Dependencia. Servicio de Gestión de Centros Residenciales. Castilla-La mancha [Versión Digital] 05/02/2013 de www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/20120511/modelobasicoatencionresidenciaspersonasmayorespdf.pdf
- Rodriguez, A. y Tejerina, S. (2004). *“Diseño y Evaluación de Puestos”*. Ed. Colegio Universitario IES Siglo 21.
- Rodríguez, D. (2003). *“Diagnóstico Organizacional”*. Ed. Alfaomega. Chile.
- Schein, E. H. (1994). *“Psicología de la Organización”*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Schlemenson, A. (1993). *“Análisis organizacional y empresa unipersonal. crisis y conflicto en contextos turbulentos”*. Editorial Paidós Buenos Aires.
- Vieytes, R. (2004). *“Metodología de la Investigación en las organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas”*. Ed. Editorial de las Ciencias. Bs. As. Argentina.
- Werther, W. y Davis, K. (2006). *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. Ed. McGrawHill. México.

ANEXOS



10. ANEXOS.

10.1. Anexo I: Modelo Cuestionario a empleados de la Residencia Santa Sofía.

A continuación se le presentaran una serie de preguntas. Responda según la consigna específica y sea lo más sincero posible. Los datos serán confidenciales, anónimos y solo serán tratados por los responsables de la presente investigación. Los resultados obtenidos serán utilizados para fines únicamente académicos.

Sexo:

Edad:

Puesto:

Antigüedad en la organización:

- ☐ 1 año
- ☐ 2 años
- ☐ 3 años
- ☐ Más de 3 años

1. ¿Cuántas horas trabaja por día?

- ☐ Entre 4 y 6 horas
- ☐ Entre 7 y 9 horas
- ☐ Entre 10 horas o más

2. ¿Tiene horarios rotativos en su puesto de trabajo?

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Con que frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo?

- ☐ Todos los días
- ☐ Una vez por semana
- ☐ Una vez por mes
- ☐ Otros. ¿Cuándo?

4. ¿Con qué frecuencia se comunica con su supervisor?

- ☐ Todos los días
 - ☐ Una vez por semana
 - ☐ Una vez por mes
 - ☐ Otros. ¿Cuáles?
5. ¿Con que objetivos se comunica con su superior o persona a cargo?
- ☐ Para informar sobre el trabajo realizado
 - ☐ Para recibir indicaciones de próximos trabajos
 - ☐ Para acordar próximas reuniones
 - ☐ Otros. ¿Cuáles?
6. ¿Asiste a reuniones realizadas por la institución?
- ☐ Siempre
 - ☐ A veces
 - ☐ Pocas veces
 - ☐ Nunca
 - ☐ Otras. ¿Cuáles?
7. ¿Con qué frecuencia se realizan dichas reuniones?
- ☐ Todos los días
 - ☐ Una vez por semana
 - ☐ Dos veces por semana
 - ☐ Una vez por mes
 - ☐ Otros. ¿Cuáles?
8. ¿Dónde se realizan las reuniones?
- ☐ Dentro de la institución.
 - ☐ Fuera de la institución.
 - ☐ Otros ¿Dónde?
9. ¿Le interesa los temas que se tratan en las reuniones?
- ☐ Siempre

- ☐ A veces
- ☐ Pocas veces
- ☐ Nunca

¿Porqué? _____

10. ¿Siente que se da lugar a la participación?

- ☐ Si
- ☐ A veces
- ☐ No
- ☐ Otros. ¿Cuáles?

11. ¿Cuáles son los temas que se hablan generalmente en dichas reuniones?

12. Con respecto a las tareas que realiza dentro de la organización: ¿Cómo se siente?

- ☐ Satisfecho
- ☐ Poco satisfecho
- ☐ Insatisfecho

13. En cuanto a las tareas que realiza, ¿qué dificultades encuentra al realizarlas?

- ☐ Gran cantidad de tareas a realizar
- ☐ Falta de tiempo para realizar las tareas
- ☐ Falta de recursos para realizarlas
- ☐ Insuficiente organización en cuanto a limpieza
- ☐ Otras. ¿Cuáles?

14. Con respecto a los reconocimientos y retribuciones en cuanto a su trabajo, usted está:

- ☐ Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Insatisfecho

15. En cuanto a las condiciones de trabajo, ¿Cómo se siente?

- ☐ Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Insatisfecho

¡Muchas Gracias por su participación!

10.2. Anexo II: Modelo Consentimiento Informado.**Consentimiento Informado**

Yo,, he sido informada/o por Bluthgen, María Erica, alumna regular de la carrera Lic. En Psicología, sobre mi participación como sujeto a ser entrevistado con el propósito de recabar información para realizar el trabajo final de grado.

Entiendo que los datos que se recaban sobre mi persona están protegidos bajo el imperativo ético de confidencialidad y anonimato que rige sobre los vínculos entre los profesionales de la cátedra y la alumna bajo la supervisión del titular de la cátedra Mgter. Beatriz Ergo.

.....
.....

Firma del entrevistado Lugar y fecha.

10.3. Anexo III: Transcripción de Entrevistas

10.3.1. Anexo III.1 Primera Entrevista: Coordinadora residencia “Santa Sofía”. (Año 2012).

Entrevistador: Buenas tardes, muchas gracias por acceder a esta entrevista. Bueno contame ¿Hace cuanto trabajas en la Institución?

Entrevistado: Hace diecisiete años más o menos, trabaje varios años con los antiguos dueños y posteriormente seguí trabajando con el Doctor.

Entrevistador: ¿Cómo nace la institución?

Entrevistado: La empresa comienza el primero de enero de año 1995, sin contar los tiempos anteriores que fueron para la remodelación para ser una residencia geriátrica de adulto mayor. La residencia siempre funciono con una población de residentes pertenecientes a la obra social PAMI por lo tanto el acondicionamiento edilicio se tuvo que hacer de acuerdo a lo solicitado por la obra social también se brindo estos servicios a adultos mayores privados y obra social del PROFE. Así funciono hasta mediados del año 2002, fecha en que el geriátrico fue adquirido por el Doctor Carlos Zappegno, quien al tiempo compro el predio donde funcionaba actualmente el hogar. Años después nos mudamos a este lugar, donde está actualmente la residencia. Al tener más capacidad se aumento el número del personal que tiene a su cargo la atención directa del residente.

Entrevistador: ¿Cuántas personas se encuentran trabajando actualmente en la residencia?

Entrevistado: antes el grupo de empleados estaba compuesto por la médica que era la Directora Técnica, la trabajadora social, el jefe de enfermería y el laboraterapista. Hoy ya somos 33 personas trabajando, tenemos una médica, una asistente social, una laboraterapista, la nutricionista, la jefa de enfermera, dos chicas de administración, las enfermeras, las asistentes de geriatría, las cocineras y mucamas.

Entrevistador: ¿Qué necesidades crees que tiene el personal de la institución?

Entrevistado: Y hay muchas necesidades, como es un trabajo muy cansador y arduo lo que tienen las chicas creo que muchas veces se desmotivan, mas las chicas que están como asistentes de geriatría me parece que estar día a día atendiendo, cambiando, bañando

a personas ancianas es muy desgastante. Sobre todo, se los ve a los ancianos muchas veces como una carga, como una persona que en la sociedad esta desvalorizada. Nosotros, tratamos de cambiar esa mirada hacia el anciano, tratamos de que las chicas que trabajen con ellos realmente puedan sentirse conectadas con ellos, pero a veces es difícil también porque se genera un vinculo tan grande que cuando fallece el abuelo sienten un vacío grande, una perdida y después eso se traslada a su trabajo. Por eso yo desde acá como encargada de la residencia, trato cuando están mal o bajan y rinden menos en su desempeño hablar con ellas para ver que les anda pasando.

Entrevistador: Ante algún conflicto que se genera entre el personal de la residencia ¿Qué medidas tomas?

Entrevistado: Y la mayoría de los conflictos surgen por celos y competencia que hay entre las chicas. La mayoría tienen educación básica y los distintos niveles de educación que tiene el personal acá adentro hace muchas veces que produzcan conflictos, que algunos se solucionan y otros se acrecientan. Pero a pesar de esto ante una presión negativa desde el afuera es como que se unen y algunas hacen que no les interesa que son las menos pero están dentro del plantel.

Entrevistador: ¿A qué haces referencia cuando hablas de presión de afuera?

Entrevistado: A lo que hoy te comente, que trabajar con ancianos muchas veces al estar tan desvalorizados por la sociedad es como un factor negativo para el trabajo. Y teniendo esa imagen desde el afuera, muchas chicas tratan de unirse o acompañarse para que su trabajo no se haga tan desgastador.

Entrevistador: Esta bien, en cuanto a las reuniones que tenes con el personal ¿Cada cuanto se reúnen? ¿Realizan reuniones con todas las demás áreas?

Entrevistado: Si nos reunimos semanalmente o sino si hay algo que atender especifico que sea por ejemplo por un pedido de un familiar que quiere un informe nos juntamos. Me reúno, la mayoría de las veces con la doctora, jefa de enfermera o con la asistente social. Con las demás chicas, por algo especifico por ejemplo que anden mal en el desempeño o tengan algo que contarme sino, la jefa de enfermera es la que a diario esta con ellas. Ayer tuvimos que reunirnos con la asistente social, porque hay un abuelo que quiere salir y cuando salen los abuelos a cobrar la jubilación o a comprarse algo siempre le acompaña una asistente geriátrica, mas si no puede caminar mucho o tiene algún problema mental. Este abuelo, no está muy bien en la parte motora y

quería salir y estar afuera todo el día, le dijimos que no porque no puede una chica estar con él todo el día, tiene que atender a otros también. Así que dijo que esto era una cárcel que no podía ser que no pueda salir. Le dijimos que lo hacíamos para cuidarlo, pero bueno hablando con el Doctor que él es el responsable legal y abogado, nos dijo que antes que salga firme una nota haciéndose responsable de cualquier cosa que le llegase a pasar. Y nos reunimos con la asistente y la hija de este abuelo para comentarle esa cuestión.

Entrevistador: Claro ¿Y hay muchos abuelos que son un poco difíciles de tratar?

Entrevistado: Si hay de todo, hay abuelos que son muy buenos y necesitan cariño, te pones a hablar con ellos y ves que tienen una carencia de afecto y no le importa de qué le hables con tal de estar con alguien. Hay otros en cambio con carácter más fuerte y son muchas veces muy duros con las chicas, cuando le tratan mal yo voy y les digo que a las chicas no les falten el respeto porque están cumpliendo con su trabajo.

Entrevistador: ¿Cómo son las visitas, los familiares pueden venirlos a ver diariamente?

Entrevistado: Sí, eso es una ventaja que tenemos y que en otros geriátricos los horarios y días de visitas son más restringidos. Aquí pueden venir a verlos todos los días en un horario pautado que siempre es por la mañana y es bueno porque pueden saber cómo está en el día a día. Muchos otros lugares, cuando tienen las visitas tratan de dar la mejor imagen bañándolos y dándole una pastillita acá no, los ven como están. También vienen a pagar los que están de forma privada y no son del Pami, todos los meses se hace el pago acá en la administración.

Entrevistador: Claro ¿Qué es lo que más te motiva de este trabajo?

Entrevistado: Me encanta este trabajo, la verdad amo trabajar de lo que me gusta. Me siento muy bien acá, hace muchos años estoy aparte el Doctor al estar en Córdoba nos delega y tengo autonomía en lo que hago. También trabajar con personas mayores me hace sentir bien, porque todos algún día vamos a ser grandes y no me gustaría que me abandonen así que desde ese punto me siento bien acompañándolos y estando con ellos.

Entrevistador: En cuanto al personal ¿Qué cambios positivos pensás que tendría que haber?

Entrevistado: La verdad a mí me gustaría que se puedan llevar mejor y que no estén acusándose una a otra. Aquí las chicas terminan sabiendo la vida del otro por más que

uno no trate de involucrar lo personal y muchas veces juzgan la vida de la otra y todos terminan enterándose cosas que no corresponden. Más que nada habría que haber más trabajo en conjunto y compañerismo entre todos, hay también muchos celos, envidia porque una tiene más relación con la jefa o porque trabaja hace mas años que otra piensa que tiene más autoridad. Po eso cuando alguien no está muy ubicado cual es su puesto y hasta dónde puede llegar, la llamamos y hablamos con ella.

Entrevistador: Claro, para finalizar ¿Quisieras agregar algo más?

Entrevistado: Creo, que va a servir que vos al estar fuera de la institución puedas ver y darte cuenta de cosas que quizás nosotros pasamos por alto. Es bueno poder tener un punto de vista más objetivo, porque nosotros no miramos con los mismos ojos las cosas. Pero bueno, me parece bien que se pueda realizar este trabajo.

Entrevistador: Bueno, quiero agradecerte por tu disposición y la información que me brindaste.

Entrevistado: De nada, es un gusto para mí servirte de ayuda.

10.3.2. Anexo III.2 Segunda entrevista: Coordinadora de la Institución “Santa Sofía” (Año 2013).

Entrevistador: Céntame, ¿Cuántos adultos mayores se encuentran alojados actualmente en la residencia? ¿Para cuantos hay disponibilidad?

Entrevistado: Actualmente, están alojados sesenta y seis adultos y la disponibilidad que tiene la institución es para setenta y uno. Hay cinco que están en proceso de admisión. Trabajamos actualmente con PAMI, Apros y en forma privada. La mayoría son afiliados del PAMI que nos derivan a la institución y primero pasan por una admisión con la doctora porque en caso que tengan algún diagnóstico psiquiátrico no se los puede alojar. Cuando ingresan, se los llama a una entrevista con los familiares, para que éstos también ante cualquier necesidad que tenga el adulto mayor se comprometan a asistirlo.

Entrevistador: En relación a la habilitación del geriátrico ¿Cada cuanto se debe renovar? ¿Dentro de que categoría está la institución para ancianos: autoválidos, semidependientes, psicogeriatrico u hogar de día?

Entrevistado: La habilitación se renueva cada tres años. Se renovó hace dos años. Acá residen ancianos semidependientes, en su mayoría autoválidos pero algunos si tienen un problema grave necesitan mayor cuidado y atención, por eso las habitaciones de éstos se ubican cerca del office de enfermería.

En el caso de los afiliados del PAMI, la obra social le cubre todo la hotelería y la medicación. En caso que tenga una enfermedad grave o algún problema propio de la edad la familia y el PAMI son quienes se responsabilizan, por ejemplo, que requiera medicación porque el anciano es medio agresivo lo que hacemos nosotros es comunicarnos con la familia y que ellos lo lleven a una consulta con un neurólogo o psiquiatra para que acorde a los síntomas lo medique y este un poco más calmado porque como te dije acá no es una institución psiquiátrica. La médica de acá, es medica generalista no puede medicarlo en casos así y tampoco en estos casos si el anciano no mejora y no sede a la convivencia con otros se puede quedar acá. En casos así, que ya padece de síntomas psiquiátricos los cuales no se los puede contener, son derivados a instituciones especialistas en esos tratamientos. Por la zona no hay psicogeriatricos, entonces son derivados a Oliva, San Michelle o a las sierras.

Las condiciones que nosotros ponemos es que cada vez que el anciano necesita de una consulta o medicación específica, la familia es quien se debe comprometer en llevarlo a un médico especialista y a acercar los elementos de higiene y limpieza como pañales, jabón, shampoo cada vez que le solicitamos.

Entrevistador: ¿Se realizan auditorias? ¿Cada cuanto?

Entrevistado: Sí, se realizan. Las auditorias municipales se realizan una vez por mes. Del PAMI Córdoba dos veces al año, la de la Nación una vez cada tres años. Igual tenemos la delegación acá que pueden venir en cualquier momento. Por ejemplo, ven que tengamos el diagrama de las comidas que se programa por dos semanas, las cuales no se puede repetir, ven los estados de los baños, calefactores, iluminación, observan toda la cantidad de alimentos, si están frescos, que las distintas habitaciones estén limpias, que el personal este presentable y que el personal de cocina tenga la cofia puesta al momento de cocinar y servir la comida.

Entrevistador: ¿Quién se encarga de explicar a los familiares las responsabilidades que tiene con el adulto mayor en esta primera entrevista que me comentas?

Entrevistado: La trabajadora social, es quien se encarga de explicar a los familiares al momento de ingreso del anciano cuáles son sus responsabilidades, por más que este acá dentro ellos no pierden su obligación como familiares. Se le informa que si no responden a nuestro llamados, se le comunicara a la obra social. Nosotros somos la casa del viejo, pero no estamos por encima de la familia.

Entrevistador: ¿Tienen un registro de visitas en el cual se consigne los horarios de visitas y salidas?

Entrevistado: Nosotros tenemos un registro de visitas y aparte se anota en la historia clínica porque la trabajadora social hace una evolución mensual de cada uno de ellos, ahí pone si hay visitas o no hay visitas. Hay viejos que se vienen abajo porque la familia no viene. Las visitas son de lunes a lunes a la mañana de 930 horas a las 1130 horas y a la tarde 1630 horas hasta las 1930 horas. Acá no tenemos nada para esconder, el viejo esta todos los días igual. Los ancianos que tienen capacidades y están del todo lucidos para salir pueden hacerlo, pero antes deben firmar un consentimiento en el cual se responsabilizan ellos por su salida de la institución. En caso que tenga un problema motriz, o un problema el cual necesite acompañamiento salen junto con la trabajadora social y ella lo lleva a cobrar el sueldo, comprarse ropa o cosas que necesiten.

Los ancianos que son de la obra social PAMI, pueden salir todas las veces que quieran hasta 20 días corridos pero si se ausentan más de 20 días se les baja la cama.

Entrevistador: En cuanto al personal ¿Quién está a cargo de las decisiones?

Entrevistado: La parte de las decisiones del personal, las toma el doctor (dueño), el jefe de cada sector y yo. La decisión la tomamos en equipo. A mí no me gusta interferir, todos los jefes son profesionales pero siempre todo me terminan consultando a mí.

Entrevistador: ¿Quién realiza la selección del personal? ¿Qué requisitos consideran al momento de realizar una búsqueda de personal?

Entrevistado: La selección la hace el jefe del área e intervengo yo. La mayoría empieza trabajando como mucama y por sus capacidades, pasa a ser asistente de geriatría. Preferimos que ingrese una chica como mucama y que a la que ya está en ese puesto, se le brinde la posibilidad de desarrollarse y pasar a ser asistente. Por ejemplo, ahora estamos con cuatro carpetas medicas lo que hizo la jefa de enfermeras, es pasar a una mucama al área de asistencia geriátrica y contratamos a una nueva mucama porque que alguien sepa limpiar es más fácil que conseguir a una asistente.

En los puestos profesionales como enfermeras, ingresan directamente hacemos una entrevista entre la jefa del sector, puede participar la médica y yo. La obra social PAMI, nos pide que los puestos profesionales tenga la persona título y matrícula.

Entrevistador: En relación a lo que me comentas de las mucamas que pasan a asistentes ¿Estos puestos tienen distintos salarios?

Entrevistado: La asistente es una mucama que ayuda pero que está en contacto con el viejo, las asistentes por convenio colectivo cobran un plus más que las mucamas. Lo que nos paso varias veces, es hay chicas que son mucamas pero que no quieren pasar como asistentes, porque dicen que no le gusta trabajar y no tiene afinidad con los ancianos. Aparte las asistentes están en tres horarios mañana, tarde y noche y las mucamas de mañana y tarde.

Entrevistador: ¿Dentro de que convenio están los empleados?

Entrevistado: Estamos dentro del convenio de la sanidad.

Entrevistador: Recién me comentaste de las mucamas que pasan a ocupar el puesto de asistentes ¿cuál es el índice aproximado de rotación de personal?

Entrevistado: Por ejemplo, en el transcurso de este año entraron dos chicas nuevas como mucamas y las que estaban en ese puesto paso una a asistente de geriatría y otra a ayudante de cocina.

Entrevistador: En cuanto a las bajas de personal ¿Cuál es el índice aproximado?

Entrevistado: Mira, hace 18 años que estoy en la institución y durante ese tiempo te puedo decir que hubo siete despidos todos fueron con causas. Por maltrato psicológico que se les hacía a los ancianos, que a partir de ir investigando con la asistente social nos fuimos dando cuenta quienes eran o por hechos específicos que ameritaban la desvinculación de esa persona.

Entrevistador: Si el personal se queda más horas ¿Se les retribuye como horas extras?

Entrevistado: No se pagan las horas extras. A las únicas que se paga una hora extra son a las asistentes de geriatría cuando hacen horario nocturno son de siete horas por convenio pero como hacen de 22 a 06 hs, se les paga esa hora. Siempre terminan haciendo horas extras las asistentes de geriatría porque tienen horarios rotativos. En el caso de las profesionales, si hacen horas extras no se le retribuye monetariamente pero en días si, es decir, si hay algún día en el cual quieran ausentarse lo pueden hacer en compensación por las horas extras que hicieron.

Entrevistador: ¿Hay un reglamento interno sobre las normativas que debe cumplir el personal?

Entrevistado: Si hay un reglamento con los deberes y obligaciones. Las obligaciones son atenderlo, acompañarlo, contenerlo a su vez y tienen ciertas prohibiciones, por ejemplo no puede el personal aceptar regalos provenientes de los residentes salvo que sea el cumpleaños de esa persona y en la cual el anciano se haya enterado, y por una cuestión de cariño le quiera regalar algo. Otra de las obligaciones es tomar la presión, por ejemplo, una chica del personal hace unos años atrás cobraba por tomar la presión, siendo que es parte de sus obligaciones, cuando nos enteramos de la situación se decidió desvincularla.

Entrevistador: En relación al sistema de incentivos y reconocimientos ¿Se implementa en la institución?

Entrevistado: No hay un sistema de incentivos monetarios y reconocimientos en algunos casos. Por ejemplo, le contamos al doctor el caso de la señora que se ahogo y que una asistente de geriatría rápido la llevo al patio y le hizo ejercicios para que pueda

respirar. Lo que hizo el doctor, fue escribirle una carta agradeciendo su eficaz desempeño.

Para el día del trabajador, lo que hizo el doctor fue comprar locro y que comamos todos juntos ese día, también nos regalo una biyouterie a cada una de las chicas.

Entrevistador: ¿Cada cuanto se reúnen? ¿Quienes participan en las reuniones?

Entrevistado: Nos reunimos cada vez que se necesite o surja una problemática, casi siempre es una vez por semana. Nos reunimos los jefes del sector y yo, el doctor participa cada vez que se realice una reunión formal en la cual se debe comunicar algo en particular.

Entrevistador: A futuro ¿tienen pensado abrir otros centros de atención para adultos mayores?

Entrevistado: El doctor, está construyendo junto con una sociedad un psicogeriátrico acá en Villa María, pero no va a estar vinculada a esta institución porque se va a destinar para pacientes que tengan un diagnostico psiquiátrico y que no se puedan autovalerse por ellos mismos.

Entrevistador: Agradezco mucho tu disposición, ¿Te gustaría agregar algo más?

Entrevistado: No, sabes que estoy para lo que necesites.

10.3.3. Anexo III.3: Primera Entrevista: Jefa de Enfermería. (Año 2012).

Entrevistador: ¿Hace cuanto trabajas en la Institución?

Entrevistado: Un año y medio.

Entrevistador: ¿Anteriormente trabajaste en otra institución?

Entrevistado: Sí, estaba haciendo la enfermería comunitaria y la sigo haciendo hasta ahora en la calle. El último trabajo en una institución fue en la Clínica del niño.

Entrevistador: ¿Cómo llegaste a la institución?

Entrevistado: Acá llegue, desde la Doctora del Barrio, yo trabajaba en Itati con ella y la enfermera que estaba se iba a otro trabajo y me preguntaron a mí y bueno les dije que sí. Fui a la entrevista y quede.

Entrevistador: ¿Cómo te sentís trabajando acá?

Entrevistado: Muy cómoda, la verdad.

Entrevistador: ¿Tenés personal a cargo?

Entrevistado: Sí tengo a cargo a como veinte personas. A las enfermeras y a las asistentes de geriatría. También estoy con el tema de la medicación, soy la que se encarga de hacer los pedidos a las droguerías de la medicación.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo diario?

Entrevistado: Y todo, pero lo que me cuesta mucho es el escribir por ahí no me gusta mucho hacer los pedidos y eso.

Entrevistador: En un día de trabajo ¿Me podrías describir que tareas realizas?

Entrevistado: Superviso al personal a ver quien está en cada puesto, el tema de los horarios de trabajo, los turnos y después paso con los residentes a ver como esta cada uno, el tema de las curaciones se supervisa, las insulinas, las vacunas si están en la época, cuando hay que aplicar una sonda gástrica, los sueros todo eso hago yo. Y aparte hacemos la capacitación con las chicas.

Entrevistador: ¿De qué son las capacitaciones?

Entrevistado: Del personal, por ejemplo de las asistentes geriátricas. Las enfermeras profesionales tenemos una y dos auxiliares de enfermería. Bueno a esa gente se la capacita, de cómo poner las sondas, atender a los pacientes. A parte hacemos la educación para los residentes geriátricos, como manejar a un paciente, las posturas, como cambiarlo, como bañarlo y esas cosas.

Entrevistador: ¿Cómo son las capacitaciones? ¿Tienen un lugar donde llevan a cabo las mismas?

Entrevistado: Si programamos un día y viene gente de nuestra zona que también ayudan. Hicimos una de primeros auxilios con temas de ahogo, infartos y otros temas y vino gente profesional. También hicimos una reunión, te hablo de este año, con el trato que hay que tener hacia ellos. Como te digo, es un trabajo desgastante el trabajar con adultos mayores con salud, no digo deplorable pero bastante desorientados y eso desgasta mentalmente. Si bien es una buena salida laboral para las chicas, no es fácil el trabajo es mucho y arduo.

Entrevistador: ¿Y qué hacen en cuanto para mejorar el desgaste físico y mental que tiene trabajar con adultos mayores?

Entrevistado: Y estamos por ejemplo, separando el tema de las vacaciones les damos dos veces al año pueden descansar y no hacerlo corrido. Ella trabaja seis días y les damos dos de descanso a veces tres. Yo hablo con las chicas y tratar de escuchar si tienen problema personales hoy en día no es fácil como por ejemplo hijos adolescentes, o de baja cultura.

Entrevistador: ¿Los grupos de trabajo como se arman?

Entrevistado: Por turno, pero está un poco dividido. Por eso tratamos cuando organizamos lo grupos de trabajo, de separarlas un poco para que se fortalezcan y que no siempre estén las mismas en los diferentes turnos. En algún momento se juntan, por supuesto, pero tratamos que no estén tan juntas las mismas. Yo trato que siempre se integren. Hubo situaciones que no querían compartir ni una mesa. Yo le digo que convivimos mucho tiempo acá, les digo que tratemos de limar nuestras asperezas, cada una sabe mucho de la otra, les digo que no se mezcle lo personal con el trabajo.

Entrevistador: ¿Esos problemas que nombras porque crees que se dan?

Entrevistado: Empiezan a contar cosas que cuando se pelean empiezan porque vos no bañaste, porque vos no hiciste esto. Se empiezan a recriminar.

Entrevistador: ¿Las funciones y tareas de cada una están divididas por persona o por sector?

Entrevistado: Por ejemplo, están las mucamas que son dos o tres por turno, están mañana y tarde, noche no hay. Ahí se divide por sector. Si un grupo hizo limpieza afuera, la semana que viene hace adentro. Las enfermeras la medicación que se reparte diariamente, las insulinas, las carpetas médicas que tienen que informar. Las asistentes geriátricas que son las que bañan, levantan acuestany dan de comer. Están las cocineras y la ayudante de cocina. Después todo el grupo, las mucamas y las asistentes, cuando algunas reparten las comidas otras acomodan las cosas. Pero la verdad que bien, te digo que ha habido un cambio, fuimos ordenando los roles, estaban muy mezclados.

Entrevistador: ¿Se confunde el personal a veces sus funciones al no estar establecido en un documento que tareas debe realizar? ¿Por ejemplo por su antigüedad creer tener más consideraciones que otros?

Entrevistado: Si, tuvimos dos o tres empleadas que creían tener más autoridad que uno que es la que las supervisa. Pero han cambiado mucho con eso de las clases, las capacitaciones, que podemos dialogar con las chicas y que comprendan que cuando uno da una orden, tiene fundamento, el estudio, la ciencia, el porqué las da, que ellas tienen que respetar eso, que estamos capacitados para decir eso. Por ejemplo, que ese paciente coma eso o que no haga esto, nosotros la Doctora y la Nutricionista sabemos lo que hacemos por algo estamos. Le decimos al estar ellas más tiempo, que conviven mas con ellos que vean también como se sienten, por ejemplo, si un paciente tiene que comer en un comedor una semana y no en otro.

Entrevistador: ¿La residencia está dividida en dos sectores acorde al estado del paciente?

Entrevistado: Si está dividido en pacientes crónicos y los no crónicos. El comedor y las habitaciones están divididos así. Los que son crónicos necesitan más atención y hay muchos que también están bien físicamente pero mentalmente no y necesitan más cuidado de las chicas.

Entrevistador: ¿Se reúnen con otros sectores? ¿Cada cuanto se reúnen? ¿En función de algo específico?

Entrevistado: Si con la médica, la asistente social para coordinar nuestro trabajo. Para planificar, o por un paciente específico. Todas las semanas nos reunimos. Por ejemplo, por un familiar lo llamamos y nos reunimos todos a hablar con él.

Entrevistador: ¿En qué horarios trabajas?

Entrevistado: Hago cuatro horas diarias de Lunes a Viernes pero me doy siempre una vuelta los fines de semana. Igual siempre término haciendo más horas el otro día vine a las seis de la mañana y me fui a las cinco de la tarde.

Entrevistador: ¿Cuál crees que son los inconvenientes que más hay con el personal?

Entrevistado: El desoír, el desoír de las chicas.

Entrevistador: ¿Qué herramientas implementan para que se mejore esa situación?

Entrevistado: Yo por el momento trato de charlar con ellas, igual cambio mucho la situación a lo que era antes. Cambiaron las actitudes, había una chica que tenía muchos problemas familiares y trasladaba todo acá, tuvo un cambio muy notable, hasta la felicite en frente de las chicas porque se noto el cambio.

Entrevistador: ¿Qué cuestiones relacionadas a tu trabajo creerías que hay que cambiar?

Entrevistado: Y nose yo tengo mucha autonomía, tengo todo lo que necesito para trabajar bien. Lo único que yo quisiera es el tema del desoír de las chicas, pero venimos trabajando bien y se están dando los cambios. Cambiaron las situaciones a partir de la suspensión, cuando empezamos a poner reglamentos, la situación baja así y esas son las normas.

Entrevistador: ¿Hay un reglamento? ¿Por quién está fijado?

Entrevistado: Por el director, el doctor él tiene la directiva. Aparte antes de aplicarle una sanción, lo venimos hablando con las chicas, “mira no me gusta esto...” y bueno cuando no va mas, le aplicamos la sanción.

Entrevistador: ¿Crees que las sanciones son un medio para que cambien positivamente en su desempeño?

Entrevistado: Y bueno, si para mí si no hay otra forma de que cambien, se le aplica la suspensión porque uno le habla antes y muchas veces no hay caso.

Entrevistador: Esta bien, bueno estaríamos finalizando la entrevista ¿quisieras agregar algo más?

Entrevistado: Si me gustaría que haya un cambio positivo en las chicas en su manera de trabajar que puedan trabajar y estar bien sin que siempre haya tantos rumores y esas cosas, también que puedan hacer caso cuando se les dicen las cosas y no haya tanta falta de respeto o que se hagan caras o hablen por atrás. Pero el resto, está bien estoy conforme con ellas.

Entrevistador: Bueno, quiero agradecer tu tiempo y disposición para realizar esta entrevista.

10.3.4. Anexo III: Segunda Entrevista: Jefa de Enfermeras. (Año 2013).

Entrevistador: ¿Las reuniones con el personal de tu sector cada cuanto se realizan? ¿Con que fin se hacen?

Entrevistado: Se realizan siempre que sea necesario, para pasar una información nuevo, organizar una tarea o cuando surja una necesidad emergente. Sino mes por mes, o cada dos meses. Coordinamos el trabajo, nuevas directivas que hay para mejorar el servicio o cuando surge algún problema.

Entrevistador: ¿Donde se realizan?

Entrevistado: En el comedor o sala de reuniones.

Entrevistador: ¿La reuniones son obligatorias? ¿El que no puede asistir tiene algún tipo llamado de atención?

Entrevistado: Si, son obligatorias. Las chicas que no están en ese turno tienen que venir igual. El que no puede venir, tiene que explicar el motivo a veces no vienen porque están enfermas o están de franco. La idea es que participen todos porque es un tema que interesa a todos.

Entrevistador: Las capacitaciones que me comentaste en la entrevista anterior ¿Cada cuanto se realizan? ¿Cuáles son las temáticas principales?

Entrevistado: Son para enseñar nuevos manejos que tienen que tener o nuevas herramientas que van surgiendo. A las enfermeras, por ejemplo, se dan capacitaciones porque aparece medicación nueva, insumos nuevos que se destina solo a ellas ya que las otras chicas no manejan medicación.

Entrevistador: ¿La capacitación esta dentro de tu función en el puesto?

Entrevistado: Si esta dentro de mis funciones.

Entrevistador: ¿Las capacitaciones las dictas vos únicamente o viene personal especializado a realizar la capacitación?

Entrevistado: A veces viene personal especializado. Este año llegaron insulinas nuevas, que le decimos lapiceras. Vino una persona a dar la charla informativa. En ese caso, si asisten las enfermeras y las asistentes de geriatría.

Entrevistador: ¿Alrededor de cuantas capacitaciones se dan anualmente?

Entrevistado: El PAMI, nos piden que se den seis capacitaciones como mínimo y nosotros después tenemos que presentar a fin de año, el proyecto de los que se hizo durante el año. Por ejemplo, los temas son acciones de enfermería, como bañar a un paciente, como rotarlo.

Entrevistador: ¿El PAMI les exige que sea sobre determinados temas las capacitaciones? ¿Las mismas deben tener una carga horaria mínima?

Entrevistado: El PAMI no pone pautas, yo tengo que presentar el proyecto a fin de año con las capacitaciones que se dieron. No, no me exigen que tenga una carga horaria sino que como mínimo se hayan realizado seis y que constantemente se capacite al personal del área de enfermería, asistente geriátrico y mucamas. La mayoría de las capacitaciones, realizamos cuando hay cambio de guardia porque está presente la mayor concentración de personal. Se da la charla educativa, las chicas lo muestran y después tienen que firmar que asistieron a la capacitación.

Entrevistador: ¿Se les hace firmar una asistencia a las capacitaciones? ¿Es obligatoria la asistencia?

Entrevistado: Si, cada vez que finaliza las capacitaciones deben firmar. La asistencia, es obligatoria y por eso realizamos en el cambio de guardia para que estén la mayoría y las que tiene otro turno tienen que venir, salvo que por algo específico no puedan asistir.

Entrevistador: Me comento la encargada que en lo atinente a tu sector sos participe cuando hay un proceso de selección o rotación de personal ¿Qué criterios consideras al seleccionar a una chica o cambiarla de puesto?

Entrevistado: Me baso en el respecto de las chicas hacia el residente, la capacidad que tiene la chica para manejar al anciano. Hay mucamas que cuando las queremos pasar a asistente geriátrico, no quieren por decisión propia porque no tienen feeling con el anciano. Más que nada me baso en la experiencia y el manejo con el residente, por eso es más fácil pasar una mucama a asistente porque conoce las reglas.

Entrevistador: ¿En cuanto al personal nuevo que ingresa se realiza una inducción y conocimiento que tiene que tener en el puesto de trabajo?

Entrevistado: Si, las chicas de esa área y yo la vamos guiando que debe hacer, como lo debe hacer, cual es su área de trabajo.

Entrevistador: En relación a los horarios de trabajo del personal de tu sector ¿Cómo está organizado?

Entrevistado: Las asistentes trabajan 8 horas y tienen seis días y dos francos, las mucamas trabajan 8 horas y tiene cuatro días laborales y un franco; las enfermeras también trabajan 8 horas tienen seis días laborales y dos francos. El personal de cocina, la jornada laboral es de 8 horas trabajan cuatro días y tienen un franco. Los horarios de las asistentes son de mañana, tarde y noche. De la mucamas, enfermeras y personal de cocina mañana y tarde. En el caso de las asistentes que tienen hijos chicos o estén enfermas tienen horario rotativo pero solo de mañana o tarde, se organiza para que no trabajen por la noche.

Entrevistador: Actualmente ¿Cuanto personal hay en tu sector?

Entrevistado: Actualmente hay ocho mucamas, tres enfermeras, doce asistentes de geriatría y tres del personal de cocina.

Entrevistador: ¿El PAMI les establece que haya cierta cantidad de personal por turno?

Entrevistado: Si nos establece que por cada cincuenta residentes haya por turno una enfermera y cuatro asistentes de geriatría. Depende de la necesidad de los residentes, si son totalmente dependiente se necesita más personal. Actualmente por suerte, estamos bien no hay ningún anciano que tenga un problema grave o necesite asistencia constante.

Entrevistado: Muchas gracias, ¿quisieras agregar algo más?

Entrevistado: No, nada más creo que dije todo. Gracias.

10.3.5. Anexo III: Entrevista a Asistente de Geriatria I. (Año 2012).

Entrevistador: Contame ¿Sos asistente de geriatria?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: ¿Hace cuanto estas trabajando en la residencia?

Entrevistado: Hace tres años y medio.

Entrevistador: ¿Cómo llegaste a la institución? ¿Trabajaste antes como asistente de geriatria?

Entrevistado: No, antes trabajaba en una empresa de limpieza, llegue acá como personal de limpieza y trabaje dos años, después me asignaron como asistente geriátrica.

Entrevistador: Entre tus funciones diarias me podrías describir ¿Cuáles son?

Entrevistado: Yo levanto y acuesto a los nonos. Atiendo más a los pacientes crónicos, por ejemplo, los que andan en sillas de ruedas o no se pueden levantar.

Entrevistador: ¿En qué horarios trabajas?

Entrevistado: Hacemos turnos rotativos, de mañana, tarde o noche son 8 horas cada turno. Trabajamos de lunes a lunes con dos francos entremedio.

Entrevistador: ¿Vivís en Villa María?

Entrevistado: Si naci y me crie acá.

Entrevistador: Está bien, ahora contame en cuanto a la relación con el personal ¿Cómo es? ¿Cómo te llevas con tus compañeros de trabajo?

Entrevistado: bien al menos, digamos hay algunas que me llevo mejor que las otras a veces los turnos que nos tocan siempre somos las mismas chicas pero cuando se tiene que juntar a todas nos juntamos pero por ejemplo, cuando hago el turno de la noche esta la misma chica y al día siguiente también entonces hay mas relación que con las otras.

Entrevistador: ¿En los turnos que hacen siempre les toca con las mismas personas o las van cambiando?

Entrevistado: Nunca casi con las mismas personas, pero casualmente este tiempo me toco con la misma. Van cambiando pero una o dos no todas.

Entrevistador: ¿Tienen algún espacio común para compartir con tus compañeras?

Entrevistado: No, muy poco a lo mejor el desayuno hablamos algo pero yo no. A lo mejor, ellas si se juntan fuera del trabajo pero yo no. No me gusta juntarme mucho, porque tengo una nena de 8 años y la cuido quizás más a la nena más vale prefiero estar con ella.

Entrevistador: Claro, ¿Y en cuanto al trabajo que pensas que es lo que más te motiva de esta tarea?

Entrevistado: Me encanta este trabajo.

Entrevistador: ¿Qué parte?

Entrevistado: Me gustan los nonos, cuidarlos, hacer chistes, hablar con ellos. Trabajar con ellos.

Entrevistador: ¿Qué cosas te desmotivan o no te gustan de este trabajo?

Entrevistado: Principalmente, la falta de compañerismo. Hay muchas rivalidades entre las chicas y a veces compiten unas con otras, pero el resto me gusta. Me gusta mucho trabajar con los nonos siento que son parte de mi familia.

Entrevistador: Falta de compañerismo, ¿Por qué no realizan tareas conjuntamente?

Entrevistado: Si, pero también porque no hay mucho dialogo con ellas. Debes de ayudarnos, a muchas les gusta hacer las cosas solas.

Entrevistador: En cuanto a los nonos ¿Cuándo alguno se va, vos sentís su ausencia?

Entrevistado: si, si tenía mucha relación siento un gran vacío cuando uno muere. Me encariñe mucho con una señora, que cuando murió me sentí muy mal. Convivimos todos los días con ellos, y yo me aferro mucho con ellos. Cuando empecé a trabajar acá, cuando uno moría me afectaba me empezaba como agarrar crisis de nervios. Una chica me dijo, no tenes que ser así, y le dije bueno como no me voy a poner mal son residentes que convivimos todos los días y sea como sea vos les das cariño.

Entrevistador: En cuanto a las chicas, tus compañeras ¿Qué crees que habría que cambiar entre la relación que tenes con ellas? ¿Tener más dialogo?

Entrevistado: Si, mucho mejor mas dialogo. Si hice algo mal, no ir y decirle a otra. Venir y decirme a mí si hice algo mal yo, van y no me vienen y me dicen a mí y así se genera

más problemas. Todas van y agregan unas palabras y cuando tiene que llegar al oído de la persona que te supervisa entiende lo que le dicen.

Entrevistador: ¿Y en ese caso vos que haces?

Entrevistado: Si alguien no me dice de frente y cuando llega a mis oídos voy y le digo o voy y le pregunto. Yo siempre les digo a las chicas, si yo hice algo mal que me digan. Todos nos podemos equivocar. Por ejemplo, no le cambie pañal a un nono y me fui a mi casa y cuando yo vengo al otro día me dicen “Eh porque vos no cambiaste el pañal” me dice esta, me dice aquella.

¿Me entendés?

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Porque no viene y me dice. Todos tenemos errores y para cambiar hay que decirlo. Prefiero que vengan y me digan.

Entrevistador: ¿Tienen reuniones con el personal del área o con otras áreas?

Entrevistado: Si solo para informar lo que pasa en la guardia.

Entrevistador: ¿Qué hablan ahí?

Entrevistado: Y para contar lo que paso en el día. Como estuvieron los nonos, que comieron, quien no comió, el que se quedo en la cama, el que se baño, el que no se baño. A quien hay que estar más atenta, a quien no.

Entrevistador: En cuanto al sentido de pertenencia ¿Vos te sentís identificada con la organización?

Entrevistado: Si me siento identificada, me gusta trabajar. Obvio que uno necesita la plata por eso trabajo, pero me gusta estar. Es el trabajo que mas cómoda me he sentido. He trabajado en un montón de lados, pero es como si fuera mi casa.

Entrevistador: ¿Cómo están organizadas? ¿Se dividen por sectores las tareas?

Entrevistado: Tres, cuatro por turnos. Unas se quedan en el comedor chico atienden a los nonos, les dan agua, o la comida les sirven. Otra le baña, le asisten en las piezas.

Entrevistador: En cuanto a los turnos ¿Cómo son los turnos que hacen, tienen tareas diferentes en cada turno?

Entrevistado: No son turnos rotativos. Pero a la noche es más tranqui, lo único que hay que hacer es cambiar el pañal a los residentes. Si hay un nono que hay que controlarlo porque está enfermo, se lo controla y al otro día se le informa como esta, al que tiene el turno siguiente.

Entrevistador: ¿Tenes contacto con otro personal de otra área o sector?

Entrevistado: Si, con la cocina sí. Con la doctora, no mucho se maneja más con la Jefa de Enfermería. Tengo contacto, con las mucamas, con la cocina y con la Jefa de Enfermería. Pero pocos nos juntamos con las chicas de la cocina, porque no podemos pasar para allá.

Entrevistador: Claro y en relación a la capacitación ¿Tienen alguna capacitación de enfermería o de cuidados para los adultos mayores?

Entrevistado: Si, la jefa de enfermeras nos ha enseñado una capacitación sobre las cosas de enfermería. Y ahora hay otro curso de cuidados para que tengamos con los nonos. La otra vez le dije, cuando nos vas a dar el curso y me dijo que pronto. Todas las capacitaciones que tuvimos, tuvimos con ella porque antes no daban.

Entrevistador: ¿Te gustan las capacitaciones? ¿Aprendieron algo que les sirvió para implementar en sus tareas?

Entrevistado: Si me gustan, la vez pasada hubo un accidente que se ahogaba una nona y si no fuera por haber aprendido eso, hubiese fallecido, por algo lo aprendimos.

Entrevistador: Claro, si es importante y ¿crees que puede haber algún cambio positivo teniendo más comunicación con tus compañeras?

Entrevistado: Yo quiero algo diferente, que cambiemos todas. Yo desde que empecé cambie, y cambie para bien. Yo quiero eso que se digan las cosas. No quiero que se falte el respeto. Sea como sea, vos convivís con la asistente, con la mucama.

Entrevistador: ¿Entre ustedes hay mucha diferencia de edad?

Entrevistado: Si la más joven tiene 20 años.

Entrevistador: ¿Cuántas son dentro del sector de Asistentes a Geriatria?

Entrevistado: Somos en total catorce. Hay mucha diferencia de edad, todas no tienen el mismo pensar yo a lo mejor digo para hacer algo y capaz la otra chica no quiere.

Entrevistador: ¿Tienen algún espacio para dialogar?

Entrevistado: Si a veces cuando desayunamos yo le digo vos hace esto y yo hago esto o me dicen así nos dividimos las tareas. Ahí dividimos las tareas.

Entrevistador: ¿Cuándo se dividen las tareas hay una respuesta positiva por la otra persona?

Entrevistado: Si, a veces por ejemplo no quiere bañar a los nonos entonces lo hago yo y la otra guarda la ropa. La que no quiere afeitar y quiere bañar los baña.

Entrevistador: ¿Siempre se organizan entre ustedes?

Entrevistado: Si, es mejor porque nos organizamos en el momento y no nos tienen que decir que hacer y vamos viendo ahí que hace cada una.

Entrevistador: Ajam claro. Bueno para ir finalizando ¿Tenes algún comentario o te gustaría agregar algo más?

Entrevistado: no, ojala pudiera cambiar y que no haya tanto comentarios por atrás de la persona, pero bueno yo estoy chocha con los nonos y quiero lo mejor para ellos.

Entrevistador: Bueno, quiero agradecerte por tu tiempo y participación.

Entrevistado: No fue un gusto.

10.3.6. Anexo III: Entrevista a Asistente de Geriátría II. (Año 2012).

Entrevistador: Contáme ¿Sos asistente de geriatría?

Entrevistado: Sí, soy asistente geriátrica.

Entrevistador: ¿Hace cuanto trabajas acá?

Entrevistado: Hace trece años trabajo con los abuelos.

Entrevistador: ¿Qué cosas te gustan de este trabajo?

Entrevistado: El trabajo me gusta todo, desde chica me gustan los viejitos. He trabajado en comercio, después me fui a Buenos Aires y por problemas me volví a Villa María y por un contacto de mi hermano encuentro este trabajo casual, estaba con cuarenta y pico de años y bueno empecé a trabajar con los abuelos y me sentí cómoda.

Entrevistador: ¿Qué horarios haces?

Entrevistado: Por la mañana, por ejemplo hoy me toco de seis a dos de la tarde y otro día me toca de dos de la tarde a diez de la noche. Es rotativo. Son seis días y dos de descanso.

Entrevistador: ¿Tenés algún inconveniente con este trabajo? ¿Cuáles serían?

Entrevistado: Sí, por supuesto que hay inconvenientes. Uno está mejor de ánimo que en otras veces. A lo mejor, los abuelos también a veces te necesitan más, están más fastidiosos, eso es todo un tema.

Entrevistador: Claro ¿En tu área cuantas personas son?

Entrevistado: y a veces somos seis por turno trabajamos todas juntas. Dos enfermeras y cuatro asistentes.

Entrevistador: ¿Cómo te llevas con ellas?

Entrevistado: Y si, no tengo problemas con las chicas. Yo soy la más vieja de todas, a veces les digo unas cositas que me parecen, pero nadie tiene la verdad. Pero a veces te parece que la experiencia de uno no les sirve a ellas, porque cada uno quiere vivir su propia experiencia es verdad. Pero a veces le decís algunas cositas y se mortifican, pero todo bien no tengo problema.

Entrevistador: ¿Hablas con ellas?

Entrevistado: Sí, hablo pero no he tenido grandes problemas gracias a Dios.

Entrevistador: En cuanto a tu trabajo ¿Qué es lo mas motivante para vos?

Entrevistado: A mí me gusta mucho el trabajo, no tengo motivos para no venir, yo no vengo enojada, ni cansada, no vengo de mal ánimo a trabajar. Lo único que me tiene cansada, son los colectivos y el viaje porque vivo acá lejos y no tengo movilidad.

Entrevistador: Claro, ¿Qué crees que es lo más importante que vivencias en el trabajo?

Entrevistado: El trato con las personas mayores, siempre he tenido un muy buen trato con ellos y les respeto. Hay que saber tratar con ellos. Pero bueno, hay unos que me quieren más y otros que me quieren menos. Tratamos con todo tipo de abuelos, algunos crónicos. Nosotros los atendemos, los bañamos, los higienizamos y lo medico lo dan los profesionales. Si el abuelo necesita algo, o cualquier emergencia les avisamos a los profesionales.

Entrevistador: ¿Qué necesidades detectas que actualmente está teniendo el personal?

Entrevistado: Y el trato puede ser con las chicas, igual yo siempre les trato bien, mucho no me meto en el tema aparte no me gusta que se generen problemas.

Entrevistador: Cuando hablas de trato ¿A qué haces referencia?

Entrevistado: Y a la falta de respeto entre ellos y a veces con los abuelos, pero más que nada a la forma que tienen de hablarse entre ellas.

Entrevistador: ¿Crees que puede haber un cambio en el trato que se tienen?

Entrevistado: Puede ser, lo que pasa es que muchas son muy jóvenes y a veces no saben cómo tratar o no le enseñaron. Pero si creo que hablando y de a poco pueden llegar a cambiar.

Entrevistador: Bueno muchas gracias por haber aceptado que te haga estas preguntas ¿Querrías decirme o agregar algo más?

Entrevistado: No, no tengo más nada para agregar.

Entrevistador: Gracias.

10.4. Anexo IV: Cuestionario de Relevamiento de Puestos ⁵

Cuestionario de Diseño y Descripción de Puestos
<p>El cuestionario que se presenta a continuación tiene como finalidad el mejoramiento de los diferentes puestos de trabajo de la empresa. La información requerida es esencial para realizar la descripción y definición de su puesto, a fin de que usted pueda desarrollarse y cumplir con sus tareas eficientemente en un ambiente saludable. Es importante aclarar que toda la información que usted exponga a continuación es de carácter confidencial y sólo será utilizada con la finalidad de mejorar su empresa.</p>
Desde ya le agradecemos su colaboración

Cuestionario de Descripción de Puestos

Datos de Identificación	
Nombre de su Puesto	

Departamento o Sección a la que pertenece el puesto	
--	--

¿Tiene Supervisor o Jefe directo?	No	Si	¿Cuál es el puesto de su supervisor?

⁵ Basadas en el modelo planteado por Rodríguez y Tejerina (2004)

Tiene Supervisados	No	Si	Si la respuesta es positiva por favor complete las preguntas siguientes:
¿Cuántos Supervisados tiene?			
¿Qué puesto/s ocupa/n su/s Supervisado/s en la empresa? (solamente los inmediatos)	1)		
	2)		
	3)		
	4)		

Con respecto a su puesto de trabajo: (Marque con un circulo (O) o con una cruz (X) la opción que corresponda).			
Su horarios habitual es:	Fijo		
	Rotativo		
Su Jornada Habitual de Trabajo es	Continuada		
	Discontinuada		
¿Habitualmente hace horas extras?	No	Si	
¿Cuál es el promedio de horas extra mensuales?			
¿Hace horario nocturno?	No	Si	
Si hace horario nocturno, ¿Cuál es el promedio de			

días mensuales?		
Si hace horario nocturno, ¿Cuál es el promedio de horas mensuales?		
¿Hay días o períodos en lo que tenga que hacer horas extras y que no se repitan en otros momentos? (Debido a tareas o actividades particulares que solo se realizan semanal o mensualmente)	No	Si
Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique en que momento del año o mes hace horas extras y por qué.		

En su puesto de trabajo se presentan (Señale con una cruz (X) la opción que corresponda).

a) Condiciones ambientales que puedan influir en su rendimiento laboral	Periodicidad			Intensidad			Afecta su Trabajo		
	Siempre	A veces	Nunca	Alto	Medio	Bajo	Siempre	A veces	Nunca
Ruidos de baja frecuencia (graves)									
Ruidos de alta frecuencia (agudos)									
Iluminación Escasa									
Iluminación Intensa									
Contaminación.									
Temperaturas Inadecuadas									
Interrupciones por diferentes motivos									
Otros. Especifique									
—									
—									

b) Realiza algún tipo de esfuerzo mental:	Tiempo de Exposición			Intensidad			Afecta su Trabajo		
	Siempre	A veces	Nunca	Alto	Medio	Bajo	Siempre	A veces	Nunca
Concentración Mental sostenida									
Agudeza Mental									
Rapidez Mental									
Otros. Especifique:									
—									
—									

c) Realiza algún tipo de esfuerzo físico:	Tiempo de Exposición			Intensidad			Afecta su Trabajo		
	Siempre	A veces	Nunca	Alto	Medio	Bajo	Siempre	A veces	Nunca
Esfuerzo físico sostenido									
Trasporte de Cargas pesadas									
Esfuerzo visual sostenido									
Otros. Especifique:									
—									

Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible.			
Tarea	Frecuencia		
	Diario	Semanal	Mensual
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

13			
14			
Responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo (Marque con una cruz (X) la opción que corresponda)			

Por Decisiones	
No toma decisiones	
Sobre temas simples.	
Sobre temas Complejos referidos a su sector.	
Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores	
Sobre políticas de la organización	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por el trabajo de otros	
No tiene supervisados	
Personal Operativo	
Personal de primer nivel de supervisión.	
Personal de segundo nivel de supervisión	
Personal de alto nivel	
Otras. Especifique en los renglones siguientes.	

Por material y/o equipos.	
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles	
Responsabilidad total por el uso bienes muebles	
No tiene responsabilidad por el uso de insumos	
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos	

Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.	
No tiene responsabilidad por el mantenimiento del equipamiento.	
Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.	
Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.	
No tiene responsabilidad sobre el uso de equipamiento	
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.	
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por la custodia y manejo de dinero	
No tiene responsabilidad por dinero ni valores	
Por pequeñas sumas (menos de \$500)	
Por sumas medianamente significativas (entre \$500 y \$2500)	

Maneja sumas importantes (entre \$2500 y \$5000)	
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por Información confidencial	
No tiene acceso a este tipo de información.	
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas	
Responsable pleno por información muy confidencial	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por la seguridad de las personas	
No tiene responsabilidad alguna	
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros	
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.	
Otras. Especifique en los renglones siguientes.	

Otras Responsabilidades: por favor especifique aquellas responsabilidades que no se hayan considerado en el listado anterior	

A continuación se le pide que especifique las relaciones que tiene dentro de la organización debido a su puesto con otro personal de la empresa, y las relaciones que mantiene con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero que están directamente relacionadas con ella.

Relaciones Internas con personas o puestos de la empresa (marque con una cruz (X) la opción que corresponda).

¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia		
		Diaria	Semanal	Mensual

Relaciones Con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero están relacionadas directamente con ella (marque con una cruz (X) la opción que corresponda)

¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia
-------------	------------	------------

		Diari a	Seman al	Mensu al

Datos sobre los requisitos que exige el puesto para desarrollar las tareas efectivamente (Marque con una cruz (X) o con un circulo la opción que corresponda).

a) Nivel de Instrucción	Primario Completo	
	Secundario Incompleto	
	Secundario completo	
	Terciario Incompleto	
	Terciario Completo	

	Universitario Incompleto	
	Universitario Completo	
	Master o Post Grado	
	Otros. Especifique en los renglones siguientes	
	-	
	-	

b) Experiencia Laboral Anterior	No hace falta Experiencia	
	Mínimo de 6 meses	
	Hasta 1 año	
	Hasta 3 años	
	Hasta 5 años	
	Mas de 5 años.	
	Si usted eligió la ultima opción por favor señale la cantidad mínima de experiencia en años	

c) Para ocupar el puesto y realizar las tareas eficientemente, es necesario tener experiencia profesional o laboral especializada?	No	Si
--	----	----

d) Si la respuesta anterior es afirmativa, Especifique el tipo de experiencia profesional o laboral especializada que es necesaria, en los siguientes renglones (que tipo de puestos debería haber ocupado el aspirante, tipos o rubros de empresas, etc.)

d) Tiempo necesario para aprender efectivamente todas las tareas que exige el puesto y desenvolverse efectivamente en él.	Menos de 1 mes	
	Hasta 2 meses	
	Hasta 4 meses	
	Hasta 6 meses	
	Hasta 1 años	
	Mas de 1 año	
	Si usted eligió la ultima opción por favor señale la cantidad mínima de tiempo necesaria en años	

¿Considera que podría agregar algún dato que no le hemos preguntado sobre su puesto y tareas?

[illegible]

A continuación le pedimos datos sobre su trayectoria laboral en la empresa y otros sociodemográficos necesarios para realizar el análisis correspondiente

Sexo	F	M
------	---	---

Edad	
------	--

Antigüedad en el puesto actual (cant. de años).	
---	--

Se desempeño en otros puestos dentro de la misma empresa?	Si	No
---	----	----

En caso de que su respuesta sea afirmativa por favor especifique el nombre o nombres de los puestos en los que se ha desarrollado

Nombre del Puesto en que se Desempeño anteriormente	Tiempo (Cant. De Años)

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

10.5. Anexo V: Modelo De Descripción De Puestos⁶

NOMBRE DEL PUESTO

Datos de Identificación

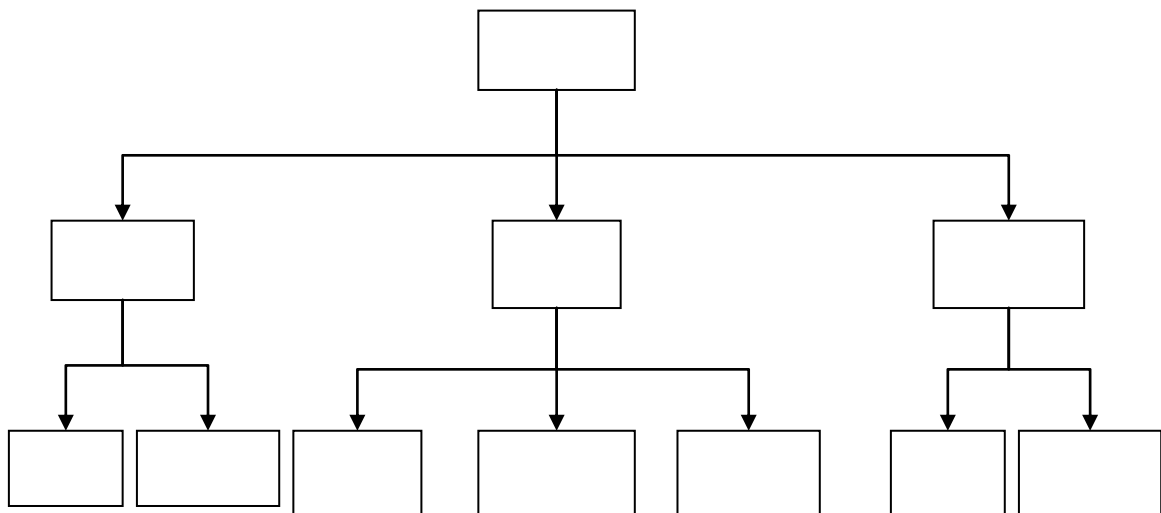
Nombre del Puesto:

Dpto. o Sección:

Es Supervisado por:

Supervisa a:

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

☐

Rotativo

☐

Jornada:

Continuada

Discontinuada

**CONDICIONES AMBIENTALES**Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación				
Ventilación				
Contaminación Acústica				
Temperatura				
Interrupciones				

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental			
Concentración Visual			
Concentración Auditiva			
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.			
Control de Detalles			
Análisis y control de tareas y contenido			

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto (u objetivo del puesto o Misión del Puesto)

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades

RESPONSABILIDADES

Por Decisiones:

☐

Por material y/o equipos:

☐

Por información confidencial.

☐

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M ☐ F ☐ Indistinto ☐

Lugar de Residencia:.

Estado Civil:

Instrucción Formal:

Formación Básica

Formación Técnica

Experiencia Laboral Específica

Otros Requerimientos

10.6. ANEXO VII: Planilla de Observación.

	Elemento de Observación	Presencia		Indicadores			Observaciones
		Si	No	Malo	Regular	Bueno	
Aspecto Externo.	Carcelería y Señalización	x				x	Cartel en la entrada con nombre de la residencia y obras sociales que atiende.
	Puerta de ingreso	x				x	
	Área de esparcimiento: patio, parque.	x				x	Cuenta con un patio con área verde adelante y dos patios traseros.
Aspecto Interno.	Rampas	x				x	Una rampa en la puerta de acceso.
	Ascensores		x				
	Escaleras		x				
	Salidas de emergencia	x				x	Se encuentran ubicadas en el comedor y pasillo delantero y trasero.
	Iluminación de emergencia	x				x	Junto a la salida de emergencia en el comedor y pasillo delantero y trasero.
	Detectores de humo	x				x	En el comedor, pasillo interno de acceso a las habitaciones
	Extintores	x				x	Comedor, pasillos interno de acceso a las habitaciones.
	Llamadores por cama						En cada habitación hay llamadores por cama con sonido y luz el cual comunica con el office de enfermería.
	Áreas de esparcimiento	x				x	Comedor y sala de televisión.
	Ventilación	x				x	En la sala comedor hay siete ventiladores y dos aires acondicionados.
	Iluminación	x				x	Hay buena iluminación natural en el comedor. Luz artificial en todos los espacios.
	Baños	x				x	15 baños uno por cada habitación 3 baños para el personal.

10.7. Anexo VIII: Gráficos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los empleados de la residencia de Adultos Mayores Santa Sofía.

Gráfico N° 1: Porcentaje de Empleados.

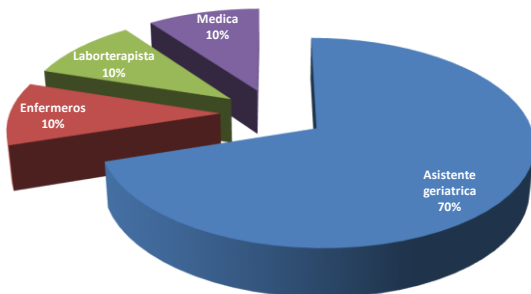


Gráfico N° 2: Antigüedad de los empleados.

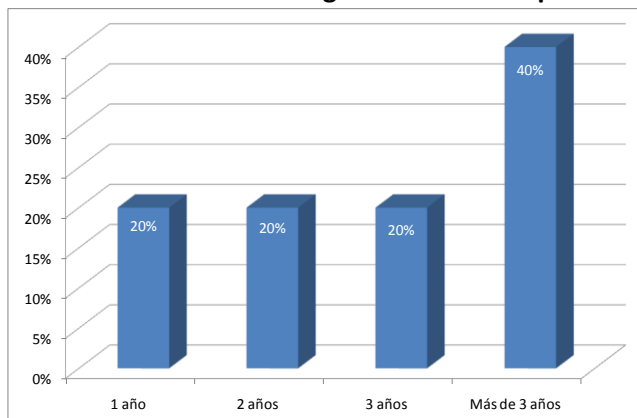


Gráfico N° 3: Jornada Laboral.

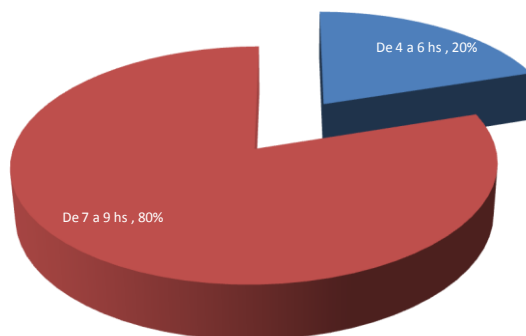
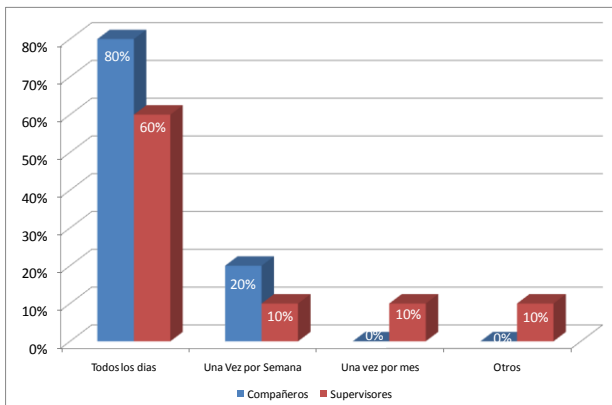
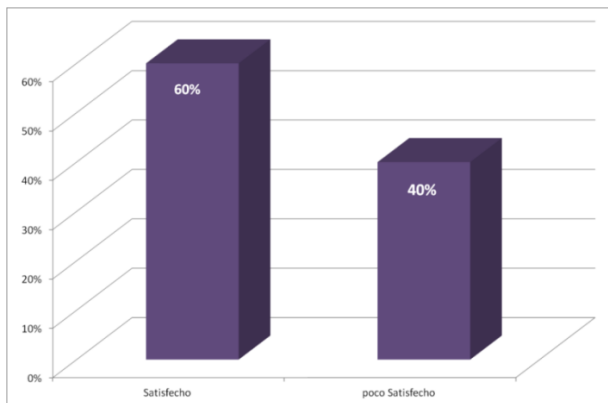
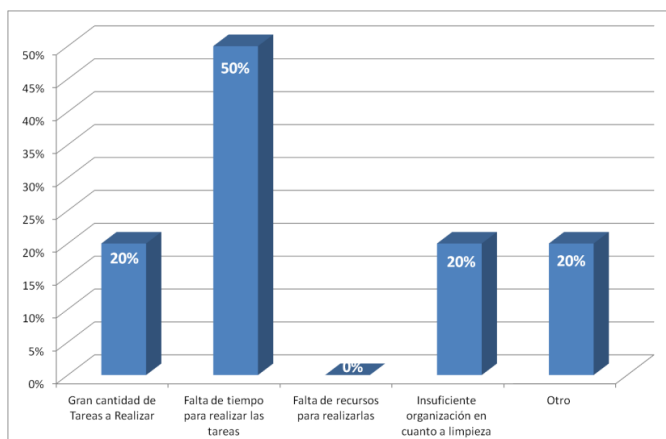
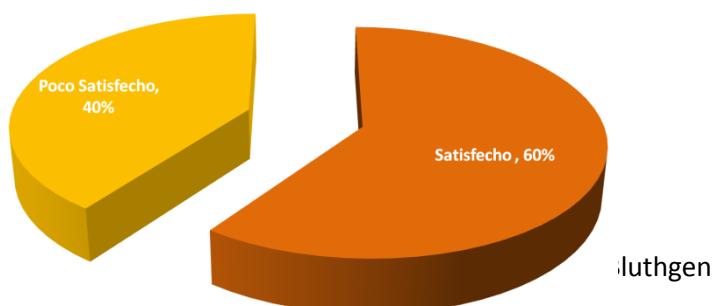


Gráfico N° 4: Comunicación Organizacional.**Gráfico N° 5: Satisfacción Laboral.****Gráfico N° 6: Dificultades con la tarea.****Gráfico N° 7: Satisfacción Respecto al puesto de trabajo.**

10.8. ANEXO IX: Manual De Puestos.

10.9. ANEXO X: Reglamento Interno Residencia para Adultos Mayores Santa Sofía.