

Título abreviado: MEJORA EN LA COORDINACIÓN DE ACCIONES

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Trabajo Final de Maestría



**“Mejora en la coordinación de acciones del equipo de enfermería en Años
Dorados”**

Propuesta basada en la aplicación de herramientas de Coaching Organizacional

Lic. Mónica Mermelstein

IX Cohorte

2016

Índice General

Índice General	2
Resumen.....	4
Summary.....	6
Introducción.....	7
Entrevistas.....	14
Observación del Libro de Actas de Reuniones.....	17
Pasos de la intervención.....	19
Planteamiento del Problema.....	20
Objetivos.....	21.
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Preguntas de Investigación.....	21
Justificación.....	22
Viabilidad de la Investigación	23
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema.....	23
Aportes de la Investigación.....	24
Limitaciones del Estudio.....	24
Diagnóstico.....	25
Cultura y Cambio Organizacional.....	26
Aprendizaje Organizacional.....	36
Liderazgo y Comunicación.....	42
Conclusiones Preliminares de la Etapa Diagnóstica.....	47
Marco Teórico.....	50
Organización y Longevidad.	50

Modelos de Cultura y Cambio Organizacional.....	51
Aprendizaje Organizacional.....	65
Liderazgo.....	69
Concepto de Persona Completa.....	87
Confianza.....	77
Conversaciones.....	78
Metodología y Diseño de Intervención.....	85
Metodología.....	85
Diseño de Estrategia y Plan de Acción.....	88
Estrategia.....	88
Desarrollo de la Intervención.....	94
Jornada de Apertura.....	94
Taller de Reuniones Efectivas.....	96
Conversaciones de Coaching Organizacional con la Directora de Personal.....	96
Encuentros para la Creación de la Descripción del Puesto de Secretaria.....	97
Talleres con la Directora de Personal y las Coordinadoras.....	99
Encuentro con el Equipo de Coordinación y las Enfermeras.....	102
Reuniones de Evaluación y Cierre.....	104
Preparación y Análisis de Datos.....	106
Resultados Alcanzados de Manera Indirecta.....	113
Conclusiones y Recomendaciones.....	114
Índice de Tablas y Figuras.....	118
Referencias.....	119
Anexos.....	121

Resumen

Este trabajo de investigación permitió la aplicación e integración de conocimientos adquiridos en la Maestría de Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador, en una organización, con el objetivo de contribuir efectivamente en un proceso de cambio.

La intervención se realizó en un geriátrico entre agosto de 2013 y septiembre de 2014.

La investigación fue de tipo mixta, proceso que recolecta, analiza y relaciona datos cuantitativos y cualitativos. El diseño de la intervención corresponde al de investigación –acción, que implica continua reflexión en la acción y retroalimentación de los resultados.

La empresa buscaba optimizar el servicio a los residentes con el trabajo de un equipo de enfermeras que funcione coordinadamente. La situación en ese momento era que cada turno actuaba según distintos criterios para tomar decisiones, había conflictos entre los colaboradores, desconfianza y déficit en la colaboración.

La intervención tuvo como propósito contribuir a mejorar la coordinación de acciones del área de enfermería de manera que posibilitara mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Se realizó un diagnóstico que permitió diseñar una estrategia y un plan de acción para conseguir la mejora mencionada, ponderando posibles consecuencias de diferentes alternativas.

El plan de acción incluyó sesiones de Coaching individuales con la Directora de Personal y encuentros de Coaching grupal con ella y las líderes de los turnos mañana y tarde para alinear el trabajo con un objetivo común, generar integración y comunicación efectiva. En el cierre se evaluó el impacto de la intervención y se realizaron las recomendaciones necesarias.

Como resultado pudo detectarse una mejora cualitativa en la coordinación de acciones del sector que se evidenció en la realización de reuniones organizadas, y mayor integración entre los turnos. Se llevaron adelante mejoras propuestas y diseñadas por el área: como realizar reuniones de enfermeras y la creación de una cartelera.

Palabras clave:, coaching organizacional, coordinación de acciones, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Summary

This research allowed the integration and application of the concepts and knowledge acquired during the Master in Coaching and Organizational Change at Universidad del Salvador in a real organization. It had the objective of effectively contributing in the changing process of it.

The project took place in a retirement home between August 2013 and September 2014.

The research was a mixed type investigation; it is a process of collection and analysis of qualitative and quantitative data. The intervention design corresponds to the action investigation method; it means a continuous reflection during action, in which partial results reinforce the diagnosis, strategy and action plan.

The company wanted to improve its service to the residents by its nurses team coordinated work. At that moment each shift made decisions according to different standards, there were problems between the coworkers, lack of trust and collaboration deficit.

The intervention purpose was to contribute in the improvement of the nurses' team action coordination in order to favor the enhancement of communication and interpersonal relationships.

A diagnosis was carried out, that enabled to design a strategy and an action plan to achieve the improvement mentioned before, analyzing the possible consequences of different options

The action plan included: individual Coaching sessions with the Staff Director, and Groupal Coaching Process with the Staff Director and the leaders of the morning and afternoon shifts in order to align the work with a common goal, produce integration and effective communication.

Finally the intervention impact was assessed and the necessary suggestions were done

The result was a qualitative improvement in the action coordination of the nurses' team, evidenced by their organized meetings and an increased integration between the different shifts. Specific improvements were carried out, proposed and designed by the area. For example: nurses meetings, and the creation of a bulletin board

Key words: Organizational Coaching, Coordination of actions, communication, team work, leadership



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Mejora en la Coordinación de Acciones del Equipo de Enfermería en Años Dorados

Este trabajo de investigación fue realizado en un geriátrico del barrio de Devoto, fundado en el año 1995. Empezó en una casa con capacidad para 23 personas. Con el tiempo adquirieron otras dos propiedades. Una está anexada a la primera y la otra está ubicada en la vereda de enfrente. En la actualidad la capacidad total del geriátrico es de cincuenta y tres pacientes.

Para cuidar la confidencialidad de la organización se utiliza Años Dorados como nombre de fantasía, por el mismo motivo sus empleados serán nombrados por sus puestos o funciones en ella.

Los Directores dicen que Años Dorados se propone como un lugar de vida para personas grandes. Tienen una visión integral del paciente para preservar y mejorar sus condiciones de vida.

Se trata de una empresa familiar. Su fundadora ocupa el cargo de Directora General. Sus hijos son respectivamente Director Médico uno y Representante Legal el otro.

La Directora y dueña es médica psiquiatra, anteriormente junto con otros socios tuvo otro geriátrico cuyos pacientes provenían del Pami, éste fue cerrado por problemas económicos en 1997.

La estructura de Años Dorados consta de una Dirección ejecutiva compuesta por tres integrantes: dos de ellos hijos de la dueña: el Director Médico y el Representante Legal respectivamente, y la tercera es Directora de Personal. Se divide en dos grandes áreas una reporta a la Directora de Personal y la otra al Director médico. A la primera de ellas reporta el

personal fijo de la organización: enfermeras, asistentes, administrativo y mantenimiento y al área del Director Médico reportan los profesionales, que en su mayoría son contratados.

El geriátrico en el momento de iniciar la investigación contaba con 28 empleados, distribuidos en tres turnos de trabajo.

La organización no tenía diseñado un organigrama propio, por ello el siguiente fue construido por la investigadora a partir de lo declarado por los directivos, muestra las áreas funcionales al inicio de la intervención.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

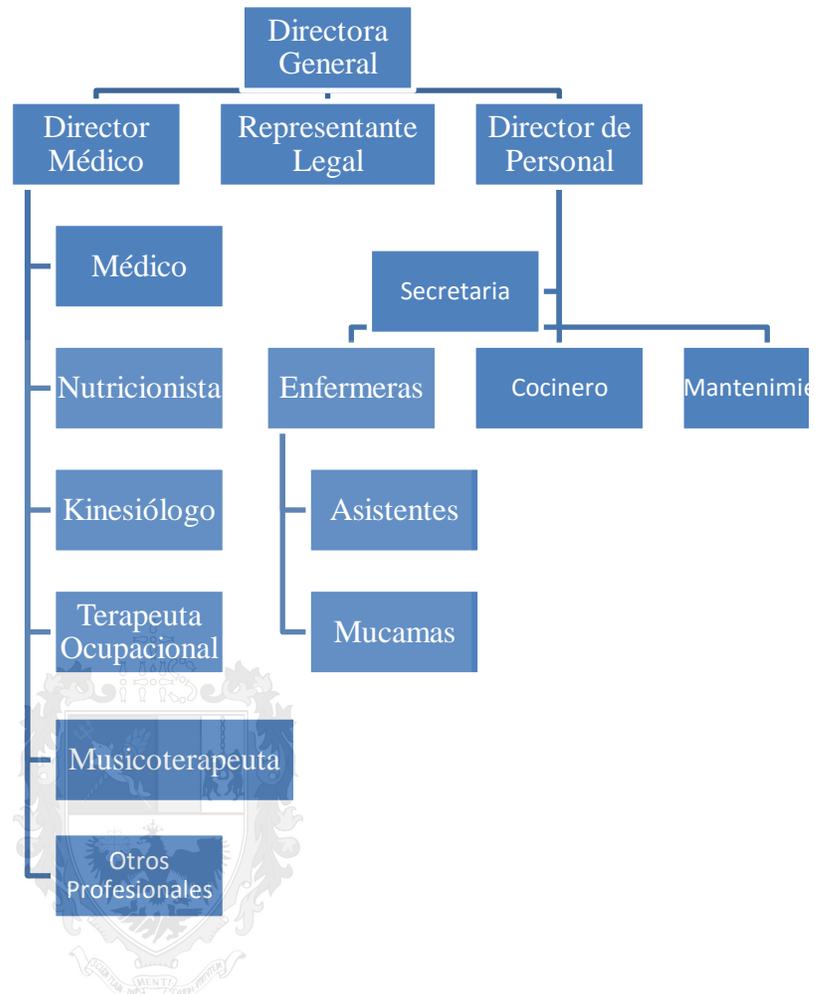


Figura 1. Organigrama de Años Dorados a agosto de 2013

En el organigrama de la figura 1 se definieron las áreas funcionales, la denominación del puesto y su respectiva jerarquía. Se entendió necesario aclarar respecto a las funciones de los Directores:

- El Director Médico: se ocupa de los pacientes, coordina los profesionales, y los vínculos con familiares y las obras sociales.
- El Representante Legal manifestó que en los hechos se desempeña como Director Administrativo, hace las compras de artículos de limpieza y no perecederos. Además se ocupa de cuestiones relacionados al personal en caso de conflictos, a pacientes y sus

familiares. En sus palabras: “me vendo como el recolector de quejas”. También realiza las tareas que involucran los aspectos contractuales y judiciales.

- La Directora de Personal: entrevista y contrata al personal, realiza tareas administrativas generales: como pagos y cobranzas, coordina el cronograma de los turnos, recibe a los familiares y a los potenciales clientes, tiene contacto con pacientes y proveedores, recibe las inspecciones. Desempeña tareas de recepcionista: concretamente abre la puerta a quienes vayan al geriátrico, también tareas de secretaría: recibe y hace llamados, pide turnos médicos y de estudios para los internados, organiza las compras de insumos como papel para impresora, uniformes para enfermeros y asistentes y elementos descartables médicos.

Años Dorados se organiza en tres turnos de trabajo de ocho horas: mañana, tarde y noche. Cada uno con una enfermera coordinadora, asistentes y mucamas.

Entonces funcionalmente las enfermeras que coordinan los turnos constituyen una subdirección que reporta al grupo de directores. En especial las enfermeras de la mañana y la tarde cuando se realizan la mayor cantidad de las actividades fundamentales de la organización en cuanto a la atención de los pacientes: medicación, tratamientos, asistencia, etcétera.

Además trabaja un cocinero, y una persona de mantenimiento.

En cuanto a los profesionales contratados hay médicos gerontólogos y clínico, psicólogo, kinesiólogos, nutricionista, terapeutas ocupacionales, musicoterapeutas, recreólogos.

El geriátrico realiza actividades recreativas y culturales: concurren músicos, profesora de gimnasia, un cocinero imparte clases de cocina, paseos, además proveen servicios de peluquería, manicura y podología.

En el mes de julio de 2013 se incorporó una persona para ocupar el rol de recepción y secretaria, y asistir a la Directora de Personal. Trabaja tres veces a la semana durante la tarde y los fines de semana. Y cubre las suplencias de la Directora de Personal.

Además dentro de la institución trabajaban acompañantes contratadas por las familias de dos pacientes.

Los principales clientes internos son los ancianos y sus familias, los empleados, los profesionales, y algunas obras sociales que abonan parte del arancel de algunos pacientes.

Los clientes son en su mayoría privados, desde hace un tiempo recibieron además otros cuyas obras sociales pagan su estadía debido a la ley de discapacidad.

Los pacientes son internados por distintos motivos: sus familias buscan un lugar adecuado para que convivan con otros ancianos recibiendo atención y acompañamiento, otros para que reciban cuidados apropiados porque padecen algún tipo de demencia y están imposibilitados para vivir solos o en casa con sus familiares, otros temporariamente para su rehabilitación después de alguna enfermedad o internación hospitalaria.

Los proveedores principales son los de alimentos, limpieza, farmacia, descartables, residuos patológicos, oxígeno, ortopedias.

La situación en Años Dorados al comenzar la investigación en agosto de 2013, en base a los comportamientos observados durante el relevamiento de la fase diagnóstica era la siguiente:

- Foco el cliente, el dinero se destinaba principalmente a mejoras para su atención y confort

- Valores destacados el servicio y cuidado a los pacientes. Lo humano en el trato con los empleados por parte de los Directores dueños. El esfuerzo, dedicación y compromiso.
- Ausencia de organigrama formal.
- Los Directores respondían a las necesidades y situaciones operativas cotidianas y a las urgencias,
- La Directora de Personal con experiencia y competencia técnica, mostraba dificultades en su estilo de comunicación y comportamientos emocionales, ocasionando conflictos con el personal y la necesidad de contener su emocionalidad.
- Ausencia de reuniones con el personal, evaluación de desempeño ni retroalimentación formal.
- Las enfermeras coordinadoras de los turnos tenían momentos de encuentro llamados “pase” en que únicamente se transmitían el parte de los pacientes, no había reuniones para otros temas.
- Las enfermeras de cada turno desempeñaban individualmente su tarea sintiéndose motivadas, no habían definido en forma grupal una modalidad uniforme de su tarea en la organización.
- Había escasa planificación de objetivos, estrategias y procesos que unificasen la manera de trabajar de los turnos.
- Ausencia de normas de convivencia.
- El clima de trabajo estaba afectado por las dificultades de relación entre los miembros del personal, los colaboradores manifestaban desconfianza entre sí, se producían rumores y peleas.