

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

Análisis de la Estructura Organizacional del Centro Gerontológico  
Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo

**AUTORES:**

Barahona Coloma, Ingrid Samantha

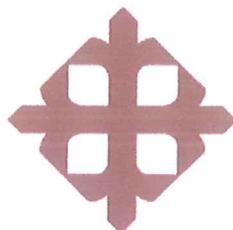
Loor Peñafiel, Josué Manuel

**IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel Mgs.

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Barahona Coloma, Ingrid Samantha y Loor Peñafiel, Josué Manuel** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

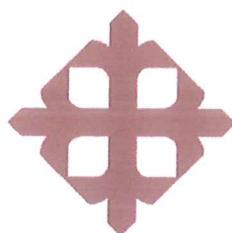
**TUTOR**

**Psic. Alex Miguel Tapia Ubillus Mgs.**

**DIRECTORA (e) DE LA CARRERA**

**Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Ingrid Samantha, Barahona Coloma**

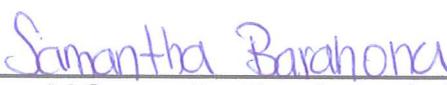
### **DECLARO QUE:**

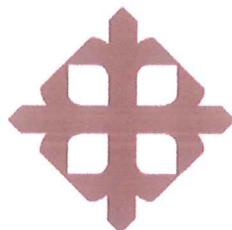
El Trabajo de Titulación **Análisis de la Estructura Organizacional del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo**. Previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

  
**Ingrid Samantha Barahona Coloma**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Josué Manuel, Loor Peñafiel**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Análisis de la Estructura Organizacional del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo**. Previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

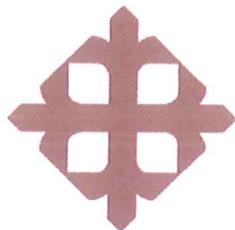
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**Josué Manuel Loor Peñafiel**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

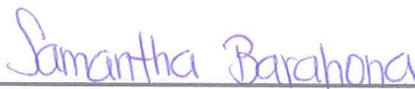
## **AUTORIZACIÓN**

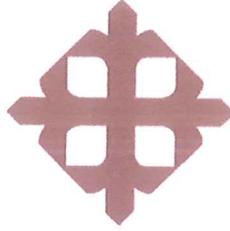
**Yo, Ingrid Samantha, Barahona Coloma**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de la Estructura Organizacional del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA:**

  
**Ingrid Samantha Barahona Coloma**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Josué Manuel, Loor Peñafiel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis de la Estructura Organizacional del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR:**

---

**Josué Manuel Loor Peñafiel**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios sobre todas las cosas, por todo lo que me ha deparado en la vida y lo he sabido sobrellevar. Gracias a él, el destino me ha ofrecido buenas cosas, junto a la gente que me rodea y a mi familia.

Quiero agradecer infinitamente a mi padre, uno de los pilares fundamental en mí vida, Miguel Barahona, por todo su apoyo incondicional que me ha brindado en todos estos años de estudio, y en toda mi vida. Gracias a él estoy donde estoy, por saberme guiar y brindarme toda su confianza y amor incondicional para ser quien soy ahora.

A mi querida madre, siendo otro pilar fundamental en mi vida, Maribel Coloma, gracias a ella he sabido sobrellevar las dificultades que he pasado, su apoyo incondicional me ha servido para ser una mujer de confianza absoluta. Quiero agradecerle por todos estos años de amor y completo soporte que me ha brindado, por estar siempre a mi lado cuando más la necesito.

A mis hermanos, Gabriela Barahona y Andrés Barahona, siendo un complemento en mi vida, ofreciéndome su apoyo para seguir adelante y cumplir mis objetivos.

A mi compañero de tesis, por todos estos años de amistad que me ha brindado y por su dedicación al realizar un nuevo proyecto en nuestra vida. Juntos hemos sabido sobrellevar las dificultades de esta etapa, pero hemos salido victoriosos.

Al Psic. Alex Tapia, por toda su dedicación y tiempo que nos ha brindado durante todo este tiempo. Gracias a él hemos podido comprender que las cosas se pueden hacer con mucha dedicación y esfuerzo.

**Ingrid Samantha Barahona Coloma**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar doy gracias a Dios, por haberme dado el suficiente valor y confianza suficiente para lograr este objetivo de mi vida.

Agradezco también el apoyo constante y disposición de mi querido padre, Manuel Loor, ya que desde el inicio y final mi carrera universitaria, ha estado presente física y emocionalmente, siendo la parte fundamental de esta gran meta.

A mi madre, Carolina Peñafiel, que gracias a sus consejos, he conocido como lograr el éxito a lo largo de mi vida.

A mi hermano, Tomás Loor, que ha estado apoyándome en todo momento, sin importar el lugar o distancia, siempre contando con su apoyo.

A mis tíos Gorky Peñafiel y Francia Peñafiel, compartiendo experiencias vividas y siendo consejeros a lo largo de mi vida universitaria.

A Katherine Romero, por acompañarme durante todo este camino, compartiendo alegrías y tristezas, dándome su apoyo en todo momento y demostrarme que caer es permitido pero levantarse es obligación.

A mi compañera de tesis, Samantha Barahona, por su paciencia, ayuda y compañerismo brindado en este tiempo, considerándola no solo una compañera si no una gran amiga.

Al Psic. Alex Tapia Ubillus, por su apoyo incondicional, que en este tiempo como nuestro tutor, lo he considerado como una persona digna de admirar, ya que me enseñó cómo superar problemas y demostrando que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

**Josué Manuel Loor Peñafiel**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de titulación principalmente a Dios, por la confianza que ha puesto en mí en todos estos años. A mis padres, Miguel Barahona y Maribel Coloma, que son el pilar fundamental en mi vida, por todo su apoyo que me han brindado en todo este tiempo y me han hecho cumplir con uno de los objetivos que tengo en mi vida profesional. A mis hermanos que son el complemento de mí existir, por brindarme su confianza absoluta. A mi compañero de tesis, Josué Loor, por poner todo el esfuerzo en este proyecto. A mi tutor Psic, Alex Tapia, por su dedicación y apoyo brindado. A Joel Jaramillo, por todo su apoyo emocional y cariño en el proceso de este proyecto. A mis mejores amigas con las que he compartido alegrías y tristezas en todos estos años de carrera universitaria. A los profesores que he tenido en esta etapa de estudio, por sus enseñanzas y por inculcarme todo lo que se ahora.

**Ingrid Samantha Barahona Coloma**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación principalmente a Dios, por todas las bendiciones que me ha dado durante mi vida. A mi Padre, que ha estado presente en todo momento conmigo, por su apoyo incondicional y consejos a lo largo de mi vida. A mi Madre, que gracias a sus consejos y apoyo me ha ayudado a cumplir esta gran meta, creciendo como profesional y persona. A mi hermano que me ha apoyado en toda circunstancia. A mis tíos Gorky y Francia por su ayuda incondicional. A toda mi familia que ha compartido momentos alegres y tristes durante mi vida estudiantil, celebrando los triunfos y apoyándome en todo instante. A mis profesores y amigos universitarios, por el tiempo brindado de estudio y dedicación a lo largo de mi carrera. A Katherine Romero que ha sido un apoyo absoluto en toda mi carrera universitaria. A Samantha Barahona mi compañera de tesis, por todo este tiempo de investigación brindado. A mi tutor Psic. Alex Tapia Ubillus por el apoyo, consejos y sabiduría brindada en este proyecto.

**Josué Manuel Loor Peñafiel**

# ÍNDICE GENERAL

<b>Resumen</b> .....	<b>xviii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xix</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>xx</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Problema de investigación</b> .....	<b>3</b>
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	5
<b>Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>Importancia</b> .....	<b>5</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>5</b>
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>7</b>
<b>Marco Referencial</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Marco Teórico</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Elementos que integran la Estructura Organizacional.....	7
1.1.2 Factores que determinan la estructura de las organizaciones .....	7
1.1.3 Importancia de la estructura organizacional .....	8
1.1.4 Fases para el diseño de una adecuada estructura organizativa .....	9
1.1.5 Rol del adulto mayor en la sociedad .....	11
1.1.6 Características físicas y psicológicas del adulto mayor.....	12
1.1.7 Inclusión del adulto mayor en la sociedad.....	14
1.1.8 Características demográficas de los adultos mayores en Ecuador .	15
1.1.9 Función de los Centros Gerontológicos para los adultos mayores..	16
<b>1.2 Marco legal</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 Requisitos al acceso del servicio.....	17
1.2.2 Criterios de selección .....	17
1.2.3 Ley de protección al adulto mayor.....	18
<b>1.3 Marco Conceptual</b> .....	<b>21</b>
1.3.1 El proceso de la organización en una institución.....	21
1.3.2 Función de un organigrama.....	22
1.3.3 Estudio de la Gerontología .....	22

1.3.4 Ancianidad.....	23
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>25</b>
<b>Metodología de la Investigación.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Tipo de estudio .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Método de investigación .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Técnicas de recolección de información .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Población.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Muestra .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>28</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Antecedentes del Centro.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Ubicación.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Objetivos.....</b>	<b>30</b>
3.3.1 Objetivo General .....	30
3.3.2 Objetivos específicos.....	31
<b>3.4 Servicios que ofrece el Centro .....</b>	<b>31</b>
<b>3.5 Características de los usuarios .....</b>	<b>33</b>
<b>3.6 Requisitos de acceso al servicio.....</b>	<b>33</b>
<b>3.7 Criterios de selección.....</b>	<b>34</b>
<b>3.8 Capacidad del Centro .....</b>	<b>35</b>
<b>3.9 Análisis de la entrevista .....</b>	<b>35</b>
3.9.1 Entrevista a Directora del Centro Gerontológico .....	35
<b>3.10 Organigrama.....</b>	<b>40</b>
3.10.1 Descripción del Organigrama .....	41
3.10.2 Propuesta del nuevo organigrama del centro Gerontológico.....	42
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>44</b>
<b>Propuesta de mejoramiento en la Estructura Organizacional .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Visión y Misión del Centro Gerontológico.....</b>	<b>44</b>
4.1.1 Actual misión .....	44
4.1.2 Propuesta de nueva misión .....	44
4.1.3 Actual visión .....	44
4.1.4 Propuesta de nueva visión .....	45
<b>4.2 Análisis del FODA.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3 Proceso de selección del personal .....</b>	<b>47</b>
4.3.1 Selección de personal .....	49

4.3.2 Fuente de selección del personal.....	49
4.3.3 Elección de las técnicas de selección .....	49
4.3.4 Etapas en la entrevista de selección .....	50
4.3.5 Evaluación del candidato.....	51
4.3.6 Pruebas de conocimiento o de capacidad.....	52
4.3.7 Pruebas psicométricas .....	52
4.3.8 Pruebas de personalidad.....	53
4.3.9 Evaluación y entrevista final .....	53
4.3.10 Aplicación del proceso de selección en el Centro .....	54
4.3.11 Ruta a seguir en el proceso de selección de personal .....	55
<b>4.4 Capacitación al personal.....</b>	<b>56</b>
4.4.1 Ruta a seguir en las capacitaciones del personal .....	57
<b>4.5 Nómina de puestos de trabajo.....</b>	<b>58</b>
<b>4.6 Perfiles de Cargo .....</b>	<b>58</b>
<b>4.7 Manual de descripción de puestos de trabajo .....</b>	<b>63</b>
4.7.1 Directora.....	63
4.7.2 Terapeuta ocupacional .....	65
4.7.3 Psicología.....	66
4.7.4 Secretaria .....	68
4.7.5 Asistente administrativo.....	70
4.7.6 Directora de cobro .....	72
4.7.7 Promoción y trabajo social .....	74
4.7.8 Auxiliar de enfermería .....	76
4.7.9 Fisioterapeuta.....	77
4.7.10 Médico Geriatra .....	78
4.7.11 Asistente técnico .....	79
4.7.12 Promotor social .....	81
4.7.13 Conserje .....	82
<b>4.8 Evaluación del desempeño.....</b>	<b>83</b>
4.8.1 Factores que afectan el desempeño en el puesto.....	84
4.8.2 Formato de evaluación de desempeño con establecimiento de normas y registro de resultados .....	86
<b>4.9 Plan de inversión para la adquisición de recursos en el Centro Gerontológico .....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>89</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>90</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>91</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>93</b>

## INDICE DE TABLAS

TABLA NO 1 ACTIVIDADES DEL CENTRO .....	42
TABLA NO 2 NÓMINA DE PUESTOS DE TRABAJO .....	59
TABLA NO 3 PERFILES DE CARGO .....	60
TABLA NO 4 PLAN DE INVERSIÓN DE MATERIALES DEL CENTRO .....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO 1 FASES DE LA GESTIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ACUERDO A MINTZBERG .....	10
GRÁFICO NO 2 UBICACIÓN DEL CENTRO GERONTOLÓGICO DR. MARCILLO DE LA TORRE .....	30
GRÁFICO NO 3 ORGANIGRAMA CENTRO GERONTOLÓGICO MUNICIPAL DR. ARSENIO DE LA TORRE MARCILLO .....	40
GRÁFICO NO 4 PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA .....	43
GRÁFICO NO 5 PROCESO DE SELECCIÓN.....	48
GRÁFICO NO 6 PROCESO DE SELECCIÓN.....	50
GRÁFICO NO 7 FACTORES QUE AFECTA EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO .....	85
GRÁFICO NO 8 FALTA DE EQUIPAMIENTO.....	100
GRÁFICO NO 9 FALTA DE EQUIPAMIENTO.....	101
GRÁFICO NO 10 FALTA DE EQUIPAMIENTO.....	101
GRÁFICO NO 11 FALTA DE EQUIPAMIENTO.....	102
GRÁFICO NO 12 ESPACIO LIBRE .....	102
GRÁFICO NO 13 ESPACIO LIBRE .....	103
GRÁFICO NO 14 ESPACIO LIBRE .....	103
GRÁFICO NO 15 ESPACIO LIBRE .....	104
GRÁFICO NO 16 PROFORMA COMERCIAL KIWI.....	105
GRÁFICO NO 17 PROFORMA CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	106
GRÁFICO NO 18 PROFORMA CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	106
GRÁFICO NO 19 MUEBLES SALA DE ESPERA .....	107
GRÁFICO NO 20 PISO ANTIDESLIZANTE .....	107

## Resumen

El siguiente proyecto de titulación, se basa en el análisis de la estructura organizacional del centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, para el mejoramiento de la gestión administrativa, lo que incide negativamente en el rendimiento del personal que allí labora y en la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios.

Este proyecto de titulación está organizado en cuatro capítulos, que contienen información teórica y aplicada, para llevar a cabo el análisis y la redefinición de su estructura organizacional.

En el primer capítulo se brinda información teórica, acerca del diseño de la estructura organizacional de una institución, para así llevar a cabo una buena administración interna. También en este capítulo se aporta información respecto a la gerontología, al adulto mayor y a las leyes que en el Ecuador se aplican, del cuidado de las personas mayores de 65 años.

El segundo capítulo describe la metodología del proyecto, el tipo de estudio, el método de investigación empleado, las técnicas de recolección de información y el tamaño de la muestra seleccionada.

El tercer capítulo brinda información sobre las falencias que el centro presenta, se detallan las actividades que ofrece a los usuarios y se describen las funciones que realizan los colaboradores.

Por último, en el cuarto capítulo, se describe la propuesta de la nueva estructura organizacional del centro Gerontológico para la optimización de la gestión administrativa y así brindar un adecuado servicio a los usuarios del establecimiento.

**Palabras claves:** (Manual de funciones, Recolección de información, Gerontología, Gestión administrativa, estructura organizacional, metodología del proyecto).

## **Abstract**

The following final project is based on the analysis of the organizational structure of “Centro Gerontológico Dr. Arsenio de la Torre Marcillo”, to improve the current administration, which negatively affects the performance of the personnel therein working and in the quality of service provided.

This final project is organized into four chapters, which contains the theoretical and applied information, in order to carry out a proper analysis of its organizational structure.

The first chapter contains theoretical information mainly based on concepts applied to the appropriate design of the organizational structure of an institution in order to conduct a good internal administration. This chapter also contains information about gerontology, the elderly and Ecuador laws to be applied in the care of people over 65 years.

The second chapter presents the methodological part applied to the project, the research method to perform, the types of data collection to be used to obtain exact information and the type of sample required for information.

Chapter number three, mentions the respective information on the gaps the Gerontology Center currently has, the different activities offered to the users are detailed as well as the functions undertaken by their officials.

Finally in chapter four, the proposed new organizational structure that will enable optimizing the administrative part and provide excellent service to users of the establishment is detailed.

**Key words:** (Manual of procedures, data collection, gerontology, administrative management, organizational structure, project methodology).

## Résumé

Ce Projet analyse la structure organisationnelle du Centre Gérontologique Municipal « Dr. Arsenio de la Torre Marcillo », dans le but d'améliorer la gestion administrative qui se trouve affectée par les erreurs administratives qui ne permettent pas que le personnel puisse être performant, été vite ainsi l'offre d'un meilleur service aux utilisateurs.

Ce Projet est composé de quatre chapitres, il est basé sur toute l'information théorique et appliquée collectée afin de réaliser une analyse de la structure organisationnelle de cette institution.

Le premier chapitre s'agit de l'information théorique, basée dans le design de la structure organisationnelle d'une institution pour avoir une bonne administration interne. En outre, il compte sur la gérontologie, l'information basée de seniors, et sur comment les lois d'Equateur doivent être appliquées à l'inclusion des personnes âgées de plus de 65 ans.

Le deuxième chapitre aborde la partie méthodologique du projet, le type d'étude, la méthode de recherche réalisée, les types de collecte d'information et le type d'échantillon.

Le chapitre numéro trois traite la respective information du centre gérontologique, analyse quelques lacunes dont le centre fait défaut, les activités données aux utilisateurs et les différents points de vue des patients, pour pouvoir déterminer les faiblesses qui sont présentes et qui ne permettent pas d'avoir une structure organisationnelle efficiente.

Enfin, dans le chapitre quatre, on fait une proposition de la nouvelle structure organisationnelle à partir des données recueillies qui permettra au centre d'optimiser la partie administrative et de donner un excellent service aux utilisateurs.

**Mots clés :** (fonctions manuelles, collecte de l'information, gérontologie, gestion administrative, structure organisationnelle, méthodologie du projet)

## **Introducción**

El diseño de una adecuada estructura organizacional es un aspecto fundamental para lograr los resultados que la organización aspira, y a la vez brindar servicios de calidad. Muchos autores coinciden en que de una adecuada estructura organizacional depende la eficiencia y la eficacia de los servicios que una institución ofrece.

Sin embargo, existen instituciones que no cuentan con una adecuada estructura organizacional, por lo que se presentan problemas en sus actividades diarias, con sus colaboradores, incluso con sus clientes o personas beneficiadas, ya que muchas veces no cuentan con las herramientas necesarias o el conocimiento suficiente para poder llevar a cabo una buena gestión.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, y con base a los conocimientos adquiridos en la carrera, se ha decidido llevar a cabo el estudio de la estructura organizacional del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, ya que se considera que ésta estructura organizacional no está cumpliendo con el propósito para el cual el Centro fue creado.

El Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo comenzó sus actividades el 2007 con fondos invertidos por parte de la Municipalidad de Guayaquil y la administración de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con el propósito de atender personas de la tercera edad que requieren un lugar donde puedan recibir estimulación física, psicológica, y una vinculación adecuada con el entorno.

El Centro Gerontológico lleva 8 años de funcionamiento; durante este tiempo ha tenido una aceptación importante, y actualmente la demanda de atención ha aumentado de manera considerable, siendo dos veces más de lo que hubo en sus inicios, según los comentarios de la Directora encargada se conoce que están en lista de espera alrededor de 1750 usuarios más.

En el Centro Gerontológico se pretende realizar una propuesta de mejoramiento de la estructura, que ayude a gestionar de manera más eficiente sus labores.

Mediante un primer análisis realizado en el Centro, se identificaron ciertas falencias en su estructura organizacional, lo que dificulta que sus colaboradores puedan trabajar con eficiencia.

## **Problema de investigación**

### **Planteamiento del problema**

El Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo es una organización sin fines de lucro ubicada en la ciudad de Guayaquil que brinda servicios de estimulación física y psicológica a adultos mayores desde los 65 años de edad.

Está integrado por 46 colaboradores, de las cuales el cincuenta y dos por ciento se dedican a las gestiones administrativas y el cuarenta y ocho por ciento están dedicados a la atención de los usuarios. Del personal que trabajan en el Centro, veinticuatro tienen relación de dependencia con la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y veintidós son personal voluntario, estas personas asisten al Centro 2 veces por semana, y existen días en los que el personal voluntariado no llega a cumplir con sus labores.

Uno de los principales problemas, observado en el Centro, al momento no cuenta con un manual de descripción de funciones donde se describan claramente las funciones que sus colaboradores deben realizar, algunos ejercen otras labores que no se requieren, y existen más personas enfocadas en el área administrativa y pocas personas que trabajan directamente con los usuarios.

La inasistencia de ciertos colaboradores voluntarios, provoca un incremento en la carga de trabajo del resto del personal y por consiguiente generan malestar y tensión a sus compañeros y usuarios.

Por otra parte, el Centro no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, el perfil de las personas que allí trabajan, en algunos casos no es acorde con el perfil profesional, son personas contratadas por referencias a las que no se las evalúa si cumplen o no con el perfil requerido

Al examinar la visión y la misión del Centro se encontró que estos aspectos carecen de la claridad necesaria que hagan consistente y con buenos fundamentos un futuro deseable para la institución.

En cuanto al manejo operativo del Centro Gerontológico, se observa que no se realizan reuniones con sus colaboradores porque no se las considera importantes, y si llegan a hacer alguna, es una reunión anual, de acuerdo con la Directora encargada, únicamente se realiza una reunión anual reunión para saber quiénes de los voluntarios seguirán colaborando con el Centro y quienes se retiraran y presentar el FODA a los colaboradores.

En lo referente a las capacitaciones, estas no se desarrollan, la administración no asume iniciativa alguna para capacitar al personal, para que así exista una mejora en sus conocimientos. La única capacitación que les imparten son las que ofrece el municipio y estas son muy esporádicas.

Los colaboradores tampoco tienen una evaluación de desempeño, para así, saber cómo están ejerciendo sus funciones y los resultados que obtienen.

En cuanto a la infraestructura, el Centro no cuenta con espacio suficiente para recibir más usuarios, ya que requiere más salones para realizar otras actividades y así poder recibir usuarios que están en lista de espera para ingresar.

Los implementos con los que el personal realiza las actividades son escasos, por lo que el personal construye con mucho ingenio sus propias herramientas de trabajo.

De continuar esta situación, el Centro Gerontológico podría entrar en un proceso de obsolescencia debido a su limitada capacidad de gestión. También se analiza que la demanda supera a la oferta. Y con la situación actual que sus colaboradores voluntarios no laboran todos los días y existe un alto porcentaje de ausentismo es probable que con el tiempo el Centro no cuente con el personal que ayude a los usuarios en sus actividades diarias.

Para llevar a cabo el control y mejoramiento de esta situación, es necesario realizar una reingeniería de la estructura organizacional, tomando en cuenta los factores internos y externos que la afectan, para así llevar a cabo una buena gestión que posibilite lograr los objetivos planteados.

## **Formulación del problema**

El Centro Gerontológico posee una estructura organizacional caracterizada por falencias que afectan el rendimiento del personal que allí labora.

## **Justificación**

Se evidencian problemas de orden operativo, los cuales inciden de manera puntual en la calidad del servicio que presta el Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio De La Torre Marcillo.

Una vez detectada estas deficiencias administrativas, nuestro proyecto consiste en un nuevo diseño de la estructura organizacional, con el propósito de mejorar la calidad de servicio que se ofrece.

## **Importancia**

Nuestro proyecto propone una redefinición de la estructura organizacional a fin de atender eficientemente los problemas administrativos que presenta el Centro, las mejoras de la estructura organizacional, ayudaran a optimizar la administración, y al mejor aprovechamiento de los recursos físicos y monetarios disponibles.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Rediseñar la estructura organizacional del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio Marcillo de la Torre para la optimización de su funcionamiento administrativo.

## **Objetivos Específicos**

Evaluar la situación actual de la Institución, e identificar factores administrativos internos y externos que afectan negativamente a la organización.

Replantear los procesos básicos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación a fin de mejorar la eficiencia del personal del centro Gerontológico.

Efectuar recomendaciones para optimizar la gestión administrativa del Centro Gerontológico.

# **CAPÍTULO 1**

## **Marco Referencial**

### **1.1 Marco Teórico**

#### **1.1.1 Elementos que integran la Estructura Organizacional**

La estructura organizacional está formada por la estructura formal y la estructura informal, donde “la estructura formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección” (Gallardo, 2012, p. 15).

La estructura informal en cambio, es “aquella que está formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización. Es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada” (Gallardo, 2012, p. 19).

De acuerdo a estos autores, se puede afirmar que la estructura formal es la parte técnica de la estructura organizacional, es el diseño de las partes divididas por funciones de una institución, como los niveles jerárquicos, y el tramo de control de los gerentes.

La estructura informal es la parte que no está relacionada con el diseño de una estructura, es decir, es el lado social y tiene que ver con la manera como se relacionan los individuos en una institución, que por lo general no se establece oficialmente en una organización.

#### **1.1.2 Factores que determinan la estructura de las organizaciones**

Según Bernal (2007) los factores que determinan directamente a las estructuras de las organizaciones son los siguientes:

- Las estrategias que se definen en la planeación para el logro de los objetivos, es decir que la estructura debe adecuarse a la estrategia.
- El tamaño de la propia organización. A diferentes tamaños, la empresa puede requerir diferentes estructuras.
- Las tecnologías.
- Los cambios del entorno.

Una buena estructura organizacional debe ayudar a la organización y a las personas a que se desempeñen mejor en su trabajo, con una mayor eficiencia y eficacia, ya que esta estructura es un medio de ayuda para un buen rendimiento dentro de la organización.

### **1.1.3 Importancia de la estructura organizacional**

La importancia de la estructura organizacional en una institución según Chiavenato es para la organización del diseño de una empresa, para así concluir metas propuestas y lograr el objetivo que se desea alcanzar. Se toma la estructura organizacional que se acomode a las prioridades, necesidades y así mismo deber reflejar la situación de la organización (Chiavenato, citado por Guerardin Chumasero, 2014).

Tradicionalmente las estructuras organizacionales se las representa directamente con un organigrama, donde se muestra los niveles jerárquicos del trabajo de una organización.

Actualmente, existe una variedad de formas estructurales, que buscan respuestas para mejorar las falacias que presenta una institución, debido a las nuevas condiciones y a las exigencias que presenta ambiente organizativo dentro de ellas.

“Toda organización debe ser organizada para que funcione mejor y pueda obtener óptimos resultados. El éxito de una organización depende en gran manera de cómo está organizada para operar y obtener resultados”(Gibson, Ivancevich, Donnell & Konopaske, 2011, p. 386).

Una estructura organizacional se basa en la división de las funciones de los trabajadores en una organización para así controlar los trabajos que realizan y llegar a una coordinación de sus labores los cuales están orientados a lograr los objetivos dados en la organización.

#### **1.1.4 Fases para el diseño de una adecuada estructura organizativa**

Mintzberg (1979) propone las siguientes fases para el diseño de una adecuada estructura organizativa. (Véase en el grafico No. 1):

**1° Identificar los puestos de trabajo:** Lo primero que se realiza en una estructura organizacional es diseñar los puestos de trabajo, luego se describe a la persona que ocupa aquel puesto.

El puesto de trabajo es aquella expresión básica que permite definir las responsabilidades, habilidades competencias y condiciones que son necesarias en la organización.

**2° Diseñar la superestructura:** La representación que define al diseño de la superestructura es el organigrama de una organización, donde se visualiza gráficamente la jerarquía que posee.

El conjunto de puestos de trabajo forman la unidad organizativa, distintas unidades organizativas llegan a formar la unidad organizativa superior y este conjunto de unidades organizativas de primer nivel forman la superestructura.

**3° Diseñar los dispositivos de enlace:** Representan el establecimiento de los sistemas de planificación y control.

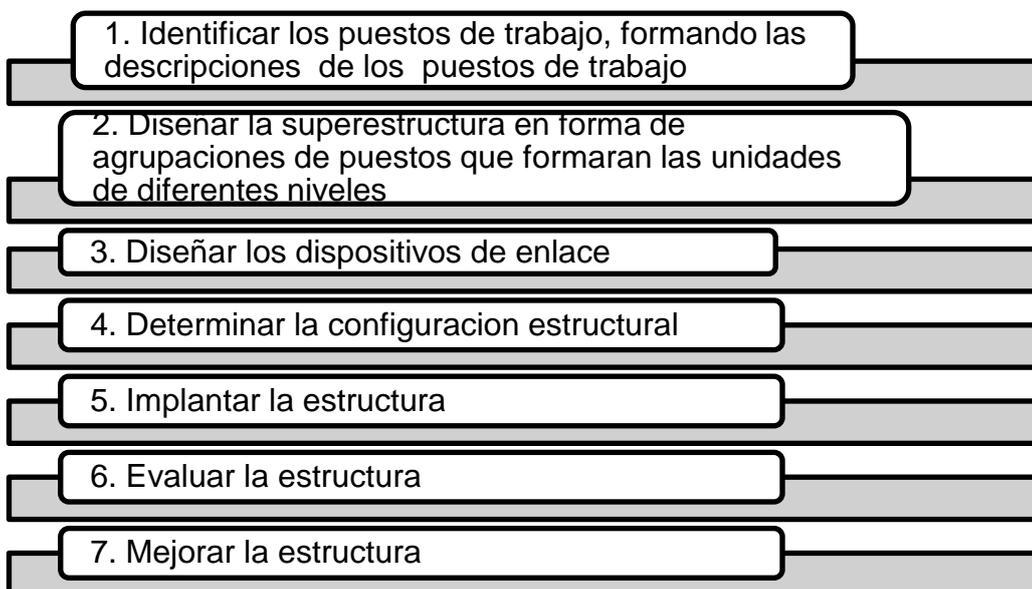
**4° Determinar la configuración estructural:** las configuraciones estructurales son: Profesional, divisional, innovadora, política, burocracia maquinal, misionera y burocracia profesional.

**5° Implantar la estructura diseñada:** Se implementa la estructura que ha sido analizada por parte del directorio de una institución, para así poner en funcionamiento las distintas áreas con sus respectivos cargos de trabajo.

**6° Evaluar la estructura:** esta fase describe como se realiza la evolución de las personas, como por ejemplo: El desempeño, la mejora a la organización, el potencial, el ajuste en la normativa, la integración, el clima laboral, y los objetivos.

**7° Mejorar la estructura:** Luego de haber implantado la estructura, de evaluarla, se analizan las distintas fallas que esta puede tener, para proceder a realizar las mejoras de la misma.

**Gráfico No 1 Fases de la Gestión de una estructura Organizativa de acuerdo a Mintzberg**



**Elaborado por:** Barahona Coloma Ingrid Samantha & Loor Peñafiel Josué Manuel

Estas fases propuestas por el autor, ayudan a tener una mejor gestión en la estructura organizacional, ya que ciertas organizaciones no las cumplen, haciendo que esta se debilite, y comiencen a generar problemas internamente en la administración.

### **1.1.5 Rol del adulto mayor en la sociedad**

Según Imbert (2009) la familia, como red social de apoyo, acrecienta su importancia con el envejecimiento de sus integrantes, condicionados en esta etapa de la vida por la reducción de su actividad social, lo que incrementa para el anciano el valor del espacio familiar, que siempre será el insustituible apoyo; pese a que con el envejecimiento la problemática familiar se complejiza porque, entre otros factores, existe superposición de varias generaciones con diferentes necesidades y demandas.

El adulto mayor demanda de una atención especializada, ya que con el paso de los años, se genera un deterioro físico y mental, que trae consigo vulnerabilidad en razón de salud, orden familiar y pérdida de conocimiento.

La valoración que deben de tener las familias con respecto a estas personas, debería de tener un cambio rotundo, la mayoría de las familias, no incluye a sus familiares en las actividades cotidianas, existen casos que la marginación de estas personas llegan a niveles extremos, el abandono parcial y el abandono total se da tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo.

La necesidad de una cultura incluyente de adultos mayores dentro de la sociedad, es un punto clave en el desarrollo de la sociedad, gobiernos a nivel mundial dan como prioridad el desarrollo económico, tecnológico y de salud, dejando a un lado lo que realmente importa en la sociedad, que es la integración de la familia.

Esta parte de la población necesita afecto familiar, sin embargo existen familias que envían a sus seres queridos a Centros especializados de atención de adultos mayores, olvidando que la familia ayuda en un mayor porcentaje al correcto desarrollo del anciano.

### **1.1.6 Características físicas y psicológicas del adulto mayor**

Según Vida (2011) existen características físicas y psicológicas propias de cada edad. En el adulto mayor, estas características son particularmente notorias, porque existe un proceso de reducción de las capacidades cognitivas y físicas para así poder desenvolverse por sí mismo.

Aquella población adulta mayor de los 65 años, tiene ciertas características que los limita realizar actividades, sin considerar que estas personas mayores son seres llenos de experiencias. De acuerdo a Vida (2011) entre estas características tenemos,

- Empiezan a presentar enfermedades biológicas como: diabetes, cataratas, Parkinson osteoporosis, artrosis, cardiovasculares, etc.
- Enfermedades mentales como: Alzheimer, demencia senil.
- Aislamiento social.
- Escasa oportunidad de encontrar trabajo.
- Escasos lugares donde existan actividades para realizar sus actividades físicas adecuadas.

Cuando una persona envejece es posible que existan ciertas alternaciones físicas, cognitivas y afectivas, las que pueden generar un nivel bajo de autoestima, que no permite un desenvolvimiento social del individuo con las demás personas.

Según Acosta (2011) aquellas alteraciones afectivas y cognitivas, desde el punto de vista psicológico en el proceso de envejecimiento de una persona, pueden afectar el comportamiento de las mismas. Estos pueden ser:

En el área cognitiva:

- Puede existir olvido de las rutinas diarias o disminuir su actividad intelectual.
- Reiteraciones de historias.

- Deterioro de la agudeza perceptual.

En el área motivacional:

- El interés de conocer cosas nuevas, o por el mundo externo llega a disminuir.
- Se reduce el círculo de sus intereses.
- Llega a mantener muchas quejas, mostrando un comportamiento de negatividad ante la mayoría de situaciones.
- Muestran en ciertos casos un alto interés por recordar cosas del pasado.
- Aumenta su interés por el cuerpo por distintas sensaciones desagradables típicas de la vejez, aparecen rasgos de hipocondría.

En el área emocional:

- Su estado de ánimo se encuentra de manera depresiva, presentan un alto porcentaje de terror ante la soledad, la muerte, el empobrecimiento, la indefensión.
- Ese sentimiento que se mantiene de satisfacción consigo mismo, llega a disminuir.
- La alegría disminuye, no se espera nada interesante de la vida.

En el área volitiva:

- No llegan a denominarse suficiente para realizar alguna actividad, se van debilitando el control de todas sus reacciones.
- Inseguridad en sí mismo.
- Rasgos de la personalidad.

- Disminución de autoestima.
- Desciende la autovaloración, la seguridad en sí mismo.

### **1.1.7 Inclusión del adulto mayor en la sociedad**

Según el INEC (2011) el adulto mayor ecuatoriano siente más satisfacción cuando vive acompañado, en el Ecuador un 80% de la población mayor viven acompañados, sintiendo mayor bienestar en su vida, mientras que el 20% de la población viven solos, un 73%; (14.6%), de esa población, siente una mayor satisfacción viviendo sin compañía alguna, mientras que el 27%; (5.4), le gustaría vivir acompañado.

La participación del adulto mayor en la vida cotidiana de la familia, es un aspecto que influye en su autoestima y en su capacidad para sobrellevar esta etapa de su vida de una mejor manera.

De acuerdo a Berriel y Lladó (2004) “la participación en actividades sociales e interacciones significativas permitirían el desarrollo de las potencialidades y recursos que el adulto mayor posee”.

Según Cathalifaud, Thumala y Urquiza, citado por Cathalifaud, Thumala y Urquiza (2010) se ha diferenciado distintos modelos de inclusión o exclusión de la integración del adulto mayor en la sociedad estos son:

**Inclusión / exclusión primaria:** Este modelo se refiere al acceso de los adultos mayores a los sistemas institucionalizados, de cuyas prestaciones dependen, parcial o totalmente, para sostener su existencia psíquica, biológica y social. También, se incluye potenciar a nivel de las políticas públicas su participación en la economía, justicia, política, salud, tecnología, recreación y educación formal.

**Inclusión / exclusión secundaria:** Este modelo, en cambio, se refiere a los modos y grados de integración de los adultos mayores con sus familias, vecinos, redes sociales, amistades, organizaciones comunitarias y de apoyo

en general. Con esas inclusiones se logra componer sus capitales sociales y satisfacer las necesidades afectivas y de reconocimiento.

**Inclusión / exclusión simbólica:** Este se refiere a la circulación y producción de imágenes sociales sobre las personas mayores que constituyen aspecto cultural que amplía o restringe sus posibilidades de inclusión con la sociedad. Incluye su representación en los medios de comunicación, artísticas, producciones periodísticas, textos de instrucción escolar y obras literarias, que conforman y modelan las opiniones y creencias más comunes sobre el envejecimiento que repercuten en la discriminación positiva o negativa de esta sociedad mayor.

**Inclusión / exclusión auto referida:** Este modelo se refiere a la capacidad de los mismos adultos mayores para fortalecer su integración a la sociedad. Específica a su capital psicológico, específicamente a factores como la autoeficacia, autoestima, formas de afrontamiento, recursos afectivos.

Dados estos conceptos, se pueden diferenciar los distintos modelos de inclusión y exclusión de los adultos mayores de la sociedad. Ya que la inclusión del adulto mayor a la sociedad, depende muchos de sus familiares, amigos, vecinos, de la parte política del país, ya que ellos deben tener cierta participación en la integración de las personas mayores.

Por tal motivo es necesaria una preparación psicológica y física, para que estas personas no se sientan excluidas y puedan realizar actividades que estén acordes a su edad, reciban un buen trato de la sociedad y sean incluidos en la misma.

### **1.1.8 Características demográficas de los adultos mayores en Ecuador**

Según el INEC (2011). En el Ecuador existe 1'229.089 adultos mayores, que son personas con más de 60 años de edad, la mayor parte de ellos reside en

la sierra, 596.429, seguido de la costa con 589.431. La mayoría de estos adultos mayores son mujeres con un 53.4%.

El INEC (2011) indica que el 20% de los adultos mayores viven solos; con mayor porcentaje en la costa ecuatoriana, mientras que los adultos mayores que viven acompañados, habitan con sus hijos (49%), nietos (16%), esposo o compañeros (15%).

Según el INEC (2011) el 52% de los adultos mayores, dicen tener una vida satisfactoria, el 10% dice tener una vida desamparada, el 16% siente que su vida se encuentra absolutamente vacía y el 22% vive con el temor de que algo malo puede suceder en su entorno.

### **1.1.9 Función de los Centros Gerontológicos para los adultos mayores**

Los Centros Gerontológico en el Ecuador son lugares en los que se realizan diferentes actividades recreativas, las cuales ayudan al desarrollo físico y psicológico del adulto mayor.

Estas actividades influyen de manera positiva en el anciano y al mismo tiempo, estimulan la integración familiar, mejoran la calidad de vida del adulto mayor, y generan un estilo de vida productivo que es el envejecimiento activo en la sociedad.

Las funciones de los Centros Gerontológicos son las siguientes:

- Generar la integración familiar.
- Mejorar la calidad de vida del Adulto Mayor.
- Obtener una mejor calidad de vida.
- Aumentar la esperanza de vida de las personas.
- Controlar el envejecimiento prematuro.
- Conseguir mayor concentración del Anciano.
- Vigilar y ayudar al Adulto Mayor en actividades a realizarse.

Es notoria la atención brindada por la actual administración al mejoramiento de la calidad de vida del adulto mayor, pero todavía falta mucho por hacer para procurar bienestar físico y emocional de este importante grupo social.

## **1.2 Marco legal**

Los Centros Gerontológicos en el Ecuador, se rigen bajo la sección primera de la Constitución de la República, la cual dispone la protección, cuidado y bienestar del Adulto Mayor en el Territorio Nacional.

### **1.2.1 Requisitos al acceso del servicio**

Para un mejor conocimiento el Centro Gerontológico da a conocer los requisitos que debe de cumplir el aspirante a usuario del Centro, a continuación detalle de los pasos a seguir previa inscripción:

- Tener 65 años o más.
- Presentar ficha de ingreso.
- Valoración de independencia de realización de actividades motoras.
- Entrevista individual.
- Demostrar deseo de ser usuario del Centro.
- No presenta cuadros depresivos graves ni agudos.
- Entrevista familiar.
- Compromiso de familia de ayuda al aspirante al Centro.
- Cumplimiento de criterios de selección.

### **1.2.2 Criterios de selección**

La selección de los participantes que deseen formar parte del Centro Gerontológico se realiza de acuerdo a los siguientes criterios:

- Adulto mayor de 65 años o más.
- Vivir en la Ciudad de Guayaquil.
- Vivir con algún familiar que garantice su participación en el proceso.

- Capacidad de realizar de actividades físicas.
- No presentar cuadros depresivos graves o agudos.
- No pertenencia al I.E.S.S. (preferible).

Todos los adultos mayores, hombres y mujeres, que expresen sus deseos de participar en el Centro Gerontológico, tendrán el mismo derecho de ser seleccionados para esta experiencia.

Para la selección de adultos mayores se tomará el siguiente porcentaje de pertenencia a los estratos socio-económicos:

Estrato Popular: del 60 al 80% de usuarios.

Estrato Medio: del 20 al 30% de usuarios.

Estrato Alto: del 10 al 20%.

Una persona natural que se identifique como familia o red de apoyo social del Adulto mayor, podrá representar a un máximo de 3 envejecientes que quieran participar en el Centro Gerontológico.

El Centro Gerontológico y los adultos mayores que concurran a él, participarán en las actividades organizadas por el Municipio y la Mesa de Concertación de los adultos mayores siempre y cuando así lo desee y, siempre que las acciones programadas no sean de proselitismo político.

El Centro Gerontológico asume la responsabilidad del bienestar de los adultos mayores que participen en él, sólo durante las horas de estancia en el Centro. Esto excluye la responsabilidad sobre la salud del adulto mayor, la misma que estará siempre a cargo de su familia o responsables.

### **1.2.3 Ley de protección al adulto mayor**

En la sección primera de la Constitución de la República del Ecuador, (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 30) indica que las personas adultas mayores en el artículo 36, recibirán atención prioritaria y especializada en

los ámbitos público y privado, en especial en los campos de inclusión social y económica, y protección contra la violencia. Se considerarán personas adultas mayores aquellas personas que hayan cumplido los sesenta y cinco años de edad.

El artículo 37 (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 30) indica que el Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos:

1. La atención gratuita y especializada de salud, así como el acceso gratuito a medicinas.
2. El trabajo remunerado, en función de sus capacidades, para lo cual tomará en cuenta sus limitaciones.
3. La jubilación universal.
4. Rebajas en los servicios públicos y en servicios privados de transporte y espectáculos.
5. Exenciones en el régimen tributario.
6. Exoneración del pago por costos notariales y registrales, de acuerdo con la ley.
7. El acceso a una vivienda que asegure una vida digna, con respeto a su opinión y consentimiento.

El artículo 38 (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 30-31) refiere que el Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la etnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas.

En particular, el Estado tomará medidas de:

- Atención en Centros especializados que garanticen su nutrición, salud, educación y cuidado diario, en un marco de protección integral de derechos. Se crearán Centros de acogida para albergar a quienes no puedan ser atendidos por sus familiares o quienes carezcan de un lugar donde residir de forma permanente.
- Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones.
- Desarrollo de programas y políticas destinadas a fomentar su autonomía personal, disminuir su dependencia y conseguir su plena integración social.
- Protección y atención contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o negligencia que provoque tales situaciones.
- Desarrollo de programas destinados a fomentar la realización de actividades recreativas y espirituales.
- Atención preferente en casos de desastres, conflictos armados y todo tipo de emergencias.
- Creación de regímenes especiales para el cumplimiento de medidas privativas de libertad. En caso de condena a pena privativa de libertad, siempre que no se apliquen otras medidas alternativas, cumplirán su sentencia en Centros adecuados para el efecto, y en caso de prisión preventiva se someterán a arresto domiciliario.
- Protección, cuidado y asistencia especial cuando sufran enfermedades crónicas o degenerativas.
- Adecuada asistencia económica y psicológica que garantice su estabilidad física y mental.

- La ley sancionará el abandono de las personas adultas mayores por parte de sus familiares o las instituciones establecidas para su protección.

Se observa que el Estado tiene una idea positiva respecto a la protección del adulto mayor en Ecuador, ya que protege el bienestar y respeta en todo campo de inclusión a los usuarios mayores.

En la mayoría de los Centros, no se cuenta con una infraestructura acogedora para una correcta atención al adulto mayor, sin embargo, en los últimos cinco años se ha podido observar cambios respecto a infraestructura de los Centros Gerontológicos sino también en la atención a los ancianos.

## **1.3 Marco Conceptual**

### **1.3.1 El proceso de la organización en una institución**

La organización parte del proceso de planificación ya que mediante esta se plantean los objetivos que se desean alcanzar y se identifican las actividades, funciones y trabajos que se desarrollan para alcanzar dichos objetivos, para aquello se dispone de recursos humanos y materiales para llegar a efectuar el fin que se desea.

Una organización también es afectada por diversos factores internos y externos que perjudican directamente su funcionamiento. Estos factores pueden ser tanto financieros, humanos, de información entre otros, ya que van directamente enlazados con el proceso que ejerce una organización.

Para poder entender mejor lo que es una organización es necesario definir lo que esto exactamente implica, por lo que se mostrará a continuación algunos conceptos por diferentes autores.

Según Hodge et al. (2003) las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta y objetivo común.

Según Jones y George (2004) las organizaciones conciben como colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados.

“La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización” (Daft, 2004).

De acuerdo con los conceptos de estos autores, se puede concluir que, las organizaciones se basan en las actividades que realizan un grupo de personas con un fin en común, el cual consiste en alcanzar una meta deseada, aportando un buen trabajo en grupo con los recursos humanos y materiales necesarios.

### **1.3.2 Función de un organigrama**

“Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un ‘esqueleto’ que represente la estructura de una organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum citado por Gallardo 2002, p. 17).

De acuerdo a lo citado, un organigrama es la parte formal de la estructura organizacional, ya que esta define las funciones que ocupan los gerentes jerárquicamente, los niveles de funciones que existen en una organización.

### **1.3.3 Estudio de la Gerontología**

La gerontología son todos los aspectos que tiene la vejez en las personas, junto a los cambios que se observan con el paso del tiempo, diferentes problemas que afectan la vida de este segmento de personas, ha traído el

interés de desarrollar diferentes formas de ayuda, para la mejora social y psicológica de este segmento de personas.

El desarrollo de nuevas técnicas en la medicina y la creación de nuevos medicamentos en los últimos años ha traído consigo una prolongación en la vida de las personas, como dato adicional en Ecuador la esperanza de vida alcanza los 76.19 años por persona siendo uno de los más altos índices en la región y nivel continental.

Según Miguel y Ortiz (2006) es el conjunto de conocimientos y estudio del fenómeno del envejecimiento en su totalidad. Por lo tanto, la Gerontología abarca las aportaciones de todas las disciplinas científicas, filosóficas, Artísticas, etcétera. Sobre el envejecimiento. Es muy vasta y la Geriatria constituye la parte eminentemente biológica, médica, de la Gerontología

#### **1.3.4 Ancianidad**

Según Rodríguez (2011) el envejecimiento es un proceso que se vive desde el nacimiento y se caracteriza por diferentes cambios en niveles físicos, mentales, individuales y colectivos. Estos cambios definen a las personas cuando ya están mayores, pero se debe ver como un proceso natural, inevitable y no necesariamente ligado a estereotipos; como una etapa de la vida apta para crecer y continuar aprendiendo.

La ancianidad es la etapa en la cual los seres humanos logran obtener la experiencia y conocimiento suficiente de acontecimientos vividos a lo largo del tiempo.

Existen países donde la baja tasa de natalidad y el desarrollo tecnológico en herramientas de salud, ayudo al crecimiento de este grupo poblacional. Por este motivo, la sociedad atraviesa un cambio rotundo, ya que existe una gran demanda de establecimientos para la atención del adulto mayor.

La mayoría de los ancianos en Guayaquil, al no realizar trabajo alguno, no generar ingreso alguno para sus gastos personales, según este problema el Estado, dado este caso la Municipalidad de Guayaquil, se ve obligado a brindar ayuda a este segmento de población.

## **CAPÍTULO 2**

### **Metodología de la Investigación**

En este capítulo se describen los aspectos metodológicos que se aplican en este proyecto de titulación del Análisis de estructura organizacional del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio Marcillo de la Torre y se comentan la técnica de investigación empleada y las fuentes de recolección de información.

#### **2.1 Tipo de estudio**

Se trata de una investigación de carácter cualitativo, porque se estudia las relaciones, materiales y medios sobre los problemas encontrados en esta institución.

Según Pita, S. & Pértegas, S. (2002) la investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

#### **2.2 Método de investigación**

Este trabajo de titulación pertenece a la sub-línea de calidad y productividad de las organizaciones, ya que, se está midiendo la calidad de servicios brindados, la correcta administración por parte de sus colaboradores administrativos, para así poder brindar un buen servicio de sus actividades a los usuarios.

El método de investigación aplicado en este proyecto es el método analítico y cualitativo.

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ruiz, 2006)

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de persona o lo que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (Sampieri, Collado y Lución, citado por Massiel Martino, Maribel Arabia, Iliana Guedez, Yohalis Gil, Rafael Piñas, Job Jurado, 2012)

### **2.3 Técnicas de recolección de información**

Se entrevistó en un principio a la Directora encargada del Centro Gerontológico Municipal "Dr. Arsenio De La Torre Marcillo", a profesionales del Centro, trabajadores, colaboradores y voluntarios, para la búsqueda de información precisa para nuestro proyecto de titulación.

Mientras se realiza el proyecto de titulación se crea un formato de preguntas enfocado en las necesidades de los colaboradores del Centro, y pretende evaluar lo que les hace falta para poder gestionar de una manera eficiente sus labores diarias.

Las fuentes indirectas que se utilizan para obtener más información en este proyecto de titulación, son los proyectos de titulación de otros autores, libros, artículos de revistas y artículos relacionados con nuestro tema de investigación.

## **2.4 Población**

La población objetivo de este trabajo de titulación, la constituye el personal administrativo, personal de servicio, colaboradores, y los voluntarios del Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, que son un total de 46 colaboradores.

## **2.5 Muestra**

Se trata de una muestra no probabilística intencional que consiste en obtener “el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández, 2006).

Según Ferrer (2010) el muestreo intencional es un proceso en el que el investigador selecciona a los individuos de la población directa e intencionalmente, ya que es una población de fácil acceso.

Por tal motivo, el tipo de muestreo es probabilístico intencional ya que la población de nuestro trabajo es limitada, y solo se circunscribe a los colaboradores voluntarios y administrativos.

## **CAPÍTULO 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Antecedentes del Centro**

El Centro Gerontológico Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, abrió sus puertas el año 2007, con fondos de la M.I. Municipalidad de Guayaquil y la administración de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

El propósito del centro fue para ser un espacio de tranquilidad completa para los adultos mayores; un espacio de encuentro que permite reconstruir la historia de vida, para así disfrutar esta etapa de la vida, poder disminuir el comienzo de los distintos procesos degenerativos que son características fundamentales de las etapas de la edad y fortificar las relaciones sociales del adulto mayor.

El centro Gerontológico municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, se especializa en una atención especializada con adultos mayores independientes, mayores de 65 años, es decir, usuarios que son capaces de realizar por si solos actividades básicas de la vida diaria, que son aun capaces de su propio cuidado como; comer, tomar un baño, movilizarse vestirse, y las actividades de la vida diaria hacer el aseo, realizar las tareas de trabajo, dentro de casa o afuera de ella.

Este espacio es referido por el equipo que trabaja en el Centro como un Centro de cuidado para los adultos mayores, con una atención especializada, donde su derecho de una atención gratuita es certificado, de contar con una protección especial y de tomar participación en actividades propuestos a promover su eficiencia personal y alcanzar la integración social. Por todo lo dicho, se cataloga como un espacio para la reposición de derechos de los adultos, al centro Gerontológico.

Este centro se considera como una zona de motivación gerontológica, no geriátrico, pues pretende una intrusión completa multifacética, que pronuncia

lo bio-psico-social y espiritual en juicio y progreso de cada una de sus actividades. Motiva el envejecimiento sano, la comprensión y conducción de los cambios y los medios físicos adecuados de la ancianidad, así como el progreso de las patologías que ya existen.

Desde lo psicológico, se enfoca más en el progreso de las destrezas cognitivas y afectivas, así como en su paso de acomodación a las nuevas realidades que tienen que sobrellevar. En lo social, facilita una alta socialización y promueve las relaciones intergeneracionales, así como la indestructible integración de las personas adultas con su entorno, la familia y las responsabilidades que éstos tienen con el anciano.

En lo espiritual, mejora el progreso de la dimensión de transcendencia, desde todas las creencias que existen. Se razona a la espiritualidad como una técnica personal para afrontar los logros, desafíos y frustraciones que se presenten en este ciclo de vida, así como para aproximarse más a lo sagrado y a las preguntas esenciales del por qué y el para qué el sentido de la vida.

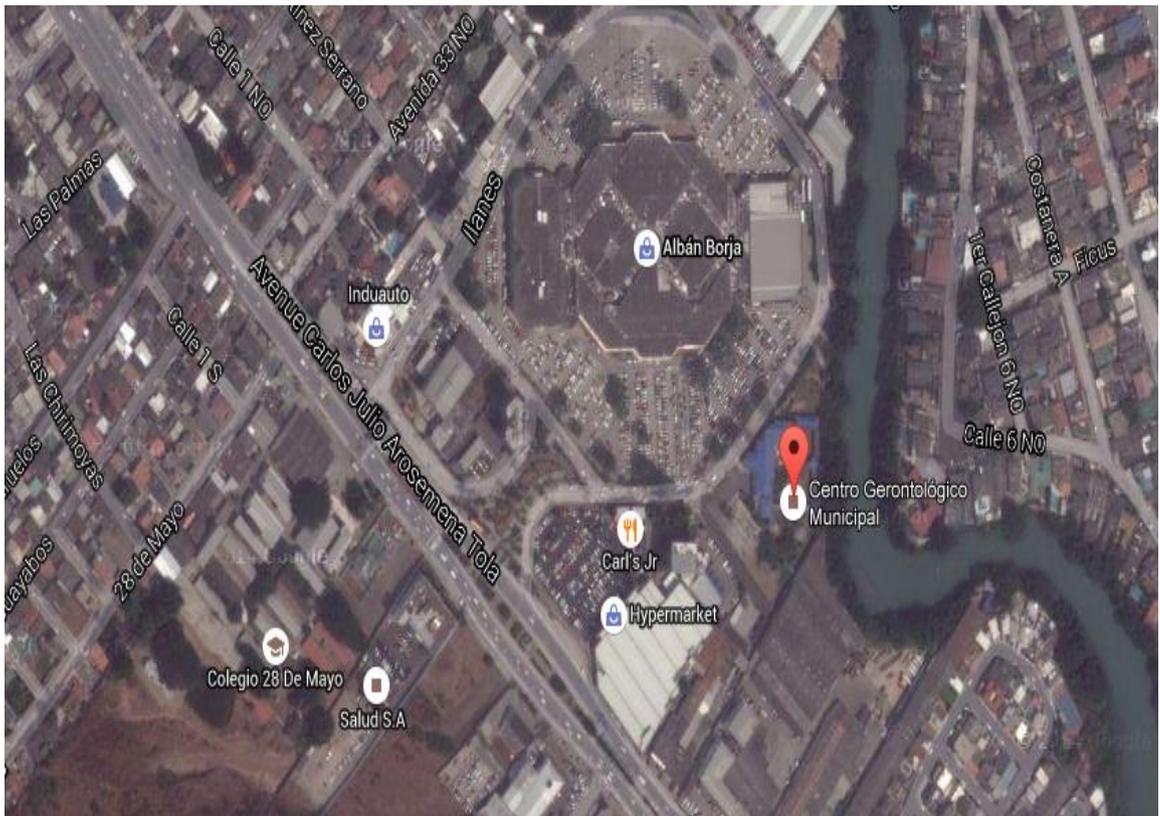
El Centro Gerontológico, está localizado en:

- a. El edificio principal, que se encuentra ubicado frente al Centro Comercial Albán Borja, donde se atienden y participan un promedio de 600 a 700 adultos mayores, repartidos en dos grupos, en horario matutino y vespertino.
- b. Los diferentes círculos anexos del Centro Gerontológico, que se encuentran localizados en 3 zonas urbano-populares: Cisne II, Fertisa y Bastión Popular.

### 3.2 Ubicación

El Centro Gerontológico está ubicado en la avenida Carlos Julio Arosemena Mz. 001, Solar 41(4), frente a la puerta n° 2 del C.C. Albán Borja.

**Gráfico No 2 Ubicación del Centro Gerontológico Dr. Marcillo de la Torre**



**Elaborado por:** Barahona Coloma Ingrid Samantha y Loor Peñafiel Josué Manuel

### 3.3 Objetivos

Según la información proporcionada por la dirección del Centro Gerontológico, este se guía por los siguientes objetivos:

#### 3.3.1 Objetivo General

- Incrementar los niveles de bienestar de los adultos mayores del cantón Guayaquil, a través de la prestación de un servicio integral de atención, prevención y promoción para este grupo poblacional.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Brindar una atención integral, eficaz y de calidad, al adulto/a mayor que participa en el Centro Gerontológico, así como retardar su deterioro psico-físico y prevenir la aparición de enfermedades o discapacidades.
- Generar espacios de participación, recreación y relacionamiento del adulto mayor del Centro con su entorno.
- Favorecer el desarrollo personal y espiritual del adulto mayor que participa en el Centro Gerontológico.
- Promover la valoración y la inclusión del adulto mayor en su espacio familiar.
- Desarrollar una cultura local que respete la dignidad de los adultos mayores, y valore su presencia en las familias y localidades.
- Fortalecer la formación y capacitación de profesionales/voluntarios especializados en adultos mayores, así como la articulación de las organizaciones sociales y públicas que les atienden.

### **3.4 Servicios que ofrece el Centro**

El Centro Gerontológico ofrece 4 tipos de servicios en distintas áreas, cuales son:

#### **Área física**

Se encarga de mantener a los usuarios en buen estado físico, su cuerpo necesita de una rutina de ejercicio que valla de acorde a su condición física.

Entre estas actividades están:

- Gerontogimnasia
- Gimnasia en piscina
- Jacuzzi
- Bailoterapia
- Tai-Chi

- Yoga

### **Área Psicológica**

Provee charlas sobre salud, alimentación que son orientadas al mantenimiento del bienestar del adulto mayor. Da soporte a la condición psicológica que atraviesa el usuario en esta etapa.

- Talleres Psicológicos: Proyecto de vida, superación de duelo, desarrollo personal.
- Terapia Psicológica individual
- Orientación familiar

### **Área Ocupacional**

Desarrolla la parte cognitiva del usuario para mantenerla en continuo pensamiento. Sus actividades son:

- Desarrollo del pensamiento
- Desarrollo de habilidades psicomotrices
- Talleres de emprendimiento laboral
- Computación
- Origami
- Pintura en tela
- Habilidades artísticas-culturales: Coro, teatro y danza

### **Área recreativa**

Da recreación al usuario, en ciertas temporadas donde se planifican paseos actividades que salgan de la rutina diaria del Centro. Entre estas actividades están:

- Programas en fechas especiales y festivas donde se integra a la familia del adulto mayor
- Paseos dentro y fuera de la ciudad

- Participaciones artísticas y culturales en diferentes sectores de la ciudad

### **3.5 Características de los usuarios**

Este servicio es otorgado a adultos mayores que habitan en el Cantón Guayaquil, mayores de 65 años con manejo de sus capacidades para desenvolverse en la vida cotidiana, es decir, envejecientes independientes o con dependencia leve.

Por el sector geográfico donde se encuentra ubicado el Centro Gerontológico, el grupo meta está conformado por los adultos mayores que deseen participar de esta experiencia y que habiten en las zonas aledañas al Centro de atención, es decir, sectores como Miraflores, Paraíso, Ceibos, Mapasingue, Prosperina, San Pedro, entre otros, sin excluir los y las mayores que lleguen de otros sectores de la ciudad.

Los adultos mayores usuarios del servicio pueden ser de cualquier origen étnico, credo religioso; pero, llegan a tener más preferencia, aquellos adultos que su situación económica y familiar llegue a limitar o imposibilitar su cuidado diario.

### **3.6 Requisitos de acceso al servicio**

Los requisitos que los usuarios necesitan para acceder a los servicios que brinda el Centro son:

- Presentación de copia de cédula de identidad: 65 años o más.
- Ficha de Ingreso.
- Aprobación de valoración geriátrica-gerontológica: independencia para la realización de las actividades básicas de su vida diaria.
- Aprobación de entrevista individual: expresión de su deseo de estar en el Centro, sin cuadros depresivos graves ni agudos.

- Aprobación de entrevista familiar: familia expresa su compromiso de participar en los programas del Centro ligados al mantenimiento de las relaciones socio-afectivas Adulto Mayor-familia.
- Cumplimiento de criterios de selección.

### **3.7 Criterios de selección**

La selección de los adultos mayores que participen en el Centro Gerontológico se realiza de acuerdo a los siguientes criterios de selección:

- Adulto mayor de 65 años o más.
- Cantón Guayaquil como lugar de residencia.
- Con familia o red de apoyo social que garantice la seguridad bio-psico-social del adulto mayor.
- Independencia en la realización de sus actividades básicas e instrumentales en la vida cotidiana.
- Ausencia de cuadros depresivos graves o agudos.
- No pertenencia al I.E.S.S. (preferible).

Los criterios de selección están sujetos a las siguientes políticas del Centro Gerontológico:

- Todos los adultos mayores, hombres y mujeres, que expresen sus deseos de participar en el Centro Gerontológico, tendrán el mismo derecho de ser seleccionados para esta experiencia.
- Para la selección de Adultos/as Mayores de tomará el siguiente porcentaje de pertenencia a los estratos socio-económicos:
  - Estrato Popular: del 60 al 80% de usuarios.
  - Estrato Medio: del 20 al 30% de usuarios.
  - Estrato Alto: del 10 al 20%.
- Una persona natural que se identifique como familia o red de apoyo social del Adulto mayor, podrá representar a un máximo de 3 envejecientes que quieran participar en el Centro Gerontológico.

- El Centro Gerontológico y los Adultos Mayores que concurren a él, participarán en las actividades organizadas por el Municipio y la Mesa de Concertación de Adultos Mayores siempre y cuando así lo deseen y, siempre que las acciones programadas no sean de proselitismo político.
- El Centro Gerontológico asume la responsabilidad del bienestar de los Adultos Mayores que participen en él, sólo durante las horas de estancia en el Centro. Esto excluye la responsabilidad sobre la salud del adulto mayor, la misma que estará siempre a cargo de su familia o responsables.

### **3.8 Capacidad del Centro**

El Centro atiende a 700 Adultos Mayores en las jornadas matutinas y vespertinas, que reciben los servicios de prevención, mantenimiento y desarrollo de las capacidades físicas, motoras, mentales, emocionales, familiares y sociales.

Las familias de los Adultos Mayores también formarán parte de los usuarios indirectos del Centro, a través de su participación en programas psico-educativos, terapéuticos o de salud preventiva.

### **3.9 Análisis de la entrevista**

Se procedió a realizar la entrevista respectiva a la Directora del Centro Gerontológico, para conocer desde su punto de vista, cual es el estado actual de la gestión administrativa que allí se realiza y cuáles son los factores que dificultan el buen desenvolvimiento del mismo.

#### **3.9.1 Entrevista a Directora del Centro Gerontológico**

- 1) **¿Cuáles son las actividades o servicios que el Centro brinda a sus usuarios?**

Las actividades que el centro brinda, son aquellas cuyos servicios se encuentren enfocados a los diferentes estilos de vida saludables,

Los servicios son:

**Área física:** Gerontogimnasia, gimnasia en piscina, jacuzzi, bailoterapia, tai-chi, yoga.

**Área psicológica:** talleres psicológicos, proyecto de vida, superación de duelo, desarrollo personal, terapia psicológica individual, orientación familiar.

**Área ocupacional:** desarrollo del pensamiento, desarrollo de habilidades psicométricas, talleres de emprendimiento laboral, computación, origami, pintura en tela, habilidades artísticas-culturales; coro, teatro y danza.

**Área recreativa:** Son distintos programas que se realizan en las fechas especiales, donde se logra integrar a la familia del usuario, incluyendo distintos paseos dentro y fuera de la ciudad, las participación artísticas y culturales que han venido realizando a lo largo del proceso de sus actividades, en diferente sectores de la ciudad.

## 2) ¿Cuántas personas están inscritas actualmente?

El rango de trabajo es de 700 usuarios, pero actualmente están entre un rango de 665 – 670.

Los requisitos para que sean inscritos son:

- Adultos mayores de 65 años.
- Que sean personas autónomas valientes, independientes física e intelectualmente. Reciben personas con discapacidad con determinadas excepciones que están clasificadas en grupo A, B y C que son características que ellos han puesto para poder trabajar mejor de acuerdo a las necesidades que tengan los usuarios

GRUPO A: Suelen tener independencia total, no presentan deterioro cognitivo, sensorial ni físico, son proactivos.

GRUPO B: Presentan algún deterioro físico, cognitivo. El grupo B2 ya es un poco leve, con deficiencia auditiva, visual.

GRUPO C: Es un severo deterioro cognitivo.

**3) ¿Se controla la calidad de los servicios que presta el Centro Gerontológico? ¿De qué manera?**

Se realizan encuestas de calidad, semestralmente, mediante aquellos resultados han visto que obtienen respuestas favorables por parte de los usuarios.

**4) ¿Existe un organigrama del Centro Gerontológico que especifique detalladamente las áreas o departamento que tiene el Centro?**

Sí, existe un organigrama.

**5) ¿Con que otras instituciones el Centro trabaja para organizar las actividades que el Centro realiza?**

Buscamos apoyo del sector privado y público, todos los que estén dispuestos a ayudarnos lo recibimos.

Por ejemplo:

- El ministerio de salud pública con respecto a las vacunas
- El municipio con respecto a las fumigaciones
- Otras universidades

**6) ¿Con cuántos colaboradores cuenta el Centro? y ¿Á que se dedican?**

Aproximadamente de unos 12 a 15 voluntarios ejerciendo actividades de manualidades, parte cognitiva, teatro, danza, biodanza, música terapia.

**7) ¿Se organizan reuniones de trabajo con el personal? ¿Con que frecuencia?**

No realizamos constantemente, lo hacemos más o menos una vez al año, para presentar el FODA y hablar del plan operativo o si aquellos voluntarios van a seguir colaborando con nosotros. En si no tomamos

mucho en cuenta tener reuniones con los colaboradores para poder hablar de algún tema importante en sí.

**8) ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores?**

No

**9) ¿Existen descripciones de las funciones de los colaboradores?**

No

**10) ¿Las personas que colaboran tienen algún perfil en particular enfocado a lo que realizan? ¿Se los selecciona?**

Sí, pero algunos son actitudes innatas, algo vocacional por parte de ellos.

No existe un proceso de selección al 100%, simplemente ven que tengan un perfil adecuado a las funciones que realizan y se entrevistan con la directora. No obtienen un sueldo, son voluntarios.

**11) ¿Cuál es el porcentaje de deserción de los inscritos en los servicios que brinda el Centro?**

Es mínimo, se retiran por causas naturales.

Por ejemplo:

- Fallecen
- Ya no están en capacidad de caminar o moverse por si solos
- Se van de viaje

**12) ¿Aparte de recibir ayuda del municipio, existe alguna entidad o persona que les brinde de soporte económico?**

No, solo la UCSG y el municipio en pequeña parte. El que nos cancela los roles es directamente la UCSG.

**13) Nombre algunos problemas frecuentes en el trabajo diario**

Falencias con ciertos usuarios que no les agradan los reglamentos a seguir.

- Es decir no vienen por más de 6 meses, y luego quieren regresar y no quieren pasar por el proceso de reevaluación.
- Falta de personal, existen colaboradores que desempeñan otras funciones.

- Falta de implementos para realizar las actividades diarias.
- Falta de aulas para poder abarcar con la población de usuarios que no ha podido ingresar al Centro.

**14) ¿Existe una planificación de las actividades del Centro y existe seguimiento de aquello?**

Sí.

**15) ¿Existe capacitaciones para los colaboradores del Centro?**

No.

**16) ¿Qué objetivos tiene el Centro?**

Uno de los principales objetivos del centro es de incrementar el bienestar de los usuarios del cantón Guayaquil, mediante la presentación de los servicios que el centro ofrece a través de la presentación de un servicio integral de atención.

- **¿Existe seguimiento por parte de alguien para evaluar esos objetivos?**

No por parte de ellos, el MIES es un ente regulador que los evalúa cada año en promedio.

**17) ¿A quién reporta la directora?**

Al municipio y a la Fundación Santiago de Guayaquil.



### **3.10.1 Descripción del Organigrama**

De acuerdo a la información proporcionada, el Centro Gerontológico “Dr. Arsenio de la Torre Marcillo”. El organigrama proporcionado da a conocer los niveles jerárquicos del establecimiento y el diseño de la estructura organizacional actual.

Por la cantidad de personas que labora en la institución, el modelo a usar que ayudara a obtener una mejor administración y control de las actividades en la institución sería la estructura funcional.

Según Hutt G. y Marmioli M. (2002) La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Basando en el desarrollo del puesto de trabajo se designa un coordinador o responsable del área, el cual es el encargado de reportar novedades al director del establecimiento, además agrupando especialistas junto con colaboradores del área, se busca una mejora del desempeño ya que se generan nuevos conocimientos con el personal de experiencia con respecto al colaborador.

Según Rodríguez (2007) existe una línea directa entre personal y directivo, se maximiza la especialización en cada puesto de trabajo, la autoridad es centralizada y lo más importante es que cada integrante realiza únicamente su actividad específica.

Para el desarrollo de un organigrama donde estén claras las funciones y se obtenga puestos de autoridad, se explica en la siguiente Tabla 1 en donde se da a conocer sobre las actividades que se deben realizar, según el área obtenida de una investigación cualitativa dentro del Centro.

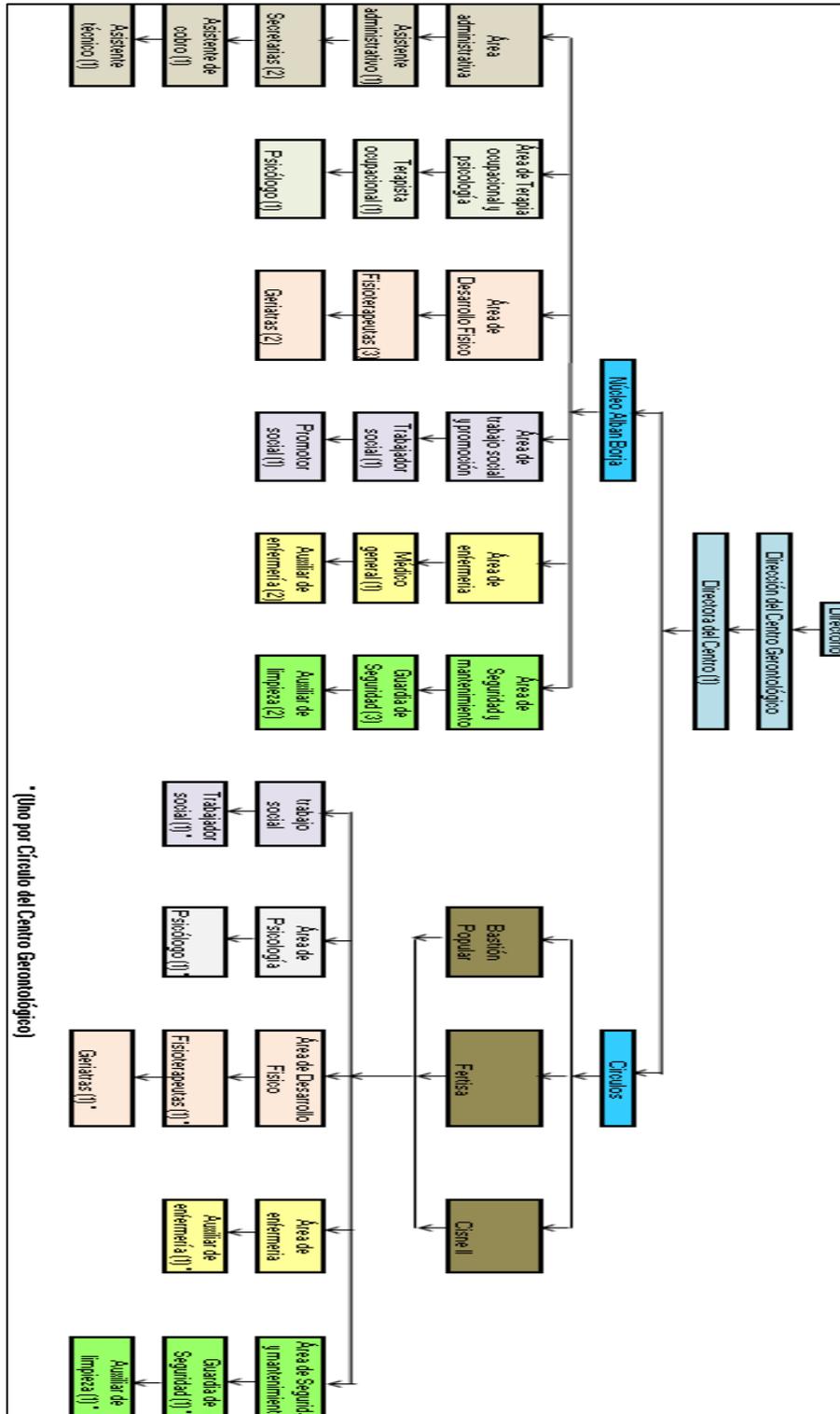
**Tabla No 1 Actividades del Centro**

Actividades	Administrativas	Psicológicas	Médicas	Trabajo Social	Terapia Ocupacional y Física
Programa de desarrollo de habilidades	X				
Desarrollo personal del Adulto Mayor		X		x	
Programas de Gerontogimnasia					X
Acompañamiento Espiritual					X
Integración social y familiar	X			x	
Atención médica			x		X

**Elaborado por:** Barahona Coloma Ingrid Samantha y Looor Peñafiel Josué Manuel

### **3.10.2 Propuesta del nuevo organigrama del centro Gerontológico**

**Gráfico No 4 Propuesta de nuevo organigrama**



**Elaborado por:** Barahona Coloma Ingrid Samantha y Loo Peñafiel Josué Manuel

## **CAPÍTULO 4**

### **Propuesta de mejoramiento en la Estructura Organizacional**

#### **4.1 Visión y Misión del Centro Gerontológico**

Según Gutiérrez (2010) la visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido.

En lo referente al Centro Gerontológico, se observa que la actual visión no refleja la garantía de los usuarios en un futuro ya que habla en sí, del desarrollo de las actividades que el adulto mayor realiza y deja de lado, la seguridad del adulto mayor y la confianza de saber que se encuentra en el mejor Centro Gerontológico de la Ciudad.

##### **4.1.1 Actual misión**

Dar atención especializada al Adulto Mayor auto valiente, de cualquier origen étnico, credo, religioso o nivel socio-económico; con preferencia de aquellos cuya situación económica y socio familiar, limite o imposibilite su cuidado diario, a través de programas que incluyan métodos y técnicas de calidad en el mantenimiento y prevención del deterioro de su estado bio-psicosocial y espiritual.

##### **4.1.2 Propuesta de nueva misión**

Ofrecer apoyo emocional con la más alta calidad y calidez, para lograr una óptima calidad de vida de los usuarios del Centro Gerontológico, brindando la paciencia necesaria a los Adultos Mayores, basándose en ayudar y mejorar el desarrollo físico, social y emocional de este segmento de la población.

##### **4.1.3 Actual visión**

Ser al 2015 un Centro sin fines de lucro, modelo en la prevención, mantenimiento y desarrollo de las capacidades bio-psico-sociales y

espirituales del adulto mayor del cantón Guayaquil, desde una visión de derechos y un enfoque Gerontológico social que les garanticen la calidad de vida.

#### **4.1.4 Propuesta de nueva visión**

Ser en el 2018 el primer Centro Gerontológico que ofrece a sus usuarios, servicios dignos de calidad y calidez, pendientes en todo momento del cuidado y seguridad del adulto mayor en la ciudad de Guayaquil, obteniendo la confianza suficiente de la familia y beneficiados de la institución sobre los programas que ofrece el establecimiento.

### **4.2 Análisis del FODA**

#### **FORTALEZAS**

- **Ser uno de los Centros Gerontológicos más conocidos de la ciudad:** Los administradores del establecimiento, conocen las técnicas para cubrir la demanda del adulto mayor, generando buenos comentarios y reconocimiento en la ciudad de Guayaquil.
- **Contar con apoyo económico y logístico de la M.I. Municipalidad de Guayaquil:** Formando parte de instituciones a las que ayuda el Municipio de Guayaquil, genera un seguro ambiente laboral, ya que se cuenta con fondos suficientes para el correcto funcionamiento del establecimiento.
- **Adecuadas instalaciones:** El Centro Gerontológico presenta instalaciones limpias y óptimas para la comodidad de los usuarios y personal que labora.
- **Conocimiento del ambiente laboral:** La mayoría de los colaboradores ha trabajado en instituciones con adultos mayores, por lo que poseen experiencia en el trato al adulto mayor.

## OPORTUNIDADES

- **Crece a corto plazo:** El Centro Gerontológico posee una gran demanda de usuarios que desean formar parte del establecimiento.
- **Mejorar el servicio que se brinda:** El aumento de usuarios en el establecimiento, obligara a mejorar la atención de los colaboradores del Centro.
- **Contratación de nuevo personal:** El crecimiento del Centro por la alta demanda de usuarios, generara la contratación de nuevas personas encargadas de satisfacer las necesidades de los usuarios.

## DEBILIDADES

- **Insuficientes instalaciones para recibir nuevos usuarios:** existen pocas construcciones de salones para recibir a los usuarios, teniendo una extensa cantidad de espacio libre, donde se pudiera recibir muchos más adultos mayores.
- **Limitado número de colaboradores:** existen más colaboradores que están enfocados a la parte administrativa, y son unos cuantos los que realizan las actividades que el centro ofrece.
- **Los materiales de trabajo son escasos:** no permite tener un mejor desarrollo por parte del colaborador a los usuarios al realizar sus clases, ya que tienen que adaptar implementos que nos son los adecuados para continuar con las actividades.
- **Limitada comunicación y coordinación entre la parte administrativa y los colaboradores:** no existe la comunicación necesaria, ya que la administración realiza solo una reunión anual con sus colaboradores para compartir ciertas ideas, cuando deberían hacerse más a menudo.

## **AMENAZAS**

- **Entrar en proceso de obsolescencia por su limitada capacidad de gestión:** entrar a una etapa, donde ya el servicio que brindan no tenga una buena calidad para el tipo de población que la recibe, que lleguen a gestionar sus actividades solo por cumplir lo que deben de hacer.

### **4.3 Proceso de selección del personal**

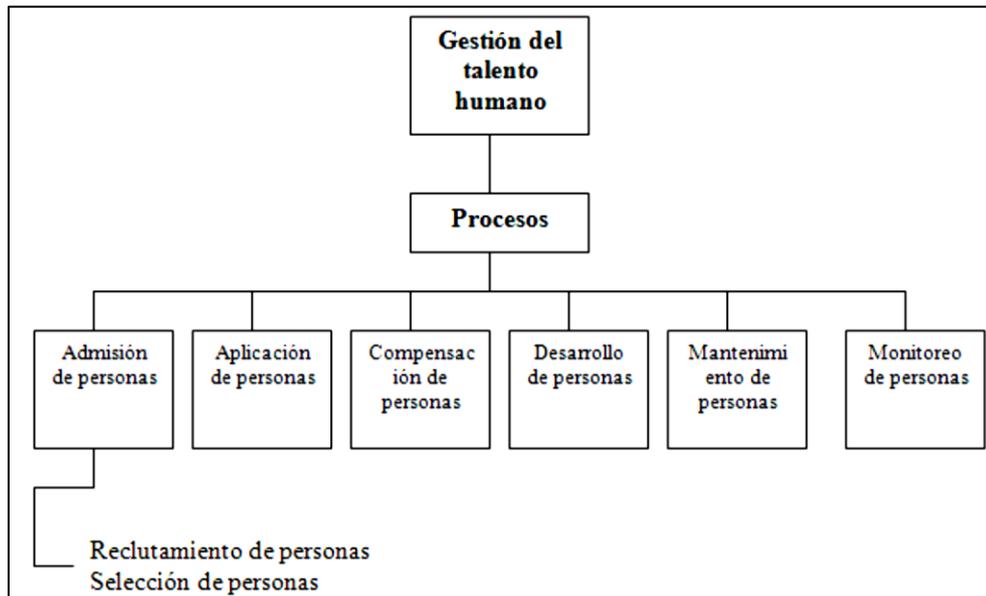
Según Chiavenato (2002) la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Los seleccionados pasan a formar parte de las organizaciones, en las que son contratados para la realización de las funciones encargadas, previamente aprobadas, en la mayoría de casos el personal de recursos humanos se encarga del reclutamiento o búsqueda del personal. (Véase en gráfico No 5).

La incorporación de personas de manera errónea a corto plazo produce pérdida de tiempo y dinero hacia las empresas, en este caso se pretende que el Centro Gerontológico minimice este riesgo.

Actualmente es reconocida la gran escala la importancia que tiene el personal como clave fundamental al reconocimiento exitoso de empresas tanto públicas como privadas.

**Gráfico No 5 Proceso de selección**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato

La calidad del capital humano que tiene un organismo será importante para el correcto proceso de selección del personal, cuyos filtros disminuyen la probabilidad de tener errores, según investigaciones realizadas de diferentes fuentes el costo de poner un empleado nuevo se encuentra entre 2 a 4 sueldos.

El objetivo de un proceso de selección es seleccionar al candidato más adecuado para el desarrollo de esa actividad en una organización o empresa, buscando el cumplimiento de esa vacante en su totalidad.

Si las personas fueran iguales, no existiría este proceso ya que los humanos no presentan las mismas cualidades o habilidades, comúnmente se especializan en un área, en cual la trabajan de una mejor forma.

En los procesos de selección de capital humano se debe de incluir los siguientes pasos:

### **4.3.1 Selección de personal**

El reclutamiento de personal tiene como objetivo la capacidad de escoger y clasificar exhaustivamente, los candidatos más adecuados para la satisfacción de la organización o establecimiento.

En una selección de personal en establecimientos o centros se solicita previamente la solicitud de incorporación de personal, previamente autorizada por recursos humanos y los directivos.

La búsqueda de información con respecto al cargo vacante y se describe el contenido del cargo.

El perfil solicitado es un requisito que debe de cumplir el aspirante al cargo vacante. Generalmente son requisitos específicos los cuales el candidato, debe de traer consigo como certificados de formación académica, experiencia laboral, etc.

El reclutamiento de personal tiene como objetivo a capacidad de escoger y clasificar exhaustivamente los candidatos más adecuados para la satisfacción de la organización o establecimiento.

### **4.3.2 Fuente de selección del personal**

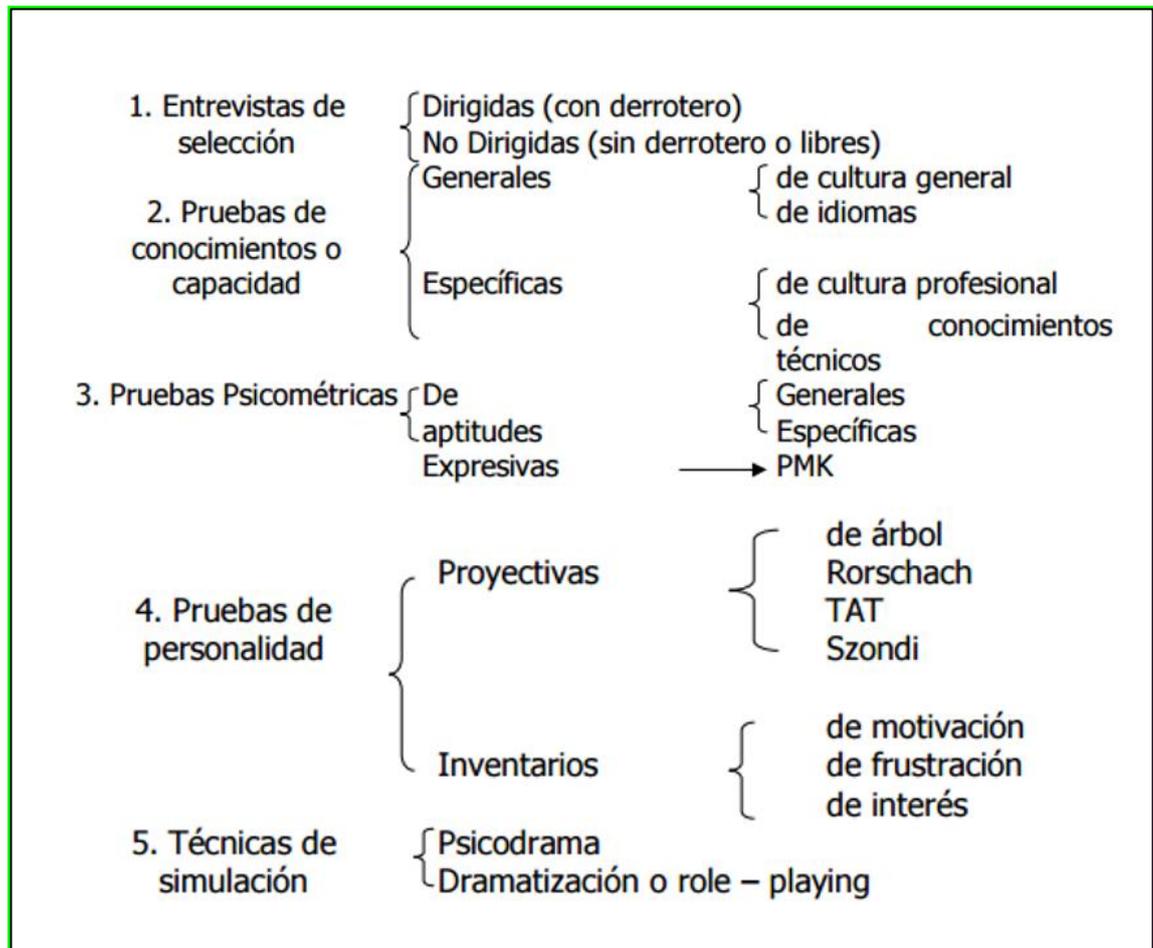
La selección de la fuente a utilizar para reconocer los candidatos al cargo solicitado. En la actualidad comúnmente las bases de datos de previas selección de personal, bolsas de trabajo universitarias, publicaciones por medios de comunicación, a través de periódicos, avisos de empleo en páginas de internet, últimamente se está utilizando las redes sociales como forma de comunicar los cargos vacantes para jóvenes.

### **4.3.3 Elección de las técnicas de selección**

Obtenida la información acerca del cargo y funciones a realizar, el siguiente paso es la elección de la técnica que se considere más adecuada para el proceso de selección.

Existen cinco grupos bien definidos en un proceso de selección (Véase en Gráfico 6).

**Gráfico No 6 Proceso de selección**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato

#### 4.3.4 Etapas en la entrevista de selección

Recursos humanos realiza una investigación de las hojas de vida obtenidas para el cargo, preseleccionando aquellas que cumplen con el perfil solicitado.

Luego se realiza la preparación de la entrevista para la determinación de la búsqueda del correcto aspirante a desempeñarse en el cargo.

Aunque el grado de preparación se diferente, debe ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos de la entrevista.
- b) Los métodos para determinar el objetivo de la cita.
- c) La mayor información posible acerca del aspirante que va a ser entrevistado.

Luego de esto se procede a la primera entrevista, en la cual los candidatos preseleccionados son llamados para la respectiva confirmación y validación de datos proporcionados sobre el cargo vacante.

El ambiente en donde se va a realizar la entrevista debe ser un lugar aislado de sonido, ya que puede interrumpir o distraer al aspirante, el cual debe ser confortable sólo para ese fin y donde el clima de la entrevista pueda ser ameno y cordial.

#### **4.3.5 Evaluación del candidato**

Al momento en el cual el aspirante sale de la entrevista, el personal encargado de la selección, debe realizar la evaluación sobre las respuestas del candidato, ya que están recientemente expresadas y así evitar olvidar lo que dijo el candidato al puesto de trabajo.

Si no se realizaron apuntes sobre las respuestas del candidato, se debe registrar de inmediato las contestaciones en algún lugar físico, el cual se pueda observar con claridad en otro momento.

Si utilizo una hoja de evaluación, se debe observar si se encuentra completa y a al final, realizar una decisión sobre si el aspirante es aceptado o rechazado.

### **4.3.6 Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Los aspirantes a este cargo que hayan pasado previamente la confirmación de los datos, se rigen nuevamente a otro tipo de filtro, que es la prueba conocimiento, respecto a la vacante solicitada. Este procedimiento generalmente se lo usa, sin embargo existen empresas que no utilizan este método.

Se tiene como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades mediante la práctica o el estudio.

1° Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

a) Orales: preguntas y respuestas verbales.

b) Escritas: preguntas y respuestas escritas.

2° En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

a) Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.

b) Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

3° En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

a) Tradicionales: abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

### **4.3.7 Pruebas psicométricas**

Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud,

para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en diferente forma de trabajo.

Se fundamenta en el análisis del comportamiento del ser humano, refiriéndose en las capacidades y aptitudes, demostrando el comportamiento de la persona y así evaluar su desempeño.

Pueden proyectarse para la admisión, capacitación y retención, midiendo la capacidad de aprendizaje, capacidad intelectual, aptitud mecánica y administrativa de la persona.

#### **4.3.8 Pruebas de personalidad**

Analizan el carácter y temperamento del ser humano, denominándose psicodiagnóstico, ya que expresan los rasgos generales de personalidad, indagando sobre el mundo sentimental, afectivo y tipo de comportamiento que se puede generar en el trabajo.

Generalmente las pruebas son confusas ya que no siguen una estructura fija, sin embargo, son métodos para evaluar el carácter de la persona, buscando información sobre los traumas de la persona y así prevenir posibles problemas del trabajador en la empresa.

Además buscan información sobre los traumas del humano, ya que son representados como posibles comportamientos futuros en el trabajo.

#### **4.3.9 Evaluación y entrevista final**

Cuando los elementos reunidos de todos los pasos anteriores se encuentran listos se procede a la realización de un informe de los candidatos finales y se lo llama para una entrevista final.

La entrevista final de los aspirantes a la vacante es realizada por el responsable del departamento que solicitó la incorporación de personal a alguna área específica de una institución o establecimiento, ya que fue

previamente seleccionado como tener la mejor posición y condiciones para la obtención del cargo.

En el caso de ser aprobado por el responsable del departamento, recursos humanos realiza el pedido de referenciales al aspirante, las cuales ayudan al proceso de verificación de datos, además de conocer la conducta y desempeño realizado en empleos anteriores.

Culminados previamente los pasos, recursos humanos confirma la voluntad y decisión del aspirante a la incorporación a la institución, presentando la propuesta económica final.

En caso de ser aceptada dicha propuesta, se procede a la realización de exámenes médicos y se comunica la fecha de ingreso.

#### **4.3.10 Aplicación del proceso de selección en el Centro**

El correcto reclutamiento de personal en el centro es un propósito del trabajo de titulación, ya que se busca que el centro mejore su eficiencia, al momento de brindar los servicios a los usuarios, ya que actualmente no se ofrece un servicio de excelencia y calidad.

Mediante el proceso de selección recomendado a seguir, según lo expresado por Chiavenato, es recomendable que el centro aplique todos los pasos, para así seleccionar a profesionales adecuados, que cumplan con el perfil del cargo que se requiere.

Sin embargo, esto produce un costo adicional al Centro Gerontológico, como recomendación al centro, se expresa que el proceso de selección sea realizado completamente por la Fundación de Santiago de Guayaquil, ya que el centro no cuenta con un departamento de recursos humanos, el cual realice estos pasos.

#### **4.3.11 Ruta a seguir en el proceso de selección de personal**

Para la selección de nuevo personal para el Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, se realizará el siguiente proceso:

- 1.** El promotor social del centro gerontológico, se encargará de la convocatoria a la vacante solicitada a través de periódicos, avisos de empleo o páginas de internet.
- 2.** La asistente administrativa realizará una preselección de candidatos, de las personas que hayan enviado su hoja de vida para la vacante solicitada.
- 3.** La asistente administrativa junto con la directora del centro, determinarán los candidatos adecuados.
- 4.** La asistente administrativa será la encargada de realizar una primera entrevista a los candidatos a la vacante.
- 5.** La asistente administrativa establecerá cuáles serán las pruebas técnicas, psicosométricas y de conocimiento a realizar a los candidatos que hayan pasado los filtros anteriores.
- 6.** La directora del Centro Gerontológico realizará la entrevista final al candidato con mayor calificación y desempeño en las pruebas realizadas, en la que se dará información sobre las actividades a realizar, la remuneración del cargo, el horario de trabajo y los beneficios a recibir por ser funcionario del Centro.
- 7.** Luego de todo el proceso realizado, el contrato de trabajo será creado por la asistente administrativa, el cual será previamente observado y modificado por la directora del Centro si fuera necesario y así establecer una fecha para la contratación oficial del nuevo colaborador.
- 8.** Por último, la inducción de las actividades a realizar y muestra del personal que labora será ejecutado por la trabajadora social y directora del

Centro Gerontológico para el conocimiento e integración del nuevo colaborador.

#### **4.4 Capacitación al personal**

La capacitación al personal en muchos casos resulta un costo al empleador, siendo uno de los principales problemas por los cuales atraviesan las empresas y organización para el desarrollo profesional del trabajador.

Los diferentes tipos de instituciones tanto empresa privada como pública al momento de escuchar capacitaciones, piensan que es un gasto el cual repercute de manera negativa a la organización como tal, ya que lo ven en la mayoría de casos como un gasto innecesario para el beneficio del trabajador.

Los talleres que reciben los trabajadores no solo benefician a la persona, sino a la organización y empresa a la que pertenecen, ya que un empleado que está capacitado de una buena correcta, trabaja de mejor forma, más rápida y con una probabilidad de errores mínimo, comparado con un trabajador que capacitado, esto ayuda de manera económica a las organizaciones, si no al desarrollo, constante y de manera más rápida a la institución.

En la investigación realizada en el Centro Gerontológico, se observaron falencias, por parte del personal que labora, ya que comentaron que no fueron capacitados para la realización de sus actividades.

Los Colaboradores del centro informaron que al momento de su contratación, se les entrego un manual de funciones, el cual detallaba las labores a realizar en su trabajo, sin embargo comunicaron que no hubo una correcta capacitación para el desempeño de la función y con el paso del tiempo aprendieron sus actividades por propia iniciativa.

La propuesta que se formula a partir de esta investigación es la ejecución de estas actividades para el personal que actualmente labora como:

- Realización de seminarios, talleres y capacitaciones sin costo alguno al trabajador en temas tales como: Servicio al cliente, proyectos, temas sociales, administración y desarrollo del talento humano.
- Incentivar al personal con mayor asistencia de talleres y seminarios a realizar anualmente.

Para los nuevos y futuros colaboradores se propone:

- Una instrucción teórica y práctica quincenal previo inicio de funciones.
- Evaluaciones teóricas y prácticas.
- Jornadas de motivación y desarrollo humano del nuevo colaborador

#### **4.4.1 Ruta a seguir en las capacitaciones del personal**

Las capacitaciones a realizar en el Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, se realizaran de la siguiente manera:

1. La asistente administrativa formulara preguntas al personal que labora en el centro, preguntando las debilidades que tiene al momento de laboral con el adulto mayor.
2. La asistente administrativa obtendrá resultados sobre las preguntas y así evidenciar cuales son las falencias más comunes que presentan los trabajadores.
3. La asistente administrativa citara a la Directora del Centro Gerontológico para explicar los casos más relevantes de los colaboradores del establecimiento.
4. La Directora analizará los casos más relevantes y generará un reporte en el cual detalla los procedimientos a seguir y la autorización para solicitar capaciones al personal del Centro.

5. La asistente administrativa contactará a la Fundación de Santiago de Guayaquil para solicitar capacitaciones, respecto a las necesidades de los colaboradores.

6. La Fundación de Santiago de Guayaquil realizará las capacitaciones en el Centro Gerontológico, ayudando a mejorar la calidad de servicios que presta el establecimiento.

7. Por último, la Asistente Administrativa junto a la Directora del Centro, elaborara un informe en el cual detalla las novedades de la capacitación, mejoras de los colaboradores y fechas de próximas capacitaciones en el Centro Gerontológico.

#### **4.5 Nómina de puestos de trabajo**

Son 23 personas las que laboran actualmente en el Centro Gerontológico, las cuales son divididas en tres áreas, las cuales son formadas de la siguiente manera: 11 personas forman la parte administrativa, 8 son trabajadores técnicos del Centro y 3 personas trabajan en la área de mantenimiento del lugar. (Véase en tabla No 2).

#### **4.6 Perfiles de Cargo**

La tabla 3 muestra la nómina de cargos de trabajo del Centro Gerontológico Municipal Dr. Marcillo de la Torre, en función de esta tabla se procedió a redactar los perfiles de cargo que a continuación se presentan. (Véase la tabla 2).

**Tabla No 2 Nómina de puestos de trabajo**

	<b>Nómina de puestos de trabajo</b>
1	Directora
2	Terapista ocupacional
3	Secretaria
4	Psicólogo
5	Asistente administrativo
6	Directora de cobro
7	Promoción y trabajo social
8	Auxiliar de enfermería

9	Fisioterapeuta
10	Geriatra
11	Asistente técnico
12	Promotor social
13	Consejería

**Elaborado por:** Barahona Coloma Samantha Ingrid y Looor Peñafiel Josué  
Manuel

**Tabla No 3 Perfiles de cargo**

Área	Perfil
Dirección	Título de Ing. Comercial  Maestría en Psicología  Experiencia 5 años  Haber trabajado instituciones publicas

	Conocimiento de Marketing
Psicología	Título de psicólogo Experiencia 5 años Experiencia: de preferencia con adultos mayores
Trabajo Social	Título de trabajador social Experiencia: 2 años Experiencia: de preferencia con adultos mayores
Enfermería/Doctor	Doctor en Medicina Experiencia mínima de 4 años Experiencia: de preferencia con adultos mayores
Enfermería/Enfermero	Título de Licenciada en Enfermería Experiencia mínima de 5 años Experiencia: de preferencia con adultos mayores
Recreación	Título de licenciado Fisioterapeuta/ Terapia física

	<p>Conocimiento Psicología</p> <p>Experiencia 3 años</p> <p>Experiencia con adultos mayores</p> <p>Motivador</p>
Recepcionista	<p>Título opcional</p> <p>Experiencia 1 año</p> <p>Conocimiento atención al cliente</p> <p>Conocimiento en computación</p>
Seguridad	<p>Título bachiller</p> <p>Experiencia mínima de 3 años</p> <p>Conocimiento sobre atención al cliente</p> <p>Conocimiento en seguridad</p> <p>Conocimiento de computación</p>
Mantenimiento Limpieza	<p>Título de bachiller</p> <p>Experiencia 1 año</p> <p>Haber trabajado en hospitales</p> <p>Disponibilidad 24 horas</p>

## 4.7 Manual de descripción de puestos de trabajo

### 4.7.1 Directora

#### 1. Datos de identificación

<b>Cargo</b>	<b>Directora</b>		
<b>Supervisor</b>	Fundación Santiago de Guayaquil	<b>Ciudad</b>	Guayaquil

#### 2. Misión del Cargo

Realizar una buena administración de los recursos humanos y financieros del Centro Gerontológico, brindar servicios de calidad al usuario. Proveer recursos humanos y físicos suficientes para la plena satisfacción de los adultos mayores.

#### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Realizar una dirección administrativa y técnica del Centro Gerontológico
Optimizar los recursos físicos que les provee la fundación Santiago de Guayaquil
Mejorar el conocimiento Gerontológico del recurso humano del Centro
Mejorar los servicios brindados a los usuarios
Analizar e implantar métodos para mejorar el desempeño laboral y optimizar la calidad de sus servicios
Tener conocimiento completo del manejo de las actividades realizadas para los adultos mayores

Gestionar que los roles de pagos lleguen a tiempo por parte de la administración de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil
Verificar el óptimo estado de las instalaciones
Coordinar oportunamente con el municipio la entrega de los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del centro

#### 4. Conocimientos académicos

Conocimientos Académicos	Nivel Académico
Inglés	Nivel Medio
Estrategias	Carreras Administrativas
Carreras administrativas o afines	Carrera terminada

#### 5. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle
Manejo de programas externos	Internet
Operar equipos de oficina	Computadoras
Programas Informáticos	Microsoft Office
Relaciones interpersonales	
Liderazgo	

## 4.7.2 Terapeuta ocupacional

### 1. Datos de identificación

<b>Cargo</b>	<b>Terapeuta ocupacional</b>		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Cuidad</b>	Guayaquil

### 2. Misión del Cargo

Estimular los aspectos cognitivos de los adultos mayores, realizar una adecuada rehabilitación a los mismos, para mejorar sus capacidades funcionales.

### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Programar actividades funcionales que favorezcan la funcionalidad de los adultos mayores
Proveer actividades recreativas que mejoren el desarrollo sensorial
Alcanzar el mayor grado de autonomía en la vida diaria de los usuarios
Educar y promover un estilo de vida bueno y saludable
Realizar actividades que desarrollen de un mejor modo el área perceptiva
Prevenir y reducir el deterioro y las limitaciones funcionales
Mejorar, incrementar, recuperar o compensar las disfunciones
Desarrollar y mantener las destrezas funcionales

Informar la condición de cada uno de los pacientes
Cumplir con las políticas del Centro en cuanto a seguridad
Brindar primeros auxilios

#### 4. Conocimientos académicos

Conocimientos Académicos	Nivel Académico
Tlgo. Médico en área ocupacional/ Lcdo. En rehabilitación biopsicosocial.	Carrera terminada

#### 5. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle
Operar equipos de oficina	Computadoras, Tablet
Programas Informáticos	Microsoft Office
Operar programas externos	Internet
Obtener empatía con los adultos mayores	
Conocimiento adquirido en la parte funcional	

### 4.7.3 Psicología

#### 1. Datos de identificación

Cargo	Psicología		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Cuidad</b>	Guayaquil

## 2. Misión del Cargo

Realizar la valoración psicológica y el diagnóstico emocional y conductual del usuario y elaborar el correspondiente informe psicológico. Marcar los objetivos terapéuticos y evaluar los programas de psicoestimulación individual y grupal.

Tratar que los grupos tengan más integración a la sociedad e influir en ellos buenas relaciones con la salud y hábitos alimenticios, hacer que las actividades físicas, y la terapia ocupacional que reciben en el Centro sean parte de la rutina diaria de sus vidas.

## 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Generar actividades de acondicionamiento físico en función de las capacidades aun disponibles del adulto mayor
Realizar terapias de tratamiento psicológico
Evaluar al paciente y orientar a resolver conflictos personales
Realizar orientación vocacional y ocupacional
Llevar el historial de sus pacientes atendidos
Realizar charlas sobre salud, alimentación y ejercicios físicos
Realizar terapias referentes a la orientación a la realidad, orientación y la memoria
Programar talleres de psicoestimulación integral para así ralentizar el proceso involutivo de la persona
Realizar dinámicas sobre temas de interés social que tengan relación

con los adultos mayores
-------------------------

**4. Conocimientos académicos**

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Psicólogo clínico	Carrera terminada

**5. Destrezas específicas requeridas**

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos	Microsoft Office
Manejo de programas externos	Internet
Manejo de equipos de oficina	Computadoras e impresoras
Facilidad de interactuar con adultos mayores	
Liderazgo	
Capacidad de reconocer distintas necesidades de los adultos mayores	

**4.7.4 Secretaria**

**1. Datos de identificación**

<b>Cargo</b>	<b>Secretaria</b>		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Cuidad</b>	Guayaquil

## 2. Misión del Cargo

Coordinar el envío de la comunicación interna y externa del Centro Gerontológico. Realizar el seguimiento de las actividades inconclusas, dar soporte técnico en casos requeridos, y tener a cargo el manejo de las redes sociales del instituto.

## 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Realizar las respectivas justificaciones y permisos que requieren los adultos
Coordinar la recepción y envío de documentación externa e interna del Centro
Realizar de llamadas telefónicas con proveedores y organizaciones anexas al Centro
Actualizar constantemente la base de datos de usuarios inscritos
Elaborar reportes, oficios, circulares
Actualizar la cartelera del Centro

## 4. Conocimientos académicos

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Estadística	Carreras Administrativas
Inglés	Nivel básico
Carreras administrativas o afines	Últimos semestres

## 5. Destrezas específicas requeridas

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas externos	Internet
Operar equipos de oficina	Computadoras
Programas Informáticos	Microsoft Office
Facilidad de palabras	
Servicio al cliente	
Manejar relaciones publicas	

### 4.7.5 Asistente administrativo

#### 1. Datos de identificación

<b>Cargo</b>	<b>Asistente administrativo</b>		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Cuidad</b>	Guayaquil

#### 2. Misión del Cargo

Mantener una correcta administración del Centro Gerontológico respecto a sus actividades, servicios brindados y con sus recursos humanos y físicos.

### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Actualizar el control del archivo
Capturar e impresión de oficios, memorándums, y notas informativas, vigilar y coordinar los reportes semestrales
Llevar el control de Gestión de los asuntos turnados al área y tenerlo al día para la consulta e información oportuna
Solicitar, recibir, distribuir, y controlar el material necesario para la operación de todos los Centros anexos
Dar seguimiento administrativo a los reportes semanales y mensuales cuantitativos y cualitativos del Centro y sus anexos
Orientar y apoyar por teléfono y personalmente a quien solicite información general sobre los servicios del Centro y anexos
Mantener y manejar la información confidencial del Centro
Dar seguimiento administrativo a la ejecución de los proyectos ya actividades del Centro

### 4. Conocimientos académicos

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Estadística	Carreras Administrativas
Inglés	Nivel básico
Carreras administrativas o afines	Carrera terminada

Administración gerontológica	Experiencia mínima 1 año
------------------------------	-----------------------------

#### 5. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle
Manejo de programas externos	Internet
Operar equipos de oficina	Computadoras
Programas Informáticos	Microsoft Office
Redacción	
Relaciones publicas	
Trabajo en equipo	

#### 4.7.6 Directora de cobro

##### 1. Datos de identificación

Cargo	Directora de cobro		
	Supervisor	Directora del Centro Gerontológico	Cuidad

##### 2. Misión del Cargo

Realizar una buena gestión de finanzas mediante los fondos recibidos por la Fundación Santiago de Guayaquil, que es dirigida por la Municipalidad de Guayaquil.

### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Administrar, tramitar y verificar los fondos recibidos en base a lo que emita la dirección financiera del Centro
Adquirir los recursos físicos así como su control y distribución
Mantener y realizar actualizados los inventarios del Centro
Llevar el control de los medicamentos adquiridos, y materiales de trabajo para las distintas actividades
Recibir y registrar las donaciones que puede recibir el Centro y realizar un reporte a la dirección del Centro
Coordinar y recibir los medicamento adquiridos
Elaborar el correspondiente análisis financiero, registrando ingresos y egresos

### 4. Conocimientos académicos

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Estadística	Carreras Administrativas
Inglés	Nivel básico
Carreras administrativas o afines	Carrera terminada
Administración pública y privada	Experiencia mínima 2 año
Registros contables	
Balances	

Compras	
Control de inventarios	

#### 5. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle
Manejo de programas externos	Internet
Operar equipos de oficina	Computadoras
Programas Informáticos	Microsoft Office
Capacidad de organización	
Manejo del personal	

#### 4.7.7 Promoción y trabajo social

##### 1. Datos de identificación

Cargo	Promoción y trabajo social		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Cuidad</b>	Guayaquil

##### 2. Misión del Cargo

Informar el desarrollo de las actividades del Adulto Mayor a familiares y al director del Centro.

### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Coordinar todas las áreas del Centro
Realizar charlas y talleres con el adulto mayor
Realizar chequeos quincenales sobre molestias que presenta el adulto mayor
Promover el Centro en la Ciudad de Guayaquil
Reportar actividades realizadas semestralmente a la Fundación Santiago de Guayaquil

### 4. Conocimientos académicos

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Estadística	Carreras Administrativas
Inglés	Nivel Intermedio

### 5. Destrezas específicas requeridas

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas externos	Internet
Operar equipos de oficina	Computadoras
Programas Informáticos	Microsoft Office

#### 4.7.8 Auxiliar de enfermería

##### 1. Datos de identificación

Cargo	Auxiliar de Enfermería		
Supervisor	Directora del Centro Gerontológico	Ciudad	Guayaquil

##### 2. Misión del Cargo

Desarrollar un ambiente de calidad en el usuario del Centro, brindando los cuidados necesarios, protegiendo el físico del Adulto Mayor.

##### 3. Actividades del cargo

Actividades
Mantener el orden del adulto mayor
Llevar un control de cada usuario del Centro
Identificar posibles lesiones o fracturas del adulto mayor
Primeros Auxilios
Comunicar a los usuarios formas de tener una vida más saludable

##### 4. Conocimientos académicos

Conocimientos Académicos	Nivel Académico
Lcda. en Enfermería	Título de tercer nivel
Cuidado del adulto mayor	Cursos o seminarios

##### 5. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle
-----------------------	---------

Operar equipos de oficina	Computadoras
Programas Informáticos	Microsoft Office
Relaciones personales	

#### 4.7.9 Fisioterapeuta

##### 1. Datos de identificación

<b>Cargo</b>	<b>Fisioterapeuta</b>		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Cuidad</b>	Guayaquil

##### 2. Misión del Cargo

Promover el control de los riesgos físicos del adulto mayor, dedicando el tiempo respectivo al usuario, obteniendo como resultado un adulto mayor sano y auto valiente.

##### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Atender y solucionar molestias físicas que presenten los usuarios en el Centro
Llevar un control estadístico de cada usuario del Centro
Dar charlas sobre cuidados físicos al adulto mayor
Brindar primeros auxilios a los usuarios
Dar a conocer a los usuarios formas de tener una vida más saludable

#### 4. Conocimientos académicos

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Fisioterapeuta	Carrera finalizada

#### 5. Destrezas específicas requeridas

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos	Microsoft Office
Manejo de programas externos	Internet
Manejo de equipos de oficina	Computadoras e impresoras

### 4.7.10 Médico Geriatra

#### 1. Datos de identificación

<b>Cargo</b>	<b>Geriatría</b>		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Cuidad</b>	Guayaquil

#### 2. Misión del Cargo

Promover el cuidado físico del adulto mayor, cuando presente algún tipo de dolencia o enfermedad dentro y fuera del Centro.

#### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Brindar cuidados personalizados en ancianos
Prescribir medicamentos adecuados en el adulto mayor cuando presente enfermedades

Manejar diariamente reportes sobre los usuarios del Centro
Ser cordial y respetuoso con el adulto mayor
Ayudar en todo momento a los usuarios del Centro

#### 4. Conocimientos académicos

Conocimientos Académicos	Nivel Académico
Médico Geriátrico	Carrera finalizada
Ingles básico	Certificados de inglés básico

#### 5. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle
Manejo de programas informáticos	Microsoft Office
Manejo de programas externos	Internet
Manejo de equipos de oficina	Computadoras e impresoras

### 4.7.11 Asistente técnico

#### 1. Datos de identificación

Cargo	Asistente técnico		
Supervisor	Directora del Centro Gerontológico	Cuidad	Guayaquil

#### 2. Misión del Cargo

Coordinar programas, talleres de todos los clubes del Centro Gerontológico y el desarrollo de charlas y juegos para integrar al adulto mayor a la sociedad.

### 3. Actividades del cargo

<b>Actividades</b>
Generar informes semanales de los equipos e instalaciones del Centro Gerontológico.
Comunicar a la Directora del Centro quejas por parte de los usuarios
Reportar novedades de las instalaciones del Centro
Informar sobre posibles daños a futuro de materiales del Centro Gerontológico.

### 4. Conocimientos académicos

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Tecnólogo en sistemas	Carrera finalizada
Ingles Intermedio	Certificados de nivel intermedio

### 5. Destrezas específicas requeridas

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos avanzados	Microsoft Office
Manejo de programas externos avanzados	Internet
Manejo de equipos de oficina	Computadoras e impresoras

#### 4.7.12 Promotor social

##### 1. Datos de identificación

Cargo	Promotor social		
Supervisor	Directora del Centro Gerontológico	Ciudad	Guayaquil

##### 2. Misión del Cargo

Asesorar, coordinar y apoyar las actividades del Centro Gerontológico, buscando un equilibrio de acciones y resultados, ayudando al desarrollo del establecimiento.

##### 3. Actividades del cargo

Actividades
Coordina y supervisa actividades deportivas, culturales y sociales
Elaborar cronogramas de las actividades a realizar
Gestionar apoyo dentro del Centro para el desarrollo de actividades del Centro
Planificar actividades a realizar junto con la directora del Centro

##### 4. Conocimientos académicos

Conocimientos Académicos	Nivel Académico
Ingeniero en Marketing	Carrera finalizada
Ingles Básico	Certificados de nivel básico

##### 5. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle
-----------------------	---------

Manejo de programas informáticos avanzados	Microsoft Office
Manejo de programas externos avanzados	Internet
Manejo de equipos de oficina	Computadoras e impresoras

#### 4.7.13 Conserje

##### 1. Datos de identificación

Cargo	Conserje		
<b>Supervisor</b>	Directora del Centro Gerontológico	<b>Ciudad</b>	Guayaquil

##### 2. Misión del Cargo

Realizar actividades relacionadas con el mantenimiento y limpieza, del Centro Gerontológico.

##### 3. Actividades del cargo

Actividades
Recoger todo tipo de desecho dentro y fuera del Centro Gerontológico
Encender y apagar todas las luces y equipos que necesiten energía del instituto
Abrir y cerrar todas las puertas del establecimiento
Generar un libro de incidencias sobre el control de herramientas y espacios físicos del Centro Gerontológico
Solucionar problemas de limpieza que se den en el día

#### 4. Conocimientos académicos

<b>Conocimientos Académicos</b>	<b>Nivel Académico</b>
Bachiller	Finalizado

#### 5. Destrezas específicas requeridas

<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos básicos	Microsoft Office Básico
Manejo de programas externos avanzados	Internet
Manejo de equipos de oficina	Computadoras e impresoras

### 4.8 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es fundamental en una organización para analizar y evaluar cuáles son los puntos que estos tienen que mejorar, para evaluar los puntos en los cuales su desempeño es favorable.

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve juzgar y estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (Chiavenato, 2009).

La evaluación del colaborador está enlazado con la medida en que estos cumplen los requisitos de sus labores, en el proceso de revisar la anterior actividad productiva, para así identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.

Según Chiavenato (2009) la evaluación de desempeño incluye seis puntos que son fundamentales:

1. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
5. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

#### **4.8.1 Factores que afectan el desempeño en el puesto**

Según Chiavenato (2009) los factores que afectan al desempeño del colaborador en el puesto depende de:

**El valor de las recompensas:** El colaborador se siente motivado a realizar de una manera más productiva su trabajo, si existe algún incentivo que lo haga desenvolver de una manera más eficiente y eficaz en sus labores diarias.

**Percepción de que las recompensas depende del esfuerzo y percepción de la función:** Estos factores vienen enlazados con el valor de las recompensas, si un puesto de trabajo genera recompensas que son aceptable para los colaboradores, estos se van a desempeñar de una manera más eficiente, pero si esta recompensa no es tan buena, genera así mismo un desempeño deficiente.

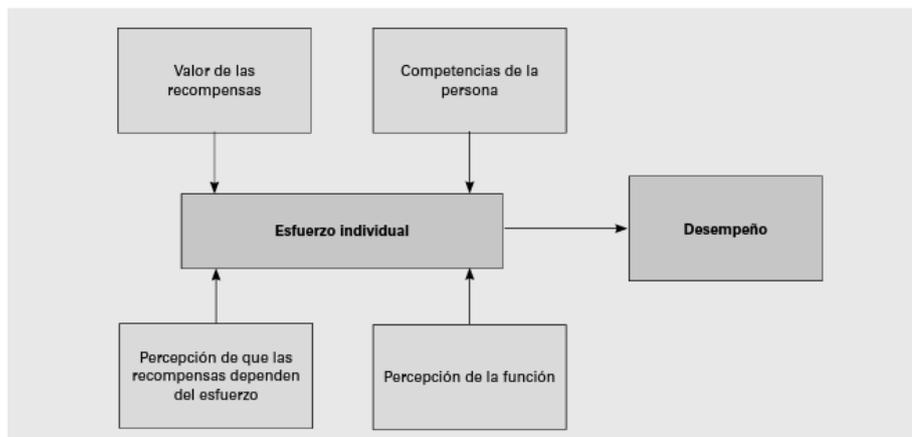
**Competencias de personas:** Es muy frecuente la competencia entre las personas en puestos de trabajo, ya que si existe algún tipo de puesto de trabajo que cumple con las funciones que un colaborador quiere realizar, aumenta esa competencia entre estos, que hace que el desempeño por ende también aumente.

Existen otros factores que afectan el desempeño del colaborador en el puesto del trabajo, como la baja motivación que estos obtienen al momento de laborar, ya que no encuentran algún incentivo que los haga mejorar en su rendimiento laboral, y sentirse motivados del trabajo que hacen diario.

La falta de capacitación por parte de personas profesionales al área que se desea capacitar, es un factor importante en el desempeño de los colaboradores. Puede existir alguna falencia en la institución que necesite ser mejorada, es el momento en que la parte administrativa debe preocuparse por aumentar el conocimiento de sus colaboradores, para así brindar un mejor servicio.

Un área de trabajo debe obtener los recursos necesarios para que se pueda obtener un mejor rendimiento, por aquello, la limitación de recursos que ofrece la institución, no permite al colaborador, cumplir con su función diaria, puede dejar en espera lo que puede terminar hoy, pero por falta de recursos lo deja para otro momento.

### Gráfico No 7 Factores que afecta el desempeño en el puesto



**Fuente:** Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México. McGraw-Hill/Interamericana editores, s.a. de c.v

Como se aprecia en el grafico No 7, aquellos factores que el autor comenta, son fundamentales para que exista un buen desempeño en el puesto de trabajo por parte de sus colaboradores, así hace que la institución obtenga un mejor rendimiento, y brinde una alta calidad de servicio a los usuarios.

## **4.8.2 Formato de evaluación de desempeño con establecimiento de normas y registro de resultados**

Se ha adaptado un formato de evaluación de desempeño de los colaboradores según los formatos de Chiavenato. (Véase en anexo 1).

### **1. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?**

Se propone que el desempeño de los colaboradores del centro Gerontológico debe ser evaluado mediante un cuestionario, que evalúe su labor, de manera que analicen tanto su actitud personal, relaciones interpersonales y el cumplimiento de sus objetivos.

El formato de la evaluación de desempeño (Véase en anexos 1), contiene todos estos criterios por evaluar.

### **2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?**

Como se mencionó anteriormente, los desempeños a ser evaluados deben ser tanto de actitud personal; midiendo cual es la capacidad de los colaboradores, de tomar decisiones por sí mismos y la capacidad para asumir liderazgos en su desempeño diario.

### **3. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?**

La evaluación que cada colaborador debe tener, debería realizarse trimestralmente, para así determinar cada falencia y fortaleza que los colaboradores presentan.

### **4. ¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Es necesario evaluar a los Colaboradores tanto administrativos como voluntarios, para así poder determinar cuáles son las debilidades que estos presentan, y tomar una acción respecto a aquellas falencias, para que así exista una mejora en esos aspectos remarcados, y de tal modo poder mejorar con la eficiencia de su desempeño.

## **5. ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

La persona que debe ser la encargada de realizar esta evaluación a sus colaboradores, debería ser la asistente administrativa, ya que ella conoce los puntos fuertes y débiles del centro, para luego analizarlos, y buscar una solución al respecto.

## **6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?**

Esta evaluación de desempeño, debe ser comunicada a los respectivos colaboradores, mediante una entrevista personal directa con la asistente administrativa, para así informar cuales son las falencias que están afectando su desempeño laboral, y las fortalezas que poseen.

De tal modo, es necesario que la asistente administrativa genere un reporte a la directora del centro, para que conozca cuales son los resultados del desempeño de los colaboradores.

Es necesario seguir los pasos que nos plantea Chiavenato para realizar una correcta evaluación del desempeño de los colaboradores del centro gerontológico, para así poder determinar cuáles son las falencias que ellos presentan, y de tal modo poder eliminarlas para así generar más eficiencia por parte de ellos.

La eficiencia y la eficacia de los colaboradores de centro, son parte fundamental para que pueda existir una correcta productividad, al momento de brindar los servicios que estos ofrecen a sus usuarios.

## **4.9 Plan de inversión para la adquisición de recursos en el Centro Gerontológico**

El monto total de la inversión es \$5673, que se encuentra dividido en tres aspectos, como son Infraestructura que costa de salones de clases, tubos metálicos antioxidante y piso antideslizante para el área de piscina; además de Materiales para actividades físicas que son bandas elásticas, pesas,

balones, tablas flotadoras y flotadores; y por último los muebles diseñados especialmente para el uso del adulto mayor. (Véase anexo 5) y (Tabla No 4)

**Tabla No 4 Plan de inversión de materiales del centro**

Centro Gerontológico Dr. Arsenio de la Torre Marciallo			
Rubros	Cantidad	Precio Unitario	US\$
<b>Infraestructura</b>			
Tubos metálicos para uso dentro de piscina antioxidantes	8	\$ 268,14	\$ 2.145,12
Bondex para piso	8	\$ 5,20	\$ 41,60
Piso antideslizante 32m2	1	\$ 389,71	\$ 389,71
<b>Materiales para actividades físicas</b>			
Bandas elásticas	30	\$ 14,79	\$ 443,70
Pesas de 3lb	60	\$ 15,00	\$ 900,00
Balones #5	30	\$ 17,89	\$ 536,70
Tablas flotadoras	30	\$ 5,95	\$ 178,50
Flotadores gruesos	30	\$ 4,97	\$ 149,10
<b>Muebles y enseres</b>			
Mueble diseñado para adulto mayor en sala de espera	5	\$ 177,68	\$ 888,40
<b>Total Rubros US\$</b>			<b>\$ 5.673</b>

**Elaborado por:** Barahona Coloma Samantha y Loor Peñafiel Josué

## **Conclusiones**

Contar con una buena estructura organizacional es uno de los aspectos fundamentales de una institución, pues permite desarrollar una buena administración desde la correcta organización de los cargos que cada colaborador ocupa, hasta una adecuada toma de decisiones.

El Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo, no contaba con una adecuada estructura organizacional, ya que no existían descripciones de las funciones de cada puesto. Por ello, se ha elaborado el manual de cargos, y se definieron los perfiles adecuados para cada uno, en la descripción de los puestos se describe la misión de cada puesto, para que al momento de laborar, no exista confusión por parte de los colaboradores

La misión y visión del centro fue replanteada, para así visualizar con la mayor claridad el propósito del Centro a mediano y a largo plazo.

Así también se ha replanteado el proceso de selección que consta en elegir a los candidatos que tengan el perfil adecuado para poder desempeñar de una forma más efectiva el empleado que se está requiriendo.

Para que una institución obtenga más eficiencia y eficacia, es indispensable evaluar periódicamente el desempeño de sus colaboradores por lo que se propone aquí un método de evaluación que sirva para detectar oportunamente situaciones deficitarias y emprender acciones de actualización o mejora en la provisión de los servicios que el Centro Gerontológico ofrece a sus usuarios.

## **Recomendaciones**

Se recomienda aplicar en el menor tiempo posible, el Manual de funciones, ya que de esa manera maximizara de manera rápida y eficiente la calidad del trabajo desarrollado por los colaboradores de la Institución.

Es importante también la aplicación de la evaluación de desempeño porque de esa manera la administración sabrá de una manera más concisa el nivel de desempeño que tienen los colaboradores del Centro Gerontológico.

Por otra parte es necesario implementar un programa de capacitación semestral, ya que actualmente no existe uno, el cual parta del análisis concreto de las necesidades profesionales del personal, buscando a corto plazo la mejora continua de los servicios del Centro Gerontológico.

Se recomienda la construcción de nuevas aulas, ya que la capacidad del establecimiento es reducida y así poder recibir a los nuevos usuarios que se encuentran en lista de espera.

En la parte administrativa se sugieren realizar reuniones mensuales con los colaboradores del centro, para buscar la solución inmediata y así no generar quejas o reclamos por parte de los usuarios.

Finalmente se sugiere que el proceso de selección sea asignado a la Fundación Santiago de Guayaquil ya que el Centro Gerontológico no cuenta con un área especializada para la contratación de nuevo personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Constituyente (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Montecristi.
- Bernal, C. (2007). *Organizaciones*. México. Pearson Educacion de Mexico S.A de C.V.
- Cagliani, M. (2012). ¿Ques es el método cualitativo?.*Sinapsit.com*, 2012. Recuperado de <http://www.sinapsit.com/ciencia/que-es-el-metodo-cualitativo/>
- Cathalifaud, A., Thumala, D., Urquiza, A., (2010). *Vejez e integración social: observación de modalidades de inclusión y/o exclusión social del adulto mayor*. [Archivo PDF]. Recuperado de [http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/pn/PN53/P\\_ThumalaDockendorf\\_f.pdf](http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/pn/PN53/P_ThumalaDockendorf_f.pdf)
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humano*. México. McGraw-Hill Interamericana editores
- Chiavenato, I, (2009). *Gestión del talento humano*. México. McGraw-Hill Interamericana editores
- Chumasero, G (2014). Variable organización-ambiente. *Academia*. Recuperado de [http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES\\_1.\\_VARIABLE\\_ORGANIZACION-AMBIENTE](http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES_1._VARIABLE_ORGANIZACION-AMBIENTE)
- Berriel, F.; Lladó, M. (2004) “*La participación de los Adultos Mayores: vicisitudes en la construcción de sujetos de cambio*”, En Facultad de Psicología (2004) VII Jornadas de Psicología Universitaria. Montevideo: Tradinco
- Brull, E. (2010). *La gestión de la Estructura Organizativa*. Recuperado de [http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-20\\_Gestion\\_de\\_la\\_Estructura\\_20100516161551.pdf](http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-20_Gestion_de_la_Estructura_20100516161551.pdf)
- Daft, R. (2004). *Administración*. México. CengageLearningEditors.
- Ferre, J. (2010). *Conceptos básicos de Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>
- Gallardo, E. (2012). *Apuntes sobre la estructura y el diseño organizativo* [Archivo PDF]. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/23642/1/Apuntes%20Estructura%20y%20Dise%C3%B1o%20E%20Gallardo.pdf>
- Gibson, Ivancevich, Donnell&Konopaske. 2011. Estructura Organizacional. *Organizaciones* (p. 386). México. McGraw-Hill Interamericana editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum, J.W. JR. 2002. *Administración: Un enfoque basado en competencias*. 9° ed. México. Thomson
- Hernandez, R. (2006). *Metodología de la Investigacion*. México. McGraw- Hill.
- Hodge, B. J., Anthony, William y Gales, Lawrence. 2003. *Teoría de la Organización: un enfoque estratégico*. Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Imbert L. (2009). *El entorno familiar del adulto mayor Realidad versus Legislación*. Unión de Provincia Granma Juristas de Cuba
- Jones, G. R., & George, J.M. (2004). *Essential of ContemporaryManagment*. Nueva York. Irwin McGraw-Hill.
- Marino, M., Arabia, M., Guedez, I., Gil, Y., Piña, R, y Jurado, J. (2012). Investigación cualitativa según Sampieri, Collado y Lucio. *Me-Todos*.

- Recuperado de <http://me-todos.blogspot.com/2012/02/investigacion-cualitativa-segun.html>
- Martinez T. 2011. *Documentos de bienestar social de la atención gerontológica centrada en la persona*. Vitoria-Gasteiz.
- Miguel, J. y Ortiz, H. (2006). *Gerontología, Geriatria y Medicina Interna*. Publicación original. Departamento de Salud Pública. Facultad de Medicina. UNAM: 7p
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey. Prentice-Hill, Englewood Cliffs.
- Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del pensamiento científico*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/historia-pensamiento-cientifico/historia-pensamiento-cientifico.pdf>
- Reynaga, J. (2011) *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa*, México, Ministerio de salud pública.
- Rodriguez K. (2011). *Vejez y envejecimiento*. Rosario, Argentina. Universidad del Rosario escuela de medicina y ciencias de la salud.
- Vida, O. (2011). *La tercera edad. Características del adulto mayor*. Recuperado de <http://horabuena.blogspot.com/2011/08/la-tercera-edad-caracteristicas-del.html>
- Villacis, B. (2011). *En el Ecuador hay 1'229.089 adultos mayores, 28% se siente desamparado*. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360:en-el-ecuador-hay-1229089-adultos-mayores-28-se-siente-desamparado&catid=68:boletines&Itemid=51&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=360:en-el-ecuador-hay-1229089-adultos-mayores-28-se-siente-desamparado&catid=68:boletines&Itemid=51&lang=es)

## Anexos

### Anexo 1: Evaluación de desempeño laboral

#### Centro Gerontológico Dr. Arsenio de la Torre Marcillo

#### Evaluación del desempeño

Área:

Periodo de evaluación:

Puesto de trabajo:

Año:

Nombre de la persona evaluada:

Tabulación de las evaluaciones	
3	Muy satisfactorio
2	Satisfactorio
1	Poco satisfactorio
0	Insatisfactorio

#### A. Actitud Personal

		INM	JEFE	PROM
1	¿Observa el horario de trabajo asignado?			
2	¿Mantiene en orden su puesto de trabajo?			

3	¿Justifica adecuadamente sus faltas y/o atrasos?			
4	¿Es discreto/a en el manejo de información del área?			
5	¿Tiene iniciativa para resolver problemas sin necesidad de mayor supervisión?			
6	¿Es abierto a los cambios y/o sugerencias para el mejoramiento de su trabajo?			
7	¿Se preocupa por la optimización de recursos y el ahorro de los materiales de trabajo?			
8	¿Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones?			
9	¿Participa activamente en los cursos de capacitación programados por la institución?			
10	¿Refleja una actitud positiva a las personas que le rodean?			
11	¿Cumple con entusiasmo e interés las responsabilidades asignadas?			
	<b>TOTAL 33</b>			

## B. Relaciones Interpersonales

		INM	JEFE	PROM
1	¿Demuestra amabilidad y cortesía en el trato con los demás?			

2	¿Muestra respeto en sus relaciones con los demás?			
3	¿Se comunica con sus compañeros y superiores con actitud franca y constructiva?			
4	Colabora con sus compañeros prestándoles ayuda y/o información			
5	¿Tiene capacidad para trabajar en equipo?			
6	¿Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo?			
7	¿Mantiene un alto nivel de comunicación con su jefe inmediato?			
8	¿Mantiene actitud participativa en las reuniones de trabajo y actividades socioculturales?			
9	¿Conoce por su nombre a cada una de las personas de la institución?			
10	¿Coopera con sus compañeros en tareas que no son propias de su puesto de trabajo?			
11	¿Es capaz de aceptar de su jefe sugerencias de opiniones en relación a su trabajo?			
12	¿Logra con su entusiasmo motivar a una adecuada acción a sus compañeros?			
	<b>TOTAL 36</b>			

### C. Cumplimiento de Objetivos

		INM	JEFE	PROM
<b>1</b>	¿Conoce la misión y visión de la institución?			
<b>2</b>	¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?			
<b>3</b>	¿Cumple en los plazos establecidos las tareas encomendadas?			
<b>4</b>	¿Participa activamente en proyectos de mejoramiento del departamento o del área?			
<b>5</b>	¿Conoce el organigrama de la institución?			
<b>6</b>	¿Cumple con todas las responsabilidades de su función establecidas en el manual de funciones?			
<b>7</b>	¿Asiste a laborar con una vestimenta apropiada?			
<b>8</b>	¿Utiliza apropiadamente las herramientas tecnológicas disponibles en su puesto de trabajo?			
<b>9</b>	¿Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo?			
<b>10</b>	¿Es cuidadoso en la presentación final de su trabajo?			
<b>11</b>	¿Efectúa seguimiento a los trabajos asignados?			
	<b>TOTAL 36</b>			

**Resumen de la evaluación**

**Cualidades destacadas del colaborador**

---

---

---

---

---

**Aspectos donde el desempeño puede ser mejorado**

---

---

---

---

---

**Medidas recomendadas para mejora el rendimiento**

---

---

---

---

---

## Generar el resultado

		<b>Resultado promedio</b>
<b>Actitud personal</b>	30%	$=(total\_promedio*30)/33$
<b>Relaciones interpersonales</b>	30%	$=(total\_promedio*30)/36$
<b>Cumplimiento de objetivos</b>	40%	$=(total\_promedio*40)/36$
<b>Total de evaluación</b>	<b>100%</b>	<b>=suma</b>

## Datos

<b>Bloques de Evaluación</b>	<b>Resultado promedio</b>	<b>Esperado</b>
<b>A. Actitud personal</b>		30%
<b>B. Relaciones interpersonales</b>		30%
<b>C. Cumplimiento de objetivos</b>		40%
<b>Total de evaluación</b>		<b>100%</b>

En la siguiente escala de valores se puede observar el resultado obtenido por medio de este formato de evaluación y conocer su desempeño en cuanto a Actitud personal, Relaciones interpersonales, Cumplimiento de objetivos y en caso jefes y directores, la capacidad de dirección.

<b>Menos de 50%</b>	Inaceptable
<b>De 50% al 70%</b>	No satisface lo esperado
<b>De 71% al 90%</b>	Satisfactorio
<b>Del 90% en adelante</b>	Excede lo esperado

Revisado este documento y discutido con el Director del Centro Gerontológico Dr. Arsenio de la Torre Marcillo

\_\_\_\_\_

Firma del Jefe Directo

\_\_\_\_\_

Firma del Colaborador

Cargo:		
Preguntas		Respuestas
1	¿Cuál es la misión del cargo que desempeña?	
2	¿Qué actividades realiza en su jornada laboral?	
3	¿Qué destreza requiere el cargo que posee?	
4	¿En caso de ser profesional, que título obtiene?	
5	¿Qué destreza requiere el cargo que posee?	

**Anexo 2: Encuesta de descripción del puesto de trabajo**

**Anexo 3: Área de la piscina, donde se evidencia falta de equipamiento para los usuarios del Centro Gerontológico.**

**Gráfico No 8 Falta de equipamiento**



**Gráfico No 9 Falta de equipamiento**



**Gráfico No 10 Falta de equipamiento**

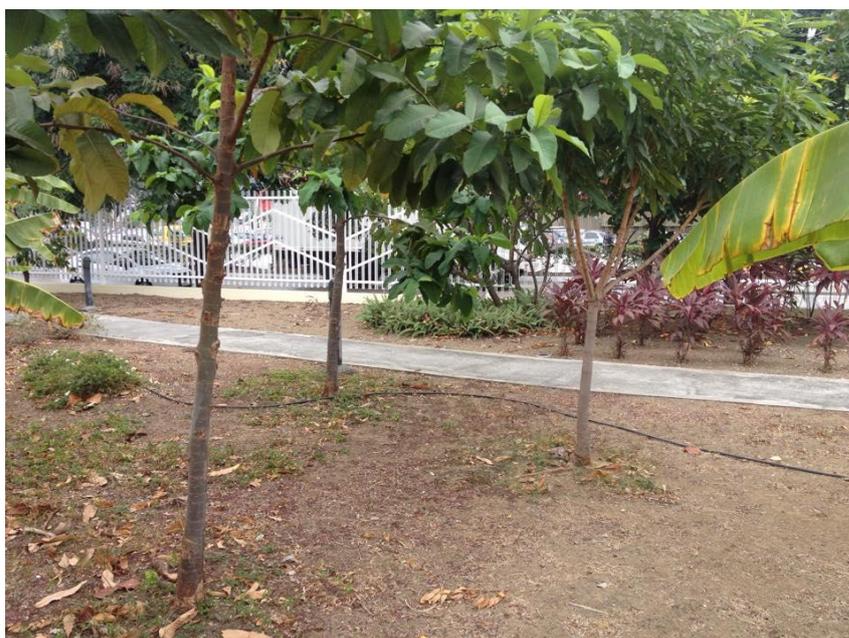


**Gráfico No 11 Falta de equipamiento**



**Anexo 4: Espacios libres para construcción de nuevas aulas**

**Gráfico No 12 Espacio libre**



**Gráfico No 13 Espacio libre**



**Gráfico No 14 Espacio libre**



**Gráfico No 15 Espacio libre**



## Anexo 5: Proformas de precios de materiales del centro por adquirir

### Gráfico No 16 Proforma Comercial KIWI

COMERCIAL KYWI S.A.  
 RUC 1790041220001  
 Matriz : AV. 10 DE AGOSTO N24-59 Y LUIS CORDERO  
 QUITO Telf: 023987900  
 AGENCIA 27 MEGAKYWI GYE  
 Sucursal : AV. ISIDRO AYORA SOLAR 2 Y AV. AGUSTIN FREIRE (LA GARZOTA)  
 Telf: 042656110 042656531  
 Senor(es): CONSUMIDOR FINAL  
 Código: 888885-000000  
 Dirección: GUAYAQUIL  
 Ciudad : GUAYAQUIL

AUTOIMPRESORES AUTORIZACION S.R.I. 1114158369 DEL 16/ENE/2014  
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL-RESOL. SRI 5368  
 PROFORMA DOLARES  
 DOCUMENTO SIN VALOR COMERCIAL  
 GUAYAQUIL

RUC : 999999999999999  
 Vend: USUARIO CONSULTAS  
 Fecha de Emision 04/SEP/2015

Telf. : 222222222

PAG. 1/1

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.UNITARIO	TOTAL
270229	TABLA NADAR PEQUENA AMARILLO 38CM	30	5,95	178,50
271055	FLOTALON P/PISCINA 1.5MT V/COLORES C/UNI	30	4,97	149,10

SUBTOTAL				327,60
DESCUENTO				0,00
TOTAL				327,60

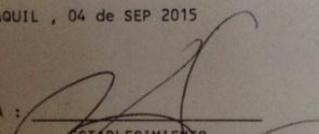
  

Vta.tarifa 12%	Vta.tarifa 0%	Total Vta.Neta	IVA Tar. 12%	IVA Tar. 0%	TOTAL A PAGAR
292,51	0,00	292,51	35,10	0,00	327,61

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de COMERCIAL KYWI S.A.  
 en el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias  
 oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el  
 momento de la facturación previo su conocimiento.

Los precios unitarios de esta proforma \*\* SI incluyen I.V.A. \*\*  
 GUAYAQUIL, 04 de SEP 2015

CONSUMIDOR FINAL

FIRMA :  ESTABLECIMIENTO  
 FIRMA : \_\_\_\_\_ CLIENTE



## **Anexo 6: Materiales del centro por adquirir**

**Gráfico No 19 Muebles sala de espera**



**Gráfico No 20 Piso Antideslizante**

