

Manual de Funciones y Tareas
Universidad Católica de Salta
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración



Alumna: Elizabeth Raquel Tolaba,
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Materia: Seminario
Profesora: Lic. Gonzalez de Cruz, Cecilia
Profesor Guía: Lic. Cadar, Roberto
2017

Autoridades:

Gran Canciller: S. E.R. Mons. Mario Antonio Cagnello Arzobispo de Salta

Rector: Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Academica: Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo: Dr. Dario Eugenio Arias

Vicerrector de Formación: Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigacion y Desarrollo: Dr. Federico Colombo Speroni

Director General Sistema de Educación a Distancia: Ing. Lic. Daniel Torres Jimenez

Secretaria General: Lic. Silvia Álvarez

CONTENIDO***CAPITULO I: DIMENSION EPISTEMOLOGICA***

Tema:	8
Subtema:	8
Motivación:	8
Planteamiento del Problema	9
Enunciado del Problema:	9
Formulación del Problema:	10
Pregunta General:	10
Preguntas Específicas:	10
Delimitación del objeto de estudio:	11
Criterios de Justificación:	11
Teórica:	11
Metodológico:	11
Práctica:	12
Origen del Problema:	12
Originalidad del Proyecto:	13
Factibilidad del Proyecto:	13
Principios Eticos y Legales:	13
Objetivos Diferenciados en Generales y Especificos:	14
Objetivo General:	14
Objetivos Específicos:	14

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

Marco de Referencia	16
1. Marco Teórico	16
Manual de Funciones y Tareas	16
Breve Historia de un Manual de Funciones y Tareas	16
¿Qué es un Manual de Funciones y Tareas?	20
Beneficios de un Manual de Funciones y Tareas	20
Importancia de un Manual de Funciones y Tareas	21
Ventajas de un Manual de Funciones y Tareas	22

Desventajas de un Manual de Funciones y Tareas	23
Organización	23
Los Principios de Organización más esenciales son:	25
Cuatro Piedras Angulares de la Organización	27
División del Trabajo	28
Definición de Jerarquía	29
Coordinación	30
Control	31
Definición de Control	32
El Proceso de Control Consiste en	33
Pasos para el Funcionamiento del Control	33
Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo	34
Evaluación del Desempeño	34
2. Marco Conceptual	37
<i>CAPITULO III: DIMENSION METODOLOGICA</i>	
Hipótesis:	43
Criterios - Variables:	43
Según Criterio de Metodológico:	43
Según Criterio de Medición:	43
Según Criterio Teórico-Explicativo:	43
Operacionalización de las Variables:	44
Definición conceptual:	44
Definición empírica:	44
Aspectos Metodológicos de la Investigación	45
1- Determinación del Universo o Población:	45
2- Determinación de la Muestra:	45
3- Unidad de Observación:	45
4- Tipo de Investigación:	45
5- Tipo de Diseño	47
6- Diseño de Investigación	47
7- Fuentes	47
8- Método- Técnicas- Instrumentos de recolección de datos	48

Método:	48
Técnicas e Instrumentos:	48
<i>CAPITULO IV: ANALISIS DE LAS DIMENSIONES</i>	
Analisis de las Dimensiones	50
Diagnostico Organizacional.....	50
Tabla 1. Valoración	50
Grafico 1. Diagnóstico Organizacional	52
Grafico 2. Diagnóstico Organizacional	52
Comunicación Interna.....	53
Tabla 2. Valoración	53
Grafico 3. Comunicacion Interna	55
Cooperación y Determinación de los equipos de trabajo.....	55
Tabla 3. Valoración	56
Grafico 4. Cooperación y Determinación de los Equipos de Trabajo	58
Asignación de Funciones y Tareas y Determinación de la Cadena de Mando	58
Tabla 4. Valoración	59
Grafico 5. Asignación de Funciones y Tareas y Determinación de la Cadena de Mando	60
Definición de la Calidad del Servicio según el Personal de la Empresa	60
Tabla 5. Valoración	61
Grafico 6. Definicion de la Calidad del Servicio según el Personal.....	62
Motivación del Personal	62
Tabla 6. Valoración	62
Grafico 7. Motivación del Personal	64
Selección y Evaluación del Desarrollo del Personal.....	64
Tabla 7. Valoración	65
Grafico 8. Selección y Evaluación del Desarrollo del Personal	66
Entrevista al Personal Jerarquico.....	67
Conclusiones y Recomendaciones.....	70
Conclusiones:	70
Recomendaciones:	71

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al Personal	74
Anexo 2: Informacion sobre los principios de Cinar srl.....	77
Anexo 3: Cuidados Paleativos según la informacion brindada por Cinar srl	80
Anexo 4: Planilla de Historia Clinica Medica	87
Anexo 5: Planilla de Fonoaudiologia	88
Anexo 6: Planilla de Fisioterapia.....	89
Anexo 7: Planilla de Enfermeria.....	90
Bibliografia	90
Hoja de Evaluacion.....	94

CAPITULO I
DIMENSION EPISTEMOLOGICA

Tema:

“Manual de Funciones y Tareas”

Subtema:

“La implementación de un Manual de Funciones y Tareas en el sector Operativo-Administrativo de la empresa Cinar srl (Centro Interdisciplinario Neurológico de Asistencia y Rehabilitación), en la ciudad de San Salvador de Jujuy”

Motivación:

La falta de un Manual de Funciones y Tareas en la interacción de las distintas Áreas de la organización se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de estudiar.

El motivador de este diseño es determinar si la falta de un Manual de Funciones y Tareas se relaciona con las problemáticas Administrativa- Operativa existentes en la empresa Cinar srl.

Dicha problemática es observable en la falta de retroalimentación de información en ciertas circunstancias de algunas áreas de la empresa, lo que provoca la falta de control en la organización.

Teniendo en cuenta que un Manual de Funciones y Tareas es un documento que contiene la descripción de actividades, como así también en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información referente al funcionamiento de todas las áreas de una empresa. Esto permite la evaluación y control interno del trabajo que se realiza en la misma.

Es importante recordar que cualquier Manual de Funciones y Tareas es dinámico lo que significa que continuamente se adecua a las necesidades de la empresa para cumplir los objetivos previstos en la organización.

Planteamiento del Problema**Enunciado del Problema:**

Cinar es un Centro Interdisciplinario Neurológico de Asistencia y Rehabilitación, especializada en rehabilitación personalizada, comenzó en la provincia de Tucumán. Fundada el 6 de Noviembre del 2001, en principio estaba dirigido a niños, adolescentes, adultos y gerontes con discapacidades físicas y/o intelectuales de origen neurológico y traumatológico. Cabe destacar que dicha atención se hace en la institución, es lo que se denomina tratamiento ambulatorio.

En el año 2012 nace la idea de ampliar el mercado, es allí que eligen la provincia de Jujuy para empezar a trabajar en el sector de la salud, prestando el servicio de Internación Domiciliaria o lo que también se denomina Cuidados Paleativos.

En el año 2013 comienza a prestar servicios paliativos a los afiliados de PAMI (Jujuy). Dicha cobertura es para los departamentos Gral Manuel Belgrano, Palpala, El Carmen y Perico.

Para prestar el servicio de cuidados paliativos la empresa designa en la provincia de Jujuy un Médico Director matriculado en dicha provincia. A su vez se creó dos sectores:

1. Operativo: esta integrado por las siguientes profesionales:

- Médico Clínico
- Licenciado de Fisioterapia y Kinesiología
- Fonoaudiología
- Enfermería

2. Administrativo

La empresa en estos años fue creciendo en el mercado, lo que generó que se fuera acrecentando el número de profesionales. Y debido a este crecimiento se empezaron a generar problemas en las distintas áreas, como por ejemplo; existe una falta de comunicación fluida en el personal, lo que permite la falta de información y falta de comunicación en las directivas pertinentes. También la ausencia de responsabilidad del personal en comunicar la información y no tener determinadas los tiempos y funciones.

Se puede observar la dilatación en la presentación de papeles y en la tarea que debe realizar el personal de cada Área.

Es por ello que estas problemáticas pueden ser relacionadas a la falta de indicadores y normativas que permitan determinar las tareas y funciones de cada miembro de la organización y la responsabilidad de ejecutar dichas tareas. Como así también el control interno de los distintos sectores. Permitiendo una retroalimentación de la información en la empresa.

Estos indicadores hacen constar la importancia de un Manual de Funciones y Tareas tanto en su existencia como en su implementación.

Formulación del Problema:

Pregunta General:

¿Cuál sería el efecto de la implementación de un Manual de Funciones y Tareas, en la solución de los problemas actuales de organización y coordinación en el sector operativo-administrativo de la Empresa Cinar srl?

Preguntas Específicas:

- ¿Qué es el Manual de Funciones y Tareas?

- ¿Es necesaria la existencia del Manual de Funciones y Tareas en una Empresa?
- ¿Existe flujo de información en diferentes sectores?
- ¿Cada sector tiene conocimiento de la interrelación de tareas con las diferentes áreas?
- Las Áreas de la organización ¿Conocen la responsabilidad adquirida con la misma?
- ¿El personal de la organización conoce las funciones que debe cumplir?
- ¿Hay control en los distintos sectores?

Delimitación del objeto de estudio:

El objeto de estudio es determinar la importancia de la implementación del Manual de Funciones y Tareas y como debe adecuarse a los objetivos del sector Operativo-Administrativo de la empresa Cinar srl.

Criterios de Justificación:

Teórica:

En relación al conocimiento adquirido sobre administración de las organizaciones, el propósito de este diseño es confrontar la realidad que está viviendo la organización analizada con la teoría sobre el Manual de Funciones y Tareas, para luego determinar si con la Implementación de dicho Manual se define un camino viable para la solución de la problemática existente.

Metodológico:

El análisis que se quiere realizar es objetivo por esta razón se utilizara como fuente de información; las encuestas estructuradas abierta que se van a realizar al

personal operativo y entrevistas semi- estructuradas al personal jerarquico, permitiendo esta información realizar gráficos estadísticos para su correcta interpretación.

Por otro lado también se hará un estudio de campo por medio de la observación directa. Además se tendrá en cuenta la documentación respaldatoria que genera el personal operativo para determinar cómo funciona cada célula y su relación entre ellas.

Práctica:

Esta investigación permitirá determinar la necesidad de la Implementación de un Manual de Funciones y Tareas, y establecer si las problemáticas conocidas en el sector Operativo-Administrativo de la empresa Cinar srl. responden a las características de dicho Manual.

Origen del Problema:

Surge a partir de analizar la problemática existente en la organización Cinar srl, donde se puede observar la falta de reglamentos, flujo de información, dilatación de los tiempos establecidos, falta de presentación de documentación, falta de control en la empresa; lo que determina de esta forma la ausencia de un Manual de Funciones y Tareas; donde se establece los lineamientos o pautas, en el que se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas, facilitando el control de las tareas realizadas.

Por último se plantea como solución probable la Implementación del Manual de Funciones y Tareas para resolver las falencias ya mencionadas existentes en la organización.

Originalidad del Proyecto:

La originalidad es aplicar los fundamentos teóricos, demostrando la utilidad de un Manual de Funciones y Tareas como instrumento eficaz y eficiente en la organización.

Factibilidad del Proyecto:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Se tiene un conocimiento previo del problema en base de experiencias previas -Se puede acceder a la información por distintos medios porque se tiene acceso ilimitado a la misma. - Se posee las herramientas necesarias para realizar esta investigación.	-Acceso al campo de estudio y a los integrantes del mismo. -Se posee apoyo técnico de los especialistas que trabajan en la empresa
DEBILIDADES	AMENAZAS
-Al ser parte del personal de la empresa existe un cierto grado de subjetividad en el desarrollo de la investigación.	-Desconocimiento de los profesionales sobre el tema de análisis en la investigación

Principios Éticos y Legales:

Se tendrá en cuenta el aspecto técnico de los profesionales en el desempeño de sus funciones y la idoneidad en su profesionalismo.

Conjuntamente el límite legal se lo tomara como un aspecto importante. Por esto se respetara las normativas éticas y legales con el fin de que el análisis que se haga para mejorar la situación actual de la empresa.

Objetivos Diferenciados en Generales y Especificos:

Objetivo General:

“Determinar la necesidad e importancia de la Implementacion de un Manual de Funciones y Tareas en el Sector Operativo-Administrativo en la Organización Cinar srl”.

Objetivos Específicos:

- Describir la situación actual del sector Operativo-Administrativo en la empresa Cinar srl, en lo referente a la organización y control de las funciones y tareas.
- Definir el grado de conocimiento del personal del sector Operativo-Administrativo con respecto a las tareas específicas que debe cumplir.
- Analizar las causas principales de los problemas relacionados con la organización y control del trabajo.

CAPITULO II
MARCO DE REFERENCIA

Marco de Referencia.**1. Marco Teórico.****Manual de Funciones y Tareas*****Breve Historia de un Manual de Funciones y Tareas***

Determinar las funciones de un cargo o persona es algo tan antiguo como la misma humanidad, ya que en las antiguas tribus, orígenes de la sociedad actual, a cada integrante le eran asignadas tareas creadas en función de aportar a la sociedad a la que se pertenecía, dentro de estos cargos encontrábamos cazadores, labriegos, curanderos, cocineros, etc., cada uno de estos, poseían funciones específicas que los identificaban como tales, con la evolución del hombre inician las primeras “Empresas Primitivas”, las cuales se remontan a la época de los Asirios, Babilonios, Fenicios, Egipcios, etc. (Chiavenato, 1993)

Con la invención de la Maquina a Vapor (Watt James 1776) inicia el suceso denominado la Revolución Industrial (1876-1914), la cual da lugar en Inglaterra permitiendo la entrada a la denominada “Gran Empresa”, la cual trae consigo la creación de La Administración y la Organización del trabajo, respondiendo a la necesidad a los rápidos y profundos cambios económicos, políticos y sociales, logrando significativos cambios en el proceso productivo, produciendo un enorme salto en la industrialización, la cual se extendió rápidamente por Europa y Estados Unidos. (Chiavenato, 1993)

Durante los años de la segunda guerra mundial los manuales de funciones se popularizaron, ya que era la única manera de clasificar los cargos en un orden de valor o importancia, esto permitía poder asignar salarios acordes a las funciones de cada trabajador permitiendo también otorgar aumentos de salario coherentes con las

responsabilidades de cada cargo, en Estados Unidos, más específicamente en el National War Labor Boar (Agencia federal creada en Abril 8, 1918 por el presidente Woodrow Wilson), la cual regulaba los salarios, había decidido congelarlos, las compañías para poder demostrar la desigualdad en los puestos creó dichos manuales, que les permitieron realizar una evaluación los diferentes cargos. (Niebel & Freivalds, 2001)

Con la evolución de la industria, aparece la Administración Moderna, la cual surge en el siglo XX, con la aparición de dos ingenieros, que mediante sus experiencias, publican sus principales obras, uno de ellos fue el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1925), con su “Escuela de Administración Científica”, creada para: “aumentar la eficiencia de la industria por medio de racionalización del trabajo de los operarios” (Chiavenato, 1993), el segundo el francés Henry Fayol (1841-1925), con su obra denominada “La Escuela Clásica de la Administración”, enfocada a aumentar la eficiencia basado en la administración de la empresa (Chiavenato, 1993)

A partir de estas teorías evolucionaron otras como La Escuela de Relaciones Humanas (1940), donde Elton Mayo explica que la solución al problema de cooperación no puede darse apenas a través del retorno a las formas tradicionales de organización y lo que se debe hacer es una nueva concepción de las relaciones humanas, en el trabajo Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal: el nivel de producción es influenciado por las normas, funciones y reglamentos de grupo que por el incentivo salariales y materiales de producción.

- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social: los cambios tecnológicos rompen los lazos informales de amistad.
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar: se busca establecer una sociedad adaptable a la comunicación efectiva y la comunicación sobre las relaciones establecidas.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto de ser reconocida: la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueran descubiertas, localizadas y satisfechas.

Este es uno de los puntos por los cuales, el manual de funciones y tareas, se enfoca en dicha teoría, y a su vez se enfatiza en otra como la *TEORIA Y* estudiada y definida por Mc Gregor, quien se preocupó por comparar estilos opuestos en administrar, la cual, la *TEORIA X*, es un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática, se basa en convicciones erróneas sobre el comportamiento. En cambio la *TEORIA Y* se basa en ideas y premisas actuales sin preconceitos con respecto a la naturaleza humana.

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, asumen esa actitud por experiencias profesionales negativas en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.

- El hombre tiene la capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas.

La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático basado en los valores humanos y sociales.

De la misma manera la Teoría de los Sistemas, donde está dada por el investigador alemán Ludwig von Bertalanffy, se basa en remediar problemas con soluciones prácticas que fundamenten la teoría en la aplicación realista.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos, pero también es una afirmación clara para las organizaciones, la cual son sistemas reunidos en uno solo para desarrollar un objetivo dentro de un entorno ambiental, ya que estas pueden ser sistemas cerrados o abiertos.

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian información, energía y materia con el ambiente. Son

adaptables para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.

La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

A continuación se analizará ciertos aspectos de un Manual de Funciones y Tareas

¿Qué es un Manual de Funciones y Tareas?

Un Manual de Funciones y Tareas, es un documento donde se plasman todos los aspectos inherentes a un cargo específico a evaluar, lo cual es útil en el momento de realizar una evaluación de cargo, ya sea para definir cargas laborales, salarios, compensaciones etc.

El Manual de Funciones y Tareas es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en la elaboración de una evaluación, clasificación y análisis de un cargo o puesto de trabajo, ya que esta nos brinda la información necesaria para una correcta identificación de factores relevantes en la medición. (Maynard, 1991)

Beneficios de un Manual de Funciones y Tareas

Al realizar el trabajo de organizar e implementar manuales de funciones y tareas se genera una gran carga administrativa, pero los diferentes beneficios de dicho trabajo, redundarán en muchos aspectos de la empresa como:

1. Ofrecer la información necesaria a los colaboradores de, el porqué de una asignación salarial mayor o menor de otro cargo en el área o en la empresa.
2. Brinda a los colaboradores de manera clara los cambios salariales o condicionales debido a un cambio de método por parte de la empresa.
3. Proporciona una base significativa para el área de selección, en la búsqueda de personal idóneo, aportando los parámetros describiendo las habilidades específicas para cada trabajo.

4. Ayuda a establecer los criterios necesarios cuando se asigna personal nuevo a un cargo o se realiza alguna promoción interna.
5. Permite clasificar los aspectos más importantes en el proceso de capacitación del postulante al cargo.
6. Ofrece información importante que permite reevaluar procesos internos ya sean estos administrativos u operativos para realizar mejoras.
7. Permite al colaborador conocer la importancia de la labor a desarrollar dentro de la organización.
8. Le brinda al colaborador la posibilidad de adquirir un mayor sentido de pertenencia a través de la visualización de la importancia de su cargo para la organización.
9. Define los alcances para cada cargo. Lo que le permite, tanto al empleado como a la organización definir responsabilidades dentro de un proceso.
10. Ayuda al personal de dirección y supervisión detectar sobrecargas laborales, en los casos que exista, lo que ayuda a realizar redistribuciones equitativas.
11. Permite acortar el tiempo en la curva de aprendizaje, ya que al tener claros y documentados los procesos el colaborador tiene información de consulta en caso de dudas en el desarrollo de su labor.

Estas entre otras, son algunos de los beneficios que puede brindar un manual de funciones a una organización. (Niebel & Freivalds, 2001)

Importancia de un Manual de Funciones y Tareas

Los manuales son instrumentos de vital importancia para todas las Organizaciones porque:

1. Permiten mantener en forma ordenada la información y todos los datos requeridos para el funcionamiento de cualquier empresa, y por supuesto para la toma de decisiones.
2. Persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para así lograr los objetivos de la empresa.
3. Ofrecen uniformidad, control y responsabilidad a los empleados en la ejecución de las actividades inherentes a su puesto.
4. Son valiosos para el manejo diario de la empresa porque evitan las duplicaciones en el cumplimiento de las tareas específicas.
5. Presentan un conjunto ordenado y sistemático de información y/o decisiones con la finalidad de dotar a la organización de un instrumento que muestre la forma de cómo hacer las cosas dentro de ella.

Ventajas de un Manual de Funciones y Tareas

1. Determinan la responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con los demás de la organización.
2. Mejoran el desempeño en el trabajo al indicar lo que se debe hacer y cómo ha de hacerlo.
3. Los manuales liberan a los miembros de administración de tener que repetir información, explicaciones, e instrucciones similares a demás que disminuyen las pérdidas de tiempo, de recursos económicos y humanos.
4. Eliminan la confusión, incertidumbre y duplicación de tareas.
5. Son fuentes permanentes de información sobre prácticas generales y sectoriales de la empresa.

6. Es un medio rápido para informar a los nuevos empleados sobre reglas, reglamentos beneficios de la empresa.
7. Disminuyen la carga de supervisión y permiten que los ejecutivos cuenten con mayor tiempo libre para planear y resolver problemas.
8. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
9. Sirven como guía en el adiestramiento de novatos.

Desventajas de un Manual de Funciones y Tareas

1. Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la empresa son notorias.
2. Una mala redacción puede hacer más complicado su uso.
3. Su preparación suele ser demasiado caro, limitativo y laborioso.
4. Los datos manuales suelen actualizarse permanentemente de lo contrario pierden su vigencia y aplicabilidad.
5. Existe el temor de que pueden conducir a una estricta reglamentación y rigidez, en el sentido, de que coarta la iniciativa de los trabajadores si estos se limitan tan sólo a su contenido.

Como se ha visto hasta ahora un Manual de Funciones y Tareas afecta en la organización administrativa de una empresa como así también determina como se debería realizar el control. Es por ello que a continuación se va a realizar una pequeña descripción de lo que es la organización y el control.

Organización

La organización es la parte de la Administración que supone es el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar

en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- 1.- Meta o finalidad
- 2.- Programa o método para alcanzar las metas
- 3.- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos)
- 4.- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- 5.- Administradores (lideres)

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las

personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

Los Principios de Organización más esenciales son:

Según el propósito de la organización, o sea, ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional:

- Principio de unidad de objetivos: La estructura de una organización es efectiva si permite a las personas contribuir a los objetivos de la empresa.
- Principio de eficiencia organizacional: Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

De acuerdo a la causa de la organización, esto es, teniendo en cuenta que la causa básica de la estructura organizacional es la limitación de la amplitud de la gerencia:

- Principio de la amplitud de la gerencia: En cada puesto gerencial existe un límite al número de personas que puede manejar con efectividad una persona, pero el número exacto dependerá de la repercusión de las variables fundamentales.

Según la estructura organizacional considerando a la autoridad como el cemento de esa estructura, lo que hace posible los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo un gerente y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales, de manera que el gerente esté en posibilidad de ejercer a discreción y crear un ambiente para el desempeño individual, se tiene que:

- Principio escalar: Mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial máximo en una empresa hasta cada puesto subordinado, será más clara la responsabilidad por la toma de decisiones y más efectiva la comunicación en la organización.
- Principio de delegación por los resultados esperados: La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- Principio de carácter absoluto de la responsabilidad: La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades de organización de sus superiores.
- Principio de paridad de la autoridad y responsabilidad: La responsabilidad de las acciones no puede ser mayor de la que está implicada por la autoridad delegada, ni debe ser menor.
- Principio de unidad de mando: Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un solo superior, será menor el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.
- Principio del nivel de autoridad: El mantenimiento de la delegación deseada exige que las decisiones que se encuentran dentro de la autoridad de los gerentes individuales deban ser tomadas por ellos y no hacerlas ascender por la estructura organizacional.

Según la estructura organizacional considerando el diseño de ésta según las funciones:

- Principio de la definición funcional: Mientras más claramente estén definidos los puestos de trabajo o las actividades a llevar a cabo, de la autoridad de la organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Según las características propias del proceso de organización, teniendo en cuenta el sentido de proporción o la medida del proceso total de organización, se consideran:

- Principio de equilibrio: En cada estructura existe la necesidad de equilibrio para asegurar la efectividad global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa, considerando la necesaria uniformidad funcional, la especialización, los intereses económicos, las líneas de comunicación y otros.
- Principio de flexibilidad: Para que en cada estructura se incorporen dispositivos y técnicas para anticipar y reaccionar al cambio, tanto desde lo interno como desde lo externo, que haga frente a los retos de los cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos y culturales.
- Principio de facilitación del liderazgo: Mientras más permitan a los gerentes una estructura organizacional, sus delegaciones de autoridad, diseñar y mantener un ambiente para el desempeño, más ayudarán a las habilidades de liderazgo de esos gerentes.

Cuatro Piedras Angulares de la Organización

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o

que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1. Dividir el cargo de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como *división del trabajo*.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la *departamentalización*.
3. Especifica quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una *jerarquía* de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como *coordinación*.

Se analizara algunas piedras angulares con más detenimiento

División del Trabajo

Es descomponer una tarea en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

La división de trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a esos trabajos.

La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador solo es responsable de un paso, entonces presenta la ausencia de una sensación de control.

Definicion de Jerarquia

Es un patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima estan los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización, los gerentes de rangos mas bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

Desde los primeros días de la industrializacion, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podian manejar con eficacia. Esta interrogante al tramo de control de administrativo, que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen de un gerente especifico.

Los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quien depende de quien. Estas lineas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquia. En la cima de la jerarquia de la organización se encuentra el director, responsable de las operaciones de toda la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquia organizacional es importante por dos razones.

1. El tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento especifico. Un tramo demasiado amplio podria significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Por el contrario, un tramo demasiado corto es inefficiente porque los gerentes están subutilizados.
2. El tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquia

organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquias altas con muchos niveles entre los gerentes del punto mas alto y el mas bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquias planas, con menos niveles administrativos en la cima y la base.

Los cambios en la jerarquia van de la mano con la persecución de la calidad. Cuando una organización persigue la calidad, las consecuencias pueden ser enormes para la estructura jerarquica. Esto se explica porque un elemento de los programas de calidad eficaces consiste en usar equipos de trabajo autodirigidos para elevar la productividad.

En la mayor parte de las organizaciones, la creatividad y los conocimientos de los trabajadores suelen ser, en gran medida, un recurso sin explotar.

Como todos estan involucrados en cada una de las funciones del negocio y cuentan con facultades para asumir esta responsabilidad, estan comprometidos con su trabajo y con la organización. Estos equipos autodirigidos requieren un compromiso solido de gerentes superiores, un cambio de cultura y una disposición para cambiar la estructura de los procesos de trabajo. Las empresas han visto que cuando la autodirección estan funcionando, es practicamente imposible volver a la jerarquia administrativa tradicional.

Coordinación

Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia

El grado de coordinación dependera de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que

las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente estan cambiando y existe mucha interdependencia.

La coordinación es un complemento, para la division de trabajo y la especializacion laboral. La especializacion suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinacion entraña volver a reunir a la gente con el proposito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

Es por ello, la comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor sera la necesidad de información. Por tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamiento de información.

Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con

las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

Definición de Control

Para Robbins, el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Sin embargo Stoner lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff, el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

Analizando todas las definiciones citadas se nota que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

El Proceso de Control Consiste en

- Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- Medir el rendimiento.
- Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario.
- Tomar medidas correctivas.

Pasos para el Funcionamiento del Control

- Determinar el objetivo del control.
- Precisar los objetivos del control.
- Definir las normas.
- Conocer la realidad.
- Comparación de lo real contra el plan.
- Análisis de desviaciones.
- Adopción de medidas.

Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Por lo que se dijo anteriormente se analizara a continuación:

Evaluación del Desempeño

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma

de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a. Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

c. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación

- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

d. *Comunicación.*

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

e. *Adaptación al Puesto de Trabajo.*

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

f. *Descripción de Puestos.*

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

2. Marco Conceptual

- **Actividad:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad, facultad de obrar.
- **Cargo:** Persona que desempeña un oficio específico e identificado con la obligación de hacer cumplir sus funciones asignadas que van de acuerdo a lo que desarrolla.
- **Descripción:** Es la explicación minuciosa de los procesos o procedimientos para el desarrollo de alguna actividad, esta tiende a ser concisa, clara y objetiva completada en ocasiones con gráficos o imágenes, para realizar la descripción es necesario seguir los siguientes pasos: observar, seleccionar lo más significativo, clasificar y ordenar los datos.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura organizativa, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización.
- **Perfil:** son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican a la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa.
- **Proceso:** Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite.
- **Procedimientos:** Le indican al administrador la secuencia de operaciones y procesos que deben ser ejecutados por los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas, cumplen la función de facilitar la ejecución de las tareas a través de la utilización de los sistemas de simplificación del trabajo.

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros
- Función: se denomina a toda aquella actividad inherente a un cargo específico a desempeñar por un colaborador dentro de una organización acordes al objetivo de la misma.
- Manual: es la herramienta que nos permite documentar, todos y cada una de las funciones, tareas, responsabilidades y alcances que puede tener un cargo específico, dentro de dicho manual también se pueden consignar las necesidades académicas, de conocimiento, experiencia, conductuales y de competencia del colaborador.
- Diseño: es la descripción y elaboración verbal o escrita de algo que posee una delineación de aspecto, características y formas que son propias, originales de un objeto o cosa lo cual, son destinados a su utilización.
- Areas: son las diversas actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada por lo menos 5 áreas funcionales básicas (dirección, administración, mercado, ventas, producción, contabilidad y finanzas), pero puede estar formada por muchas más (investigación, recursos humanos, estrategia, etc).
- Normas: es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

- Estructura: sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización o empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación ,productivos y económicos.
- Sistema: es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la organización en cuestión sean administrados de forma eficiente.
- Motivacion: lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.
- Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
- Division de Trabajo: Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.
- Coordinacion: Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con

eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

- **Comunicación Interna:** es un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la empresa y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

- **Determinación de los equipos de trabajo:** Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades.

- **Calidad del servicio:** es el grado en el que el servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

- **Tramo de Control Administrativo:** El número de subordinados que depende directamente de un gerente.

- **Cadena de Mando:** El plan que especifica quien depende de quien en una organización, estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.

- Evaluación del Desempeño: Es un sistema de aplicación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Selección del Personal: procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, es decir escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

CAPITULO III
DIMENSION METODOLOGICA

Hipótesis:

“La implementación de un Manual de Funciones y Tareas es un instrumento eficaz en la organización y de control de los sectores Operativo-Administrativo de la empresa Cinar srl.”

Criterios - Variables:**Según Criterio de Metodológico:**

- Variable Independiente: Manual de Funciones y Tareas
- Variable Dependiente:
 - ✓ Organización de los sectores Operativo-Administrativo (coordinación, división del trabajo y definición de jerarquía)
 - ✓ Control de los sectores Operativo-administrativo (evaluación del desempeño)

Según Criterio de Medición:

- Variable Cualitativa: Manual de Funciones y Tareas
- Variable Cuantitativa: Organización y de Control de los sectores Operativo-Administrativo

Según Criterio Teórico-Explicativo:

- Variable respuesta: La implementación de un Manual de Funciones y Tareas
- Variable Estimulo:
 - ✓ Coordinación
 - ✓ División del Trabajo
 - ✓ Definición de Jerarquía
 - ✓ Evaluación del Desempeño

Operacionalización de las Variables:**Definición conceptual:**

- Manual de Funciones y Tareas: es un documento donde se plasman todos los aspectos inherentes a un cargo específico a evaluar, lo cual es útil en el momento de realizar una evaluación de cargo, ya sea para definir cargas laborales, salarios, compensaciones etc.
- Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Definición empírica:

Se utiliza los siguientes indicadores:

Variable: Manual de Funciones y Tareas

DIMENSION	INDICADORES
COORDINACION	-Comunicación Interna -Cooperación del personal
DIVISION DE TRABAJO	-Determinación de los equipos de trabajo -Asignación de funciones y tareas
DEFINICION DE JERARQUIA	-Determinación de la cadena de mando -Definición de la calidad del servicio según el personal
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	-Motivacion -Proceso de selección de personal -Proceso de evaluación del desarrollo del personal en el trabajo

Aspectos Metodologicos de la Investigación**1- Determinación del Universo o Población:**

“El personal de la empresa Cinar srl”

2- Determinación de la Muestra:

“El personal Administrativo- Operativo de la empresa Cinar srl en San Salvador de Jujuy”

3- Unidad de Observación:

“El personal Administrativo- Operativo de la empresa Cinar srl en San Salvador de Jujuy”

4-Tipo de Investigación:

- ***Finalidad Aplicada:*** Este diseño lo que pretende es determinar la solución a la problemática existente en la empresa Cinar srl, por medio de la implementación de un Manual de Funciones y Tareas.
- ***Alcance temporal seccional:*** La investigación se realizará en un lapso corto de tiempo, tomando como información lo que se deduzca del análisis en ese periodo.
- ***Su profundidad es descriptiva:*** Tiene como objetivo central la descripción de los fenómenos. Utiliza métodos descriptivos como la observación, estudios correlacionales, de desarrollo, etc.
- ***Amplitud:*** Microsociológica, se estudiará el personal de Cinar srl.
- ***Fuentes:*** Se utilizarán las fuentes primarias (observación, encuestas, entrevistas, etc.); y además también se tendrá en cuenta las fuentes secundarias como por ejemplo: otras investigaciones que estén relacionadas con el tema que se tratará en esta investigación.

- **Carácter:** Es cualitativa dado que se utilizara la observación comprensiva de la realidad, y además la situación en estudio tiene aspectos de esta índole. Y además es cuantitativa, ya que se intentara cuantificar los datos proporcionados por las fuentes primarias.
- **Contexto de campo:** Es un estudio realizado en un lugar determinado que será analizado por el investigador.
- **Concepción del fenómeno nomotética:** Es un estudio que analiza al personal administrativo-operativo de la empresa en forma grupal, es decir como trabajan como equipo interdisciplinario.
- **Modalidad estudio de caso:** Es el análisis de los casos para la preparación de un informe, implicando datos, organización y registro del mismo.
- **Orientación a la aplicación:** El objetivo de este estudio es buscar la solución del problema que se suscita en la empresa en la actualidad.
- **Tiempo de ocurrencia de los hechos:** Es un análisis prospectivo ya que el estudio se realiza a partir de una causa, en este estudio son los problemas que se originan por la falta de un Manual de Funciones y Tareas.
- **Control de las variables:** Es un estudio de casos porque se realizara un análisis en un tiempo determinado y en un lugar determinado.
- **Alcance de los resultados descriptiva:** De la descripción de los sucesos se analizará la falta de Implementación de un Manual de Funciones y Tareas, para determinar por medio de las herramientas que brinda el análisis y la descripción del objeto de estudio.

5- Tipo de Diseño

El presente proyecto de investigación tiene el estudio descriptivo – correlacional. Por un lado es descriptivo, ya que se pretende recoger una serie de hechos y situaciones para convertirlo en información básica y fundamental para la investigación. Además, se busca principalmente en un primer momento, describir e identificar los cargos que presenta la estructura organizacional de la empresa , identificar los procesos, y de esta manera analizar las tareas que se asignan para finalmente así conocer las exigencias del personal.

Partiendo como base que “el estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Por otro lado se va intentar determinar el grado de la relacion que existe entre las variables mediante tecnicas estadisticas.

6- Diseño de Investigación

No Experimental, porque solo se analiza lo observado sin intervención del investigador en cuanto a la manipulación de las variables. Es un diseño transversal ya que solo describe y analiza la interrelación entre las variables.

7- Fuentes

- Primarias: La información se recabara por medio de la observación en el campo de estudio, para luego realizar encuestas al personal Operativo-Administrativo y entrevistas al personal jerarquico de la empresa Cinar srl.
- Secundarias: Las fuentes que se tomaran para este caso seran los informes que se realizan en la empresa sobre el personal, como asi también investigaciones similares sobre este tema y ademas bibliografia especifica.

8- Metodo- Técnicas- Instrumentos de recolección de datos

Método:

Estadístico descriptivo inferencial, ayuda a comprender la estructura de los datos, de manera de detectar tanto un patrón de comportamiento general como apartamientos del mismo. Finalmente, nos permite tanto hacer predicciones y estimaciones relativas de la población o muestra de la cual provienen los datos.

Técnicas e Instrumentos:

Un metodo puede disponer de varias tecnicas, por lo cual en este diseño de investigacion utilizara:

- Observación: Con esta técnica los que se trata de hacer es describir el fenómeno a estudiar, pero tomando el rol del espectador de la situación que se va a estudiar; sera una observación que se realizara en un contexto natural.
- Entrevista: Se utilizara la entrevista semi- estructurada para realizar solamente al personal jerarquico.
- Encuesta: sera una encuesta estructurada donde constara de preguntas de cinco items para que el encuestado elija la que crea la mas adecuada. Las encuestas se realizaran al personal Operativo- Administrativo de la empresa.
- Grafico de Likert: De acuerdo a la encuesta que se va utilizar se utilizara el Grafico de Likert, donde se mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

CAPITULO IV
ANALISIS DE LAS DIMENSIONES

Analisis de las Dimensiones

Para determinar la situación interna de la empresa, teniendo en cuenta las dimensiones utilizadas se tomo los siguientes aspectos.

Se solicito al personal de la empresa (objeto de estudio), que califique dentro de la escala de valores los distintos factores componentes de su trabajo (comunicación, cooperación, motivación, calidad de servicio, etc.).

Para ello se les dio a elegir cinco alternativas con valores numericos.

MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
1	2	3	4	5

A partir de las opciones seleccionadas se suman las respuestas y se obtiene el promedio general. Este valor que ira del 1 hasta el 5, indicara la situación actual de la empresa.

Para comenzar con el análisis se presenta el diagnostico general de la organización.

Diagnostico Organizacional

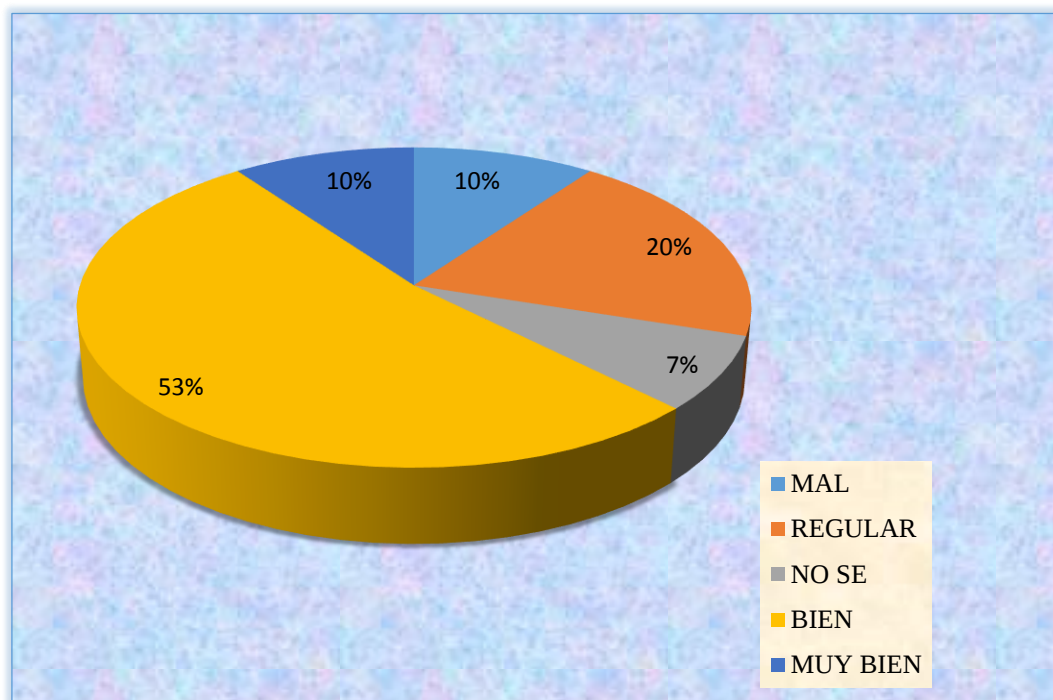
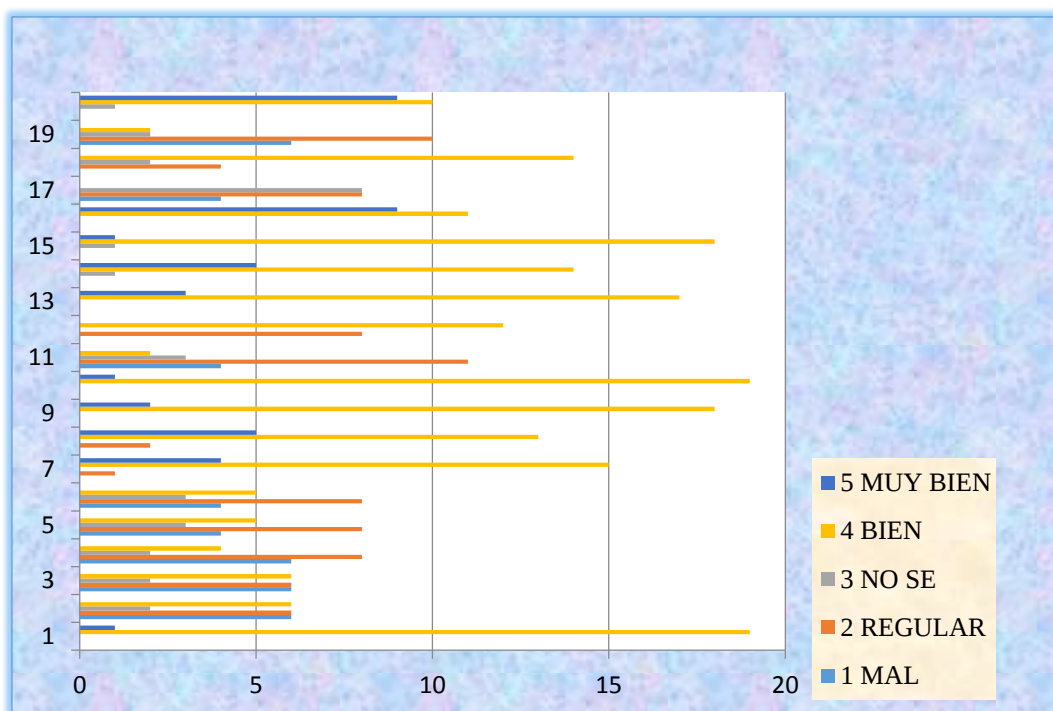
A continuación se muestra el cuadro de valoración y los graficos generales de la organización:

Tabla 1. Valoración

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
1	0	0	0	19	1
2	6	6	2	6	0
3	6	6	2	6	0
4	6	8	2	4	0

5	4	8	3	5	0
6	4	8	3	5	0
7	0	1	0	15	4
8	0	2	0	13	5
9	0	0	0	18	2
10	0	0	0	19	1
11	4	11	3	2	0
12	0	8	0	12	0
13	0	0	0	17	3
14	0	0	1	14	5
15	0	0	1	18	1
16	0	0	0	11	9
17	4	8	8	0	0
18	0	4	2	14	0
19	6	10	2	2	0
20	0	0	1	10	9
TOTAL	40	80	30	210	40
PREG X VALORACION	40	160	90	840	200
SUMA					1330
					20x20
					PROMEDIO
					3

Como se puede visualizar en los graficos 1 y 2, el analisis general de la organizaci3n existe una cierta dispersi3n en las repuestas que brindo el personal de la empresa. Esta informaci3n se recabo realizando encuestas a todo el personal administrativo- operativo (total 20 personas).

Grafico 1. Diagnóstico Organizacional**Grafico 2. Diagnóstico Organizacional**

Para poder comprender, ya que existe una variedad de respuestas, se desglosara en las distintas dimensiones (Coordinación, División de Trabajo y Evaluación del Desempeño) con sus respectivas variables, donde se determinara porque dicha dispersión.

Comunicación Interna

Dentro de la Dimensión de Coordinación se encuentra como variable la Comunicación Interna que es un factor importante a tener en cuenta; ya que debe importar a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue contar a su público interno, lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa haciendo las cosas cada vez mejor al menor costo posible.

Tabla 2. Valoración

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
5	4	8	3	5	0
6	4	8	3	5	0
11	4	11	3	2	0
12	0	8	0	12	0
13	0	0	0	17	3
TOTAL	12	35	9	41	3
PREG X VALORACION	12	70	27	164	15
SUMA					288
					5x20
					PROMEDIO
					3

Por ello, y de acuerdo a las preguntas realizadas al personal de la empresa se deduce, que el análisis debe ser dividido en dos partes; por un lado la comunicación fluida entre los compañeros del mismo equipo de trabajo, hace que la atención de los pacientes sea de una manera eficiente. Esto se evidencia en el tratamiento de la enfermedad de cada paciente, puesto que al hacer un buen diagnóstico y posterior determinación del tratamiento por el responsable del equipo, los demás integrantes del grupo pueden realizar mejor su trabajo. Si bien se presentan algunas irregularidades en ciertas situaciones, el mismo personal afirma que por lo general se sienten acompañados por su grupo, y por la parte administrativa para salir del problema. (Ver cuadro los resultados de las preguntas 12 y 13)

Por otro lado el personal de la organización también identifica que existe problemas de comunicación entre los diferentes equipos de trabajo, como así también con el responsable de la parte operativa cuando necesitan plantearle situaciones que se suscitan con los pacientes.

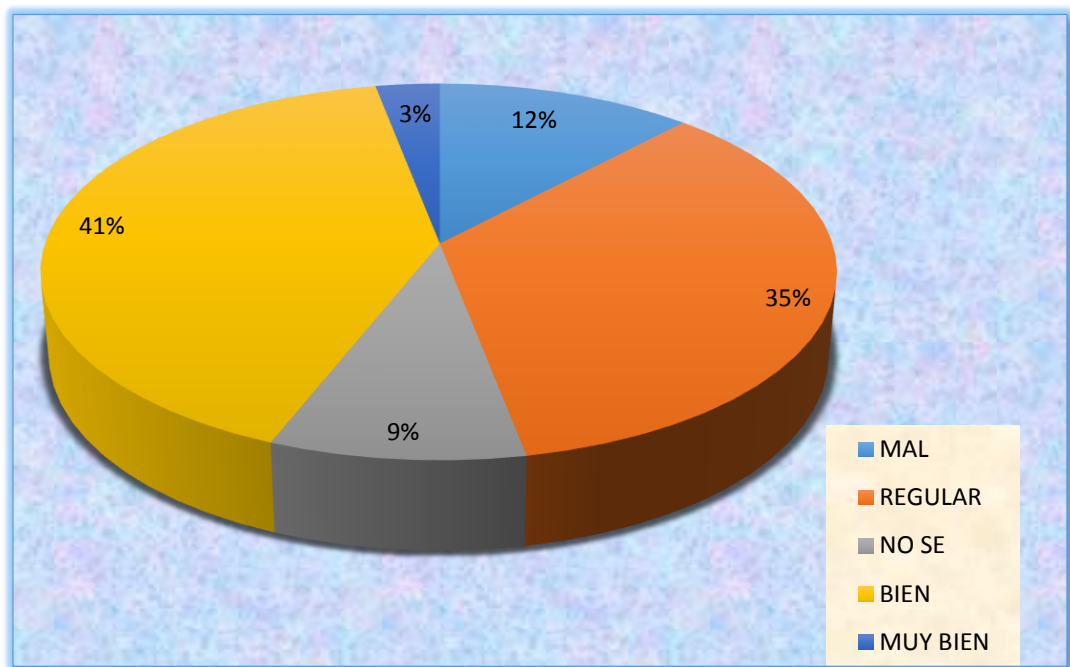
Varios empleados acotaron que es importante realizar reuniones interdisciplinarias u otras actividades, en donde se pueda analizar los problemas que se presentan con los pacientes; esto permitiría un mayor conocimiento en el manejo de la problemática del paciente. (Ver en el cuadro los resultados de las preguntas 5, 6 y 11).

En cuanto al personal administrativo ellos acotaron que la comunicación es fluida en el área y también con el sector operativo, pero a veces se complica al comunicarse con la parte directiva o con el médico tratante cuando el personal operativo necesita indicación médica, posterior al ingreso del paciente al servicio. También indicaron que

siempre tienen demoras en las entrega de informes clínicos de los profesionales, lo que le genera que su trabajo también se vea afectado por dicha demora.

Es por ello que si se ve en el cuadro el promedio general es tres, lo que indica que se debe evaluar los lineamientos a implementar para mejorar la problemática existente.

Grafico 3. Comunicacion Interna



Cooperación y Determinación de los equipos de trabajo

Otra de las variables de la Dimensión de Coordinación es la Cooperación de los equipos de trabajos, en este analisis se interrelaciono tambien con la Determinación de los equipos de trabajo que es una variable de la Dimensión de División de Trabajo.

Se realizo de esta forma ya que existe una relación directa entre ambas variables, puesto que la Determinacion de los equipos de trabajo en las organizaciones, no sólo produce mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además,

se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Estudiar los equipos de trabajo permite organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional. Y esto no se podría hacer si no existe cooperación entre los integrantes de un equipo para la realización de las tareas y la toma de decisiones.

Tabla 3. Valoración

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
7	0	1	0	15	4
8	0	2	0	13	5
17	4	8	8	0	0
18	0	4	2	14	0
TOTAL	4	15	10	42	9
PREG X VALORACION	4	30	30	168	45
SUMA					277
					4x20
					PROMEDIO 3

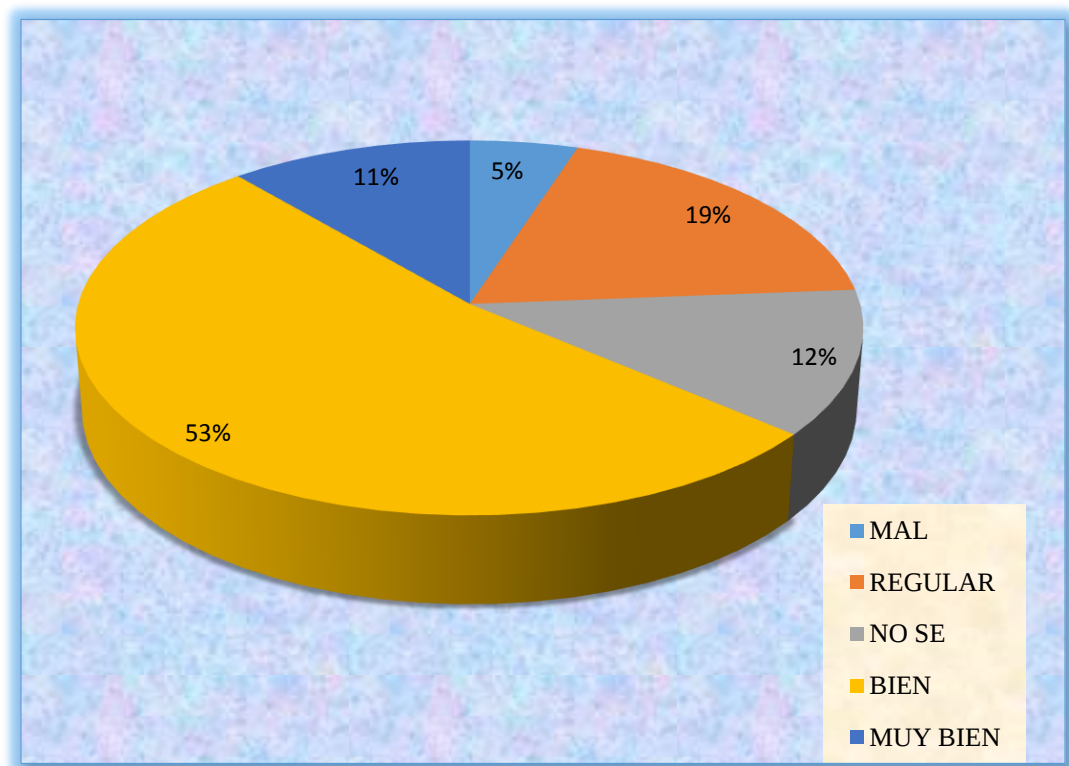
En el análisis de los datos aportados por el personal de la empresa se encontró un cierto descontento en cuanto a la Variable de Determinación de los equipos de trabajo, cuando existe rotación de los miembros de los distintos equipos. Esto se debe a que para ellos, la rotación del personal es innecesaria y perjudicial para seguir el tratamiento del paciente adjudicando que se retrasa así el mismo. Además dichas rotaciones generan ciertas incertidumbres tanto en la familia, como así también en el paciente, lo que hace que el trabajo de los profesionales que lo asisten se haga más difícil. Pero no fue así cuando se los interrogó sobre la selección del personal de la

empresa, ellos consideran que por lo general todos sus compañeros de trabajo realizan bien su labor.(Ver pregunta 17 y 18)

Además, cuando se realizaron preguntas sobre la Variable de Cooperacion de su equipo de trabajo, el personal de la organización mostro conforme con su equipo ya que se sienten contenidos y en algunos casos afirmaron que sus compañeros de equipo lo ayudaron a solucionar los problemas que se presentaron en el domicilio del paciente.(Ver pregunta 7 y 8).

Por último cuando se les interrogo al sector administrativo sobre dichas variables, ellos coincidieron que existe cooperación entre los integrantes del area y con el sector operativo, pero a veces es difícil ubicar al personal médico cuando se lo requiere en situaciones complicadas y se necesita indicación médica.

Es así que el promedio general a dado tres, por lo que se puede analizar la rotación de personal no es muy bien visto por los empleados ni por los pacientes, habría que considerar otras formas de control para no afectar la actividad de la empresa. Como así también analizar como lograr mayor cooperación de la parte médica. Esto hizo que el promedio baje a ese número.

Grafico 4. Cooperación y Determinación de los Equipos de Trabajo**Asignación de Funciones y Tareas y Determinación de la Cadena de Mando**

En la Dimensión de División del Trabajo se hizo incapie en la variable Asignación de Funciones y Tareas, en la cual es importante considerar la especialización que tiene el personal que se va asignar las funciones y tareas que permitan llegar a los objetivos de la empresa. Además a esta variable se relaciono con la variable Determinación de la Cadena de Mando, que pertenece a la Dimensión de Definición de Jerarquía, es allí en donde se establece los niveles jerárquicos y de responsabilidades, lo que permite que el personal de una empresa tenga bien en claro quien esta a la cabeza de la organización

Tabla 4. Valoración

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
2	6	6	2	6	0
3	6	6	2	6	0
4	6	8	2	4	0
TOTAL	18	20	6	16	0
PREG X VALORACION	18	40	18	64	0
SUMA					140
					3x20
				PROMEDIO	2

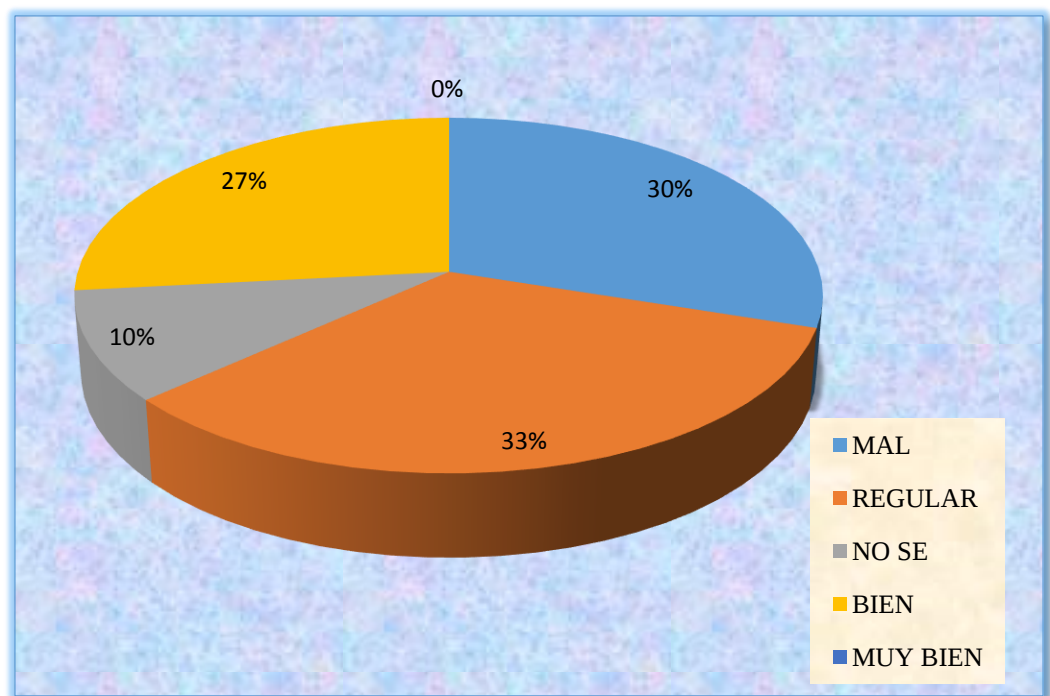
Teniendo en cuenta estas consideraciones se les realizo ciertas preguntas al personal de la empresa cinar srl, es alli en donde existe cierta disconformidad en cuanto a estos aspectos; ya que por un lado no tienen bien en claro quien debe dirigirlo en la parte operativa puesto que las funciones y responsabilidades del responsable del area no estan bien determinada. Esto ocasiona que el personal no tenga bien definido a quien recurrir para consultas netamente tecnicas.

Por otro lado al ser un personal calificado del sector operativo, para la realización de sus tareas, no existe muchas discrepancias en como debe realizarlas, aun asi este sector considera que deberia existir ciertas normativas para actuar en circunstancias especiales.

En cuanto al personal administrativo manifiesta, si bien saben que tareas deben realizar en la parte administrativa , a veces se encuentran saturados porque deben dejar de hacer sus trabajo para ayudar a solucionar problemas operativos; generando asi una demora en la entrega de la información a sus superiores.

Por ello, el promedio general su valor es dos, con una apreciación baja lo cual es importante que la empresa analice estos items para poder mejorar internamente y en el futuro no afecte la imagen de la empresa

Grafico 5. Asignación de Funciones y Tareas y Determinación de la Cadena de Mando



Definición de la Calidad del Servicio según el Personal de la Empresa

Otra de las Variables a considerar en la Dimensión de Definición de Jerarquía es la Definición de Calidad del servicio, pero no desde la visión de los dueños de la empresa ni de los pacientes, sino del propio personal administrativo – operativo de la empresa.

Como se sabe un servicio de buena calidad, es un servicio que tiene la característica de satisfacer necesidades o requerimientos del consumidor o de la sociedad.

Tabla 5. Valoración

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
14	0	0	1	14	5
15	0	0	1	18	1
16	0	0	0	11	9
TOTAL	0	0	2	43	15
PREG X VALORACION	0	0	6	172	75
SUMA					253
					3x20
					PROMEDIO
					4

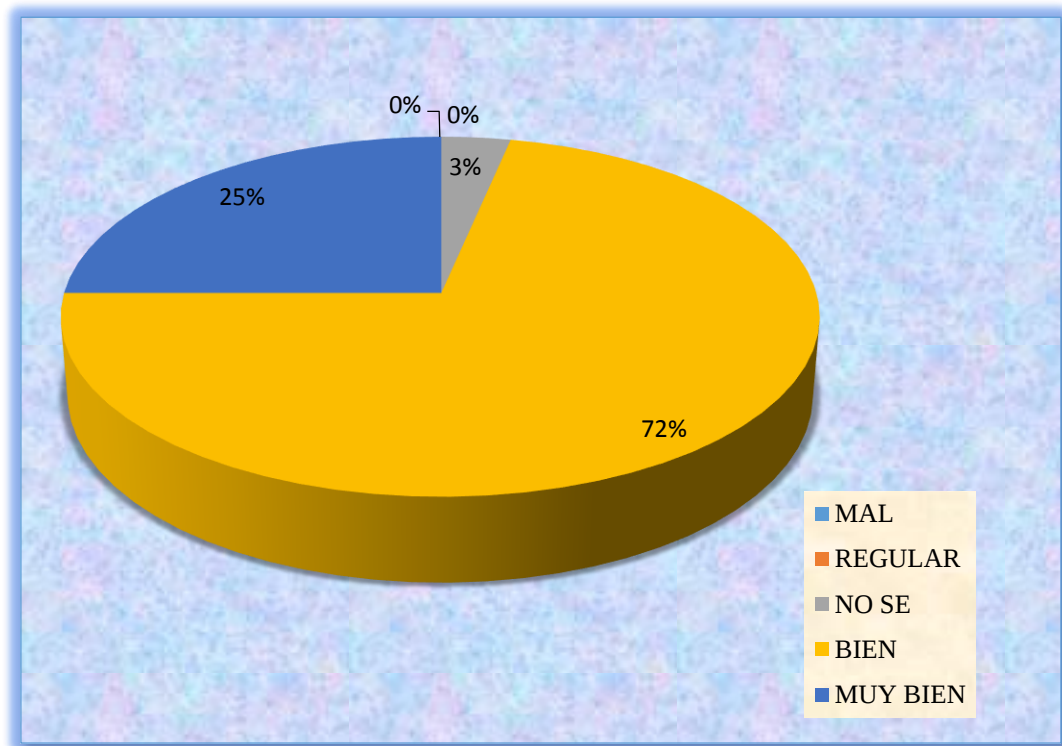
En este caso quienes pueden dar la informacion de como se esta brindando el servicio es el personal operativo, ya que son ellos los que estan en contacto directo con el paciente y su familia.

Por esta razón, se les realizo preguntas sobre el tema, en donde se deduce que el personal tiene muy en cuenta como se realiza el servicio; y consideran que es un objetivo en común en la empresa brindar un buen servicio. Además se sienten comprometido con ese objetivo porque la empresa les permite opinar de como mejorar en su trabajo y en algunos casos esas opiniones se tomaron en consideracion para hacer ciertos cambios internos en la organización.

También se pregunto al personal administrativo sobre la calidad del servicio, en esta area si bien el contacto no es directo, se utiliza como via de comunicación llamar continuamente a los pacientes para ver como se brinda el servicio. De esa forma se puede medir como esta la empresa en cuanto a la calidad de servicio según la vision del paciente.

El promedio general dio cuatro, es un parametro bueno, lo que indica que se debe seguir por ese camino para no desmejorar la calidad del servicio que se brinda y además esto permitira a la empresa marcar una diferencia en el mercado.

Grafico 6. Definicion de la Calidad del Servicio según el Personal



Motivación del Personal

En la Dimensión de Evaluación del Desempeño la motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y también para aumentar el desempeño de los trabajadores. En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa.

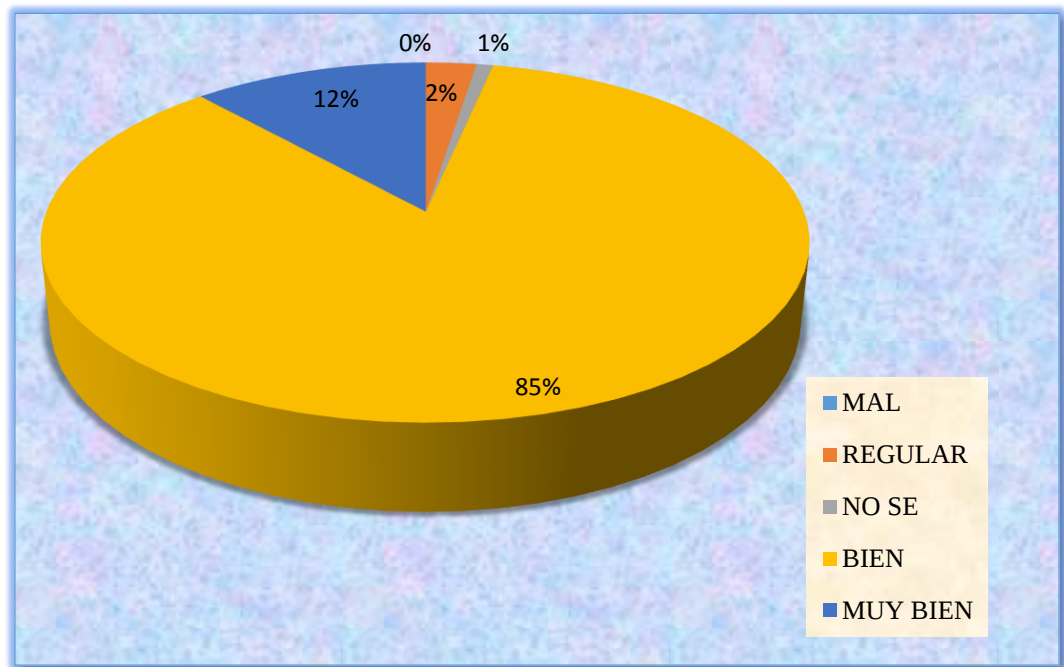
Tabla 6. Valoración

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
1	0	0	0	19	1
7	0	1	0	15	4
8	0	2	0	13	5
9	0	0	0	18	2
10	0	0	0	19	1
15	0	0	1	18	1
TOTAL	0	3	1	102	14
PREG X VALORACION	0	6	3	408	70
SUMA					487
					6x20
PROMEDIO					4

Al realizar las preguntas al personal de como se sienten dentro de la organización, respondieron que el ambiente laboral de la empresa es buena, como también la relación entre ellos en cada sector, con problemas que no toman gran magnitud. Además consideran que en su mayoría pueden desarrollar sus actividades y sus habilidades de forma adecuada, si bien existen irregularidades en la dirección técnica médica, por lo general el sector administrativo responde a sus necesidades para que la empresa logre un buen acompañamiento en la ejecución de las tareas. Esto a su vez provoca que exista una cierta desmotivación en el sector administrativo, ya que a veces deben dejar de realizar sus tareas inherentes al área y ayudar a solucionar problemas operativos, ocasionándoles una demora en el cumplimiento de sus funciones.

Como se puede ver en el promedio general y en el grafico, el personal de la empresa se encuentra motivado para trabajar pero debe solucionarse algunas cuestiones para que haya un mejor clima laboral en todo los sectores.

Grafico 7. Motivación del Personal



Selección y Evaluación del Desarrollo del Personal

Otras dos variables que se considero para el analisis de la Dimensión de Evaluación del Desempeño son; por un lado, la Selección del Personal y por otro la Evaluación del Desarrollo del Personal; puesto que para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Esto no se logra, si en el proceso de Selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la Selección y termina

con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la Evaluación del Desarrollo del Personal.

Tabla 7. Valoración

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	MAL	REGULAR	NO SE	BIEN	MUY BIEN
18	0	4	2	14	0
19	6	10	2	2	0
20	0	0	1	10	9
TOTAL	6	14	5	26	9
PREG X VALORACION	6	28	15	104	45
SUMA					198
					3x20
PROMEDIO					3

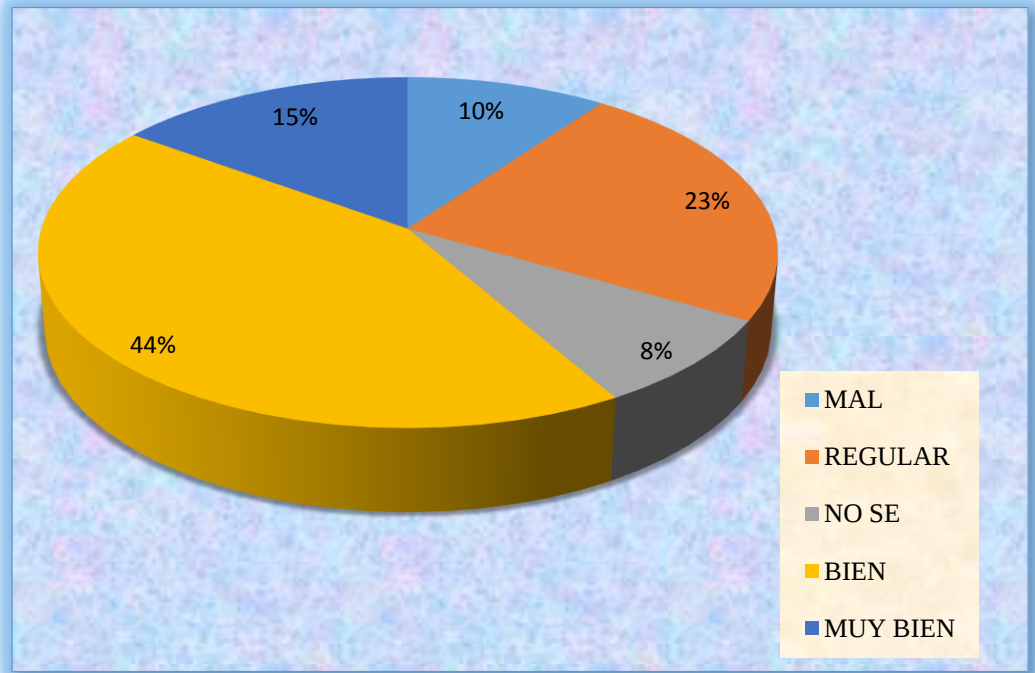
Cuando al personal se les realizo las preguntas sobre el tema, ellos aclararon que si bien en el equipo de trabajo tienen compañeros, que desarrollan sus actividades de una manera profesional; no tienen bien en claro como es el proceso de selección del personal, ni tampoco como es la evaluación en el desempeño de sus actividades. Por esta razón existe un grado de incertidumbre, puesto que no tienen una guía de como estan realizando sus tareas o si estan trabajando acorde a los objetivos de la empresa.

Es así, cuando se les pregunto si estarían de acuerdo en que la empresa implante un sistema de selección y evaluación del desempeño, la mayoría respondieron de forma positiva, porque consideran que es necesario para el mejor funcionamiento de la empresa.

Si se ve el cuadro de valoración el promedio general es tres, lo que esta indicando que existen problemas las cuales deben ser analizados y tratados para que el propio

personal se encuentre mas orientado sobre como es considerado su desempeño en el trabajo.

Grafico 8. Selección y Evaluación del Desarrollo del Personal



Entrevista al Personal Jerarquico

En el trabajo de campo se realizaron encuestas como así también una entrevista al médico director de la empresa para analizar la organización de forma interna.

Esto se hizo tomando como referencia ciertas preguntas que se realizó al médico director, para que la información brindada sirva al objetivo de este trabajo.

A continuación se detalla las preguntas realizadas.

- 1.¿Revisa y mejora la efectividad de su liderazgo?
- 2.¿Cómo realiza la selección del personal y su desarrollo profesional?
- 3.¿Cómo ayuda a las personas a conseguir los objetivos que tienen establecidos, a mejorar su desempeño y cómo se evalúan sus logros?
- 4.¿Cómo estimula la participación en actividades de mejora?
- 5.¿Cómo estimula a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones, y como es la evaluación del desempeño?
- 6.¿Cómo desarrolla canales de comunicación formal e informal?
- 7.¿Cómo reconoce los esfuerzos y logros?
- 8.¿Cómo investiga las necesidades actuales y futuras de los pacientes?
- 9.¿Cómo adapta y mejora los procesos a partir de ellas?
- 10.¿Qué medidas tomaría cuando un paciente hace una reclamación?
11. ¿Que es lo más importante para usted, los empleados, el servicio que presta o los clientes?

A las preguntas realizadas con respecto a los temas de liderazgo, la profesional respondió que le es difícil coordinar con sus colegas un lineamiento de trabajo, ya que cada profesional tiene su forma de trabajar. También acota que es necesario e importante realizar más reuniones con este equipo de trabajo para fijar parámetros,

por ejemplo; como se debe llenar las historias clinicas debido a que en la actualidad existen ciertas falencias, y poder establecer de esta forma la relacion medico paciente. Por ello afirma que las reuniones son importantes para desarrollar canales de comunicación con el personal operativo de la empresa, puesto que es alli donde que se fijan parametros y objetivos a seguir.

Otras vias de comunicación de forma informal que la profesional utiliza habitualmente son las vias telefonicas y watsap. Destaca que la comunicación es muy importante en cualquier lugar pero es algo que falta desarrollar con mas efectividad en la empresa; y esto es en parte porque no se hizo hasta el momento una inversión en equipos telefonicos para el personal operativo, a pesar que ya se pidio a los dueños de la empresa.

Cuando se le pregunto sobre la selección del personal contesto que tiene dos aspectos a considerar; el perfil del personal a seleccionar y las experiencias previas, por el cual la profesional considera importante la entrevista que se realiza al aspirante. Por ello destaca que ese proceso no existe de forma explicita en el desarrollo de la selección del personal y que seria importante la implementación de uno, puesto que de esa forma se podria plasmar las necesidades del personal para desarrollo de las actividades en la empresa.

Al interrogante sobre como interviene con el personal a asumir sus responsabilidades y tomar las decisiones para mejorar su desempeño; respondio que la responsabilidad siempre se debe tener, por ende cree que no es necesario ayudar al personal a asumirla, y con respecto a la toma de decisiones esto esta a cargo del médico tratante.

En la entrevista tambien se pregunto sobre el tema del desarrollo de las habilidades del personal, sobre esto la profesional acoto que considera que tiene un buen personal a cargo y que siempre los alienta a mejorar destacando sus logros, pero lo que hay que mejorar es la parte económica. En cuanto a este aspecto aclaro que se debe tener mas recursos económicos, porque a veces falta insumos para realizar las tareas operativas.

Con respecto a la evaluación del desempeño del personal, la profesional contesto que en la evaluación se considera las historias clínicas de los distintos profesionales, como asi también los informes del personal administrativo respecto a las llamadas que se hacen a los pacientes, pero que tambien por falta de tiempo, a veces se le hace dificil analizar toda la información. Es por ello que la profesional encuentra a esta forma poco adecuada para realizar dicha evaluación.

Por último se le pregunto sobre como investiga las necesidades de los pacientes, por el cual respondio que las mismas se dan a conocer por los llamados que realizan los pacientes al personal administrativo, que al presentarse alguna queja sobre algun profesional, la profesional habla con el personal y trata de llegar a un acuerdo y si no se obtuviera un resultado positivo cambia al profesional. Nuevamente ella destaca que es importante las reuniones interdisciplinarias para realizar cualquier mejora en la empresa. Para el médico director en la escala de valoración esta en este orden: cliente – personal – buen servicio.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Al realizar el estudio de la empresa cinar srl se llego a la conclusión que se cumple la hipótesis planteada debido a que el Manual de Funciones y Tareas, es un medio indispensable a nivel organizacional para la correcta ejecución de los procesos, ya que permite desarrollar efectivamente las tareas propias de la empresa con un mayor grado de eficiencia sin desperdicios de tiempo y recursos lo cual conllevan a la apropiación de las actividades y al beneficio de la organización.

Una empresa será tan eficaz, como lo sean sus procesos. Por esto se logro cumplir con el objetivo general planteado, y así determinar la necesidad e importancia en la implementación adecuada de un Manual de Funciones y Tareas que permitira:

- El establecimiento formal de los métodos y técnicas de trabajo, lo cual deben seguirse para la ejecución de las actividades. Puesto que esto solucionaria el problema de la saturación de tareas en algunas areas de la empresa, como asi también el personal tendria conocimiento de como actuar en algunas situaciones que generen problemas. Ejemplo fallecimiento de un paciente en domicilio.
- Precisión de responsabilidades para la ejecución, control y evaluación de las actividades. Es importante determinar la cadena de mando para que asi el personal sepa a quien acudir en determinadas circunstancias. Por otro lado se mejorara la comunicación entre la parte operativa-administrativa con el personal jerarquico, y esto a su vez con los profesionales médicos.

- Estandarización de los procesos que lo ameriten. Se debe determinar los procesos de selección del personal y evaluación de desempeño, para que haya un clima laboral sin incertidumbre y el personal tenga pautas claras para desarrollar sus actividades.
- Ahorro en tiempo y esfuerzo. La implementación de métodos, técnicas y procesos determina un mejor funcionamiento en la empresa, generando a su vez un ahorro en tiempo y esfuerzo que en algunos casos se ve representado en dinero. Dinero que se puede utilizar en la comprar insumos para que las actividades se desarrollen de una manera mas eficaz.

Recomendaciones:

- Es importante brindar especial atención a los aspectos administrativos y organizacionales de la empresa; ya que estos son los que van a consolidar a la empresa como una organización solida que sea competente y perdure en el tiempo.
- La Implementación de un Manual de Funciones y Tareas va a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, que se vera reflejado en la mejora administrativa y económica de la misma.
- Dicha implementación permitira capacitar a los empleados frente a las tareas que deben desarrollar así como de las responsabilidades de cada uno de sus cargos. Como asi también, se determinara el Organigrama de la organización a todos y cada uno de los integrantes de este para aclarar dudas de las jerarquías del mismo; y a su vez se definiran los canales de comunicación.

- Se recomienda que los dueños de la organización expresen una motivación mucho más amplia hacia una mejora en la calidad del servicio, mediante la decision en cuanto a la inversión en infraestructura para el desarrollo de las actividades del personal

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al Personal

Objetivo: Los fines de este cuestionario es para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

Puesto:

Departamento:

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

(1) Mal (2) Regular (3) No se (4) Bien (5) Muy Bien

1. ¿Como se siente trabajando en esta empresa?.

(1) (2) (3) (4) (5)

2. ¿Cómo cree que, el trabajo en su área está organizado?.

(1) (2) (3) (4) (5)

3. ¿Cómo califica que estan definidas sus funciones y responsabilidades?

(1) (2) (3) (4) (5)

4. ¿ Cómo califica la conduccion de la empresa?.

(1) (2) (3) (4) (5)

5. ¿Cómo puntuaria las soluciones que le brinda el responsable de su area a los problemas que se generan en su sector?.

(1) (2) (3) (4) (5)

6.¿Cómo califica la informacion brindada por el responsable de su area, que afectan su desempeño?

(1) (2) (3) (4) (5)

7. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?.

(1) (2) (3) (4) (5)

8. ¿Cómo califica la colaboración de sus compañeros para sacar adelante su trabajo?.

(1) (2) (3) (4) (5)

9. ¿Cómo define su participacion en su equipo de trabajo?.

(1) (2) (3) (4) (5)

10. En su puesto de trabajo ¿Cómo define el desarrollo de sus habilidades?

(1) (2) (3) (4) (5)

11. ¿Cómo califica la comunicación interna dentro de su area?.

(1) (2) (3) (4) (5)

12. ¿Cómo determina la informacion que recibe de su equipo de trabajo para desarrollar su labor?

(1) (2) (3) (4) (5)

13. ¿Cómo es la coordinación con las otras áreas de la empresa?.

(1) (2) (3) (4) (5)

14. Entre los objetivos de su sector. ¿Cómo determina la calidad del servicio?.

(1) (2) (3) (4) (5)

15. ¿En su área le consultan sobre iniciativas para mejorar la calidad de servicio?.

(1) (2) (3) (4) (5)

16. ¿Cómo califica las encuestas de satisfaccion realizadas a los pacientes?.

(1) (2) (3) (4) (5)

17. El cambio de empleados o la rotación de los mismos. ¿Cómo lo define?.

(1) (2) (3) (4) (5)

18. ¿Cómo es la selección del personal en los distintos equipo de trabajo?.

(1) (2) (3) (4) (5)

19.¿ Cómo determina la evaluación de su puesto de trabajo por parte del responsable del area?.

(1) (2) (3) (4) (5)

20. ¿Cómo calificaria, si lo hubiere, la relevancia de un sistema de selección y de evaluacion del personal?

(1) (2) (3) (4) (5)

Anexo 2: Información sobre los principios de Cinar srl**¿Qué es CINAR?**

CINAR es el primer Centro Interdisciplinario Neurológico de Asistencia y Rehabilitación especializado en rehabilitación pediátrica personalizada, en la provincia de Tucumán.. Fundado el 6 de noviembre de 2001, está dirigido a niños y adolescentes con discapacidades físicas y/o intelectuales de origen neurológico.

CINAR se afirma en un equipo de trabajo constituido por profesionales con una rigurosa formación, lo que le permite brindar los mayores estándares en rehabilitación neurológica infantil con un enfoque diferente, que parte de la concepción del niño como un todo integrado a su familia y a su medio.

CINAR ofrece atención integral y personalizada, multi e interdisciplinaria, atendiendo cuidadosamente cada caso en particular. A partir de diagnósticos puntuales, se plantea el máximo desarrollo de las capacidades del paciente para lograr el mayor nivel de funcionalidad e independencia posibles, abordando sus necesidades físicas, psicológicas, educativas y sociales..

CINAR cuenta con una estructura general de tratamientos de rehabilitación aplicada a todas aquellas patologías y/o secuelas de origen neurológico, sean congénitas o adquiridas, lo que le posibilita un completo desarrollo de actividades de reeducación y rehabilitación.

Nuestra Misión

Proporcionar servicios de máxima calidad para expandir las potencialidades del paciente pediátrico con enfermedades y secuelas discapacitantes de origen neurológico, con la aplicación de los más avanzados conocimientos científicos y empleando tecnología de punta. Promover la integración y participación de los padres en el ámbito del tratamiento y otorgar la debida contención, con un alto sentido humanista que comprenda integralmente los aspectos físico, psicológico, social y educacional de cada paciente.

Nuestra Visión

Uno de los máximos desafíos - al que el CINAR dedicó tiempo, trabajo e investigación -, fue el desarrollo de un sistema de rehabilitación integral que abarque la detección temprana, el diagnóstico y el posterior tratamiento del amplio espectro de afecciones de origen neurológico. A partir de ahí nuestra meta es convertirnos en un centro de referencia local y regional, conscientes de que nuestra imagen institucional está íntimamente vinculada al trabajo de investigación y a la capacitación.

Nuestros valores

Los profesionales de CINAR amamos y disfrutamos nuestro trabajo. Creemos en la honestidad, la transparencia, el compromiso y la solidaridad.

Los profesionales de C.I.N.A.R.:

- Consideramos al niño como parte de un todo, integrado a su familia y a su entorno.
- Conocemos en detalle a nuestros pacientes, para elaborar el plan terapéutico más adecuado en cada caso.
- Evaluamos permanentemente la calidad de nuestros servicios y las expectativas de la familia
- Nos capacitamos continuamente para aplicar los nuevos avances científicos y tecnológicos en rehabilitación

Somos ejecutivos y prácticos, con un alto nivel de autoexigencia y con una sólida formación complementaria en organización, métodos y sistemas de gestión. Nuestros diagnósticos tienen un elevado nivel de certeza, inclusive previendo problemas graves con varios años de anticipación

Áreas de trabajo

Las actividades que se realizan en los distintos departamentos están dirigidas a trabajar sobre:

- 1- Habilidades motoras.
- 2- Posibilidades comunicativas y sociales
- 3- Desarrollo de actividades funcionales de la vida diaria, tales como higiene, vestido y alimentación.
- 4- Promover el desarrollo del juego y capacidades cognitivas.
- 5- Diagramación de dispositivos y adaptaciones en los distintos tipos de mobiliarios, férulas, valvas y ortesis.

Estas actividades están orientadas a niños con los siguientes tipos de patologías:

- 1- Prematurez y Retraso Madurativo
- 2- Trastornos inespecíficos del desarrollo
- 3- Síndromes metabólicos y genéticos
- 4- Parálisis Cerebral y Encefalopatías
- 5- Malformaciones medulares y mielodisplasia
- 6- Traumatismo cráneo-encefálicos
- 7- Trastornos de la conducta e hiperactividad
- 8- Trastornos de la alimentación severos.

Las principales funciones asistenciales de CINAR son

La rehabilitación del paciente neurológico pediátrico hasta lograr la mayor independencia funcional posible, mejorando su calidad de vida y la máxima recuperación física y neurológica.

Proporcionar orientación sobre equipamiento y ayudas técnicas para contribuir a la rehabilitación neurológica.

Desarrollar programas de orientación e información a familiares y cuidadores sobre todo lo relacionado con los avances de las neurociencias.

Promover actividades de investigación científica vinculadas con las neurociencias.

Fabricación de aparatología en rehabilitación neurológica, provisión de todo tipo de elementos que contribuyan al buen funcionamiento del proceso de rehabilitación.

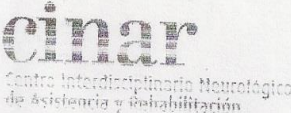
Enfoque terapéutico

En CINAR entendemos que cuanto más temprana sea la intervención en los niños con alteraciones sensoriomotrices, menores serán las posibilidades de desarrollo de patrones anormales de postura y movimiento, evitando posteriores deformidades y retracciones. Con la atención precoz, cuidamos también el desarrollo emocional, directamente vinculado a la correcta interacción con el medio circundante.

En CINAR concebimos a la neurorehabilitación como un proceso intensivo y sistemático, que tiende a lograr los mayores niveles de independencia posible. Consideramos, también, que el proceso debe ser interdisciplinario, integrando a todas las disciplinas involucradas como un todo, de tal manera que permita la evaluación y el seguimiento entre las áreas intervinientes, como terapia integradora para el cumplimiento de los objetivos.

Anexo 3: Cuidados Paliativos según la información brindada por Cinar srl

2



cinar
Centro Interdisciplinario Neurológico
de Asistencia y Rehabilitación

PROGRAMA DE MEDICINA PALIATIVA Y ATENCIÓN DOMICILIARIA

Introducción a la Medicina Paliativa

La revolución diagnóstica y terapéutica de los últimos 50 años junto a la mejoría progresiva de las condiciones sociales y económicas han logrado aumentar la sobrevida de la población de poco más de 60 años a casi 80, en países en desarrollo como Argentina. Ello ha traído consigo un aumento considerable del número de pacientes con enfermedades crónicas incurables, incluidos los pacientes con cáncer metastático, accidentes vasculares, demencias y las insuficiencias hepáticas, cardíacas, respiratorias o renales descompensadas en fase avanzada y enfermos de SIDA.

Son estos los pacientes que despertaron las raíces compasivas de la medicina a mediados de los sesenta en el siglo pasado en Inglaterra, donde la preocupación central se puso en el control de síntomas y el “dolor total” de la Dra. Cecily Saunders (Medicina Paliativa¹) y calidad de vida, incluyendo los aspectos familiares, sociales, psicológicos y espirituales de los pacientes que están por morir y sus familiares.

Si se considera que mueren 56 millones de personas al año (el 85% de ellas en países en vías de desarrollo como Argentina) uno podría asumir que cada muerte también afecta a por lo menos otras 5 personas en términos de relación informal y asistencia al duelo de la familia y los amigos. Esto es una estimación bastante modesta especialmente en aquellos países en vías de desarrollo, donde la tasa de natalidad todavía es alta.

El total de personas que se encuentra afectada cada año en el mundo por problemas relacionados con la atención de los pacientes moribundos es alrededor de 300 millones es decir, el 5% de la población mundial. Esto hace que la calidad de la atención al final de la vida sea uno de los problemas de salud pública global mas importante que se enfrentan hoy en el mundo.

En muchos países desarrollados hay un reconocimiento más profundo que en el nuestro sobre las necesidades de mejorar el cuidado de los pacientes incurables en el final de su vida. La cultura materialista de la sociedad y los avances tecnológicos en medicina han oscurecido la necesidad del desarrollo de una medicina más humana y compasiva para el enfermo que está por morir y su familia.

La Medicina y Cuidados Paliativos se han desarrollado en 3 instancias diferentes, pero no excluyentes. Primero, a nivel de la atención primaria por médicos generales. En ocasiones, esta labor se da en el contexto de equipos multidisciplinarios que incluyen además de médicos, enfermeras, psicólogos, terapeutas ocupacionales, y kinesiólogos.

Una segunda instancia incluye la participación de especialistas en oncología, anestesiología, cirugía y radioterapia, los cuales ven a los enfermos desde la perspectiva del control de síntomas, especialmente participando en la planificación de terapias orientadas al control del dolor.

¹ La Organización Mundial de la Salud define los Cuidados Paliativos como el cuidado activo y total de los pacientes portadores de enfermedades que no responden a tratamiento curativo. El Control del dolor y de otros síntomas, así como la atención de aspectos psicológicos, sociales y espirituales, es primordial. Ofrece un sistema de apoyo para ayudar a los pacientes a vivir tan activamente como sea posible hasta la muerte. Apoya a la familia en la enfermedad del paciente y durante el duelo.

Un tercer nivel de atención incluye a médicos especialistas que han recibido un entrenamiento específico en medicina paliativa, orientado desde una filosofía holística, incluyendo todas las áreas del sufrimiento humano (“dolor total”), con los componentes físico, psicológico, social y espiritual.

En los últimos 20 años, la medicina paliativa ha evolucionado enormemente. Desde sus inicios, como un movimiento médico-social no alineado con la medicina académica, estos han crecido hasta ser finalmente aceptada por los principales centros académicos mundiales. La Organización Mundial de la Salud, la Asociación Americana de Oncología Clínica (A.S.C.O.), la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, la Asociación Europea del Cáncer, y un gran número de organizaciones médicas, científicas y gubernamentales han enfatizado la necesidad de promover la medicina y cuidados paliativos en la enseñanza médica, la cual es obligatoria en todas las escuelas de medicina inglesas.

La relevancia de estos temas alcanza también las áreas de gestión económico – administrativa, especialmente la preocupación creciente por los gastos innecesarios de los últimos meses de vida de una proporción muy importante de las personas que fallecen en los centros asistenciales estatales y privados. Esta situación tiene un fuerte impacto negativo sobre los presupuestos de salud de países desarrollados, como es el caso de Estados Unidos de Norteamérica, considerando los enormes recursos que se gastan en las personas con enfermedades incurables durante su último año de vida (el problema ético de las terapias fútiles).

Los 6 elementos esenciales relacionados con la calidad de la atención necesaria para los pacientes incurables en fase avanzada (expectativa de vida menor de 6 meses) o que están por morir, son: calidad de vida en su conjunto; sensación física de bienestar y capacidad de autonomía; sensación psicológica de bienestar y autocontrol; sensación de bienestar espiritual; percepción familiar de que hay atención adecuada del paciente; percepción de que la familia se encuentra enfrentando adecuadamente la situación del enfermo que está por morir. Este compendio de temas de cuidados paliativos cubre de manera conceptual y práctica las áreas clínicas específicas del control de síntomas, así como la interacción de diversos profesionales dedicados a procurar la mejor calidad de vida posible, y una buena muerte.

Definición de Medicina Paliativa

“Medicina Paliativa es el estudio y manejo de pacientes con enfermedades activas, progresivas y avanzadas, en quienes el pronóstico es limitado y en que el principal interés es la calidad de vida”. (Oxford Textbook of Palliative Medicine, Third edition, p1). La OMS agrega: “La meta de la Medicina Paliativa es conseguir la mejor calidad de vida de sus pacientes y sus familias... la Medicina Paliativa afirma la vida, y acepta la muerte como un proceso natural... no acorta ni alarga la vida, proporciona alivio del dolor y de otros síntomas estresantes... integra los aspectos psicológicos y espirituales en el cuidado, ofrece un sistema de apoyo para ayudar a los pacientes a vivir tan activamente como sea posible hasta la muerte, y apoya a la familia durante la enfermedad del paciente y durante el duelo”. (OMS, 1990)

4

cinar

Centro Interdisciplinario Neurológico
de Atención y Rehabilitación

Definición del Programa de Medicina Paliativa y Atención Domiciliaria

Es un programa experimentado, de naturaleza interdisciplinario, global e integral de las personas y sus familias que padecen una enfermedad en fase crónica, incurable o terminal o discapacidad severa, con síntomas múltiples, que provocan gran impacto emocional en el enfermo y la familia. Su filosofía es de alivio, confort y acompañamiento.

La Medicina Paliativa es la atención activa y total de los pacientes y sus familias por parte de un equipo multiprofesional cuando la enfermedad ya no responde a tratamientos curativos y la expectativa de vida es relativamente corta. La palabra "paliativa" deriva del vocablo latino pallium, que significa manta o cubierta. El término implica un enfoque holístico que considera no sólo las molestias físicas, sino también las preocupaciones psicológicas, sociales y espirituales.

Enfermedades

Habitualmente se relaciona a enfermedades oncológicas, pero comprende también la insuficiencia no trasplantable de órganos (Insuficiencia cardíaca, EPOC, daño hepático crónico, Insuficiencia renal sin hemodiálisis), enfermedades neurológicas degenerativas (Alzheimer, Accidente vascular encefálico), enfermedades metabólicas, enfermedades osteomusculares crónicas, enfermedades infecciosas en las que se desestima el tratamiento, etc.

Objetivos del Programa de Medicina Paliativa y Atención Domiciliaria

Sus principales objetivos son:

- Aliviar el dolor y los otros síntomas molestos de los pacientes;
- Atender psicológica y espiritualmente a los pacientes para que puedan aceptar su propia muerte y prepararse a ella en la forma más completa posible;
- Ofrecer un sistema de apoyo que ayude a los pacientes a llevar una vida lo más activa y creativa posible hasta que sobrevenga la muerte, promoviendo de este modo su autonomía, su integridad personal y su autoestima;
- Brindar un sistema de apoyo que ayude a las familias a afrontar la enfermedad del paciente y a sobrellevar el período de duelo.

La Medicina Paliativa afirma la vida y reconoce que el morir es un proceso normal. No busca ni acelerar ni posponer la muerte. No estando dominada por la "tiranía de la curación", la Medicina Paliativa se opone también firmemente a la eutanasia.

Los pacientes con enfermedades terminales frecuentemente necesitan más atención que aquellos cuya enfermedad es curable. Así, la Medicina Paliativa ofrece un "cuidado terminal intensivo". Requiere de habilidades profesionales de alto nivel y de un cuidado experto, individualizado para cada paciente, atento a los detalles y sensible, que consume mucho tiempo.

Principios Básicos del Programa

- Atención y acompañamiento al paciente y su familia
- Dispensar atención integral (física, emocional, social y espiritual)
- Lograr un proporcionado control de síntomas

5



Centro Interdisciplinario Neurológico
de Asistencia y Rehabilitación

- Dar soporte emocional
- Establecer una comunicación eficaz

Planificación de la asistencia

Dentro de la estructura y funcionamiento general del Programa, se requiere un plan de actuación específico para cada Equipo de Medicina Paliativa (EMP) o Unidad de Gestión que atenderá a cada paciente:

- Identificación de casos y Admisión:* Tarea a cargo del Médico el cual evaluará la inclusión del paciente que cumpla con los criterios de ingreso al Programa. El Médico le derivará el paciente al Director del programa (vía telefónica, vía fax, vía e-mail) éste diseñará un EMP de acuerdo a las necesidades del Paciente. Cada EMP tendrá un Coordinador Médico responsable de la gestión.
- Organización de la atención:* supervisión semanal del Coordinador y Revisión periódica del plan de cuidados en entre el Director y el Coordinador Médico, reevaluando el nivel de asistencia requerida dependiendo de su situación de impacto emocional, terminalidad, agonía, mal control de síntomas, situación familiar, etc. Informe Mensual a la obra Social de la evolución del paciente.
- Coordinación con otros servicios asistenciales:* como por ej. con el Centro Asistencial de Preferencia y los Especialistas de Referencia.
- Cobertura en domicilio:* se dará cobertura en domicilio a pacientes según el plan de intervención terapéutica definido por el Director del Programa y el Médico Auditor de la obra Social dentro de las 48hs hábiles de solicitado el servicio, dentro de Los límites de Santiago del Estero (departamento capital), de lunes a viernes y en horario diurno.

Internaciones en Hospitales, Clínicas o Sanatorios

En cualquier momento se puede ingresar al paciente al centro asistencial de referencia.

Disciplinas Integrantes del Programa de Medicina Paliativa

- Medicina
- Enfermería
- Fisioterapia
- Fonoaudiología

Otros conceptos en Medicina Paliativa

Paciente terminal

Los criterios que se han propuesto para poder catalogar a un paciente como enfermo terminal (Sociedad Española de Cuidados Paliativos):

1. Diagnóstico seguro de una enfermedad avanzada, progresiva y sin posibilidades de curación.



Centro Interdisciplinario Neurológico
de Asistencia y Rehabilitación

2. Falta de respuesta al tratamiento específico.
3. Pronóstico de vida no mayor a 6 meses.
4. Numerosos síntomas intensos, multifactoriales y cambiantes
5. Gran impacto emocional en el paciente, familia y equipo terapéutico.

Se ha utilizado el pronóstico de vida no mayor a 6 meses no con el fin de restringir los beneficios a un período de tiempo, sino como método de establecer un pronóstico vital reservado. Se han construido numerosas guías prácticas para ayudar en la determinación de tal pronóstico, sin embargo, estas guías sólo deben utilizarse como una orientación. En los pacientes oncológicos la aparición de algunos síntomas y signos es bastante característica, por lo que conociendo dicha secuencia es posible sospechar la proximidad de la muerte.

Calidad de vida

Resulta bastante complejo definir lo que se entiende por calidad de vida, pero una aproximación operacional puede ser concebirla como "la relación existente entre la condición biológica del paciente y la capacidad de buscar y perseguir metas personales específicas, entendiendo éstas como un conjunto de valores materiales, sociales, morales y espirituales que trascienden a la vida biológica" (Walter J., 1988). Así, los pacientes estiman que tienen una buena calidad de vida cuando, basados en su condición médica objetiva, son capaces de desarrollar proyectos vitales importantes de una forma satisfactoria. Es por esto que una de las principales tareas de la Medicina Paliativa es mantener a los pacientes terminales lo más activos posible.

Evaluación y control de síntomas

Como los cuidados paliativos están orientados a proporcionar la mejor calidad de vida posible al paciente terminal y su familia, es importante:

- Registrar los síntomas que nos refieren los enfermos.
- Evaluar la real necesidad de tratar al síntoma en función de las repercusiones que tiene para el paciente.

- Controlar en forma objetiva las repercusiones de nuestros tratamientos.
- Buscar activamente otros factores que disminuyan su calidad de vida.

Los objetivos de la evaluación de síntomas en cuidados paliativos son:

- Identificación, cuantificación y registro
- Toma de decisiones clínicas
- Monitoreo del tratamiento, evaluación de resultados
- Evaluación epidemiológica
- Control de calidad
- Organización
- Investigación

En el proceso evaluativo se distinguen dos fases bien diferenciadas:

Evaluación inicial, que define la situación basal, establece diagnósticos y permite diseñar estrategias de intervención, y Evaluación de resultados del tratamiento aplicado, lo que permite decidir eventuales cambios en el manejo.



Centro Interdisciplinario Neurológico
de Asistencia y Rehabilitación

Acompañamiento calificado

Algunos han expresado temor de que la Medicina Paliativa se convierta en una “técnica” más dentro de la gran corriente de medicina altamente tecnificada; una técnica tras la cual los profesionales puedan esconderse y a través de la cual sólo puedan ejercer “poder”. Este peligro se puede evitar si la Medicina Paliativa continúa siendo una forma de acompañamiento: el acompañamiento de profesionales calificados a aquellos que están muriendo.

En las crisis todos necesitamos compañía. Al morir necesitamos una compañía que pueda explicarnos por qué tenemos dolor, dificultad para respirar, constipación, debilidad, etc.; alguien que pueda explicarnos en términos simples lo que está sucediendo.

Es necesario aprender a “escuchar activamente” para facilitar la expresión de las emociones negativas y de los temores.

Una atención totalmente personalizada

Es necesario ofrecer una atención totalmente personalizada. El equipo debe procurar ayudar a que el paciente dé lo mejor de sí, según su personalidad, su familia, su background cultural, sus creencias, su edad, su enfermedad, sus síntomas, sus ansiedades y sus temores. Es necesaria la flexibilidad; hay que saber encontrar a los pacientes allí donde se encuentran social, cultural, psicológica, espiritual y físicamente. No existe algo así como el paciente moribundo típico.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un componente esencial, significa práctica integrada. El trabajo en equipo implica coordinación de esfuerzos; facilita la identificación de los recursos disponibles y evita la duplicación estéril. En Medicina Paliativa, el núcleo del equipo generalmente está dado por una enfermera, un médico, una asistente social.

La “difuminación de los roles” es una característica inevitable del trabajo en equipo; también lo es el conflicto y la necesidad de manejarlo en forma constructiva y creativa.

Hay algunas condiciones que favorecen el trabajo en equipo: los integrantes deben ser especialistas en sus áreas, deben compartir un objetivo común y deben integrar planes de asistencia, educación y rehabilitación, estar en constante perfeccionamiento y desarrollar investigaciones que les permitan evaluar y modificar su intervención.

En la conceptualización del trabajo en equipo, inicialmente se planteó que bastaba con la sumatoria simple de distintas especialidades y disciplinas (Equipo multidisciplinario). Este concepto fue rápidamente superado, asumiendo que una mejor intervención se obtiene cuando, además, se logra la adecuada integración y debida coordinación (Equipo interdisciplinario).

Roles particulares

El primer participante de este equipo deben ser el mismo paciente y su familia. Debe haber la adecuada información, preparación y entrenamiento que faculte tanto al paciente como a su familia para asumir parte importante de la responsabilidad y apoyo a las soluciones deseadas.



Centro Interdisciplinario Neurológico
de Asistencia y Rehabilitación

El médico tratante debe mantener siempre un nexo y apoyo al paciente, tanto con elementos técnicos propios de su especialidad, como con elementos más humanos, propios de la labor de acompañante. Un rol importantísimo le cabe a la enfermera/o dada su especial formación; posee múltiples funciones tanto en el ámbito asistencial, psicológico, educativo, de rehabilitación y paliación. La organización y dirección de los cuidados de las personas, incluidas las indicaciones médicas, la coordinación con diferentes instancias; la capacitación del equipo, del personal de enfermería, de los voluntarios y de la comunidad en general.

El psicólogo/a tiene un amplísimo campo tanto con los pacientes como con su familia, en establecer canales de comunicación desde el paciente al equipo, en clarificar, validar la condición idiosincrática de cada ser humano, favoreciendo una atención personalizada. La esfera espiritual es de especial relevancia y el aporte que puede realizar un religioso es de alto impacto. El personal administrativo generalmente es el primer punto de encuentro con el paciente y su familia, por lo que debe ser especialmente capacitado para la óptima recepción de los enfermos.

Al kinesiólogo y terapeuta ocupacional le compete todo un apoyo en el área de la rehabilitación, apoyo kinésico y de mantención de funcionalidad y motricidad remanente, que en el área de cuidados paliativos debiera adquirir mayor desarrollo. También es de primerísima importancia el aporte que puedan realizar personas voluntarias de la comunidad: este apoyo debe ser debidamente valorado, organizado y sujeto a entrenamiento, capacitación y evaluación continua.

Referencias

1. Saunders DC. Principles of symptom control in terminal care. *Med. Clin. North Am.* 1982; 66:1169-1183.
2. Doyle D, Hanks GW, Macdonald N. Introduction. En: Doyle D, Hanks GW, MacDonald N. *Oxford Textbook of Palliative Medicine*. Oxford UK: Oxford University Press 1999; 3-11.
3. Longo DL. Palliative care in management of terminally ill patients – En Fauci AS, Braunwald E, Isselbacher KJ, Wilson JD., Martin J.B., Kasper DL, Hauser SL, Longo DL, Eds. *Harrison's 14th Edition CDROM update: Approach to the patient with cancer*, McGraw-Hill, New York. 2000; capítulo 81.
4. Cassell EJ. The Nature of Suffering and the Goals of Medicine. *N. Engl. J. Med.* 1988; 306: 639 – 645.
5. Weiss SC, Emanuel LL, Fairclough DL, Emanuel EJ. Understanding the experience of pain in terminally ill patients. *Lancet.* 2001; 357:1311-1315.
6. <http://cuidadospaliativos.org/archives/medicinafinal.pdf>

Anexo 4: Planilla de Historia Clinica Medica

Cinar Centro Interdisciplinario Neurológico de Asistencia y rehabilitación.	
Paciente:	
Diagnostico:	
Medico: Dr.	
Fecha: / /	Evolución
Examen Físico	
Piel y Mucosas: normal: ☐ alteradas: ☐ -----	
TCS: normal: ☐ alteradas: ☐ -----	
Aparato Cardiovascular: TA: / mmHg FC: X' -----	
Aparato Respiratorio: MV FR: X' -----	
Abdomen: ----- RHA: ☐	
SNC:	
Conducta:	
Firma y sello:	
Fecha: / /	Segunda Visita
Firma y sello:	

cinar
Centro Interdisciplinario Neurológico
de Asistencia y Rehabilitación

[illegible]

[illegible]

Anexo 7: Planilla de Enfermería

[illegible]

Bibliografía

Seminario: Modulo Unico

Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico. Mc GrawHill

Fassio- Pascual- Suarez. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, Argentina. Macchi

Bernal Cesar A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia. Pearson

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Planeación y el Control de la Producción*. Mexico: Mc Graw Hill.

Maynard, H. B. (1991). *Manual de Ingenieria y Organización Industrial*. Bogota, Colombia: Reverte S. A.

Niebel, B., & Freivalds, A. (2001). *Ingenieria Industrial: Métodos, Estandares y Diseño del Trabajo* . Mexico: Alfaomega Grupo Editor.

Jame A.F.Stoner- R Edward Freeman- Daniel R. Gilbert Jr. (1996). *Administración*. Pearson.

Atagua Marlyn, Donatti Danny, Ferrer Jesús, Guillent Yanixi, Maraima Ronmel, Márquez Carines, Morales Yolisbeth, Morejón Lissette. (31/07/2010). *Metodología de la Investigación-blogger*. Recuperado el 25/10/2016, de metodologia02.blogspot.com.ar.

Ortiz, C., Rodriguez , V., Romero, M., & Suarez, M. (10/06/2014). *monografia.com*.

Recuperado el 15/05/2016, de monografia.com: www.monografias.com ›
Administración y Finanzas › Finanzas

Garcia, Julio Cabrero; Martinez, Miguel Richart. (14/11/2016). *Diseño Investigación I -aniorte-nic*. Recuperado el 20/11/2016, de www.aniorte-nic.net

Mazabanda Bayas, Carlos Hernán. (2010). *El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la empresa "Lady Rose" de Ambato*.
Recuperado el 20/11/2016, de repo.uta.edu.ec/handle

Ministerio de Salud de la Nación. (29/08/2000). *RM 704/2000*. Recuperado el 30/12/2016 de www.msal.gob.ar

Perez Roman, Luis Alejandro; Solis,Giovani Alejandro.(05/2009). *La organización. Como función de la administración*. Recuperado el 15/01/2017, de www.eumed.net

Valda, Juan Carlos. (10/03/2010). *El Control Administrativo. Su Importancia/Grandes Pymes*. Recuperado el 20/01/2017, de www.grandespymes.com.ar

Urdaneta Parra, Mauricio.(16/04/2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH - RRHH Magazine*. Recuperado el 20/02/2017, de www.rrhhmagazine.com

Morales Serrano, Francisca.(2001). *Comunicación Interna - Red DirCom*. Recuperado el 25/02/2017, de www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf

Fernández, Juan Carlos. (27/01/2009). *Calidad en el Servicio – Slideshare*.
Recuperado el 03/03/2017, de es.slideshare.net/

Palomino Castillo, Glendy. (2013). *La motivación como estímulo para el trabajador, para el éxito de la empresa*. Recuperado el 10/03/2017, de www.monografias.com › Administracion y Finanzas › Recursos Humanos

Hoja de Evaluacion

Tribunal Examinador

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nota:

Fecha: