

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

“PROPUESTA PARA LA FORMALIZACIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”
(Caso: Oficina Nacional de Fe y Alegría, Caracas- Venezuela)”

presentado por
Roca García, Somarick del Valle
para optar al título de
Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor:
Dra. Elizabeth Martínez Lozada.

Caracas, Julio de 2006.

Especial agradecimiento a:

Fe y Alegría.
Prof. Elizabeth Martínez Lozada.
Prof. Julio Jiménez.

RESUMEN

“PROPUESTA DE FORMALIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

(Caso: Oficina Nacional de Fe y Alegría, Caracas- Venezuela)”

Autor: Econ. Somarick del Valle Roca García

Tutor: Dra. Elizabeth Martínez L.

La Propuesta de formalización para la administración de Recursos Humanos, requisito de grado por parte de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) para obtener título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, se desarrolló en la Asociación Civil Fe y Alegría, organización sin fines de lucro, que nace como una entidad no gubernamental de solidaridad social, para aunar esfuerzos de la sociedad y el estado en la creación y mantenimiento de servicios educativos y sociales en zonas deprimidas de la ciudad y del campo.

El objetivo general de la investigación fue “Proponer la formalización de la Administración de Recursos Humanos a la institución Fe y Alegría, desde la Oficina Nacional en Caracas- Venezuela, partiendo del Manual de descripción de cargos y estructuras organizativas propuestas”.

La información fue recolectada con las técnicas de entrevista y se procedió a completar un cuestionario, previamente aprobado por la Dirección Nacional. La muestra definitiva la integraron un total de veinticinco (25) personas y la misma representa un 74% de la población.

Luego de tabular y analizar la información se procedió a la elaboración de la propuesta de formalización para la Administración de Recursos Humanos, a través del Manual de Descripciones de cargos y Estructuras Organizativas Propuestas.

La propuesta consta de las descripciones y análisis de los cargos que conforman la Oficina Nacional, considerando: Descripción general del cargo, Propósito, Funciones Principales, Responsabilidades y Requerimientos, y se logró proponer a la organización tres (3) propuestas de estructuras organizativas, basadas en la inclusión de la figura y/o departamento de Recursos Humanos.

Con esta investigación la institución Fe y Alegría contará con Descripciones de Cargos actualizadas de todo el personal que labora desde la Oficina Nacional. De esta manera, las descripciones podrán ser aplicadas en la elaboración de planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, y selección de

personal, entre otros procesos de la Administración de Recursos Humanos.

Así mismo, contará con algunas propuestas de estructuras organizativas, de manera de poder formalizar e incorporar la Administración de Recursos Humanos como función clave de la organización para el logro de sus objetivos.

INDICE

INTRODUCCION	1
Primera parte:	
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE ESTUDIO	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Objetivos	4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Administración de Recursos Humanos	5
2.1.1 Definición	5
2.1.2 Propósitos de la Administración de Recursos Humanos	6
2.1.3 Políticas de Recursos Humanos	7
2.2 Diseño de Cargos	10
2.2.1 Definición	10
2.2.2 Modelos del diseño de cargos	10
2.3 Descripción y análisis de cargos	12
2.3.1 Definición	12
2.3.2 Etapas del análisis de cargos	13
2.3.3 Importancia de la descripción y análisis de cargos	14
2.4 Organizaciones	15
2.4.1 Definición	15
2.4.2 Clasificación de las organizaciones	16
2.4.3 Recursos de las organizaciones	17
2.4.4 Modelos de estructuras organizativas	18
2.4.5 Representación gráfica: Organigrama	20
2.5 Departamentalización	21
2.5.1 Definición	21
2.5.2 Estructuración de las Funciones de Relaciones	22
Industriales: Proceso General	
2.5.3 Dimensiones de la Departamentalización	23
2.6 Manuales Administrativos	24
2.6.1 Definición	24
2.6.2 Objetivos de Manuales Administrativos	25
2.6.3 Contenido.....	25
2.6.4 Clasificación.....	26

CAPITULO 3. MARCO REFERENCIAL

3.1 ¿Qué es Fe y Alegría?	28
3.2 Misión y Visión de Fe y Alegría	28
3.3 ¿Dónde está Fe y Alegría?	30
3.4 ¿Qué hace?	30
3.5 Identidad de Fe y Alegría	32
3.6 Objetivos	32
3.7 Medios	33
3.8 Organización	33
3.9 Estadísticas	33
3.10 Estructura Organizativa	36

CAPITULO 4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Proyecto	38
4.2 Diseño del Proyecto	38
4.3 Unidad de análisis	38
4.4 Población y muestra	39
4.5 Técnicas de recolección de datos	40
4.6 Técnica de análisis	41

CAPITULO 5. ANALISIS Y RESULTADOS

Segunda parte:

CAPÍTULO 6. PROPUESTA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PROPUESTAS	51
--	----

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones	145
7.2 Recomendaciones	146

Bibliografía	147
--------------	-----

Apéndices

Apéndice A. Estadísticas de la Federación Internacional de Fe y Alegría. Año 2004.	149
Apéndice B. Formato de Encuesta.	151
Apéndice C. Resultados de la encuesta	153

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla N° I. Los cinco procesos básicos en la Administración de Personal	7
Tabla N° II. Procesos y subprocesos de ARH	9
Tabla N° III. Algunas diferencias entre el modelo clásico y el modelo humanista.	11
Tabla N° IV. Resumen Estadísticas Año 2004.	35

FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama de Fe y Alegría Venezuela	37
Figura N° 2. Otras actividades necesarias	46
Figura N° 3. Actividades de más	47
Figura N° 4. Manera de hacer las cosas	48
Figura N° 5. Responsabilidades/ Importancia	48
Figura N° 6. Ambiente de trabajo	49
Figura N° 7. Ambiente/ Favorece el desempeño	49
Figura N° 8. Propuesta "A"	65
Figura N° 9. Propuesta "B"	66
Figura N° 10. Propuesta "C"	67

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito fundamental presentar **una “Propuesta para la formalización de la Administración de Recursos Humanos a la Oficina Nacional de Fe y Alegría, en Caracas-Venezuela”**

Surge, por una parte, como una iniciativa para dar un aporte que favorezca el desempeño de la Administración de Recursos Humanos en la Oficina Nacional de Fe y Alegría y, además, se aspira cumplir con el requisito para obtener el título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

La propuesta diseñada se aplicaría, en una primera fase, para Fe y Alegría- Oficina Nacional, y posterior y paulatinamente, pudiera ser implementada en cada una de las unidades administrativas que conforman la organización: Dirección Nacional del Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA), Dirección Nacional de Escuela y Dirección Nacional de Educación Superior. A partir de la aplicación de esta propuesta, se acompañaría el proceso de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en Fe y Alegría.

Esto le permitiría a la organización contar con procesos e instrumentos formales, de manera de facilitar todos y cada uno de las actividades inherentes a la Administración de Recursos Humanos, y la asertiva toma de decisiones en pro del logro de los objetivos de la institución.

Esta propuesta se situará en un espacio de corto y mediano plazo, enmarcada en el diseño, descripción y análisis de cargos, e inclusión de formal del Área de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, en Caracas- Venezuela.

A continuación se presenta una breve reseña del contenido del documento, el cual consta de dos partes. Una primera parte, que desarrolla lo siguiente:

El **Planteamiento del Problema**, describe brevemente la problemática presente en la organización y los objetivos a alcanzar para dar respuesta a las interrogantes que surgieron; el **Marco Teórico**, presenta aspectos teóricos relacionados con la propuesta, y ubica al lector en el marco donde será desarrollada; el **Marco Referencial**, muestra una visión general de la organización, desde su fundación hasta la actualidad, incluyendo su misión, visión, objetivos, alcance, identidad, países donde opera, programas que atiende, organización y estadísticas; el **Marco metodológico**, presenta los lineamientos bajo los cuales fue

llevada a cabo la investigación: método e instrumentos utilizados; y, por último, el **Análisis y Resultados** de la investigación.

En la segunda parte se presenta, a manera de propuesta, el Manual de Descripción de Cargos y estructuras organizativas, que contiene, además de los tres Modelos de Estructuras Organizativas posibles, aplicables en Fe y Alegría, la descripción y análisis de los cargos de la Oficina Nacional, con una breve introducción, algunas consideraciones previas, representación gráfica de las estructuras (organigrama) y la descripción de los cargos, donde se especifica, departamento al cual pertenece, propósito del cargo, funciones y algunas características intrínsecas y extrínsecas (conocimientos, habilidades, destrezas, grado de instrucción y nivel de experiencia).

Para finalizar, las “**conclusiones y recomendaciones**” de la investigación y desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE ESTUDIO

1.1. Planteamiento del Problema

Fe y Alegría es una institución que nace en el año de 1955, gracias a la iniciativa del Sacerdote Jesuita José María Vélaz y de un grupo de estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes ante la experiencia realista de la miseria inhumana que vivía la población marginal de Caracas, decidieron trabajar por el excluido; aquel que no tuviere acceso a educarse, a aprender, a crecer como ser humano en una sociedad más justa y solidaria.

Nace en un local donado por Abraham Reyes, donde cabían apenas alrededor de 100 personas, y en un principio “sólo se aceptaban niños varones” (Cartel tosco clavado en la puerta) (Marquínez, 1987, p.53).

Hoy en día, Fe y Alegría ha tomado dimensiones inimaginables. Su estructura organizativa ha crecido considerablemente, llegando incluso a atender, sólo en Venezuela, más de 300.000 alumnos y participantes en todos los programas que ella desarrolla, desde educación preescolar hasta educación radiofónica y capacitación laboral. Está ubicada en 850 puntos geográficos aproximadamente alrededor de todo el territorio nacional y, por si fuera poco, emplea unas 12.000 personas.

Esta organización, desde la Oficina Nacional en Caracas, Venezuela, en su estructura organizativa no cuenta con un departamento ó área encargada de la Administración de Recursos Humanos que actúe como responsable y facilitadora de todo lo relacionado con la gestión de personal, y no dispone de instrumentos formales que pudieran facilitarle los procesos concernientes a una eficiente administración del recurso humano que la conforma, es decir, en actividades como: reclutamiento y selección, análisis y descripción de cargos, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo organizacional y base de datos. Así pues, tales procesos y la toma de decisiones, referidas a dicha gestión, se llevan a cabo esencialmente de forma empírica.

En este sentido, es el Departamento de Administración el responsable de dar respuesta a las necesidades y requerimientos que demanda todo el personal de la organización; desde el pago de nómina, obligaciones laborales y beneficios sociales, hasta prácticamente todos los requerimientos de los diversos subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

Por otro lado, el personal que conforma el equipo de trabajo de la Oficina Nacional, responsable de llevar a cabo las actividades necesarias de la organización para el logro de sus objetivos no conoce **formalmente**

cuáles han de ser sus funciones. Esto se debe, sin duda, a la ausencia de herramientas que concreten o determinen todo lo concerniente a la descripción de cargos. Por todo esto, parece conveniente atender los retos planteados por las interrogantes siguientes:

¿Será de gran utilidad para la institución contar con herramientas formales en la gestión de Recursos Humanos?

¿Acaso el empleado debe conocer ampliamente acerca del cargo que desempeña; cómo debería hacer las cosas; cuáles son sus responsabilidades?

¿Se debe contar con el diseño de cada uno de los cargos y obtener todas las características e información relativa a ellos?

¿El uso de esta información contribuirá a establecer la descripción y especificación de cada cargo y, a su vez, proporcionar la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos en Fe y Alegría?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer la formalización de la Administración de Recursos Humanos a la institución Fe y Alegría, desde la Oficina Nacional en Caracas-Venezuela, partiendo del Manual de descripción de cargos y estructuras organizativas propuestas

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1 Establecer la necesidad de formalizar la Administración de Recursos Humanos en la organización.

1.2.2.2 Determinar los cargos, desde la oficina nacional, de acuerdo a la estructura organizativa.

1.2.2.3 Proponer un Manual de descripción de cargos, como herramienta para la gestión de Recursos Humanos.

1.2.2.4 Proponer algunas estructuras organizativas que se ajusten a la realidad de Fe y Alegría, incorporando el Departamento, división o área de Recursos Humanos

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1 Administración de Recursos Humanos

2.1.1 Definición

Los términos que a continuación se definen, sirven de referencia para comprender con claridad lo que implica el desarrollo de esta investigación.

Como es sabido, la Administración de Recursos Humanos, es un área aplicada a cualquier tipo de organización, y estudia asuntos que requieren de una gran cantidad de campos de conocimientos: psicología, estadística, sociología, derecho, mercado, entre otros. Además, trata temas referidos a aspectos internos y externos de la organización.

También pudiera decirse que la Administración de Recursos Humanos consiste en “la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”. (Aportado por: Larissa G. Martínez. <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>).

Entre las técnicas utilizadas en el ambiente externo se encuentran: Relaciones con los Sindicatos, Legislación Laboral, Investigación del mercado laboral, etcétera, y en el ambiente interno se tienen: Análisis y descripción de cargos, Evaluación de cargos, Plan de beneficios sociales, Política Salarial, entre otras.

La Administración de Recursos Humanos depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, y sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos varían, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. En este sentido, la Administración de Recursos Humanos es un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

Puede tomar formas distintas o niveles, según Chiavenato (2001):

- **Centralizada**, donde los departamentos de cada planta o unidad están subordinados a la gerencia de recursos humanos que mantiene el control sobre ellos, aún cuando pudieran estar ubicados en sitios distintos.

- **Descentralizada**, donde los departamentos de cada planta o unidad reportan directamente al responsable en la planta o unidad y reciben asesoría y consultoría de la gerencia de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora los órganos de recursos humanos.

- **Institucional**, en cuya estructura organizacional ocupa el nivel jerárquico de la gerencia y por tanto, tiene capacidad de decisión.

- **Intermedio**, sometido a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos y carece de capacidad de decisión.

- **Asesor**, que brinda consultoría y servicios staff, vinculado a la presidencia de la organización.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y control del personal, interrelacionados de forma estrecha e independiente. Se trata de un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. (Ver Tabla N° I)

2.1.2 Propósitos de la Administración de Recursos Humanos (Garza, 2000, p. 206)

- a) Definir qué personal se requiere en la organización
- b) Reclutar y contratar las personas que se adecuen a los requerimientos
- c) Lograr la permanencia en el tiempo de los mejores individuos
- d) Conseguir que los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos
- e) Remunerar a los individuos acorde a sus funciones y capacidades
- f) Lograr que el individuo que sienta satisfecho por lo que hace y como lo hace.

TABLA N° I
LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAL

Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	- Investigación de Mercado de RH. - Reclutamiento de selección. - Selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	- Integración de personas. - Diseño de cargos. - Descripción y análisis de cargos. - Evaluación de desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	- Remuneración y compensación. - Beneficios y servicios sociales. - Higiene y seguridad en el trabajo. - Relaciones Sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	- Capacitación. - Desarrollo Organizacional.
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y hacen las personas	- Base de datos o sistemas de información. - Controles- frecuencia- productividad- balance social.

Fuente: Chiavenato, 2001, p.159.

2.1.3 Políticas de Recursos Humanos:

Las políticas son reglas que se establecen para asegurar el desempeño acorde con los objetivos deseados y dirigir las funciones dentro de la organización. Representan la orientación de los empleados para desempeñar sus funciones de la mejor forma posible, y evitar cualquier proceder lejos del logro de los objetivos. Son guías de acción y permiten dar respuesta a los interrogantes o problemas que pudieran presentarse. Puestas en práctica de acuerdo a la filosofía y a las necesidades de cada organización. En sí, toda política de recursos humanos debe considerar los siguientes aspectos, de acuerdo a lo que la organización pretenda abarcar: (Chiavenato, 2.001, p. 162)

2.1.3.1 Políticas de provisión de recursos humanos.

- a) Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones reclutar los recursos humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere

a las aptitudes, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

c) Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2.1.3.2 Políticas de aplicación de recursos humanos.

a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de la calidad la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

2.1.3.3 Políticas de mantenimiento de recursos humanos.

a) Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo y la posición de la organización frente a esas dos variables.

b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.

c) Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñen las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

2.1.3.4 Políticas de desarrollo de recursos humanos.

a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.

b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

2.1.3.5 Políticas de control de recursos humanos.

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- b) Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

En este sentido, a continuación se detalla lo correspondiente a los procesos o subsistemas de aplicación de recursos humanos en la organización, específicamente lo que respecta a: Diseño de cargos, Descripción y análisis de cargos.

TABLA N° II

Procesos y subprocesos de ARH.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				
Procesos de provisión de personas	Procesos de aplicación de personas	Procesos de mantenimiento de personas	Procesos de desarrollo de personas	Procesos de seguimiento de personas
- Reclutamiento - Selección - Planeación de RH	- Diseño de cargos - Descripción de cargos - Evaluación de desempeño	- Remuneración - Beneficios sociales - Higiene y seguridad - Relaciones sindicales	- Capacitación - Desarrollo de personas - Desarrollo organizacional	- Bases de datos - Controles - Sistemas de información

Fuente: Chiavenato, 2001, p. 161.

Estos procesos incluyen los primeros pasos de la incorporación de los nuevos miembros en la organización, el diseño de cargos que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo, es decir, emplearlas como fuerza de trabajo en la empresa, desde su integración en la organización, diseño, descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.

2.2 Diseño de cargos

2.2.1 Definición

De acuerdo a Chiavenato (2001), *diseñar un cargo* significa que se debe establecer su contenido, es decir, el conjunto de tareas o atribuciones que la persona designada para desempeñarlo deberá cumplir (ocupante); establecer los métodos y procesos de trabajo, es decir, cómo deberá cumplir esas atribuciones o tareas; establecer la responsabilidad, que no es más que la persona a quién deberá reportar el ocupante (relación con su jefe) y establecer la autoridad, a quién deberá supervisar o dirigir (relación con los subordinados).

Todas las actividades desempeñadas por una persona son las que componen el cargo, que ocupa una posición formal en el organigrama (nivel jerárquico, subordinación, subordinados y departamento donde está situado), requisito indispensable para ejercer sus funciones dentro de la organización.

2.2.2 Modelos del diseño de cargos

- **Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos:** Es la primera figura de las teorías administrativas, a comienzos del siglo XX. Taylor y sus seguidores hicieron un primer intento sistemático por aplicar ciertos principios para el desempeño óptimo del individuo en el cargo. La administración científica transmitía que sólo los métodos científicos permitirían proyectar los cargos y entrenar a las personas para obtener la eficiencia máxima. Mientras Taylor proponía la cooperación entre la administración y los obreros para aumentar la productividad y repartir sus utilidades entre ambas partes, sus seguidores consideraron la determinación de la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y utilización de incentivos salariales. El punto de coincidencia, que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, mayor sería la eficiencia del trabajador. De allí la división del trabajo en tareas más sencillas y especializadas.
- **Modelo humanista de las relaciones humanas:** Surge con la escuela de relaciones humanas durante la década de los 30, como una reacción contra el mecanicismo predominante en la administración de las empresas de la época. Se hizo a un lado factores que la administración científica consideraba

determinantes, y el concepto de la persona humana pasó del hombre motivado por sólo por recompensas salariales, a aquel motivado por incentivos sociales. Sin embargo, el diseño del cargo no supone cambios, por el contrario, ésta teoría no se preocupó por su análisis, la diferencia radica en las implicaciones humanas, centrados más en el contexto del cargo y las condiciones sociales en que se desempeña, que en el contenido o ejecución. Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones inmersas en las tareas de la unidad, en pro de satisfacer las necesidades de los individuos y aumentar su moral.

TABLA N° III

Algunas diferencias entre el modelo clásico y el modelo humanista.

Modelo Clásico	Modelo Humanista
- Énfasis en la tarea y en la tecnología	- Énfasis en la persona y grupo social
- Concepto de hombre económico	- Concepto de hombre social
- Recompensas salariales y materiales	- Recompensas sociales y simbólicas
- Mayor eficiencia = método de trabajo	- Mayor eficiencia = satisfacción de las personas
- Preocupación por el contenido del cargo	- Preocupación por el contexto del cargo
- El gerente imparte las órdenes	- El gerente es el líder
- Ordenes e imposiciones	- Comunicación e información
- Obediencia estricta	- Participación en las decisiones

Fuente: Chiavenato, 2001, p. 303

- **Modelo situacional o contingencial.** Considera dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. De ahí su nombre, puesto que depende de la adecuación del diseño de cargo a esas dos variables. El diseño de cargo se fundamenta tanto en características respecto del ambiente en que se desempeñan los cargos, como en lo referente a la naturaleza de las personas. En este modelo las prescripciones relacionadas con el diseño de cargo son dinámicas y basan en la ampliación continua del mismo mediante la intervención del gerente y su equipo de trabajo, a través del enriquecimiento de tareas. Así pues, se

logra una combinación del desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

El modelo situacional supone de alta capacidad de autocontrol y auto dirección de las personas, y sobre todo, de objetivos claramente planeados por el gerente y el ocupante del cargo para lograr así que el cargo sea un verdadero factor de motivación.

2.3. Descripción y análisis de cargos

2.3.1 Definición

La descripción de cargos “es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (Werther, 2000, p. 96). La forma y el contenido de las descripciones varían de una organización a otra, pero en el entorno de una misma organización éstas deben seguir el mismo formato.

También, pudiera considerarse la descripción de cargos como “la enumeración detallada de las tareas o funciones del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”. (Chiavenato, 2001, p. 331)

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia sus aspectos intrínsecos, es decir, hacia el contenido de éstos.

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se procede al **análisis de cargos** en relación a los aspectos extrínsecos, es decir, determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación, y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. Incluso en algunos casos considera la familiaridad con aspectos lingüísticos, legales y culturales.

Chiavenato (2001) considera básicamente cuatros áreas de requisitos en el análisis de cargos:

- Requisitos intelectuales: Instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y constitución física necesaria.

- Responsabilidades implícitas: Supervisión de personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos valores o documentos, contactos internos o externos, información confidencial.
- Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo y riesgos.

Cada una de estas áreas de requisitos, como puede observarse, están divididas a su vez en factores de especificaciones, que servirán como punto de referencia para el análisis de cargos de manera objetiva, elaborados de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

2.3.2 Etapas de análisis de cargos:

2.3.2.1 Etapa de planeación: Es la fase en que se planea todo el trabajo de análisis de cargos y comprende los siguientes pasos:

- a) Determinación de cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis.
- b) Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste. (Definición del nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación).
- c) Elaboración del cronograma de trabajo.
- d) Elección del (de los) método (s) de análisis que va (n) a aplicarse. Según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse.
- e) Selección de factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, según dos criterios: a) Criterio de universalidad. Éstos deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, por lo menos, en 75% de ellos para comparar las características ideales de los ocupantes, b) Criterio de discriminación: Estos deben variar, según el cargo, no pueden ser constantes o uniformes.
- f) Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar (Distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor presenta en un conjunto de cargos.
- g) Gradación de los factores de especificaciones: Transformarlos de variable continua en variable discreta o discontinua. Esto facilita y simplifica la aplicación así, cada factor sólo podrá tener 4, 5 ó 6 grados de variación, en vez de poseer n valores continuos.

2.3.2.2 Etapa de preparación: En esta etapa se asignan los recursos (personas, materiales, esquemas, etc.) de trabajo.

- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- b) Preparación del material de trabajo.
- c) Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión, y a todo el personal incluido en el programa de análisis de los cargos).
- d) Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes, relación de los equipos, materiales, etc, utilizados por los ocupantes, etc.)

2.3.2.3 Etapa de ejecución: En esta etapa se recolectan los datos relativos a los cargos que van a ser analizados y se redacta el análisis.

- a) Recolección de datos sobre los cargos mediante el (os) método (s) escogido (s).
- b) Selección de los datos obtenidos.
- c) Redacción provisional del análisis hecha por el analista de cargos.
- d) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para su revisión y aprobación.
- e) Redacción definitiva del análisis del cargo.
- f) Presentación de la reacción definitiva del análisis del cargo para la aprobación.

2.3.3 Importancia de la descripción y análisis de cargos

El diseño, la descripción y el análisis de cargos resultaría de vital importancia para:

- Reclutamiento y selección: En base a la descripción, los especialistas de ésta área podrán orientarse acertadamente para cubrir las vacantes de la organización. De igual forma, ésta proporcionaría una idea clara para la elaboración de anuncios y demarcación del mercado para la solicitud del personal, así como la realización de entrevistas de mayor calidad.
- Inducción: Ayudaría al nuevo empleado a entender y realizar sus tareas o funciones en forma eficiente y aclarar a los empleados actuales en cuanto a la definición de sus funciones dentro de la organización.

- **Adiestramiento:** Conocer en detalle el contenido de un cargo, posibilitaría el diseño de cursos que realmente se adapten a las características y requerimientos del mismo, y favorezcan en la eficiencia de los procesos.
- **Compensación:** Para diseñar un “Sistema de Valoración de Cargos” es condición sine qua non, tener elaboradas todas las descripciones de cargos, en especial las correspondientes a los cargos claves. Asimismo, serviría de gran utilidad para ejecutar aumentos salariales por mérito y por ascenso.
- **Evaluación de desempeño:** Se trata fundamentalmente de comparar los resultados del trabajo del empleado que se está evaluando, con lo que establece la descripción de su cargo.
- **Supervisión de personal:** Para realizar una supervisión objetiva y confiable, es necesario contar con las descripciones de los cargos a supervisar, y para el empleado, sirven de guía para el desempeño de sus funciones.

2.4. Organizaciones

2.4.1 Definiciones

Existen diversos conceptos acerca de las organizaciones, desde la visión más tradicional donde se concibe la organización como un sistema cerrado, hasta las visiones más modernas donde se asume que las organizaciones se expanden a todos los sectores de la vida humana, a continuación algunos de ellos, citados por Gestoso y Guil (2000):

Weber, en 1922, define al grupo organizativo como “una relación social que, ó bien está cerrada, ó bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas... Desde esta perspectiva, las organizaciones están compuestas por un conjunto de individuos que se relacionan e interactúan entre sí”.

Etzioni, en 1964, concibe la organización como “una unidad social que pretende alcanzar un fin... caracterizadas por la división del trabajo, por sistemas de comunicación y por competencias de poder”.

Porter, Lawler y Hackman proponen que “las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos.”

La Teoría general de sistemas caracteriza a las organizaciones como “sistemas abiertos de carácter social... formaciones sociales complejas y plurales... complementarias e interdependientes como

respecto a algún resultado común... limitadas en el espacio y en el tiempo”.

Weinert (1985) intenta reunir todos los puntos de vista: “Conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados.”

Toda organización:

- Siempre incluye personas
- Las personas interactúan entre sí
- Esta interacción se describe u ordena conforme un tipo de estructura
- Los objetivos personales de quienes pertenecen a una organización favorecen las acciones y formas de proceder.
- comunes, relacionados con los objetivos personales.

2.4.2 Clasificación de las organizaciones: (GARZA, 2000, p. 42)

2.4.2.1 Por su finalidad: lucrativas y no lucrativas. Las organizaciones lucrativas “buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios y utilidades que se denominan dividendos”. Las no lucrativas “no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, pero no obtienen utilidades”.

2.4.2.2 Por su actividad: industriales, comerciales, agrícolas y de servicios. Las empresas industriales “son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregue valor, al incorporarles procesos productivos”. Las empresas comerciales “sólo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores”. Las empresas agrícolas “son las dedicadas a cualquier de las actividades de ganadería, pesca o silvícola”. Y las empresas de servicios “se caracterizan por llevar a acabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación”.

2.4.2.3 Por el origen de capital: empresa privada y empresa pública. Las empresas privadas “son constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa”. La empresa

pública “está determinada por las actividades que el Estado se reserva para su administración”.

2.4.2.4 Por su estructura legal: personas físicas y personas morales. “Las primeras son todas las personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio.

2.4.3 Recursos de las Organizaciones

Toda organización reúne varios recursos para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, clasificados en: físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos (Chiavenato, 2001, p. 127).

2.4.3.1 Recursos físicos tiene que ver con aquellos que se requieren para producir o prestar bienes y servicios, ya sea edificios y terreno, instalaciones, máquinas y equipos, materia prima y tecnología de producción.

2.4.3.2 Recursos financieros se refieren a aquellos que garantizan los medios para obtener los demás recursos necesarios dentro de la organización o para enfrentar los compromisos que ella adquiere, es decir, el dinero, flujo de caja, financiación, empréstitos, créditos, etc.

2.4.3.3 Recursos humanos son todas aquellas personas que intervienen dentro de la organización y hacen posible llevar a cabo cada una de las actividades que de allí se derivan, desde Directores hasta Obreros, además de aportar a la empresa habilidades, conocimientos, actitudes y percepciones.

2.4.3.4 Recursos Mercadológicos, se trata del mercado de clientes, consumidores o usuarios, considerando todas las actividades de investigación y análisis de mercado, sistema de ventas, promoción, publicidad, distribución de los productos, precios, asistencia técnica al consumidor, etc.

2.4.3.5 Recursos administrativos constituyen los medios que permiten la planificación, organización, dirección y control de las actividades empresariales, así como procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria utilizados en la organización.

2.4.4 Modelos de estructuras organizativas

2.4.4.1 Estructura Lineal: Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente es el mismo.

2.4.4.2 Estructura Matricial: Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos, que es el responsable de los proyectos individuales; todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub-proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones: (a) capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información, (b) se necesita contar con buen capital y (c) se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

2.4.4.3 Estructura por Departamentalización: Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico

cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior, la departamentalización se puede dar de varias formas: **funcional**, una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final; **por producto**, se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios. Esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” y poseen sub- unidades necesarias para su operación; **territorio**, en esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma; **por clientes**, es decir, de acuerdo al tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Más adelante se hablará en detalle acerca de esta estructura.

2.4.4.4 Estructura Circular: Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

2.4.4.5 Estructura Híbrida: Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo

tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

2.4.5 Representación gráfica: Organigramas.

La representación gráfica de esta estructura es lo que se conoce como Organigrama, "...en el que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen", clasificados en cuatro grandes grupos: (Franklin, 1998, p. 65)

2.4.5.1 Clasificación de los Organigramas

2.4.5.1.1 Por su naturaleza.

- Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, bien sea vista en forma global, o por alguna de sus unidades que la conforman.
- Macroadministrativos: Involucra más de una organización
- Mesoadministrativos: Contempla a dos o más organizaciones de un mismo sector, o todo un sector administrativo.

2.4.5.1.2 Por su ámbito.

- Generales: Contienen información representativa hasta determinado nivel jerárquico, depende de su magnitud y características.
- Específicos: Muestran una unidad administrativa en particular o área de la organización.

2.4.5.1.3 Por su contenido.

- Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, junto con sus jerarquías e interrelaciones.
- Funcionales: Además de las unidades e interrelaciones, incluye las principales funciones asignadas a las unidades.
- De puestos, plazas y unidades: Indican, para cada unidad, necesidades en cuanto a puestos, y número de plazas existentes o necesarias. Puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.4.5.1.4 Por su representación.

- Verticales: Presenta las unidades de arriba hacia abajo, mostrando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los más utilizados y se recomienda el uso de ellos en los manuales de organización.
- Horizontales: Presenta las unidades de izquierda a derecha y los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones por líneas horizontalmente.
- Mixtos: Combinaciones verticales y horizontales. Se recomienda para el caso de organizaciones con gran número de unidades en la base.

2.5 Departamentalización

2.5.1 Definición

Por lo general, la administración de los recursos de las organizaciones, se lleva a cabo a través de la **departamentalización**, entendida como: “el proceso administrativo mediante el cual pueden ser ordenadas de manera lógica o coherente una serie de funciones homólogas dentro de una organización determinada” (Urquijo, 2005, p. 13).

Con más detalle, también se entiende la departamentalización como “el ordenamiento organizativo de las funciones y subfunciones que constituyen o conforman un área de especialización dentro de las actividades de la empresa, guiándose por los criterios de homogeneidad y de afinidad” (Urquijo, 2005, p.15)

William Merman la define como “el proceso de agrupación de actividades, en secciones, con fines directivos”. Además de considerar que existen algunos criterios para llevar una labor eficiente de departamentalización: (1) determinar claramente las áreas de especialización, (2) y la homogeneidad de las funciones; (3) prever el ámbito de coordinación y control conveniente para las mismas; (4) tener en cuenta las condiciones físicas, de localización; (5) el tamaño de la empresa; y (6) los costos de su desarrollo y operatividad (Citado por Urquijo, 2005, p.15-16)

En las organizaciones, la administración de recursos humanos es un departamento administrativo, pero no debe ser considerada sólo como una función administrativa.

En todo caso, un departamento de Recursos Humanos debe prever los requerimientos de personal; reclutamiento y selección, contratación, adecuación del individuo en la empresa y en sus tareas, desarrollo de personal, remuneración justa y equitativa y condiciones óptimas del ambiente de trabajo.

2.5.2 Estructuración de las Funciones de Relaciones Industriales: Proceso General. (Urquijo, 2005)

¿Cómo estructurar, eficiente y adecuadamente, una unidad de personal? En este proceso entran en juego los siguientes elementos:

- Una filosofía sobre la empresa y el trabajo humano.
- Una teoría, que ofrezca un modelo o marco de referencia.
- Un enfoque o metodología, que ayude a la visión de totalidad. Departamentalizar significa, según Jorge Hermida (citado por Urquijo, 2004), “agrupar tareas, actividades o funciones en base a un determinado criterio de **homogeneidad y afinidad...**”
- Un diagnóstico, que presentando la realidad situacional de la empresa, permite formarse un juicio sobre sus requerimientos al respecto.
- Determinación de los objetivos del departamento, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado. “Del diagnóstico de situación, se obtendrá la identificación de las carencias o necesidades de la empresa respecto a las funciones de personal y relaciones

industriales, y, consecuentemente, la posibilidad de determinar las metas y objetivos”...

- Selección de las funciones que harán posible el cumplimiento de los objetivos trazados. “Función expresa la actividad laboral, con sus tareas y operaciones, en cuanto referida a un término, a un fin”.
- Estructura orgánica de estas funciones, en forma coherente y coordinada. Se entiende por estructura “la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional práctica”.
- Elección de un personal competente para el desempeño de las funciones establecidas.
- Determinación de las políticas generales y particulares, de acuerdo a los objetivos y funciones fijados. “Lineamientos de acción o ideas que faciliten el alcance de las metas organizacionales, proveyendo guías que permitan mantener la consistencia y continuidad en la planificación, en las estrategias y en las decisiones administrativas cotidianas”.
- Elaboración de programas de acción, para la implementación de las políticas en función de los objetivos que se pretenden alcanzar. Igualmente es necesario contar con una planificación, y programación de las actividades, así como con mecanismos de control, evaluación y ajustes de los programas.
- Selección de las técnicas más apropiadas para hacer posible el cumplimiento de los programas y el logro de las metas.

2.5.3 Dimensiones de la Departamentalización (Urquijo, 2005)

2.5.3.1 Funciones de RR.HH y RR.HH en la Pequeña Empresa. En la pequeña empresa, las organizaciones sindicales están ausentes y, la Sección de Relaciones Laborales, no tiene razón de ser, lo mismo ocurre con las Relaciones Institucionales, ya que su mano de obra no implica una complejidad lo suficientemente grande como para exigir esta sección. En definitiva, resultará suficiente un Departamento o sección de Personal, que centralice y coordine toda la serie de pequeñas funciones relativas al personal de la empresa, que resulten, en cada caso específico, de todo punto imprescindible.

2.5.3.2 Funciones de Relaciones Industriales en Mediana Empresa. En la actualidad, representa el sector donde se hace más urgente el desarrollo de los departamentos, divisiones y aún gerencias de personal. Los Directivos de la mediana empresa no debieran dar

largas a la decisión de crear un Departamento de Personal de cierta amplitud y autonomía. Una tardía decisión al respecto les llevaría al riesgo de confrontar problemas inesperados de adiestramiento, de sueldos y salarios, de reclutamiento y selección, de relaciones jurídico- legales, y aún de conflictos obreros.

Modelos tentativos: (a) Empresas sin Sindicatos, y (b) Empresas donde existe el Sindicato. El primero, incluye cinco funciones principales: Selección y Empleo (reclutamiento), Entrenamiento (capacitación y formación), Sueldos y Salarios, Seguridad e Higiene Industrial, y Desarrollo de Personal (o planes y actividades sociales). El segundo, donde los trabajadores han desarrollado con los años alguna forma de organización sindical, los estudios realizados descubren que la función de personal suele tener categoría de Gerencia, con al menos dos Departamentos: el de Relaciones de Personal, que incluye las funciones de Selección y Empleo, Adiestramiento, Remuneración, Prevención Seguridad e Higiene Industrial, Planes y Beneficios, y Actividades Sociales, y el de Relaciones Laborales, que se ocupa de la Negociación Colectiva, Administración de Contratos Colectivos y Quejas y reclamos.

2.5.3.3 Gerencia de Relaciones Industriales en la gran empresa. La Gerencia de Relaciones Industriales de las empresas más desarrolladas, por hipótesis, se acercarán en su diseño al prototipo teórico que incluye tres grandes áreas fundamentales (las relaciones de personal, las relaciones sindicato- laborales y las relaciones institucionales).

2.5.3.4 Casos especiales. Según la índole de la empresa de que se trate, su esquema (u organigrama) puede incluir variantes especiales, bien sea omitiendo algún área, bien elevando a categoría de Gerencia o Departamento autónomo a algunas de ellas, etc.

2.6 Manuales Administrativos

2.6.1 Definición

Ahora bien, el manual resulta una herramienta vital para la unidad de personal que favorece el cumplimiento y logro de los objetivos, pero... ¿qué son los manuales?...“son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas” (Franklin, 1998, p. 147).

2.6.2 Objetivos de Manuales Administrativos: (FRANKLIN, 1998, p.147)

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.6.3 Contenido de Manuales Administrativos

2.6.3.1 Identificación

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial
- Título y extensión: general o específico
- Lugar y fecha de elaboración
- Numero de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: siglas de la organización, siglas de la unidad administrativa donde se

realiza la forma y número de la forma. Entre siglas y números, guión o diagonal.

- 2.6.3.2 Índice o contenido.
- 2.6.3.3 Prólogo o introducción: ¿qué es el manual?, estructura, propósito, ámbito de aplicación. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización.
- 2.6.3.4 Antecedentes históricos: descripción de la génesis de la organización (origen, evolución, y cambios significativos)
- 2.6.3.5 Legislación.
- 2.6.3.6 Atribuciones: Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades.
- 2.6.3.7 Estructura orgánica: Descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización en función de sus relaciones de jerarquía.
- 2.6.3.8 Organigrama: Representación gráfica de la estructura que muestra la composición de las unidades administrativas.
- 2.6.3.9 Funciones: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica.
- 2.6.3.10 Descripción de puestos: Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.
- 2.6.3.11 Directorio

2.6.4 Clasificación (Franklin, 1998, p. 148)

2.6.4.1 Por su naturaleza:

- Macroadministrativos: Documentos que contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: Instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- Microadministrativos: Manuales que corresponden a una sola organización.

2.6.4.2 Por su contenido:

- De organización: Contienen información detallada frente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos... También incluye una

descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

- De procedimientos: Instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- De historia de la organización: Documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, logros, evolución de la estructura, situación y composición.
- De políticas ó de normas: Compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- De contenido múltiple: Concentra información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- De puestos: Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- De técnicas: Documentos que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

2.6.4.3 Por su ámbito:

- Generales: Documentos que contiene información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos: Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

CAPITULO 3. MARCO REFERENCIAL

3.1 ¿Qué es Fe y Alegría?

“Es un Movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social, cuya acción impulsada por la fe cristiana, se dirige a los sectores empobrecidos y a los excluidos, a fin de potenciar su desarrollo personal y participación social. Convoca a personas e instituciones en torno al desafío de construir un proyecto de transformación social, basado en los valores de justicia, participación y solidaridad, y en la imprescindible coherencia entre la práctica y dichos valores, que no pueden quedar al margen al asumir los retos de la realidad”.

“Es un movimiento porque agrupa a laicos y religiosos en actitud de crecimiento, búsqueda y autocrítica constante, de forma que su trabajo y estructuras organizativas vayan respondiendo de un modo dinámico a las exigencias y retos que se les plantean las necesidades humanas y las demandas sociales”

“Es de educación porque busca la formación de hombres y mujeres conscientes de sus potencialidades y de la realidad que les rodea, abiertos a la trascendencia, compasivos y solidarios, conscientes y comprometidos, líderes en el servicio para y con los demás; es popular porque no sólo opta por los más desfavorecidos, sino que asume la educación como propuesta pedagógica y política de transformación desde y con las comunidades... e integral porque entiende la educación en su sentido más amplio, que abarca a la persona en todas sus dimensiones, posibilidades, capacidades y necesidades”.

“Y es de promoción social porque, ante situaciones de injusticia y necesidades de sujetos concretos, se compromete en la búsqueda de caminos para su superación y desde allí en la construcción de una sociedad justa, fraterna, democrática y participativa, humana y humanizadora.

3.2 Misión y visión de Fe y Alegría

La Misión de Fe y Alegría tiene como referente la Visión de persona, sociedad e iglesia que queremos:

La persona nueva la entendemos íntegramente desarrollada y realizada en todas sus potencialidades individuales, sociales y espirituales. Una persona con sentido de dignidad y valoración de sí misma, consciente de sus derechos y respetuosa de la dignidad y los derechos de los demás, apasionada por la justicia, sensible, solidaria y actuante ante la injusticia y el dolor humano; fraterna y creadora, amante

de la naturaleza, abierta y respetuosa de las culturas y de lo diferente; capaz de crear comunidad, de establecer con los demás relaciones de mutuo enriquecimiento, de inventar y compartir con otros la búsqueda de soluciones solidarias.

La nueva sociedad la concebimos como:

- **Justa:** donde se respete a la persona, su dignidad, sus ideas y valores culturales, humanos y espirituales; donde se viva en igualdad de derechos y deberes, suprimiendo la discriminación por razones de raza, sexo, religión, ideología política u otras; donde se tenga acceso real a la satisfacción de las necesidades humanas básicas, superando la brecha entre los que tienen más a favor de los que tienen menos y promoviendo a los sectores más deprimidos; donde el desarrollo se entienda como un proceso humano, integral y sustentable para todos.

- **Participativa y solidaria:** donde todos accedan a los bienes culturales, económicos, sociales y religiosos y en la que todos aporten según sus fuerzas y reciban según sus necesidades; donde se busque comunitaria y solidariamente la solución de los problemas; donde se compartan –en forma libre y responsable- las decisiones y la marcha de la misma sociedad, los medios de producción y el fruto del trabajo.

La iglesia que queremos la entendemos como el pueblo de hijos de Dios, comunidad de creyentes seguidores de Jesús, con la misión de anunciar y construir su Reino aquí en la tierra. Iglesia comprometida con el ser humano, inculturada, inserta en el mundo de los empobrecidos y discriminados, por los que preferentemente opta. Iglesia testimoniante y coherente, que anuncia la Buena Noticia y denuncia todo lo que atenta contra la Utopía del Reino. Iglesia ecuménica, abierta y en diálogo con todos, sin discriminaciones, abierta a otras iglesias y vivencias de fe.

En síntesis:

La Visión de Fe y Alegría es un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de desarrollar todas sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo una sociedad justa, participativa y solidaria; un mundo donde todas las estructuras, en especial la iglesia, estén comprometidas con el ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

En coherencia con esta Visión, Fe y Alegría se compromete con los sectores de población empobrecidos, marginados o discriminados, para potenciar su desarrollo personal y comunitario, de modo que sean protagonistas en la construcción de esa sociedad y de un desarrollo sustentable, donde los hombres y mujeres sean reconocidos como el

centro y el gran por qué de la vida, desde una visión liberadora y de esperanza.

Para Fe y Alegría la educación es la estrategia fundamental para lograr una sociedad justa y equitativa, entendiendo que el no acceso y la baja calidad de este servicio son causas y manifestaciones fundamentales de la marginación y la injusticia social. Consecuente con esta percepción, Fe y Alegría inicia su labor **“allá donde termina el asfalto”**, con la fundación de escuelas primarias en zonas marginales.

Fe y Alegría nace como una entidad no gubernamental de solidaridad social, para aunar esfuerzos de la sociedad y el estado en la creación y mantenimiento de servicios educativos y sociales en zonas deprimidas de la ciudad y del campo. La visión audaz del fundador –el jesuita José María Vélaz– y la colaboración de numerosas personas y organizaciones lograron cristalizar una obra de rica historia y proyección al futuro.

3.3 ¿Dónde está Fe y Alegría?

Con los años, el Movimiento se ha extendido a Ecuador (1964), Panamá (1965), Perú (1966), Bolivia (1966), El Salvador (1968), Colombia (1972), Nicaragua (1974), Guatemala (1976), Brasil (1980), República Dominicana (1991), Paraguay (1992), Argentina (1995), Honduras (2000), Chile (2004) y Haití (2005). Además, desde 1985 se establece Fe y Alegría en España como una plataforma de apoyo a los países latinoamericanos y de difusión del trabajo de Fe y Alegría en Europa. Además, en Italia se tiene una extensión del Instituto Radiofónico (IRFEYAL) de Ecuador.

Gradualmente, en la búsqueda de caminos eficaces para dar respuesta a las múltiples urgencias de alumnos y comunidades, la propuesta de Fe y Alegría se ha venido concretando en iniciativas también múltiples aunque complementarias, originando una diversidad de programas y acciones de Educación Popular Integral y de Promoción Social en los distintos países según sus realidades.

3.4 ¿Qué hace?

Hoy Fe y Alegría promueve con apoyo de la sociedad y los gobiernos:

- Educación Escolarizada Formal:
 1. Redes de planteles escolares con programas formales de Educación Preescolar, Primaria o Básica y Secundaria o

Media Académica y Técnica (en algunos países en la modalidad de Educación Intercultural Bilingüe).

2. Programas de educación universitaria para la formación de Técnicos Superiores en especialidades: Informática, Contaduría, Educación Integral, Educación Preescolar, Electrotecnia y Electrónica

▪ Educación Radiofónica y a Distancia:

1. Institutos Radiofónicos con redes de emisoras para la transmisión de programas de Alfabetización, Educación Primaria o Básica para Adultos, Educación Media y capacitación en oficios, que se imparten con asistencia de instructores en un régimen semi presencial.
2. Programaciones radiales abiertas dirigidas a la formación ciudadana y humano- cristiana, a través de los programas de opinión y de noticieros.
3. Programas de educación formal semi presenciales, con apoyo en guías de estudio y otros medios.

▪ Educación específica (Alternativa y no formal):

1. Programas de Alfabetización en español, y en algunos países, con enfoque intercultural bilingüe.
2. Programa de educación especial para niños y jóvenes discapacitados que se desarrollan en unos países en escuelas especiales como modalidad de Educación Formal y en otros como complementos de la escolaridad regular.
3. Programas de Mejoramiento Docente.
4. Programas y actividades de complemento o alternativa a la educación formal para niños, jóvenes y adultos. En esta categoría se ubican una diversidad de acciones según los países: refuerzo escolar; atención de niños y adolescentes de la calle; residencias y hogares para población en edad escolar; prevención y atención educativa de problemas de drogodependencia; grupos, clubes y campamentos con fines culturales, deportivos o recreativos; escuelas de padres y actividades con representantes de los alumnos; formación de líderes y promotores comunitarios; defensores de derechos humanos; educación para la solidaridad internacional, etc.
5. Programas de capacitación juvenil y formación para el trabajo dirigidos a alumnos de los planteles de Fe y Alegría, a jóvenes que se encuentran fuera del sistema escolar y también a adultos.

- Formación de Educadores:
 1. Programa Internacional de Formación de Educadores Populares.
 2. Programas de mejoramiento docente y de perfeccionamiento permanente en el servicio.
 3. Formación inicial y profesionalización de docentes en ejercicio (Normal y Superior).
- Servicios Asistencial- Formativos y de Desarrollo Comunitario:
 1. Programas de atención de necesidades básicas en el área de salud y nutrición.
 2. Centros comunitarios, cooperativas, microempresas y consorcios para la organización y desarrollo de comunidades marginales urbanas, campesinas e indígenas.
 3. Atención de necesidades de acompañamiento y formación humano- cristiana a través de convivencias, encuentros, retiros, etcétera.

3.5 Identidad de Fe y Alegría

- Fe y alegría es un Movimiento de Educación Popular que nació e impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana, frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna.
- Fe y Alegría hace una opción por los pobres, y en coherencia con ella escoge los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social; desde allí, dirige a la sociedad en general su reclamo constante en búsqueda de un mundo más humano.

3.6 Objetivos

Este Movimiento persigue los siguientes objetivos:

- Promover la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.
- Contribuir a la creación de una sociedad nueva en la que sus estructuras hagan posible el compromiso de una Fe cristiana en obras de amor y de justicia.

3.7 Medios

Para la consecución de sus objetivos, en servicio de los sectores más necesitados, Fe y Alegría:

- Requiere de la presencia y acción de personas y grupos comprometidos en actitud de servicio.
- Adopta una pedagogía evangelizadora y liberadora.
- Promueve la integración de las fuerzas vivas locales para formar una comunidad educativa.
- Reflexiona e investiga sobre las causas que originan las situaciones de injusticia.
- Asume una metodología de planificación-evaluación en función de sus objetivos.
- Precisa una estructura organizativa que impulse, coordine y oriente todas sus actividades.

3.8 Organización

La organización de Fe y Alegría se caracteriza por lo siguiente:

- Autonomía funcional de países, regiones y centros dentro de una comunión de principios y objetivos, y de una intercomunicación y solidaridad en inquietudes y proyectos.
- Carácter eclesial del Movimiento como pueblo de Dios en el que resalta la presencia y acción de Laicos comprometidos y de Institutos de vida consagrada con sus carismas propios, en co-responsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora y animadora del Movimiento, y en comunicación con las Iglesias locales.
- Esfuerzo para que en la organización y funcionamiento de centros, regiones y países, se reflejen los valores que de acuerdo con los objetivos de Fe y Alegría, deben constituir al Hombre Nuevo y la Nueva Sociedad.
- Uso adecuado de las relaciones públicas y de los medios de comunicación social como estrategia de apoyo a la labor de Fe y Alegría, manteniendo su identidad e independencia.

3.9 Estadísticas

Para el año 2004, el total general de alumnos y participantes atendidos por Fe y Alegría en los distintos programas ya llegaba a 1.279.791. Esto representa un incremento en número de personas atendidas del 20.62% en relación al año 2000. El total ajustado, descontando los alumnos de Educación Formal de Fe y Alegría que participan en otros programas de Educación Específica o Asistencial-Formativa es de 974.093 (19.64% de incremento en relación al 2000). Se

opera con una red de 1.955 puntos en los que funcionan 2.775 unidades de servicio: 1073 son planteles escolares y 1.702 otros centros (Emisoras de radio, Centros de Atención de los Programas de Educación radiofónica, Centros de Educación Alternativa no formal, Centros de Formación Docente y Servicios de Promoción y Desarrollo Comunitario).

En Fe y Alegría trabajan 36.039 personas distribuidos así: Directivos y Docentes 29.820 y 6.489 Auxiliares y Administrativos. Del total, el 97,79% laicos y 2,21% miembros de congregaciones religiosas. Estas cifras no incluyen los miles de colaboradores voluntarios y miembros de la sociedad que, desde sus organizaciones, apoyan y dedican sus esfuerzos en la gestación y desarrollo de los múltiples programas e iniciativas de Fe y Alegría.

En varios programas resulta imposible contabilizar los participantes directos, mucho menos los indirectos. La cifra de personas a las que llega la acción del Movimiento bien pudiera estar superando los seis millones al año.

Como se puede observar en la Tabla N° IV, para el año 2004, el total general de alumnos y participantes atendidos por Fe y Alegría Venezuela en los distintos programas ya llegaba a 303.393. Esto representa un incremento en número de personas atendidas del 10,65% en relación al año 2000. El total ajustado, descontando los alumnos de Educación Formal de Fe y Alegría que participan en otros programas de Educación Específica o Asistencial- Formativa es de 272.896 (32,24% de incremento en relación al 2000), que representa el 28,02% de toda Fe y Alegría. Se opera con una red de 853 puntos en los que funcionan 1.043 unidades de servicio: 154 son planteles escolares y 889 otros centros (Emisoras de radio, Centros de Atención de los Programas de Educación radiofónica, Centros de Educación Alternativa no formal, Centros de Formación Docente y Servicios de Promoción y Desarrollo Comunitario).

En este mismo orden de ideas, en el año 2.004, el total de los que trabajan en Fe y Alegría supera las 36.000 personas, y solamente en Venezuela se cuenta con 12.342 trabajadores, que representan el 34,27% del total (Apéndice A)

TABLA N° IV
RESUMEN ESTADÍSTICAS AÑO 2004.

Países	Alumnos y Participantes					Centros		Personal	
	TOTAL GENERAL	Educación Escolar Formal	Educación Semipresencial y Radiofónica	Educ. Alternativa y no Formal, Programas Asistenciales y Comunitarios		TOTAL AJUSTADO (menos participantes en más de un sector)	Puntos Geográficos (bases físicas diferentes)		Planteles escolares (subtotal columna anterior)
				Alumnos de Educación Formal	Otros Participantes				
Argentina	6.607	5.398	-	-	1.209	6.607	33	14	343
Bolivia	265.553	159.353	10.585	32.085	63.530	233.468	233	439	9.666
Brasil	29.946	1.923	-	23	28.000	29.923	69	1	674
Chile	6.345	5.653	-			5.731	14	13	423
Colombia	231.509	68.849	-	95.969	66.691	135.540	135	73	3.307
Ecuador	69.252	25.474	17.878	12.047	13.853	57.205	170	79	2.541
El Salvador	14.410	8.267	128	-	6.015	14.410	18	10	387
Guatemala	14.378	11.012	-	-	3.366	14.378	48	42	592
Honduras	2.593	1.188	698	47	660	2.546	28	3	123
Nicaragua	56.279	8.992	-	15.211	32.076	41.068	24	22	510
Panamá	9.211	112	-	78	9.021	9.133	10	2	73
Paraguay	32.073	8.940	5.094	17.101	938	14.972	110	31	1.002
Perú	190.613	73.960	579	81.790	34.284	108.823	182	164	3.474
R.Dominicana	47.629	25.439	-	20.236	1.954	27.393	28	26	852
Venezuela	303.393	108.239	44.428	30.497	120.229	272.896	853	154	12.342
Totales Generales	1.279.791	512.799	79.390	305.698	381.904	974.093	1.955	1.073	36.309

Fuente: www.feyalegria.org/estadisticas

Si bien cada vez más aumenta la participación del laicado, el compromiso y apoyo de los religiosos y religiosas sigue estando en el centro de las fortalezas del Movimiento. La gran mayoría de los que trabajan o colaboran con Fe y Alegría, lo hacen desde una opción de vida sustentada en valores humano-cristianos y una lectura crítica de la realidad desde el horizonte de los pobres y excluidos, lo que genera credibilidad social y contribuye a fortalecer su imagen pública.

Son muchos los logros de Fe y Alegría en la región latinoamericana. Los impactos y la calidad de sus programas son reconocidos por sectores políticos, académicos, culturales, profesionales, populares, gubernamentales y privados.

Esta imagen positiva del Movimiento tiene mucho que ver con los resultados educativos de los centros: la mayoría de ellos muestran indicadores muy satisfactorios de permanencia y aprendizaje y menor deserción y repitencia con respecto a indicadores nacionales; también hay importantes indicadores cualitativos asociados a la formación integral de la persona y a los valores que desarrollan durante su permanencia en Fe y Alegría (los alumnos son responsables, honestos, trabajadores, etc.); el personal se caracteriza por su profesionalismo, mística y compromiso; y en muchos casos los centros cumplen un importante papel como dinamizadores del desarrollo comunitario.

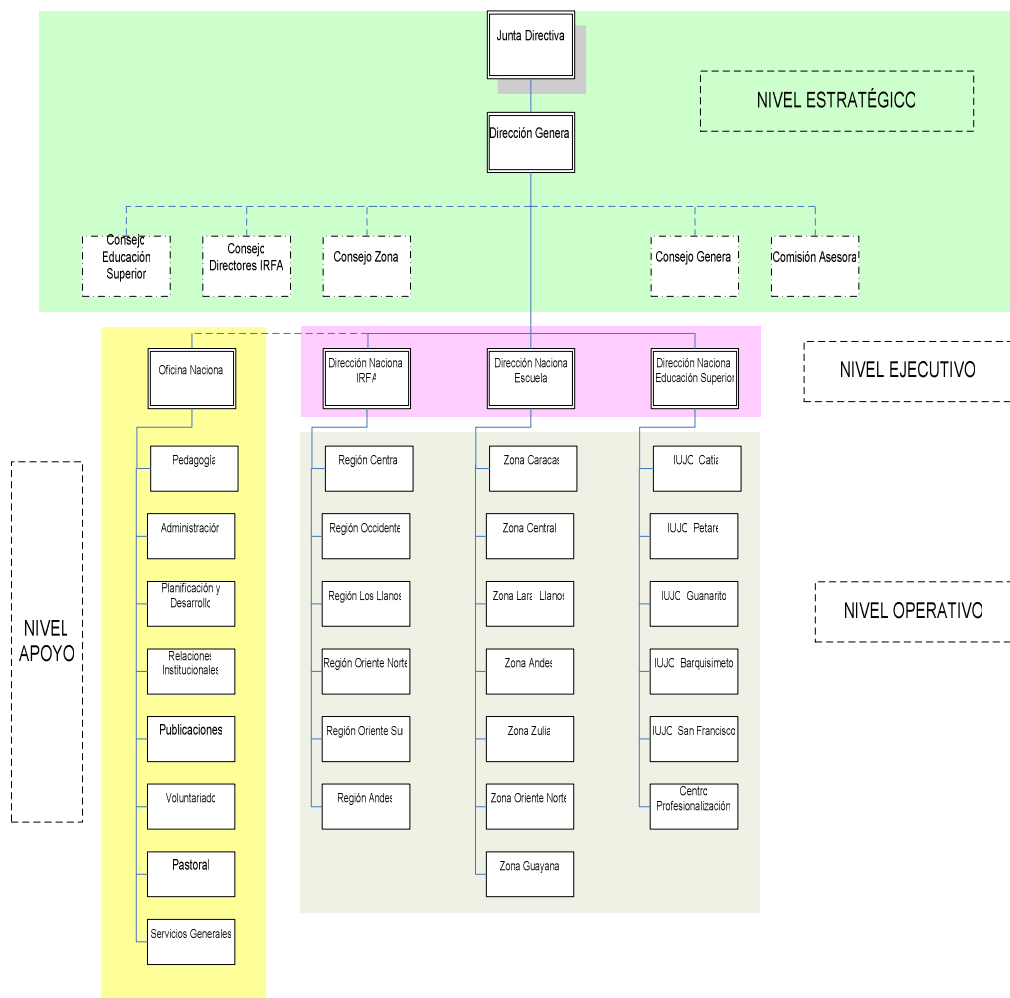
3.10 Estructura Organizativa

Fe y Alegría Venezuela, actualmente, y de acuerdo a su estructura organizativa, está conformada por cuatro (4) grandes niveles:

- Nivel Estratégico: Junta Directiva Nacional, Dirección General: compuesta por un Director General y un Sub- Director General y cinco (5) consejos asesores: Consejo Técnico Asesor, Consejo General, Consejo Zonal, Consejo Directores IRFA y Consejo de Educación Superior, que no cuentan con poder formal sino que por el contrario, sirven de asesores a la Dirección General.
- Nivel Ejecutivo: De la dirección general se desprenden tres grandes programas, a saber: Dirección Nacional de Escuelas, Dirección Nacional del Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA) y Dirección Nacional de Educación Superior.
- Nivel Operativo: De cada Dirección se desprenden las diferentes zonas, regiones e institutos universitarios, respectivamente.
- Nivel Apoyo: Oficina Nacional, conformada por los diferentes departamentos o unidades de apoyo, tales como: Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín, Administración, Unidad de Planificación y Desarrollo, Relaciones Institucionales, Publicaciones, Voluntariado, Pastoral y Servicios Generales.

Es importante señalar que esta estructura organizativa viene construyéndose desde hace algún tiempo para acá debido al crecimiento paulatino que la organización viene viviendo en los últimos años, por tanto, está atenta a nuevos cambios que faciliten el desarrollo y la operatividad de la misma, para dar respuestas claras y precisas a las necesidades y los requerimientos que de ella se derivan.

FIGURA N° 1.
ORGANIGRAMA DE FE Y ALEGRÍA VENEZUELA.



CAPÍTULO 4. MARCO METODOLOGICO

4.1. Tipo de Proyecto

El presente Proyecto, se puede señalar que es un **Proyecto Factible**. Según Fidias Arias (1998), de acuerdo a la definición de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990):

“El Proyecto Factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, métodos o procesos...” (p.32)

El propósito de este Proyecto es satisfacer la necesidad detectada en Fe y Alegría, de formalizar la gestión de Recursos Humanos y poder contar a corto plazo con un Manual Descriptivo de Cargos, para todo el personal que labora en la Oficina Nacional.

4.2. Diseño del Proyecto

Este proyecto está enmarcado como una investigación **no experimental, transeccional, descriptiva**.

De acuerdo a la definición de Hernández Sampieri, R., Fernández C., C., Baptista L., P. (2003), los diseños de investigación transeccional o transversal “...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos” (p.270).

Es una investigación descriptiva, ya que cumple con la definición de Danhke (1989) citado por Hernández Sampieri y otros (2003), que el propósito de este tipo de estudios se orienta en detallar las propiedades, las características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.117). Situación similar a la que refleja esta investigación, donde se describen y analizan las funciones del personal entrevistado, así como la estructura organizativa de la institución.

4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis está conformada por los cargos adscritos a los diferentes departamentos de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, a saber:

- Administrador (a)
- Asistente Administrativo (a) 1: Convenio AVEC-Fondo Común
- Asistente Administrativo (a) 2: Préstamos
- Asistente Administrativo (a) 3: Supernómina
- Asistente Administrativo (a) 4: Seguro Colectivo
- Asistente Administrativo (a) 5: Bono Alimenticio
- Asistente Administrativo (a) 6: Fideicomiso
- Cajero (a)
- Coordinador (a) de Proyectos
- Coordinador (a) de Planificación
- Gestor (a) de Proyectos
- Ingeniero (a) Supervisor (a)
- Ingeniero (a) de catastro.
- Asistente Administrativo (a)
- Asistente informático
- Coordinador (a) de Imagen y Promoción
- Coordinador (a) de Relaciones Públicas
- Responsable de Prensa
- Coordinador (a) de Publicaciones
- Asistente de Publicaciones
- Coordinador (a) de Voluntariado
- Coordinador (a) de Pastoral
- Coordinador (a) de Servicios Generales
- Secretario (a)
- Técnico de informática
- Técnico de Servicios Generales
- Recepcionista
- Mantenimiento
- Mensajero

Para conocer a profundidad la organización, fue necesario revisar diferentes publicaciones que la describen, así como realizar algunas entrevistas claves para determinar la estructura organizativa y los cargos que integran los distintos departamentos, principalmente a la Dirección General.

4.4. Población y Muestra

La **Población** para el estudio la conforma treinta y cuatro (34) personas del Personal de Fe y Alegría que labora en la Oficina Nacional.

La **Muestra** definitiva la integran veinticinco (25) personas y la misma representa un setenta y cuatro 74 % de la población. La muestra elegida, según la definición de Hernández Sampieri y otros (2003), es del tipo **no probabilística**, porque “la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores” (p.327). Lo que se busca es la calidad de la información que se deseaba recolectar en la presente investigación, para la elaboración de las descripciones de cargos.

4.5. Técnicas de Recolección de Datos

Durante la investigación, se utilizaron las técnicas de entrevista y cuestionario, en la recolección de los datos necesarios para la propuesta del diseño y elaboración del Manual de Descripción de Cargos, incluyendo las diversas estructuras organizativas propuestas.

En la primera etapa del Proyecto, se analizaron los documentos referidos a la organización y se realizaron algunas entrevistas claves, para conocer los objetivos, misión y visión, tamaño, programas que atiende, estructura organizativa y los cargos que la conforman.

De la misma forma, se preparó el formato del cuestionario para realizar las descripciones de cargos, previamente validado por un juicio de expertos conformado por algunos representantes directivos. Esto permitió conocer la aplicabilidad del instrumento y de reconocer la mejor forma de llevar a cabo la entrevista.

La segunda etapa, consistió en la recolección de información donde se aplicó un método mixto que combinó entrevistas semiestructuradas y cuestionarios (Apéndice B), para la elaboración del diagnóstico de cada uno de los cargos del Personal de la Oficina Nacional, así como la propuesta de estructuras organizativas que incluyeran la figura del departamento, o área de Recursos Humanos. Además se aplicó la observación directa, para precisar detalles que pudieran ser relevantes en la investigación. En esta etapa se recolectó información cualitativa sobre el funcionamiento actual de los cargos, considerando los aspectos intrínsecos (nombre del cargo, departamento al cual pertenece, lugar que ocupa dentro de la organización y propósito) y extrínsecos (funciones, requisitos, y responsabilidades) del cargo.

En la tercera etapa de Procesamiento de Datos, se realizó la Descripción y Análisis de los Cargos de la Oficina Nacional, los cuales se definieron utilizando el instrumento del cuestionario, compuesto por el objetivo del cargo, descripción de tareas o funciones, responsabilidades, requisitos básicos y expectativas, respecto al cargo y a las condiciones y ambiente de trabajo, aplicado en todos los departamentos:

Administración, Unidad de Planificación y Desarrollo, Relaciones Institucionales, Publicaciones, Voluntariado, Pastoral y Servicios Generales. Con esta herramienta se solicitó al personal dar respuesta a un conjunto de interrogantes, y registrar todas las especificaciones posibles acerca del cargo, su contenido y características.

En la cuarta etapa, se diseñaron las Descripciones de Cargos preliminares del Personal de la Oficina Nacional, para ser presentadas ante los mismos ocupantes, coordinadores de departamentos y dirección general, e hicieran las correcciones que creyeran pertinentes. Luego, se hicieron las modificaciones y se redactaron las descripciones definitivas.

Con las modificaciones realizadas, se concibió la redacción definitiva del Manual de Descripción de Cargos de la Oficina Nacional, y las recomendaciones que se estimaron pertinentes.

4.6. Técnicas de Análisis

Para proceder al análisis de la información recopilada a través de los cuestionarios, y las entrevistas a los ocupantes de los cargos a evaluar, se utilizó el tipo de análisis ***cualitativo***.

Hernández Sampieri y otros (2003) señalan “un estudio cualitativo busca comprender un fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etcétera)” (p.12).

De esta manera, se diseñó la Propuesta de Estructuras Organizativas de Fe y Alegría, y el Diseño, Descripción y Análisis de los cargos de la Oficina Nacional.

CAPITULO 5. ANALISIS Y RESULTADOS

Fe y Alegría puede ser considerada como: "...una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas..." (Robbins, 1999, p. 2), y que cuenta con una estructura organizativa claramente definida, representada por un organigrama.

Este organigrama, de acuerdo a su presentación, es de tipo mixto, que utiliza combinaciones verticales y horizontales. Consta de cuatro niveles: Nivel estratégico, formado por la Junta Directiva, Dirección General (Director y Subdirector), y Comisión Asesora; Nivel Ejecutivo, formado por la Dirección Nacional de Escuelas, Dirección Nacional del Instituto Radiofónico Fe y Alegría y Dirección Nacional del Instituto Universitario Jesús Obrero; Nivel Operativo, formado por las zonas, regiones y IUJOS (Institutos Universitarios) y Nivel de Apoyo; formado por los distintos departamentos de la Oficina Nacional que responden a las necesidades y requerimientos de la Organización, por un fin común.

Por otro lado, la organización es de estructura híbrida, que reúne características de estructura por departamentalización, funcional y territorio, organizada funcionalmente sobre la base de pasos o actividades para obtener un determinado resultado final, y con un eje central de control (Dirección General), aún cuando cada subdivisión de los niveles ejecutivos y operativos, cuenta con sus propios departamentos para satisfacer sus requerimientos.

De acuerdo a la clasificación adoptada por Chiavenato, descrita en el capítulo 2, literal 2.4.3, Fe y Alegría cuenta con obras de infraestructuras importantes: centros educativos fundamentalmente, y maquinarias y equipos para los talleres formación; percibe ingresos principalmente por dos vías: Aporte por parte del estado venezolano y donaciones de la empresa privada; desde Oficina Nacional, está conformada actualmente por 34 personas; cuenta con el departamento de Relaciones Institucionales, quien es responsable de la promoción e imagen de la organización y cuenta con departamentos o áreas que administran tales recursos, a saber:

Pedagogía, Administración, Unidad de Planificación y Desarrollo, Relaciones Institucionales, Publicaciones, Voluntariado, Pastoral, Informática y Servicios Generales, dirigidos o supervisados por coordinadores y/o responsables, que como las pautas establecidas desde la Dirección General.

Cada uno de estos departamentos o unidades está conformado por cargos que dan respuesta a las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos y por ende, de la oficina nacional en su conjunto:

- 1) Pedagogía- Centro de Formación e investigación Padre Joaquín
- 2) Administración:
 - Administrador (a)
 - Asistente Administrativo (a) 1: Convenio AVEC-Fondo Común
 - Asistente Administrativo (a) 2: Préstamos
 - Asistente Administrativo (a) 3: Supernómina
 - Asistente Administrativo (a) 4: Seguro Colectivo
 - Asistente Administrativo (a) 5: Bono Alimenticio
 - Asistente Administrativo (a) 6: Fideicomiso
 - Cajero (a)
- 3) Unidad de Planificación y Desarrollo:
 - Coordinador (a) de Proyectos
 - Coordinador (a) de Planificación
 - Gestor (a) de Proyectos
 - Ingeniero (a) Supervisor (a)
 - Ingeniero (a) de catastro.
 - Asistente Administrativo (a)
 - Asistente informático
- 4) Relaciones Institucionales:
 - Coordinador (a) de Imagen y Promoción
 - Coordinador (a) de Relaciones Públicas
 - Responsable de Prensa
- 5) Publicaciones:
 - Coordinador (a) de Publicaciones
 - Asistente de Publicaciones
- 6) Voluntariado:
 - Coordinador (a) de Voluntariado
- 7) Pastoral:
 - Coordinador (a) de Pastoral
- 8) Servicios Generales:
 - Coordinador (a) de Servicios Generales
 - Secretario (a)
 - Técnico de informática
 - Técnico de Servicios Generales

- Recepcionista
- Mantenimiento
- Mensajero

La unidad de Pedagogía es la responsable de todo lo concerniente a formación e investigación de Fe y Alegría Venezuela en toda su extensión, pero ella misma actúa físicamente desde otro espacio distinto al de la oficina nacional y cuenta con un equipo de trabajo independiente, es decir, que estructuralmente responde a las necesidades y requerimientos de la Dirección General pero operativamente cuenta con un equipo de trabajo distinto al de la oficina nacional. Es por ello que en la propuesta que se presentará a continuación no se incluye esta unidad dentro del diseño, descripción y análisis de los cargos que conforman el equipo de trabajo de la oficina nacional.

El departamento de administración está conformado por el Administrador que es quien dicta las pautas y es el responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procesos administrativos. Y por un equipo de trabajo conformado por una cajera y seis (6) asistentes administrativos que dan respuesta a las necesidades y los requerimientos administrativos.

La unidad de Planificación y Desarrollo está conformado por dos (2) coordinadores: de Proyectos y Planificación: El primero es el responsable de coordinar, acompañar y hacer seguimientos a la gestión de proyectos que se llevan desde la unidad y el segundo actúa junto con la Comisión Nacional de Planificación en los procesos de planificación de los distintos programas de la organización. Así mismo, cuenta con un equipo de trabajo quienes son los responsables de dar respuesta a las necesidades y requerimientos de la unidad: Gestores de Proyectos (2), Ingenieros Supervisores (2) y Asistentes Administrativo e Informático, además de contar con un Ingeniero responsable del área de catastro.

El departamento de Relaciones Institucionales es el responsable de la imagen, promoción y relaciones públicas de la institución, así como de dar a conocer a la misma a través de los acontecimientos más relevantes y participación en las actividades públicas de relevancia en el acontecer nacional, a través de los distintos medios de comunicación social. Este departamento cuenta con un equipo de trabajo conformado por un coordinador de Promoción e Imagen, un coordinador de Relaciones Públicas y un responsable de Prensa.

El departamento de publicaciones, conformado por un coordinador y un asistente, debe velar por dar respuesta a las demandas de las oficinas nacionales y centros escolares principalmente, así como de cualquier interesado (organismos públicos, librerías, entre otros) de las

diversas publicaciones producidas por la institución y por la Federación Internacional de Fe y Alegría.

El voluntariado debe velar por la participación voluntaria de profesionales en la institución y dar respuesta a las necesidades y requerimientos que de allí se deriven.

El departamento de pastoral, conformado por un coordinador, es el responsable de coordinar, animar y acompañar la acción pastoral en los diversos programas de la institución.

El departamento de Servicios generales, es el responsable de velar por el mantenimiento, orden y buen funcionamiento de las áreas y equipos comunes de la oficina nacional, y dar respuesta a los requerimientos y necesidades de los demás departamentos o unidades.

Como puede apreciarse claramente en la estructura organizativa de la institución, esta no cuenta con una estructura definida para la gestión de Recursos Humanos, que sirva de apoyo en todo lo concerniente al recurso humano, cuya responsabilidad se centre en establecer condiciones favorables para que las personas consigan los objetivos individuales, propios de cada cargo ó especificidad de sus funciones.

Actualmente, es responsabilidad del Departamento de Administración, a través de los diferentes asistentes administrativos, cumplir las funciones de Administración de Salarios (Pago de nómina, Derechos Laborales (Fideicomiso, SSO y LPH), Seguro Colectivo, ahorro en común, fondo de salud, entre otros).

Esta claro que las actividades o funciones inherentes a la Administración de Recursos Humanos se llevan a cabo desde los distintos departamentos o niveles que conforman la estructura organizativa vigente y el lugar que ocupan los cargos están claramente definidos: dirigidos o supervisados por coordinadores y/o responsables, que siguen las pautas establecidas desde la Dirección General.

Se trata de una organización que se caracteriza porque las personas que la conforman, aún cuando tienen establecidos los cargos que ocupan, desempeñan distintas funciones, de acuerdo a las necesidades que se presentan en la búsqueda del logro de sus objetivos, incluso fuera del contenido de los cargos. Pero resulta necesario formalizar el diseño, descripción y análisis de los cargos, de manera de facilitar los procesos inherentes a la Administración de Recursos Humanos.

Adicional a lo descrito anteriormente, la encuesta realizada al personal de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, además de suministrar toda la información necesaria y elementos claves para el desarrollo de la propuesta de una nueva estructura organizativa, y la descripción y análisis de los cargos, las cuales desarrollaremos más adelante, arrojó algunos resultados que se describirán a continuación: (Apéndice C)

Del total de encuestados, todos coinciden en que efectivamente las actividades que realizan son necesarias para el logro de sus objetivos, ya que permiten lograr la excelencia, y las mismas van acorde a la naturaleza de las acciones.

Sin embargo, el 28% considera que existen otras actividades adicionales que debieran realizarse para lograr los objetivos del cargo, mientras que el 72% considera que no es necesario realizar otras funciones de las previstas.

FIGURA N° 2



Por otro lado, el 88% de los encuestados cree que existen algunas actividades que realizan están de más en el desempeño de sus funciones, pero no lo desfavorecen, de allí parte del análisis de que es posible que

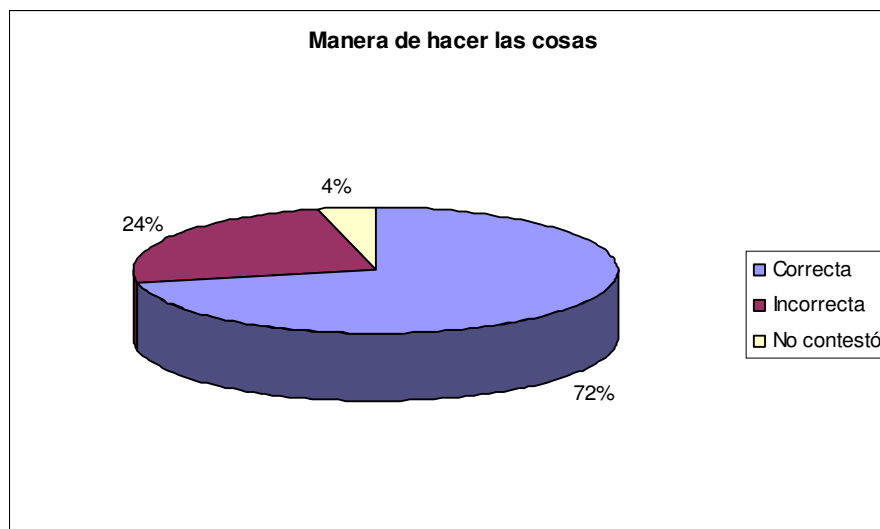
en algunos casos se lleven a cabo tareas que no estén directamente relacionadas con el cargo, mientras que 12% considera que no existen actividades que estén de más.

FIGURA N° 3



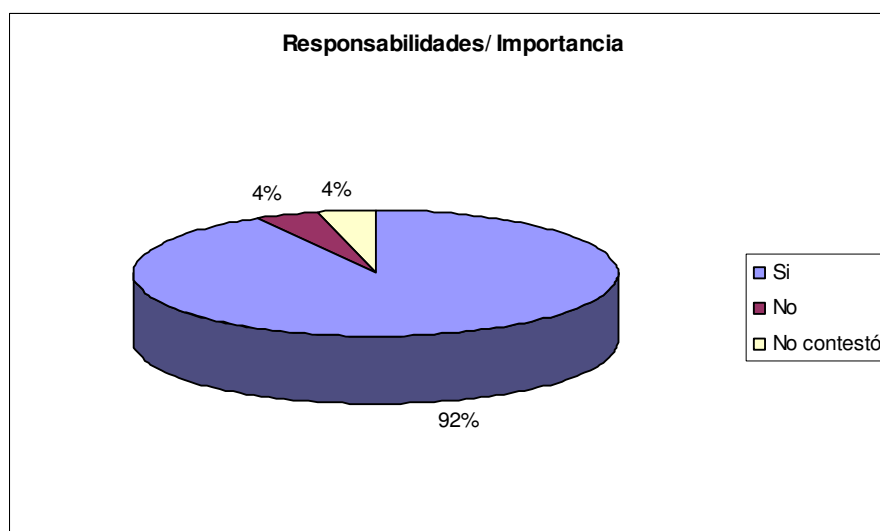
De cualquier forma, el 72% del total de encuestados consideran que la manera de realizar las actividades es la correcta, mientras que el 24% que no es la correcta, que debe haber ciertos procedimientos e instrumentos que faciliten el desempeño de sus funciones, principalmente en la Unidad de Planificación y Desarrollo, y en el departamento de Publicaciones. El 4% restante no contestó.

FIGURA N° 4



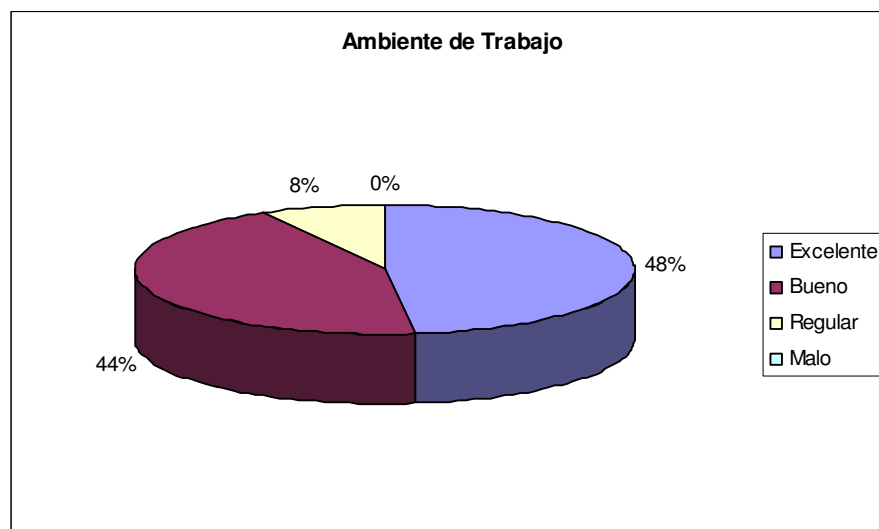
Por otro lado, el 92% de los encuestados considera que sus responsabilidades se ajustan a la importancia del cargo dentro de la organización, es decir, que van en concordancia con el lugar que ocupan. Mientras que un 4% considera que sus responsabilidades no se ajustan a la importancia del cargo, llegando incluso a considerar que la organización no le da la importancia que merece el cargo que ocupan. El otro 4% que no contestó.

FIGURA N° 5



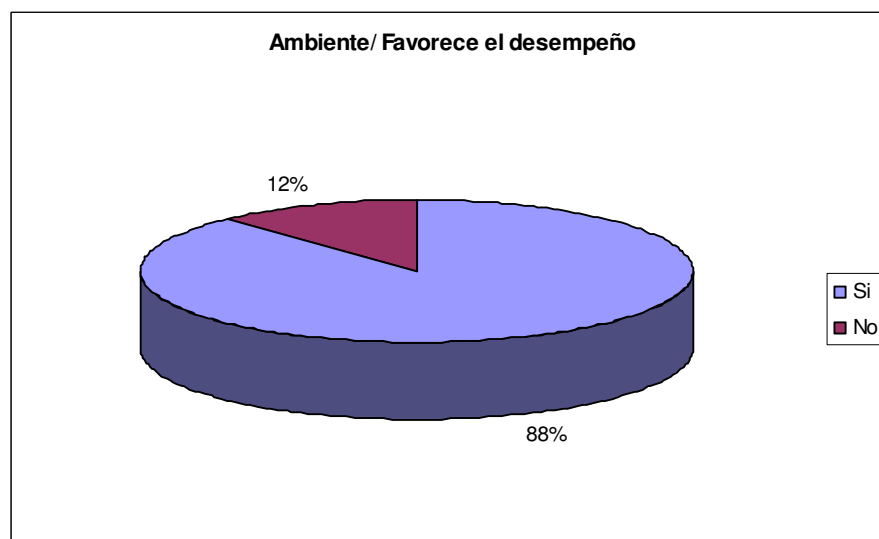
En cuanto al ambiente de trabajo, 48% de los encuestados considera que es excelente, 44% bueno y 8% regular.

FIGURA N° 6



En este sentido, 88% considera que el ambiente de trabajo favorece el desempeño de las funciones, sin embargo, 12% cree que por el contrario, el ambiente no favorece, por las razones siguientes: mucha presión, desestímulo y ambiente ruidoso y muy frío.

FIGURA N° 7



En cuanto a las expectativas respecto al cargo, las más resaltantes son: Mejor desempeño, crecimiento personal y profesional y capacitación en el área en que se desarrollan.

Por otro lado, la expectativa más resaltante en relación a las condiciones y ambiente de trabajo es con respecto al salario: reconocimiento acorde al desempeño de las funciones, y mayor remuneración.

Como puede observarse, existen ciertos elementos tales como: ambiente de trabajo, crecimiento profesional, capacitación, reconocimiento acorde al desempeño, que resultan claramente funciones inherentes y determinantes en la Administración de Recursos Humanos, lo que justifica la formalización del área dentro de la organización, lo que justifican la creación ó formalización de la Administración de Recursos Humanos como unidad especializada en la organización.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PROPUESTAS

(Departamento de Recursos Humanos)

Caracas, Julio de 2006.

FyAON



INDICE

INTRODUCCIÓN

1. CONSIDERACIONES PREVIAS

2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PROPUESTAS

2.1 Propuesta “A”

2.2 Propuesta “B”

2.3 Propuesta “C”

3. ORGANIGRAMAS PROPUESTOS

4. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

4.1 De acuerdo a la estructura organizativa vigente

4.2 De acuerdo a las estructuras organizativas propuestas



INTRODUCCION

Este Manual descriptivo de cargos de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, tiene como propósito el diseño, descripción y análisis de los cargos de la organización y presentar una propuesta de estructuras organizativas posibles considerando la figura del departamento o área responsable de la Administración de Recursos Humanos.

Surge, como elementos para la formalización del departamento responsable de la Administración de Recursos Humanos, de manera de facilitar los procesos y prever los requerimientos de personal de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, con el fin de registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información referida a la descripción de los cargos.

Considera los cargos de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, en Caracas, Venezuela, desde el nivel de apoyo, en las áreas de: Administración, Unidad de Planificación y Desarrollo, Relaciones Institucionales, Publicaciones, Voluntariado, Pastoral y Servicios generales y, a manera de propuesta, Administración de Recursos Humanos.

Este manual se situará en un periodo de tiempo de corto a mediano plazo, considerando el proceso de cambios que viene viviendo la organización en los últimos días.

El contenido se refiere, en primer lugar, a unas consideraciones previas a tomar en cuenta para la comprensión y análisis de la información contenida en el Manual; en segundo lugar, a una breve descripción de las unidades administrativas de la Oficina Nacional de Fe y Alegría en función de sus relaciones de jerarquía; en tercer lugar, a la representación gráfica de la estructura organizativa de Fe y Alegría que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, y sus respectivas relaciones. Y por último, a la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.



CONSIDERACIONES PREVIAS

Con este manual se pretende proponer unas estructuras organizativas que formalice la Administración de Recursos Humanos, y una herramienta que le permita a la organización, contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, que facilite a su vez, la gestión de Recursos Humanos.

La estructura organizativa actual de Fe y Alegría- Venezuela consta de cuatro niveles: Nivel estratégico, Nivel Ejecutivo, Nivel Operativo y Nivel de Apoyo, pero no cuenta formalmente con un departamento de Recursos Humanos, de allí las propuestas que se presentarán más adelante.

Desde la Oficina Nacional actúa el nivel de apoyo, de acuerdo a políticas establecidas desde la Dirección General, para dar respuesta a las necesidades y requerimientos de la organización.

Por otro lado, cada Dirección Nacional, aún cuando sigue los lineamientos de la Dirección General, internamente cuenta con una estructura organizativa independiente e integral, con responsables en cada una de las administraciones de recursos, propias de la organización. Igual sucede con el nivel operativo (Regiones, Zonas e Institutos Universitarios).

Dentro del nivel de apoyo, ejerce funciones el equipo de Pedagogía-Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín, sin embargo, lo hacen desde un espacio físico diferente al de la Oficina Nacional, y cuentan con su propia estructura organizativa.

Por tanto, en la descripción de cargos de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, sólo se incluirá el nivel de apoyo, sin considerar Pedagogía-Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín, aunque parte de las descripciones puedan perfectamente ser consideradas por ellos y por el resto de los niveles, además de incluir los cargos nuevos que resulten de las propuestas de estructuras organizativas, bien sea, por reorganización de funciones, o inclusión de cargos.



2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PROPUESTAS

A continuación se presentan tres propuestas de estructuras organizativas, de acuerdo a la necesidad obtenida de la determinación de figura, departamento, división o área de Recursos Humanos claramente definido. En función de la posición que ocupe en el organigrama, se establecerán las funciones principales, y recurso humano requerido para llevar a cabo las tareas necesarias, tanto para los cargos que resulten de reestructuraciones, como para los cargos nuevos que deban incluirse dentro de la estructura propuesta.

2.1 Propuesta A: Esta propuesta pretende incorporar el Departamento de Recursos Humanos como una división en el nivel de apoyo. En este sentido, se trataría de una reestructuración de los cargos y funciones del Departamento de Administración de manera de separar las inherentes a la Administración de Recursos Humanos.

De esta manera, el Departamento de Administración se encargaría fundamentalmente de la gestión administrativa y financiera de Fe y Alegría; consolidación de la contabilidad, fondo común y relaciones con la AVEC, incorporando el cargo de Contador (a), y reubicando los asistentes administrativos responsables de Supernómina, Seguro Colectivo, Bono Alimenticio, LPH y Fideicomiso. El Departamento de Recursos Humanos sería responsable, además de estas últimas actividades, del reclutamiento y selección de personal, capacitación y adiestramiento.

En todo caso, este Departamento formaría parte del nivel de apoyo de la organización (desde la Oficina Nacional), que dependerá directamente de la Dirección General (Director General y Sub director General) y servirá de apoyo a las Direcciones Nacionales de Escuelas, Instituto Radiofónico Fe y Alegría e Instituto Universitario Jesús Obrero (Figura N° 8).

Estaría constituido por un Coordinador de Recursos Humanos y tres analistas de Recursos Humanos, uno asumiendo funciones de Remuneración, a través de actividades tales como: Liquidaciones del personal, de acuerdo a los requisitos de ley, escalas salariales, y administración de salarios, desarrollo y administración de planes y

beneficios para los empleados, actualmente ejercidas por asistentes administrativos y dos, asumiendo funciones de selección y adiestramiento, a través de actividades como: Entrevistas, avisos en la web, y otras técnicas similares, para lograr candidatos idóneos, bases de datos, empleo, capacitación del empleado para el desempeño de las tareas específicas del puesto en el que ha sido ubicado y cursos de entrenamiento, o de formación.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nivel Estratégico:

1. Junta Directiva Nacional
2. Dirección General
 - 2.1 Director General
 - 2.2 Subdirector General
3. Comisión Asesora
 - 3.1 Consejo Técnico Asesor
 - 3.2 Consejo General
 - 3.3 Consejo Zonal
 - 3.4 Consejo Directores IRFA
 - 3.5 Consejo Educación Superior

Nivel Ejecutivo:

4. Dirección Nacional IRFA

Nivel Operativo:

- 4.1 Región Central
- 4.2 Región Occidente
- 4.3 Región Los Llanos
- 4.4 Región Oriente Norte
- 4.5 Región Oriente Sur
- 4.6 Región Andes

5. Dirección Nacional de Escuelas

Nivel Operativo:

- 5.1 Zona Guayana
- 5.2 Zona Oriente Norte
- 5.3 Zona Zulia

- 5.4 Zona Caracas
- 5.5 Zona Central
- 5.6 Zona Lara- Llanos
- 5.7 Zona Andes

6. Dirección Nacional de Educación Superior

Nivel Operativo

- 6.1 IUJO- Guanarito
- 6.2 IUJO- Catia
- 6.3 IUJO- San Francisco
- 6.4 IUJO- Barquisimeto
- 6.5 IUJO- Petare
- 6.6 Centro de Profesionalización

Nivel de Apoyo:

7. Oficina Nacional

7.1 Pedagogía

7.2 Administración

- 7.2.1 Administrador (a)
- 7.2.2 Contador (a)- CARGO NUEVO
- 7.2.3 Asistente Administrativo (a): Convenio Avec
- 7.2.4 Cajero (a)

7.3 Recursos Humanos

- 7.3.1 Coordinador (a)- CARGO NUEVO
- 7.3.2 Analista de Recursos Humanos- CARGO NUEVO

7.4 Unidad de Planificación y Desarrollo

- 7.4.1 Coordinador (a) de Proyectos
- 7.4.2 Coordinador (a) de Planificación
- 7.4.3 Gestor (a) de Proyectos
- 7.4.4 Ingeniero (a) Supervisor (a)
- 7.4.5 Ingeniero (a) de Catastro
- 7.4.6 Asistente Administrativo (a)
- 7.4.7 Asistente Informático

7.5 Relaciones Institucionales

- 7.5.1 Coordinador (a) de Imagen y Promoción
- 7.5.2 Coordinador (a) de Relaciones Públicas
- 7.5.3 Responsable de Prensa

7.6 Publicaciones

7.6.1 Coordinador de Publicaciones

7.6.2 Asistente de Publicaciones

7.7 Voluntariado

7.7.1 Coordinador (a) de Voluntariado

7.8 Pastoral

7.8.1 Coordinador (a) de Pastoral

7.9 Servicios Generales

7.9.1 Coordinador (a) de Servicios Generales

7.9.2 Secretaria

7.9.3 Técnico de Servicios Generales

7.9.4 Técnico de Informática

7.9.5 Recepcionista

7.9.6 Mensajero

7.9.7 Mantenimiento

2.2 Propuesta B: Esta propuesta pretende formalizar la gestión de Recursos Humanos como unidad asesora de la organización, que brinde a la Dirección General información técnica y de conocimientos especializados en la Administración de Recursos Humanos, incorporando la figura de un Asesor de Recursos Humanos dentro de la Comisión.

Se mantendría igual la estructura organizativa vigente, es decir, que las funciones de personal se llevarían a cabo desde el Departamento de Administración, sólo que incorporando especialistas en Recursos Humanos que ejerzan las funciones de Administración de Salario, Selección y Empleo, Entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos, para dar respuestas a las actividades que permiten ejercer tales funciones.

En todo caso, este Asesor de Recursos Humanos, propondría a la Dirección General y demás unidades asesoras, medidas y criterios relacionados con el Recurso Humano de la organización, pero no a manera de imposición.

En este sentido, el Asesor de Recursos Humanos, como integrante de la Comisión Asesora, seguiría formando parte del nivel estratégico de la organización, dependería directamente de la Dirección General (Director

General y Sub director General) y serviría de apoyo al resto de los niveles (ejecutivo, operativo y de apoyo) (Figura N° 9)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nivel Estratégico:

1. Junta Directiva Nacional
2. Dirección General
 - 2.1 Director General
 - 2.2 Subdirector General
3. Comisión Asesora
 - 3.1 Consejo Técnico Asesor → Asesor de Recursos Humanos
 - 3.2 Consejo General
 - 3.3 Consejo Zonal
 - 3.4 Consejo Directores IRFA
 - 3.5 Consejo Educación Superior

Nivel Ejecutivo:

4. Dirección Nacional IRFA

Nivel Operativo:

- 4.1 Región Central
- 4.2 Región Occidente
- 4.3 Región Los Llanos
- 4.4 Región Oriente Norte
- 4.5 Región Oriente Sur
- 4.6 Región Andes

5. Dirección Nacional de Escuelas

Nivel Operativo:

- 5.1 Zona Guayana
- 5.2 Zona Oriente Norte
- 5.3 Zona Zulia
- 5.4 Zona Caracas

- 5.5 Zona Central
- 5.6 Zona Lara- Llanos
- 5.7 Zona Andes

6. Dirección Nacional de Educación Superior

Nivel Operativo

- 6.1 IUJO- Guanarito
- 6.2 IUJO- Catia
- 6.3 IUJO- San Francisco
- 6.4 IUJO- Barquisimeto
- 6.5 IUJO- Petare
- 6.6 Centro de Profesionalización

Nivel de Apoyo:

7. Oficina Nacional

7.1 Pedagogía

7.2 Administración

- 7.2.1 Administrador (a)
- 7.2.2 Asistente Administrativo (a): Convenio Avec
- 7.2.3 Asistente Administrativo (a): Fondo Común
- 7.2.4 Analista de Recursos Humanos
- 7.2.5 Cajero (a)

7.3 Unidad de Planificación y Desarrollo

- 7.3.1 Coordinador (a) de Proyectos
- 7.3.2 Coordinador (a) de Planificación
- 7.3.3 Gestor (a) de Proyectos
- 7.3.4 Ingeniero (a) Supervisor (a)
- 7.3.5 Ingeniero (a) de Catastro
- 7.3.6 Asistente Administrativo (a)
- 7.3.7 Asistente Informático

7.4 Relaciones Institucionales

- 7.4.1 Coordinador (a) de Imagen y Promoción
- 7.4.2 Coordinador (a) de Relaciones Públicas
- 7.4.3 Responsable de Prensa

7.5 Publicaciones

- 7.5.1 Coordinador (a) de Publicaciones
- 7.5.2 Asistente de Publicaciones

7.6 Voluntariado

7.6.1 Coordinador (a) de Voluntariado

7.7 Pastoral

7.7.1 Coordinador (a) de Pastoral

7.8 Servicios Generales

7.8.1 Coordinador (a) de Servicios Generales

7.8.2 Secretaria

7.8.3 Técnico de Servicios Generales

7.8.4 Técnico de Informática

7.8.5 Recepcionista

7.8.6 Mensajero

7.8.7 Mantenimiento

2.3 Propuesta C: Con esta estructura organizativa, se pretende abarcar, en mediano y largo plazo, la gestión de Recursos Humanos en todos los niveles de la organización; es decir, considerando la propuesta A, de inclusión del Departamento de Recursos Humanos, se trataría de contar desde las distintas regiones, zonas e IUJOS que integran las Direcciones Nacionales, con un área de Recursos Humanos, que cuente al menos con un coordinador y analista, que sean los encargados de dar respuestas a las diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos e interlocutor con el Coordinador de Recursos Humanos desde la Oficina Nacional.

En todo caso, los coordinadores y analistas de Recursos Humanos, serían los responsables de llevar a cabo las funciones de Selección y Empleo (reclutamiento), Entrenamiento (Capacitación y formación), Sueldos y Salarios, Seguridad y Desarrollo de Personal (o planes de actividades sociales), a través de actividades tales como: entrevistas, registros, liquidaciones, adiestramiento, seguimiento, descripciones y análisis de cargos, evaluación de desempeño, beneficios sociales. Todo esto, de acuerdo a las políticas establecidas desde la Oficina Nacional y con el apoyo y coordinación del Coordinador Nacional de Recursos Humanos.

En este sentido, el Coordinador Nacional de Recursos Humanos, formaría parte del nivel de apoyo de la organización (desde la Oficina Nacional), que dependería directamente de la Dirección General (Director General y Sub director General) y los coordinadores y analistas de Recursos Humanos, formarían parte del nivel operativo, y dependerían de las Direcciones Nacionales, según sea el caso (Figura N° 10)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nivel Estratégico:

1. Junta Directiva Nacional
2. Dirección General
 - 2.1 Director General
 - 2.2 Subdirector General
3. Comisión Asesora
 - 3.1 Consejo Técnico Asesor
 - 3.2 Consejo General
 - 3.3 Consejo Zonal
 - 3.4 Consejo Directores IRFA
 - 3.5 Consejo Educación Superior

Nivel Ejecutivo:

4. Dirección Nacional IRFA

Nivel Operativo:

- 4.1 Región Central- Coordinador y analista de RRHH
- 4.2 Región Occidente- Coordinador y analista de RRHH
- 4.3 Región Los Llanos- Coordinador y analista de RRHH
- 4.4 Región Oriente Norte- Coordinador y analista de RRHH
- 4.5 Región Oriente Sur- Coordinador y analista de RRHH
- 4.6 Región Andes- Coordinador y analista de RRHH

5. Dirección Nacional de Escuelas

Nivel Operativo:

- 5.1 Zona Guayana- Coordinador y analista de RRHH
- 5.2 Zona Oriente Norte- Coordinador y analista de RRHH
- 5.3 Zona Zulia- Coordinador y analista de RRHH
- 5.4 Zona Caracas- Coordinador y analista de RRHH
- 5.5 Zona Central- Coordinador y analista de RRHH
- 5.6 Zona Lara- Llanos- Coordinador y analista de RRHH
- 5.7 Zona Andes- Coordinador y analista de RRHH

6. Dirección Nacional de Educación Superior

Nivel Operativo

- 6.1 IUJO Guanarito- Coordinador y analista de RRHH

- 6.2 IUJO Catia- Coordinador y analista de RRHH
- 6.3 IUJO San Francisco- Coordinador y analista de RRHH
- 6.4 IUJO Barquisimeto- Coordinador y analista de RRHH
- 6.5 IUJO Petare- Coordinador y analista de RRHH
- 6.6 Centro de Profesionalización- Coordinador y analista de RRHH

Nivel de Apoyo:

7. Oficina Nacional

7.1 Pedagogía

7.2 Administración

- 7.2.1 Administrador (a)
- 7.2.2 Contador (a)- CARGO NUEVO
- 7.2.3 Asistente Administrativo (a): Convenio Avec
- 7.2.4 Cajero (a)

7.3 Recursos Humanos

- 7.3.1 Coordinador (a)- CARGO NUEVO
- 7.3.2 Analista- CARGO NUEVO

7.4 Unidad de Planificación y Desarrollo

- 7.4.1 Coordinador (a) de Proyectos
- 7.4.2 Coordinador (a) de Planificación
- 7.4.3 Gestor (a) de Proyectos
- 7.4.4 Ingeniero (a) Supervisor (a)
- 7.4.5 Ingeniero (a) de Catastro
- 7.4.6 Asistente Administrativo (a)
- 7.4.7 Asistente Informático

7.5 Relaciones Institucionales

- 7.5.1 Coordinador (a) de Imagen y Promoción
- 7.5.2 Coordinador (a) de Relaciones Públicas
- 7.5.3 Responsable de Prensa

7.6 Publicaciones

- 7.6.1 Coordinador (a) de Publicaciones
- 7.6.2 Asistente de Publicaciones

7.7 Voluntariado

- 7.7.1 Coordinador (a) de Voluntariado

7.8 Pastoral

7.8.1 Coordinador (a) de Pastoral

7.9 Servicios Generales

7.9.1 Coordinador (a) de Servicios Generales

7.9.2 Secretaria

7.9.3 Técnico de Servicios Generales

7.9.4 Técnico de Informática

7.9.5 Recepcionista

7.9.6 Mensajero

7.9.7 Mantenimiento



3. ORGANIGRAMAS PROPUESTOS

FIGURA N° 8
PROPUESTA “A”

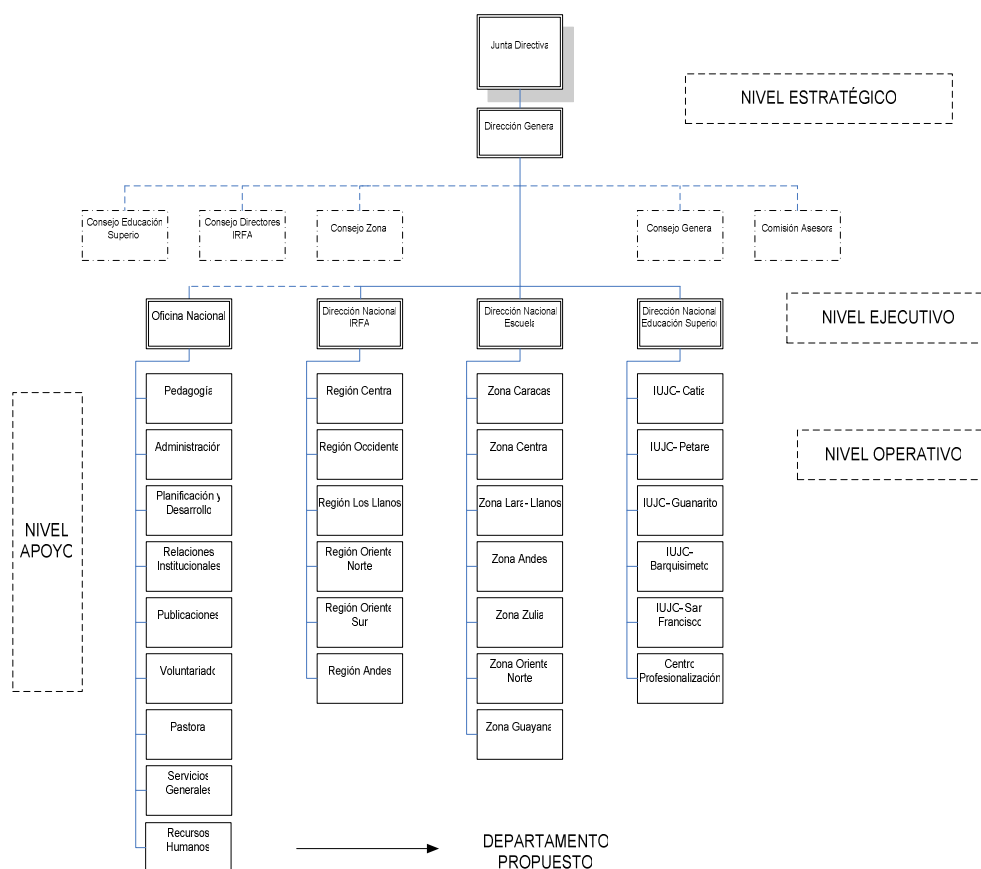


FIGURA N° 9
PROPUESTA “B”

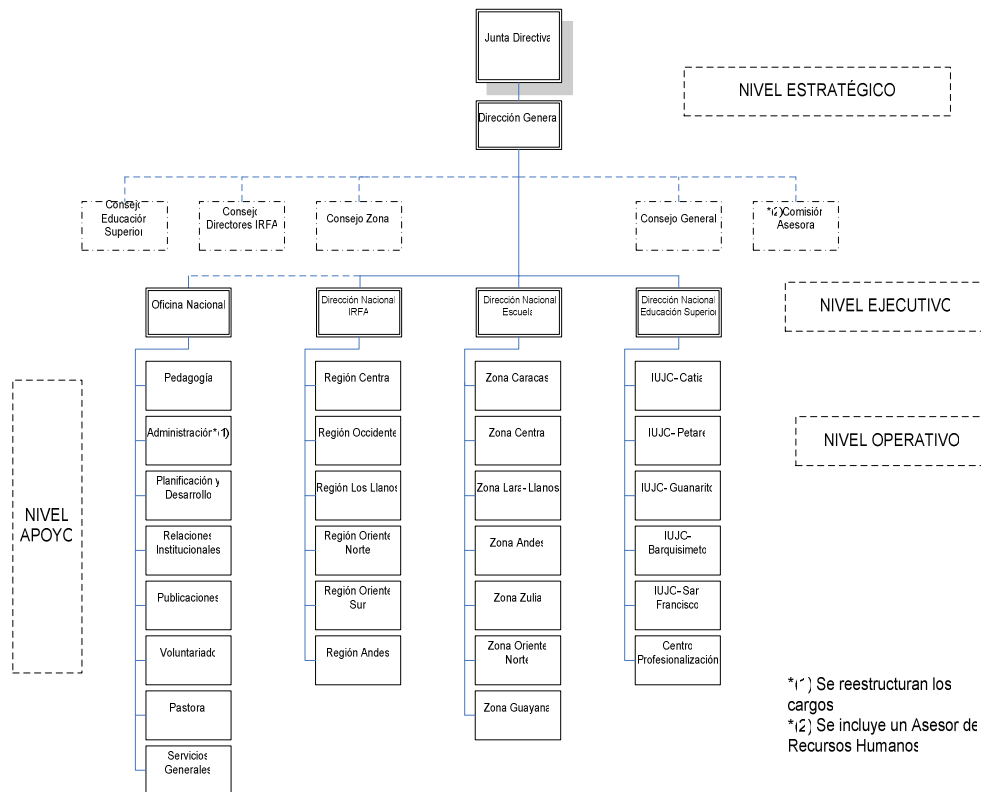
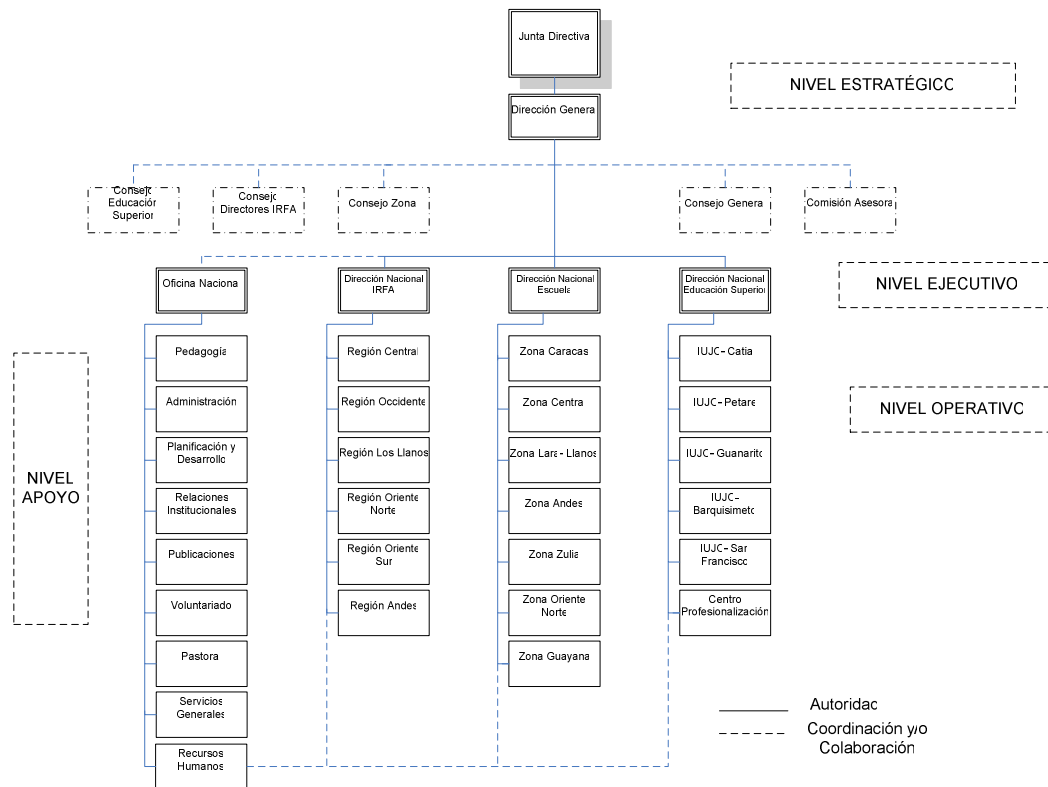


FIGURA N° 10
PROPUESTA "C"





4. DESCRIPCIONES DE CARGOS

A continuación se presenta las descripciones de cargos, en primer lugar, de acuerdo a la estructura organizativa vigente de la Oficina Nacional de Fe y Alegría y en segundo lugar, de acuerdo a las estructuras organizativas propuestas, incorporando la descripción de cargos del contador y gerente, coordinador y asistentes de Recursos Humanos.

Los elementos considerados para la descripción, resultan de los propuestos por el modelo de Kress, quien trabajó para la N.E.M.A (Nacional Electrical Manufacturing Association) con su Plan de Análisis y Valoración de Puestos, en 1940, entre otros. Ambos, han contribuido a difundir una serie de factores, que han quedado tipificados como los más relevantes para identificar las exigencias de los puestos de trabajo. Estos son:

Habilidades:

- Formación, conocimientos teóricos, gerenciales...
- Experiencia, práctica...
- Iniciativa, creatividad...

Responsabilidades:

- Por equipos, accesorios, instructivos, programas...
- Por calidad y cantidad
- Por personas, dinero, valores, confidencialidad...

Esta clasificación, bien conocida y utilizada, no agota las posibilidades de identificación de otros factores que expresen las exigencias de los puestos de trabajo y permitan incluso su medición, así como que está abierta a la posibilidad de excluir algunos de los factores que no se ajusten a las necesidades y/o requerimientos de las organizaciones.

En el caso de Fe y Alegría, no se han incluido en las descripciones y análisis de los cargos, los factores Esfuerzo y Condiciones de Trabajo, por tratarse de una institución educativa, cuyo esfuerzo, tanto físico como mental de los empleados, así como las condiciones de trabajo, resultan similares para todos los cargos desde la oficina nacional, donde comparten el mismo espacio físico y cargas de trabajo similares.

4.1 De acuerdo a la estructura organizativa vigente:

DEPARTAMENTO O ÁREA:

ADMINISTRACIÓN

OCHO (8) CARGOS:

- Administrador (a)- FyAON- 721
- Asistente Administrativo (a) 1: Fondo Común y Convenio AVEC- FyAON- 722
- Asistente Administrativo (a) 2: Préstamos- FyAON- 723
- Asistente Administrativo (a) 3: Supernómina- FyAON- 724
- Asistente Administrativo (a) 4: Seguro Colectivo- FyAON- 725
- Asistente Administrativo (a) 5: Bono Alimenticio- FyAON- 726
- Asistente Administrativo (a) 6: Fideicomiso- FyAON- 727
- Cajero (a)- FyAON- 728



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Administrador (a)
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Administración

Propósito General del Cargo:

Liderizar el área de administración general de Fe y Alegría, a fin de proveer de información oportuna y confiable al nivel estratégico de la organización, para la toma de decisiones estratégica

Funciones principales:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procesos administrativos.
- Revisar y aprobar todos los pagos.
- Presentar el presupuesto de Fe y Alegría
- Crear ambiente de trabajo en equipo que estimula nuevas ideas
- Actuar como vínculo entre equipos de diferentes unidades de la organización
- Guiar al equipo en el análisis de resultados para el desarrollo de decisiones estratégicas
- Crear y manejar creativamente la masa de dinero
- Promover la eficiente y oportuna comunicación con los clientes internos
- Establecer medidores de desempeño
- Controlar la gestión administrativa
- Informar a la Dirección General sobre los reportes financieros, pronósticos y análisis financieros

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Lic en Administración, Economista y/o carrera afín
Experiencia requerida: Mínimo diez (10) años
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Contabilidad
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Muy Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Muy Alto
Receptividad	Alto
Capacidad Analítica	Muy Alto
Facilidad de Expresión	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Alto
Disciplina y orden	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Alto
Debe demostrar pensamiento visionario, creativo, sistémico y estratégico	Muy Alto
Compromiso	Muy Alto
Vocación de servicio	Muy Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Dirección General
- Supervisa a: Asistentes Administrativos (6), cajero (a).

Responsabilidades:

- Instalaciones y equipamiento de la Oficina Nacional
 - Información Confidencial.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-721



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Asistente Administrativo (a) 1: Fondo Común- Convenio AVEC.

Nombre del Ocupante:

Departamento o área: Administración

Propósito General del Cargo:

Llevar la contabilidad del Fondo Común, y mantener las relaciones con el convenio AVEC para hacer efectivo los términos de ejecución establecidos en dicho convenio, a fin de proveer a la administración de información oportuna y veraz, de manera de facilitar la toma de decisiones.

Funciones principales:

- Recibir los movimientos diarios.
- Registrar la contabilidad del Fondo.
- Realizar transferencias vía Internet, previa autorización del Director, subdirector o Administrador (a)
- Asistir a reuniones periódicas con la Avec.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra actividad afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Administración, Contaduría y/o carrera afín

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Contabilidad
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Capacidad Analítica	Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Administrador (a)
- Supervisa a: Asistentes Administrativos 2, 3, 4, 5 y 6.

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, calculadora, Impresora
 - Material de oficina
 - Documentos: Convenios AVEC.
 - Información Confidencial.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-722


Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Asistente Administrativo (a) 2:
Nombre del Ocupante:	Préstamos
Departamento o área:	Administración

Propósito General del Cargo:

Facilitar las actividades administrativas y de gestión en el departamento, a fin de proveer a la Administración de información oportuna, asertiva y a tiempo, necesaria para la toma de decisiones.

Funciones principales:

- Consolidar las contabilidades de las zonas
- Llevar el control y evaluación de los préstamos otorgados al personal
- Servir de facilitador y entrenador del sistema contable Venecuentas
- Actualizar la base de datos del personal
- Procesar las evaluaciones del personal
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Administración, Contaduría y/o carrera afín
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Contabilidad
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Capacidad Analítica	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Receptividad	Bajo
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Administrador (a) y Asistente Administrativo 1.
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, calculadora.
 - Material de oficina
 - Documentos: Base de datos del personal y documentos varios
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-723


Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Asistente Administrativo (a)	3:
Nombre del Ocupante:	Supernómina	
Departamento o área:	Administración	

Propósito General del Cargo:

Procesar la supernómina y consolidar las contabilidades de las oficinas zonales (C4), a fin de proveer a la Administración de información oportuna, asertiva y a tiempo para la toma de decisiones.

Funciones principales:

- Registrar contablemente los movimientos de la oficina nacional
- Revisar y unificar las contabilidades mensuales de las zonas
- Procesar el pago de nóminas ordinarias y extraordinarias a nivel nacional
- Procesar los ingresos y liquidaciones de personal de oficina nacional
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Administración, Contaduría y/o carrera afín
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Contabilidad
- Ley del Trabajo
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Capacidad Analítica	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Alto
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Administrador (a) y Asistente Administrativo 1.
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Nóminas, liquidaciones, contratos.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-724



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Asistente Administrativo (a) 4: Seguro Colectivo

Nombre del Ocupante:

Departamento o área: Administración

Propósito General del Cargo:

Manejar el seguro colectivo de Hospitalización, Cirugía y Maternidad a nivel nacional, así como prestar asistencia y orientación al personal amparado por dicho plan, a fin de proveer a todo el personal de manera eficiente de este beneficio que la organización ofrece.

Funciones principales:

- Realizar inclusiones, exclusiones y modificaciones al plan administrado de seguro de hospitalización, cirugía y maternidad, correspondiente al personal de la Institución y/o beneficiarios.
- Procesar aperturas de expedientes con los recaudos necesarios.
- Tramitar reembolsos y cartas avales.
- Tramitar y hacer seguimiento a los reclamos efectuados ante la aseguradora.
- Gestionar ante la aseguradora la documentación necesaria para el otorgamiento de los beneficios.
- Brindar orientación y asistencia a los asegurados sobre beneficios y cobertura del plan y de los procedimientos a seguir en caso de siniestro.
- Procesar los movimientos mensuales y enviar reportes a las zonas.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Administración, Contaduría y/o carrera afín

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Pólizas de seguros, coberturas.
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas
Nivel

Actitud proactiva	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Capacidad Analítica	Bajo
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS
Supervisión:

- Supervisor: Administrador (a) y Asistente Administrativo 1.
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Reportes y Base de Datos.
-

 Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-725



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Asistente Administrativo (a) 5: Bono Alimenticio

Nombre del Ocupante:

Departamento o área: Administración

Propósito General del Cargo:

Procesar los pagos de Bono Alimenticio, otorgado a todo el personal de Fe y Alegría, de manera de prestar un servicio adecuado a todo el personal de este beneficio que la organización ofrece.

Funciones principales:

- Recibir las solicitudes de las zonas, oficinas y/o centros para el pago del Bono Alimenticio.
- Procesar las solicitudes y enviarlas a la empresa responsable de la emisión de las tickeras o tarjeta electrónica, según sea el caso (SODEXHO PASS y TEBCA)
- Velar porque las zonas, oficinas y/o centros realicen los pagos correspondientes a sus solicitudes.
- Verificar que las solicitudes se lleven a buen término.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Administración, Contaduría y/o carrera afín

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Contabilidad
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas**Nivel**

Actitud proactiva	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Bajo
Capacidad Analítica	Bajo
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**Supervisión:**

- Supervisor: Administrador (a) y Asistente Administrativo 1.
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos varios.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-726



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Asistente Administrativo (a) 6:
Fideicomiso

Nombre del Ocupante:

Departamento o área: Administración

Propósito General del Cargo:

Ejecutar y controlar las gestiones de Fideicomiso y fondo de salud de todo el personal de Fe y Alegría, a fin de proveerlos de manera adecuada de estos beneficios.

Funciones principales:

- Procesar las solicitudes de las zonas para el desembolso de Fideicomiso, tanto de anticipos como de liquidaciones.
- Procesar el pago de Fideicomiso de Fe y Alegría ante el Banco Venezolano de Crédito.
- Apoyar al asistente administrativo 1.
- Procesar transacciones con los bancos: aperturas y cierre de cuentas, cambios de firmas, actualización de datos, transferencias vía fax.
- Organizar las actividades diarias del mensajero.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Administración, Contaduría y/o carrera afín

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Contabilidad
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas**Nivel**

Actitud proactiva	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Bajo
Capacidad Analítica	Bajo
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Alto
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**Supervisión:**

- Supervisor: Administrador (a) y Asistente Administrativo 1.
- Supervisa a: Limpieza y Mensajero

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Información de Bancos, nacionales y extranjeros.
 -
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-727



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Cajero (a)
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Administración

Propósito General del Cargo:

Responder a los requerimientos del departamento de administración relacionados con el pago a proveedores y cobro a terceros, a fin de llevar a cabo satisfactoriamente todas las actividades inherentes.

Funciones principales:

- Elaborar cheques.
- Elaborar autorizaciones para trámites de bancos.
- Elaborar autorizaciones para retirar cheques a terceros
- Llevar el archivo de emisión de cheques, facturas y estados de cuentas bancarias.
- Entregar material de oficina.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Educación Básica Media en
Administración y/o Contabilidad

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Mecanografía
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas**Nivel**

Actitud proactiva	Medio
Identificar rápidamente información requerida	Medio
Redacción	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Alto
Receptividad	Medio
Organización	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**Supervisión:**

- Supervisor: Administrador (a) y Asistente Administrativo 1.
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, máquina de escribir.
 - Materiales: Material de oficina.
 - Dinero: Estados de cuentas bancarias, chequeras.
 - Documentos: facturas, copia de RIF y NIT.
 - Información confidencial: Caja fuerte.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-728

DEPARTAMENTO O ÁREA:

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

SIETE (7) CARGOS:

- Coordinador (a) de Proyectos- FyAON- 731
- Coordinador (a) de Planificación- FyAON- 732
- Gestor (a) de Proyectos- FyAON- 733
- Ingeniero (a) Supervisor (a)- FyAON- 734
- Ingeniero (a) de Catastro - FyAON- 735
- Asistente Administrativo (a) - FyAON- 736
- Asistente informático- FyAON- 737



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Coordinador (a) de Proyectos
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Unidad de Planificación y Desarrollo (UPD)

Propósito General del Cargo:

Coordinar, contribuir y hacer seguimiento a la planificación Nacional y a la gestión de proyectos.

Funciones principales:

- Contribuir en los procesos de formulación, seguimiento y monitoreo de los planes estratégicos y operativos
- Orientar los procesos de diseño, planificación y ejecución de proyectos de desarrollo
- Monitorear, negociar y hacer seguimiento de la gestión de proyectos
- Coordinar el proceso de recolección de estadísticas
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Sociólogo (a), Economista y/o carrera afín
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Formulación y evaluación de Proyectos (Marco Lógico)
- Planificación Estratégica
- Programas básicos de computación
- MS. Project.
- Manejo de Personal

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Capacidad Analítica	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Alto
Sistematización de información	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Receptividad	Alto
Disciplina y orden	Alto
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Liderazgo	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Capacidad de trabajar bajo presión	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General, Subdirector General, Asesor Técnico
- Supervisa a: Coordinador de Planificación, Gestores de Proyectos (2), Supervisores de obras (2), Asistentes administrativos (2).

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Base de datos de proyectos, contratos de obras, planes operativos y estratégicos y estadísticas.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-731



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Coordinador (a) de Planificación
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Unidad de Planificación y Desarrollo (UPD)

Propósito General del Cargo:

Acompañar y apoyar los procesos de planificación estratégica de los distintos programas de Fe y Alegría

Funciones principales:

- Realizar diagnóstico de necesidades estructurales y de dotación del programa de escuelas
- Implementar y validar las estadísticas de Fe y Alegría
- Ejecutar y evaluar el POA de la Dirección General
- Participar en la actividades de planificación estratégica de los distintos programas
- Brindar insumos para las actividades macro de planificación estratégica: manual de planificación, instrumentos de seguimiento y/o construcción del Plan Global.
- Participar en las actividades de la Comisión Nacional de Planificación
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Educador (a), Sociólogo (a),
Economista y/o carrera afín

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Planificación Estratégica
- Formulación y evaluación de proyectos
- Programas básicos de computación
- MS. Project

Habilidades y destrezas
Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Alto
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Capacidad analítica	Alto
Capacidad de crear consenso	Alto
Capacidad de producción de materiales bibliográficos	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS
Supervisión:

- Supervisor: Director General y coordinador (a) de proyectos
- Supervisa a: Asistente Administrativo (a) de la unidad

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Contratos y registros
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-732



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Gestor (a) de proyectos
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Unidad de Planificación y Desarrollo (UPD)

Propósito General del Cargo:

Gerenciar proyectos de desarrollo, con financiamiento dentro y fuera del país, crear condiciones favorables que permitan institucionalizar la gerencia de proyectos en Fe y Alegría Venezuela y elevar la calidad de la gestión y la cantidad de proyectos desarrollados

Funciones principales:

- Diagnosticar las necesidades que presentan los programas de Fe y Alegría
- Planificar y formular participativamente proyectos de desarrollo
- Monitorear y hacer seguimiento a los procesos de diseño y elaboración de proyectos
- Realizar procesos administrativos tales como ejecución y control presupuestario
- Elaborar informes de seguimiento y cierre del proyecto.
- Evaluar el impacto de la implementación de los proyectos que tenga a su cargo.
- Documentar los procesos de gestión de proyectos
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Sociólogo (a), Economista y/o carrera

afín

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Formulación y evaluación de proyectos
- Planificación Estratégica
- Programas básicos de computación
- MS. Project

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Capacidad analítica	Alto
Orientación a resultados.	Alto
Capacidad de trabajar bajo presión.	Alto
Liderazgo.	Medio
Trabajo en equipo.	Alto
Habilidades de negociación.	Medio
Buenas relaciones interpersonales	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General y coordinador (a) de proyectos
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Contratos, proyectos.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-733



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Ingenieros (a)s Supervisor (a)s
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Unidad de Planificación y Desarrollo (UPD)

Propósito General del Cargo:

Supervisar, chequear y controlar las obras físicas involucradas los proyectos que se ejecutan en la unidad de Planificación y Desarrollo, de manera de lograr resultados satisfactorios en la ejecución de los mismos.

Funciones principales:

- Desarrollar el proyecto constructivo en base a la propuesta solicitada por las unidades educativas o zonas
- Inspeccionar y hacer seguimiento de las obras que lleva la unidad de planificación y desarrollo.
- Llevar el control económico de las obras (valuaciones, anticipos, entre otros)
- Realizar visitas técnicas
- Generar informes técnicos y presupuestos bases
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Ingeniero (a) Civil, mención estructural preferible.

Experiencia requerida:

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Programas básicos de computación
- Gerencia de proyectos
- MS. Project, Autocad, Lulo Software
- AutoCad
- Construcción
- Análisis de precios unitarios y estimación de costos en la construcción
- Supervisión de obras.

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Coordinador (a) Unidad de Planificación y Desarrollo
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Planos, proyectos, facturas, contratos.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-734



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Ingeniero (a) de Catastro
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Unidad de Planificación y Desarrollo (UPD)

Propósito General del Cargo:

Ordenar y valorar los inmuebles de Fe y Alegría: centros educativos, casas de formación, y cualquier otra construcción propiedad de la misma.

Funciones principales:

- Recolectar toda la información física y legal del inmueble, a través de visitas a los sitios
- Hacer los cálculos necesarios para el avalúo
- Sistematizar la información y llevar una base de datos con toda la información: descripción física del inmueble, situación jurídica y valor monetario actual.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Ingeniero (a) Civil
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Subdirector General y Coordinador de Servicios Generales
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, Cámara Fotográfica, Cinta métrica
 - Material de oficina.
 - Documentos: Fichas descriptivas del inmueble.
-
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-735



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Asistente Administrativo (a)
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Unidad de Planificación y Desarrollo (UPD)

Propósito General del Cargo:

Asistir a la unidad de Planificación y Desarrollo en lo referente a la gestión administrativa y apoyo a algunos proyectos específicos, de manera de proveer a la dirección general de información oportuna, asertiva y a tiempo para la toma de decisiones.

Funciones principales:

- Ejecutar las tareas administrativas de la unidad de Planificación y Desarrollo: órdenes de pago, cronograma de pagos, relación de pagos, archivos de facturas, entre otras.
- Apoyar en la ejecución del informe financiero de los proyectos.
- Asistir a la coordinación de la unidad en los proyectos que le sean asignados
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Administración y/o carrera afín
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Formulación y evaluación de Proyectos
- Programas básicos de computación
- MS. Project.
- Gestión administrativa

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos.	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Coordinador (a) Unidad de Planificación y Desarrollo
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, Cámara Fotográfica, Cámara de Video, Portátil.
 - Material de oficina.
 - Dinero: Caja chica.
 - Documentos: Fichas técnicas y económicas de proyectos, contratos, resúmenes.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-736



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Asistente de Aplicaciones
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Unidad de Planificación y Desarrollo (UPD)

Propósito General del Cargo:

Implementar y alimentar las aplicaciones federativas: Estadísticas, Centros y Servicios, Donaciones y Personal, a fin de proveer a la dirección general de información oportuna, asertiva y a tiempo, para la toma de decisiones.

Funciones principales:

- Aplicar, alimentar y dar a conocer las herramientas informáticas desarrolladas desde la FIFYA
- Diseñar y programar herramientas informáticas para la gestión administrativa
- Mantener actualizadas las bases de datos
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Informática
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Páginas webs
- Programación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos.	Medio
Creatividad	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Coordinador (a) Unidad de Planificación y Desarrollo
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-737

DEPARTAMENTO O ÁREA

RELACIONES INSTITUCIONALES

TRES (3) CARGOS:

- Coordinador (a) de Imagen y Promoción- FyAON- 741
- Coordinador (a) de Relaciones Públicas- FyAON- 742
- Responsable de Prensa- FyAON- 743


Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Coordinador (a) de Promoción e Imagen
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Relaciones Institucionales

Propósito General del Cargo:

Promocionar a la institución a nivel nacional, a fin de garantizar la obtención de recursos provenientes de la empresa privada y otras organizaciones.

Funciones principales:

- Contactar a empresas privadas en la búsqueda de recursos para el financiamiento de la organización.
- Coordinar y desarrollar actividades inherentes a la imagen de la organización, desde el diseño de afiches, trípticos, material POP, etcétera, hasta la distribución de los mismos.
- Coordinar la campaña anual de la rifa, y cualquier otro evento que resulte, con el fin de promocionar a la organización.
- Velar por el buen uso del Logo de Fe y Alegría.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU, preferiblemente Diseñador (a) Gráfico (a)
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Programas básicos de computación
- Programas de diseño
- Relaciones Públicas

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Creatividad	Alto
Facilidad de expresión	Alto
Capacidad de convencimiento	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General y Subdirector General
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Logos de la institución, material de campañas.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-741



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Coordinador (a) de Relaciones Públicas
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Relaciones Institucionales

Propósito General del Cargo:

Representar a la institución en la búsqueda de apoyo para la gestión a nivel nacional

Funciones principales:

- Organizar campañas institucionales
- Mantener a la institución en los medios de comunicación
- Coordinar y enviar el En ConFYAnza a todos los contactos, y miembros de la institución
- Apoyar en la recaudación de fondos
- Prestar seguimiento y promoción a los proyectos
- Mantener actualizada la base de datos de benefactores, medios de comunicación y amigos de Fe y Alegría
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Licenciado (a)
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Programas básicos de computación
- Relaciones Públicas

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Creatividad	Alto
Facilidad de expresión	Alto
Capacidad de convencimiento	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General y Subdirector General
- Supervisa a: Asistente de Relaciones Institucionales

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Base de datos.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-742



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Responsable de Prensa
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Relaciones Institucionales

Propósito General del Cargo:

Mantener a la institución en los medios de comunicación y colaborar con las propuestas de comunicación que se lleven a cabo en el departamento.

Funciones principales:

- Actualizar la página Web- www.feyalegría.org/venezuela
- Hacer contacto con los directores de las zonas, IUJOS e IRFA, para obtener información de eventos importantes realizados por la organización.
- Redactar el *EN CONFYANZA*, boletín mensual publicado en la página Web y distribuido a nivel nacional.
- Establecer contacto con los medios de comunicación, a través de notas de prensa, convocatoria a eventos organizados por la institución.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Comunicador (a) Social o estudiante de los últimos años
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Programas básicos de computación
- Páginas Web

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Medio
Vocación de servicio	Medio
Creatividad	Alto
Facilidad de expresión	Alto
Redacción	Alto
Capacidad de convencimiento	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Coordinador de Relaciones Públicas y Coordinador de Imagen y Promoción
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina.
 - Documentos:
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-743

DEPARTAMENTO O ÁREA

PUBLICACIONES

DOS (2) CARGOS:

- Coordinador (a) de Publicaciones- FyAON- 751
- Asistente de Publicaciones- FyAON- 752


Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Coordinador (a) de Publicaciones
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Publicaciones

Propósito General del Cargo:

Dirigir y coordinar, todas las actividades concernientes a la fase de Producción Editorial y Promoción y Ventas, de las publicaciones elaboradas por la organización, a fin de garantizar la gestión editorial de la organización

Funciones principales:

- Recibir los artículos de cada nuevo título por colección
- Tramitar la cotización, diagramación y montaje
- Revisar y corregir los borradores y arte final
- Hacer seguimiento de la producción e impresión
- Coordinar la fase de mercadeo y distribución
- Velar por la organización del inventario tanto físico como digital de cada almacén
- Velar por la participación y asistencia a eventos, ferias, expoventas
- Garantizar la actualización de publicaciones en la página Web de Fe y Alegría
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Licenciado (a) en Educación
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Facilidad de expresión	Alto
Redacción	Alto
Buena ortografía	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General y Subdirector General
- Supervisa a: Asistente de Publicaciones y responsable de almacén.

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, teléfono, fax e impresora.
 - Material de oficina, almacén de publicaciones
 - Documentos: Planillas para tramitar ISBN.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-751



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Asistente de Publicaciones y responsable de almacén.
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Publicaciones

Propósito General del Cargo:

Procesar y despachar todos los requerimientos de publicaciones de parte de las diferentes instancias de Fe y Alegría; facturas, distribución e inventario, así como el almacenamiento de las mismas.

Funciones principales:

- Distribuir y almacenar las publicaciones de Fe y Alegría
- Facturar e inventariar las compras y/o ventas de publicaciones
- Visitar los establecimientos donde se ha colocado la mercancía para verificar material en consignación
- Asistir a los distintos eventos para la promoción y venta de las publicaciones
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Educación Básica Media en
Administración y/o carrera afín

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Masculino

Conocimientos:

- Programas básicos de computación
- Ventas
- Inventario

Habilidades y destrezas**Nivel**

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Medio
Vocación de servicio	Medio
Facilidad de expresión	Medio
Fuerza	Alto
Condición Física	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**Supervisión:**

- Supervisor: Coordinador (a) de Publicaciones
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora.
 - Material de oficina, almacén de publicaciones
 - Vehículo
 - Dinero: Caja chica.
 - Documentos: Facturas, relaciones de ventas, inventarios, presupuestos.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-752



DEPARTAMENTO O ÁREA

VOLUNTARIADO

UN (1) CARGO:

- Coordinador (a)- FyAON- 761


Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Coordinador (a)
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Voluntariado Profesional

Propósito General del Cargo:

Fomentar la participación voluntaria de profesionales en Fe y Alegría Venezuela, a fin de garantizar apoyo de recursos humanos dispuestos a colaborar con la organización sin intención de lucro.

Funciones principales:

- Capacitar y acompañar a voluntarios profesionales (particulares o institucionales.)
- Identificar las necesidades de voluntariado en Fe y Alegría
- Facilitar procesos de acompañamiento y formación a expresiones de voluntariado a lo interno de Fe y Alegría.
- Gestionar vinculaciones de voluntariado institucional (empresas, asociaciones, etc.)
- Negociar con agencias nacionales e internacionales
- Capacitar y acompañar a los voluntarios profesionales (particulares o institucionales).
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Licenciado(a) en Educación y/o Trabajo Social, Sociólogo (a)

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Alto
Facilidad de expresión	Alto
Capacidad para transmitir y compartir conocimientos	Alto
Diálogo y negociación	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General y Subdirector General
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, impresora.
 - Material de oficina.
 - Documentos: Informes, trabajos, presentaciones.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-761



DEPARTAMENTO O ÁREA

PASTORAL

UN (1) CARGO:

- Coordinador (a)- FyAON- 771



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Coordinador (a)
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Pastoral

Propósito General del Cargo:

Coordinar, animar y acompañar la acción pastoral en los diversos programas de Fe y Alegría, a fin de garantizar la formación cristiana en todo el personal de la organización.

Funciones principales:

- Coordinar encuentros y reuniones de los animadores de pastoral de las zonas y programas
- Mantener comunicación constante con las coordinaciones de pastoral de programas y zonas
- Elaborar y enviar material de pastoral y espiritualidad
- Alimentar la página Web de pastoral
- Coordinar el proceso de planificación de pastoral de Fe y Alegría
- Animar el desarrollo y fortalecimiento de lo pastoral en programas específicos de Fe y Alegría
- Facilitar talleres de formación para los animadores de pastoral
- Facilitar retiros espirituales y talleres de crecimiento personal
- Atender a coordinadores de pastoral y a cualquiera que lo solicite.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Formación Humano- Cristiana
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Pastoral

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Alto
Facilidad de expresión	Alto
Capacidad para transmitir y compartir conocimientos	Alto
Capacidad para escuchar	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General, Subdirector General
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, impresora, scanner
 - Material de oficina.
 - Información Confidencial
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-771



DEPARTAMENTO O ÁREA

SERVICIOS GENERALES

SIETE (7) CARGOS:

- Coordinador (a)- FyAON- 781
- Secretario (a)- FyAON- 782
- Técnico de informática- FyAON- 783
- Técnico de Servicios Generales- FyAON- 784
- Recepcionista- FyAON- 785
- Mantenimiento- FyAON- 786
- Mensajero- FyAON- 787



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Coordinador (a)
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Servicios Generales

Propósito General del Cargo:

Asistir al departamento de Relaciones Institucionales en las actividades de la organización y coordinar el proceso del programa de catastro.

Funciones principales:

- Coordinar visitas a los centros de Fe y Alegría para la elaboración del avalúo.
- Coordinar la rifa anual: distribución de boletos, compra de premios y todo lo relacionado.
- Llevar la agenda de actividades en el Centro de Formación Villa Rosario y supervisar el personal que allí labora.
- Velar por los vehículos de la Oficina Nacional
- Velar por el depósito de Fe y Alegría
- Apoyar a las zonas en las compras de vehículos

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Técnico Superior Universitario
Experiencia requerida: Sin experiencia
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Avalúos

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Subdirector General
- Supervisa a: Conserje del Centro de Formación Villa del Rosario, Técnico en Informática.

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, Cámara digital, Vehículos
 - Material de oficina.
 - Documentos: Documentos de propiedad de centros, Actas Junta Directiva, Poderes.
 - Información Confidencial
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-781


Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Secretaria
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Servicios Generales

Propósito General del Cargo:

Prestar asistencia secretarial a los directivos, planificando y ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad y facilitando la comunicación entre el personal externo e interno y directivos.

Funciones principales:

- Transcribir en el computador oficios, memorandos, informes y documentos varios de la dependencia.
- Transcribir en el libro de actas reuniones de Junta Directiva
- Llevar registros de actas de reunión de directores, informes, recaudos y expedientes.
- Recibir y verificar la correspondencia, oficios, circulares, memorandos, y cualquier otro material dirigido al director y subdirector nacional.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas.
- Revisar los correos electrónicos de la cuenta feyalegría@etheron.net
- Tramitar citas, entrevistas y solicitudes de reuniones de sus superiores con otros empleados, organismos y personalidades.
- Atender visitas y público en general.
- Tramitar solicitud de visas de cortesía ante el MRE.
- Tramitar la compra de pasajes aéreos de directivos y demás empleados que requieran de viajar dentro y fuera del país.
- Enviar correspondencia de MRW (envíos gratuitos).
- Coordinar la venta y envío de reconocimientos y distinciones.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Técnico Superior Universitario
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Femenino
Conocimientos:

- Técnicas secretariales
- Métodos y procedimientos de oficina.
- Redacción de informes.
- Mecanografía y ortografía.
- Elementos básicos de computación, procesador de palabras, sistemas operativos, paquetes de gráficos y hojas de cálculo.

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Medio
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Alto
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales a los diferentes niveles de la organización	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Tener iniciativa.	Alto
Organizar el trabajo.	Alto
Expresión verbal y por escrito en forma clara y precisa.	Medio
Redactar documentos de mediana complejidad.	Medio
Manejo de equipos comunes de oficina (fax, teléfono, sistema computarizado).	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Director General y Subdirector General
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Caja chica
- Equipos: Computador, Impresora, Fax, Laptops, Video Beam, Cámara de video.
- Material de oficina.
- Documentos: Poderes jurídicos, Estatutos, Exoneraciones de impuestos.
- Información Confidencial.

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-782



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Técnico de Servicios Generales
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Servicios Generales

Propósito General del Cargo:

Mantener las instalaciones de la oficina nacional en buen estado, procesar las tramitaciones legales necesarias con Seniat, aduanas, entre otros.

Funciones principales:

- Chequear fallas de equipos y velar por el buen uso de: fotocopidora, impresoras, fax, aire acondicionado, entre otros equipos, de la oficina nacional.
- Velar por el buen uso y mantener en perfecto estado las áreas comunes de la oficina nacional: baños, cocina, biblioteca, sala de reuniones, entre otros.
- Tramitar las solicitudes de exoneración de impuestos, y cualquier otra solicitud que de allí se derive
- Tramitar la salida de mercancía en aduanas.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Educación Básica Media
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Masculino
Conocimientos:

- Requisitos de tramitaciones en Seniat, Aduanas, entre otros.

Habilidades y destrezas	Nivel
Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Alto
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales a los diferentes niveles de la organización	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Recibir órdenes.	Alto
Tramitar documentos varios.	Alto
Expresarse verbalmente	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Subdirector General
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, fotocopidora
 - Material de oficina.
 - Documentos: Exoneraciones de impuestos.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-783



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Técnico de Informática
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Servicios Generales

Propósito General del Cargo:

Mantener funcionales y en buen estado los equipos informáticos de la Oficina Nacional

Funciones principales:

- Mantener funcionales las computadoras
- Actualizar las aplicaciones de seguridad (Antivirus)
- Mantener y manejar el servidor web
- Brindar apoyo a los usuarios en el funcionamiento de equipos y aplicaciones
- Mantener activas las conexiones de red
- Hacer respaldos de la información clave de cada uno de los departamentos
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: TSU en Informática
Experiencia requerida: Mínimo un (1) año
Sexo: Masculino
Conocimientos:

- Arquitectura del computador
- Sistemas Operativos
- Programación
- Base de Datos
- Redes

Habilidades y destrezas

	Nivel
Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Coordinador (a) de Servicios Generales
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, CD de Aplicaciones, cables para conexiones en red
 - Material de oficina.
 - Documentos: Facturas, contratos
 - Información confidencial: Claves, contenido de documentos
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-784



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Recepcionista
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Servicios Generales

Propósito General del Cargo:

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la Oficina Nacional, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal.

Funciones principales:

- Operar central telefónica.
- Hacer llamadas telefónicas.
- Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Llevar control diario de las llamadas de larga distancia y/o celulares, especificando quién solicita, número telefónico y hora de realización de la llamada.
- Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos al personal.
- Entregar los cheques de pagos pendientes a proveedores.
- Hacer firmar la nómina quincenal para ser firmada por el personal.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Informar al público en general sobre cualquier requerimiento de publicaciones y realizar las ventas de las mismas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Educación Media Básica
Experiencia requerida: Sin experiencia
Sexo: Femenino
Conocimientos:

- Manejo de central telefónica
- Conocimientos básicos- mínimos de computación.

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Bajo
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Receptividad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales	Alto
Atención al personal y público en general	Alto
Trato cortes.	Alto
Facilidad de Expresión	Alto
Agradable tono de voz.	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Coordinador (a) administrativo (a)
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora y Central telefónica.
 - Material de oficina y sello de la organización.
 - Dinero: Efectivo por venta de publicaciones y cheques para pago a proveedores.
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

Código: FyAON-785



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Mantenimiento
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Servicios Generales

Propósito General del Cargo:

Mantener las áreas de la oficina nacional en buen estado y limpias, y llevar inventario de los materiales de limpieza.

Funciones principales:

- Mantener las áreas de oficina nacional limpias y en perfecto estado.
- Realizar las compras necesarias de material de limpieza y refrigerios.
- Llevar un inventario del material de limpieza y refrigerios.
- Verificar semanalmente el cronograma de reuniones a realizarse en los días siguientes y comunicar a administración para la compra de insumos necesarios.
- Atender las diferentes reuniones en el desayuno, meriendas y almuerzos, según sea el caso.
- Entregar material de limpieza a la persona responsable de la limpieza en el departamento de Escuela
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Bachiller
Experiencia requerida: Sin experiencia
Sexo: Femenino
Conocimientos:

- Manejo de central telefónica
- Conocimientos básicos- mínimos de computación.

Habilidades y destrezas
Nivel

Actitud proactiva	Bajo
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Receptividad	Alto
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buenas relaciones interpersonales a los diferentes niveles de la organización	Medio
Organización	Alto
Limpieza	Alto
Buena condición física	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS
Supervisión:

- Supervisor: Asistente administrativo (a)- Fideicomiso
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Materiales de limpieza
- Artículos de cocina

 Elaboró

Revisó

 Autorizó

Código: FyAON-786



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo: Mensajero
Nombre del Ocupante:
Departamento o área: Servicios Generales

Propósito General del Cargo:

Realizar todas las diligencias fuera de la Oficina Nacional, en solicitud del personal.

Funciones principales:

- Cobrar cheques, hacer depósitos y cualquier otra diligencia referida a bancos.
- Repartir y buscar correspondencias, según sea el caso.
- Trasladar al personal de la Oficina Nacional cuando sea requerido.
- Realizar los pagos de servicios, seguro social, LPH, otros.
- Comprar insumos: material de limpieza, alimentos, otro.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Bachiller
Experiencia requerida: Sin experiencia
Sexo: Masculino
Conocimientos:

- Manejo

Habilidades y destrezas
Nivel

Actitud proactiva	Bajo
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Alto
Receptividad	Medio
Disciplina y orden	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto
Buena condición física	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS
Supervisión:

- Supervisor: Asistente administrativo (a) 6- Fideicomiso
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Dinero: Efectivo, cheques.
 - Documentos varios.
-

 Elaboró

Revisó

 Autorizó

Código: FyAON-787

4.2 De acuerdo a las estructuras organizativas propuestas:

Dentro de las estructuras organizativas propuestas surgen cuatro (4) cargos nuevos cuyas descripciones serán descritas a continuación.

- Propuesta A: Contador (a), Coordinador de Recursos Humanos y analistas de Recursos Humanos
- Propuesta B: Asesor de Recursos Humanos (Comisión Asesora)
- Propuesta C: Coordinador (a) de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos (desde las zonas, regiones y IUJOS)

Como puede observarse claramente, los cargos nuevos de acuerdo a las propuestas serían: Contador (a), Gerente de Recursos Humanos (Asesor), Coordinador (a) de Recursos Humanos y Analista de Recursos Humanos



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Contador (a)
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Administración

Propósito General del Cargo:

Realizar el registro y el análisis de los datos administrativo-contable-financiero de Fe y Alegría, a fin de proveer de información oportuna y confiable a la administración y dirección general.

Funciones principales:

- Supervisar y consolidar las contabilidades de las zonas.
- Supervisar y consolidar las contabilidades de las oficinas zonales (C4)
- Registrar la contabilidad del Fondo Común.
- Emitir informes de la situación financiera- contable de la organización.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Lic. en Contaduría
Experiencia requerida: Mínimo tres (3) años
Sexo: Ambos
Conocimientos:

- Contabilidad
- Presupuestos
- Programas básicos de computación

Habilidades y destrezas	Nivel
Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Receptividad	Medio
Capacidad Analítica	Alto
Facilidad de Expresión	Medio
Buenas relaciones interpersonales a los diferentes niveles de la organización	Medio
Disciplina y orden	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Administrador (a)
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Equipos: Computadora, impresora
 - Material de oficina
 - Documentos varios
 - Información Confidencial
-

Elaboró

Revisó

Autorizó



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Asesor de Recursos Humanos
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Comisión Asesora

Propósito General del Cargo:

Asesorar a la Dirección General en los procesos de Administración de Recursos Humanos de la organización, a fin de garantizar eficiencia en dichos procesos, y favorecer el desempeño en la gestión de Recursos Humanos.

Funciones principales:

- Apoyar y asesorar a la Dirección General en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Apoyar y asesorar a la Dirección General en el diseño, descripción y análisis de cargos.
- Apoyar y asesorar a la Dirección general en los procesos de remuneración y beneficios sociales.
- Apoyar y asesorar a la Dirección general en los procesos de capacitación y adiestramiento, evaluación de desempeño y desarrollo organizacional.
- Apoyar y asesorar a la Dirección general en cualquier otro proceso afín a la Administración de Recursos Humanos

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Lic en Relaciones Industriales, o carrera afín con especialización en Recursos Humanos

Experiencia requerida: Mínimo cinco (5) años

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Administración de Recursos Humanos
- Ley del Trabajo y demás leyes afines

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Capacidad Analítica	Alto
Facilidad de Expresión	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Alto
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Dirección General
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Documentos varios
 - Información Confidencial
-

Elaboró

Revisó

Autorizó



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Coordinador de Recursos Humanos
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Recursos Humanos

Propósito General del Cargo:

Apoyar y coordinar la Administración de Recursos Humanos de la organización, a fin de garantizar eficiencia en la gestión de personal y favorecer el desempeño laboral.

Funciones principales:

- Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas por la organización en la Administración de Recursos Humanos
- Establecer los procesos y herramientas para la Administración de Recursos Humanos de la organización.
- Coordinar y supervisar los procesos de Administración de Recursos Humanos de la Oficina Nacional
- Apoyar y asesorar a las zonas, regiones y IUJOS en los procesos de Administración de Recursos Humanos.
- Elaborar informes periódicos a la Administración general y/o Dirección general.

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Lic en Relaciones Industriales, o carrera afín con especialización en Recursos Humanos

Experiencia requerida: Mínimo tres (3) años

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Administración de Recursos Humanos
- Ley del trabajo y demás leyes afines

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Alto
Responsabilidad	Alto
Honestidad	Alto
Capacidad Analítica	Alto
Facilidad de Expresión	Alto
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Alto
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Dirección General
- Supervisa a: Analistas de Recursos Humanos

Responsabilidades:

- Documentos varios
 - Información Confidencial
-

Elaboró

Revisó

Autorizó



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Título del Cargo:	Analista de Recursos Humanos
Nombre del Ocupante:	
Departamento o área:	Recursos Humanos

Propósito General del Cargo:

Apoyar y contribuir en los procesos de la Administración de Personal de la oficina nacional, zonas, regiones o IUJOS, según sea el caso, a fin de garantizar la eficiencia, y dar respuesta oportuna y asertiva de la gestión de Recursos Humanos.

Funciones principales:

- Poner en marcha los procesos y herramientas para la Administración de Recursos Humanos de la organización establecidos desde la Oficina Nacional
- Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas por la organización en la Administración de Recursos Humanos
- Participar en la selección y reclutamiento del personal
- Contribuir en la actualización del diseño, descripción y análisis de los cargos.
- Realizar las actividades relacionadas con la remuneración y beneficios sociales: pago de nómina, LPH, SSO Y SPF, Fideicomiso, Seguro Colectivo.
- Procesar las herramientas para la evaluación de desempeño del personal de la organización
- Desarrollar actividades para la capacitación y adiestramiento del personal.
- Realizar cualquier otra actividad afín que le sea asignada

EXIGENCIAS DEL CARGO

Educación formal: Lic en Relaciones Industriales, o carrera afín con especialización en Recursos Humanos

Experiencia requerida: Mínimo un (1) año

Sexo: Ambos

Conocimientos:

- Administración de Recursos Humanos

Habilidades y destrezas

Nivel

Actitud proactiva	Medio
Responsabilidad	Medio
Honestidad	Medio
Capacidad Analítica	Medio
Facilidad de Expresión	Medio
Capacidad para compartir y transmitir conocimientos	Medio
Compromiso	Alto
Vocación de servicio	Alto

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Supervisión:

- Supervisor: Coordinador (a) de Recursos Humanos
- Supervisa a: Nadie

Responsabilidades:

- Documentos varios
 - Información Confidencial
-

Elaboró

Revisó

Autorizó

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones:

- A través de la realización y desarrollo de la investigación, se cuenta con Descripciones de Cargos para el Personal de la Oficina Nacional de Fe y Alegría, en todas sus áreas: Administración, Unidad de Planificación y Desarrollo, Relaciones Institucionales, Publicaciones, Pastoral, Voluntariado y Servicios Generales, de tal manera que contribuyan al éxito y funcionamiento de los cargos dentro de la organización.
- Los procedimientos y herramientas con que se contó en la ejecución de la investigación, permitieron recolectar información válida, representativa, y sistemática, que se utilizó como contribución en la Propuesta de formalizar la Administración de Recursos Humanos.
- Así mismo, la aplicación de cuestionarios y entrevistas diseñados y validados por la Dirección Nacional, permitieron contar con la información cualitativa necesaria en la consecución de los objetivos previstos. De este modo, queda validada su aplicabilidad en la investigación.
- Con la información reunida, fue posible diseñar, describir y analizar 29 Cargos, para ayudar a establecer las obligaciones de trabajo, contribuir con el trabajador a fin de que conozca lo debe hacer, las líneas de mando, contactos, responsabilidades.
- En este sentido, las descripciones de cargos contribuirán para que la Gerencia de Recursos Humanos propuesta, pueda desarrollar y aplicar eficazmente planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, y selección de personal, entre otros.
- Por otro lado, fue posible proponer a la organización tres (3) estructuras organizativas basadas en la inclusión y formalización del Departamento o área responsable de la Administración de Recursos Humanos.
- De esta forma se dio cumplimiento a todos los objetivos propuestos, y por consiguiente, proponer la formalización de la gestión de Recursos Humanos en Fe y Alegría.

7.2 Recomendaciones:

- Fe y Alegría debería considerar, en su estructura organizativa, la formalización del Departamento o área que sea responsable de la Administración de Recursos Humanos (ARH), cuyo objetivo principal sería responder a los requerimientos del personal: selección y reclutamiento, adiestramiento, descripción de cargos, evaluación de desempeño, capacitación, remuneración y desarrollo organizacional.
- En todo caso, debería abordar progresivamente cada uno de los aspectos relacionados con la Administración de Recursos Humanos, y tratándose de una organización ya constituida, comenzar por el diseño, descripción y análisis de cargos que deben desempeñarse, propuestos en el Manual de descripción de cargos.
- El departamento pudiera estar orientado a las relaciones internas del personal y a las relaciones laborales del Gobierno. En este último caso, es importante recordar el aporte del estado venezolano, fundamentalmente para **pago de salarios**, a través del Convenio con AVEC.
- En este sentido, resultaría necesario contar al menos, con un profesional del ramo o especialización en relaciones industriales.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F.G. (1998). "Tesis y proyectos de investigación". Caracas: Editorial Episteme, C.A.

CHIAVENATO, Adalberto. (2001) "Administración de Recursos Humanos". (Quinta edición). Bogotá: Mc Graw Hill.

DÍAZ M, María Eugenia. (2004) "Descripción y Análisis de los Cargos del Personal Administrativo de las Sucursales de Automercados Plaza's, C.A". Trabajo de Grado en la modalidad Proyecto Empresarial no publicado. Universidad Metropolitana, Caracas.

ECO, Humberto. (2001) "Cómo se hace una tesis". España: Gedisa.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA. (2002) "Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional".

FLANKLIN, Enrique Benjamín. (1998). "Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura". Varios países: Mc Graw Hill.

GARZA Treviño, Juan Gerardo. (2000) "Administración Contemporánea". (segunda edición). Varios países: Mc Graw Hill.

GESTOSO, Carlos Guillén y Rocio Guil Bozal. (2000) "Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales". España: Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ Sampieri, R., Fernández C., C., Baptista L., P. (2003). "Metodología de la investigación". 3ª edición. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

MARQUINEZ, Ignacio. S.J. (1987) "¿Cómo nació Fe y Alegría". Venezuela.

Quantum Business Engineering (2003). "Manual descriptivo de cargos". Trabajo no publicado.

ROBBINS, Stephen P. (1999). "Comportamiento Organizacional". (octava edición) México: Prentice Hall

URQUIJO, José Ignacio. (1997) "Manuales Universitarios. Serie: Relaciones de Personal. La Administración de Sueldos y Salarios". Departamento de Investigaciones Laborales, Caracas.

URQUIJO, José Ignacio. (2005). "La Función Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas- Venezuela

WERTHER, William, Jr, Davis Keith. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos" (quinta edición). Varios países: Mc Graw Hill.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

(2005) "Análisis y descripción de puestos de trabajo". Tomado en noviembre de 2005 de la página web:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>

(2004) "Administración de los Recursos Humanos". Tomado en mayo de 2005 de la página web:
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>

(2004) "Análisis y descripción de Cargos". Tomado en noviembre de 2005 de la página web:
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

(2004) "Recursos Humanos". Tomado en noviembre de 2005 de la página web:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

(2004) "Estadísticas". Tomado en marzo de 2004 de la página web:
<http://www.feyalegria.org/default.asp?caso=10&idrev=5&idsec=16&idi=6>

ESTADÍSTICAS DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA

AÑO 2004

CUADRO 1: Resumen General

PAÍSES	ALUMNOS Y PARTICIPANTES POR SECTORES PROGRAMÁTICOS							CENTROS DE ATENCIÓN				PERSONAL					
	TOTAL GENERAL	I Educación Escolar Formal	II Educación Semipresencial y Radiofónica	III Educación Alternativa y No Formal	IV Formación de Docentes	V Servicios, Promoción y Desarrollo Comunitario	TOTAL AJUSTADO (menos participantes en más de un sector)	Puntos Geográficos (bases físicas diferentes)	Unidades de Servicio			TOTAL	Tipo de Cargos		Condición		
									TOTAL	Plantales Escolares	Otros Centros		Directivo, Docente y Profesional	Auxiliar, Administrat. y Servicio	Jesuitas	Otros Religiosos	Laicos
ARGENTINA	6.607	5.398	-	941	268	-	6.607	33	36	14	22	343	286	57	2	12	329
BOLIVIA	265.553	159.353	10.585	93.804	1.811	-	233.468	233	655	439	216	9.666	7.837	1.829	4	179	9.483
BRASIL	29.946	1.923	-	4.570	622	22.831	29.923	69	71	1	70	674	424	250	5	2	667
CHILE	6.345	5.653	-	692	-	-	5.731	14	18	13	5	423	282	141	9	-	414
COLOMBIA	231.509	68.849	-	124.288	2.297	36.075	135.540	135	207	73	134	3.307	2.606	701	5	108	3.194
ECUADOR	69.252	25.474	17.878	12.514	2.026	11.360	57.205	170	206	79	127	2.541	2.138	403	6	45	2.490
EL SALVADOR	14.410	8.267	128	5.810	205	-	14.410	18	18	10	8	387	334	53	2	13	372
GUATEMALA	14.378	11.012	-	231	331	2.804	14.378	48	54	42	12	592	475	117	-	5	587
HONDURAS	2.593	1.188	698	654	53	-	2.546	28	4	3	1	123	106	17	2	-	121
NICARAGUA	56.279	8.992	-	17.251	374	29.662	41.068	24	70	22	48	510	405	105	2	25	483
PANAMÁ	9.211	112	-	633	55	8.411	9.133	10	10	2	8	73	54	19	1	3	69
PARAGUAY	32.073	8.940	5.094	2.840	913	14.286	14.972	110	152	31	121	1.002	947	55	3	13	986
PERÚ	190.613	73.960	579	52.641	2.715	60.718	108.823	182	184	164	20	3.474	3.023	451	11	148	3.315
REP. DOMINICANA	47.629	25.439	-	7.710	419	14.061	27.393	28	47	26	21	852	615	237	5	30	817
VENEZUELA	303.393	108.239	44.428	77.383	3.201	70.142	272.896	853	1.043	154	889	12.342	10.288	2.054	25	139	12.178
TOTALES GENERALES	1.279.791	512.799	79.390	401.962	15.290	270.350	974.093	1.955	2.775	1.073	1.702	36.309	29.820	6.489	82	722	35.505

Objetivo: La presente encuesta tiene como único objetivo recopilar información necesaria para la realización de la Tesis de Maestría: "Propuesta del diseño, descripción de cargos, incentivos y beneficios sociales. Caso: Oficina Nacional de Fe y Alegría, Caracas- Venezuela".

1) Departamento ó área: _____

2) Cargo: _____

3) Objetivo del cargo, razón de ser: _____

4) Tareas o funciones de acuerdo al cargo que desempeñas? Enuméralas

5) ¿Consideras necesarias las actividades que realizas para lograr los objetivos de tu cargo?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

6) ¿Crees que deberías realizar otras actividades adicionales para lograr los objetivos?

7) ¿Consideras que hay actividades que están de más en el desempeño de tu cargo?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

8) ¿ Realizas alguna otra tarea no relacionada directamente con el cargo?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

9) Describe brevemente cuáles son los métodos que utilizas para llevar a cabo las tareas inherentes a tu cargo?

10) ¿Consideras que la manera de hacer las cosas es la correcta? Si _____ No _____

¿ Qué cambiarías? _____

11) ¿Qué recursos utilizas? _____

12) ¿A qué persona (s) le reportas? _____

13) ¿De quién (es) recibes órdenes? _____

14) Muchas _____ Pocas _____ Suficiente _____

15) ¿Tienes personal bajo tu responsabilidad? Si _____ No _____ ¿Quién (es) ? _____

16) ¿Cuáles son tus expectativas respecto al cargo que desempeñas?

17) ¿Qué requisito mínimos consideras tú, tienes para ejercer el cargo que desempeñas? Marca con una equis

- a) Instrucción básica: _____
- b) Experiencia: _____
- c) Adaptabilidad al cargo: _____
- d) Requisitos físicos: _____
- e) Idioma: _____
- f) Otros: _____

18) ¿Qué requisitos crees deben ser los mínimos para ejercer el cargo? Especifica:

- a) Instrucción básica: _____
- b) Experiencia: _____
- c) Adaptabilidad al cargo: _____
- d) Requisitos físicos: _____
- e) Idioma: _____
- f) Otros: _____

19) ¿Qué responsabilidades tienes a tu cargo? Marca con una equis

Supervisión de personal _____ ¿Cuántos? _____
Material, herramientas o equipos _____ Especifica: _____
Dinero: Caja chica _____ Cuentas Bancarias _____ Chequeras _____
Documentos: _____ Especifica: _____
Información confidencial: _____
Otros: _____ Especifica: _____

20) ¿Crees que tus responsabilidades se ajustan a la importancia de tu cargo en la institución?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

21) ¿Cómo es tu ambiente de trabajo?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

22) ¿ Favorece el desempeño de tus funciones ? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

23) ¿Qué elemento nuevo, característica o método te gustaría se incluyera en el desempeño de tu cargo?

24) ¿Cuáles son tus expectativas respecto a las condiciones y el ambiente de trabajo?

Preg

	Total	%
1. <i>Chlorophyll a</i>	1.00	100
2. <i>Chlorophyll b</i>	0.40	40
3. <i>Chlorophyll c</i>	0.10	10
4. <i>Chlorophyll d</i>	0.05	5
5. <i>Chlorophyll e</i>	0.02	2
6. <i>Chlorophyll f</i>	0.01	1
7. <i>Chlorophyll g</i>	0.01	1
8. <i>Chlorophyll h</i>	0.01	1
9. <i>Chlorophyll i</i>	0.01	1
10. <i>Chlorophyll j</i>	0.01	1
11. <i>Chlorophyll k</i>	0.01	1
12. <i>Chlorophyll l</i>	0.01	1
13. <i>Chlorophyll m</i>	0.01	1
14. <i>Chlorophyll n</i>	0.01	1
15. <i>Chlorophyll o</i>	0.01	1
16. <i>Chlorophyll p</i>	0.01	1
17. <i>Chlorophyll q</i>	0.01	1
18. <i>Chlorophyll r</i>	0.01	1
19. <i>Chlorophyll s</i>	0.01	1
20. <i>Chlorophyll t</i>	0.01	1
21. <i>Chlorophyll u</i>	0.01	1
22. <i>Chlorophyll v</i>	0.01	1
23. <i>Chlorophyll w</i>	0.01	1
24. <i>Chlorophyll x</i>	0.01	1
25. <i>Chlorophyll y</i>	0.01	1
26. <i>Chlorophyll z</i>	0.01	1
27. <i>Chlorophyll aa</i>	0.01	1
28. <i>Chlorophyll ab</i>	0.01	1
29. <i>Chlorophyll ac</i>	0.01	1
30. <i>Chlorophyll ad</i>	0.01	1
31. <i>Chlorophyll ae</i>	0.01	1
32. <i>Chlorophyll af</i>	0.01	1
33. <i>Chlorophyll ag</i>	0.01	1
34. <i>Chlorophyll ah</i>	0.01	1
35. <i>Chlorophyll ai</i>	0.01	1
36. <i>Chlorophyll aj</i>	0.01	1
37. <i>Chlorophyll ak</i>	0.01	1
38. <i>Chlorophyll al</i>	0.01	1
39. <i>Chlorophyll am</i>	0.01	1
40. <i>Chlorophyll an</i>	0.01	1
41. <i>Chlorophyll ao</i>	0.01	1
42. <i>Chlorophyll ap</i>	0.01	1
43. <i>Chlorophyll aq</i>	0.01	1
44. <i>Chlorophyll ar</i>	0.01	1
45. <i>Chlorophyll as</i>	0.01	1
46. <i>Chlorophyll at</i>	0.01	1
47. <i>Chlorophyll au</i>	0.01	1
48. <i>Chlorophyll av</i>	0.01	1
49. <i>Chlorophyll aw</i>	0.01	1
50. <i>Chlorophyll ax</i>	0.01	1
51. <i>Chlorophyll ay</i>	0.01	1
52. <i>Chlorophyll az</i>	0.01	1
53. <i>Chlorophyll ba</i>	0.01	1
54. <i>Chlorophyll bb</i>	0.01	1
55. <i>Chlorophyll bc</i>	0.01	1
56. <i>Chlorophyll bd</i>	0.01	1
57. <i>Chlorophyll be</i>	0.01	1
58. <i>Chlorophyll bf</i>	0.01	1
59. <i>Chlorophyll bg</i>	0.01	1
60. <i>Chlorophyll bh</i>	0.01	1
61. <i>Chlorophyll bi</i>	0.01	1
62. <i>Chlorophyll bj</i>	0.01	1
63. <i>Chlorophyll bk</i>	0.01	1
64. <i>Chlorophyll bl</i>	0.01	1
65. <i>Chlorophyll bm</i>	0.01	1
66. <i>Chlorophyll bn</i>	0.01	1
67. <i>Chlorophyll bo</i>	0.01	1
68. <i>Chlorophyll bp</i>	0.01	1
69. <i>Chlorophyll bq</i>	0.01	1
70. <i>Chlorophyll br</i>	0.01	1
71. <i>Chlorophyll bs</i>	0.01	1
72. <i>Chlorophyll bt</i>	0.01	1
73. <i>Chlorophyll bu</i>	0.01	1
74. <i>Chlorophyll bv</i>	0.01	1
75. <i>Chlorophyll bw</i>	0.01	1
76. <i>Chlorophyll bx</i>	0.01	1
77. <i>Chlorophyll by</i>	0.01	1
78. <i>Chlorophyll bz</i>	0.01	1
79. <i>Chlorophyll ca</i>	0.01	1
80. <i>Chlorophyll cb</i>	0.01	1
81. <i>Chlorophyll cc</i>	0.01	1
82. <i>Chlorophyll cd</i>	0.01	1
83. <i>Chlorophyll ce</i>	0.01	1
84. <i>Chlorophyll cf</i>	0.01	1
85. <i>Chlorophyll cg</i>	0.01	1
86. <i>Chlorophyll ch</i>	0.01	1
87. <i>Chlorophyll ci</i>	0.01	1
88. <i>Chlorophyll cj</i>	0.01	1
89. <i>Chlorophyll ck</i>	0.01	1
90. <i>Chlorophyll cl</i>	0.01	1
91. <i>Chlorophyll cm</i>	0.01	1
92. <i>Chlorophyll cn</i>	0.01	1
93. <i>Chlorophyll co</i>	0.01	1
94. <i>Chlorophyll cp</i>	0.01	1
95. <i>Chlorophyll cq</i>		

[illegible]

25	100,00
0	-

6)	Otras actividades necesarias																							
	Si			1		1				1						1		1			1			
	No	1	1		1		1	1	1		1	1	1	1	1	1		1		1	1	1		1

7	28,00
18	72,00

[illegible]

3	12,00
22	88,00

[illegible]

18	72,00
6	24,00
1	4,00

[illegible]

23	92,00
1	4,00
1	4,00

[illegible]

12	48,00
11	44,00
2	8,00
0	-

22)	Favorece el desempeño																								
	Si		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	
	No	1							1										1						

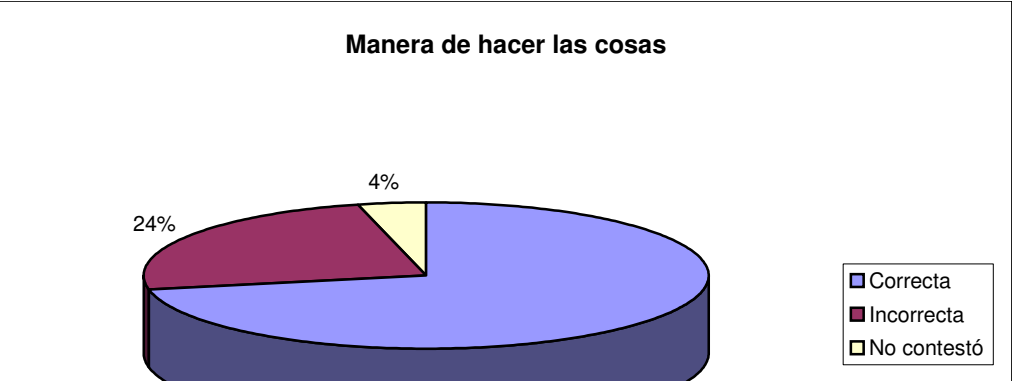
22	88,00
3	12,00

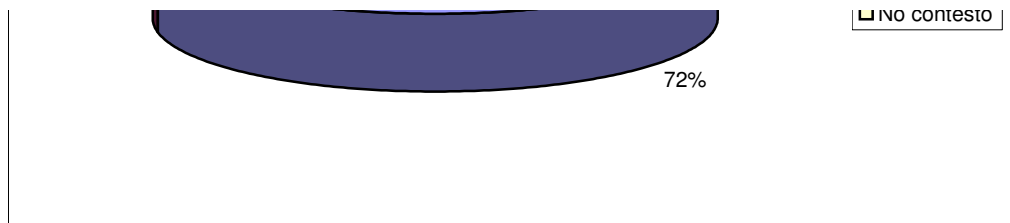
[illegible]

Total encuestas

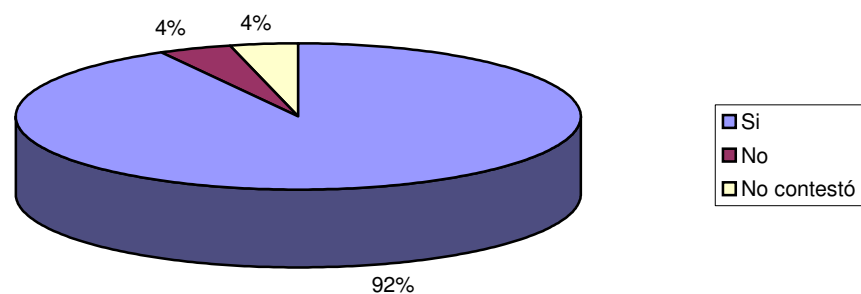
25

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

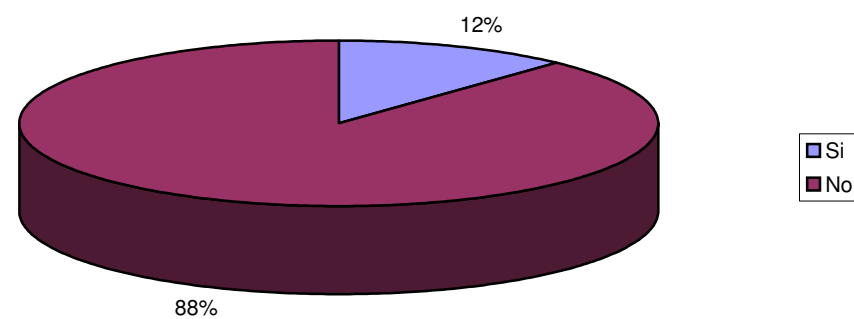




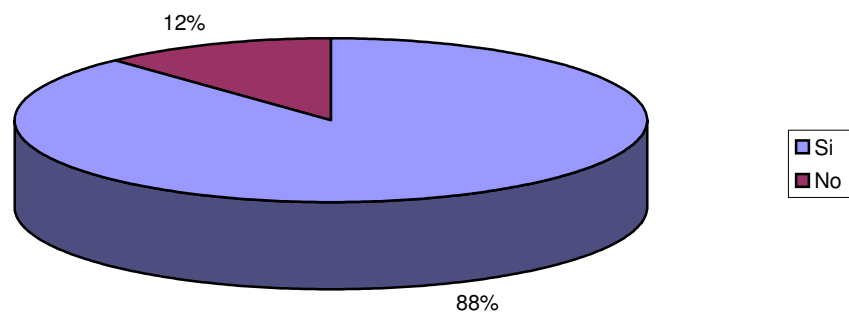
Responsabilidades/ Importancia



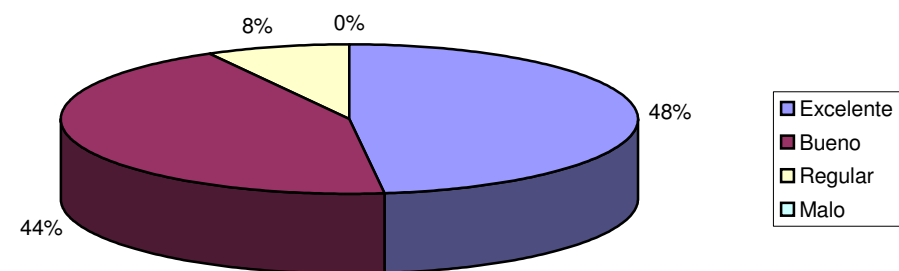
Actividades de más



Ambiente/ Favorece el desempeño



Ambiente de Trabajo



Actividades de más

