UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tesis previa a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Del Trabajo.

TEMA:

"ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIACION DAMAS SALESIANAS DE LA CIUDAD DE CUENCA, 2009-2010".

AUTORA: Mónica Narciza Heras Parra

DIRECTORA:

Lic. Pilar Cueva

CUENCA – ECUADOR

2011

Licenciada
Pilar Cueva
CERTIFICA
Haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos de la tesis de grado realizado por: Mónica Narciza Heras Parra, previo a la obtención del Título de Licenciada en Psicología del Trabajo y por cumplir los requisitos necesarios, autorizo su presentación.
Cuenca, enero de 2011
Lic. Pilar Cueva
DIRFCTOR A

DECLARATORIA DE RESPNSABILIDAD

El presente tema del trabajo investigativo, cuyo título es "ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIACION DAMAS SALESIANAS DE LA CIUDAD DE CUENCA, 2009 – 2010.", es responsabilidad de la autora.

.....

Mónica Narciza Heras Parra

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana en la persona del P. Xavier Herrán, Rector de la Institución en mención, en donde recibí mis conocimientos para poder hacer realidad el sueño de una profesionalización en la especialidad de Psicología del Trabajo.

A mis queridos maestros y maestras que con tanta dedicación y esmero han sabido impartir sus conocimientos a lo largo de mi preparación académica.

A la Lic. Pilar Cueva por su entrega y su valiosa colaboración en la dirección de este trabajo.

Al Lic. Gerardo Guerrero y Lic. Carolina Zúñiga por su apoyo incondicional en la elaboración de esta tesis.

A la organización de las Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca, en la persona de la Sra. Marlene Figueroa, presidenta de la organización ADS por haber confiado en mí y abrirme sus puertas para poner en práctica mis conocimientos académicos.

A todo el personal de la ADS que ha colaborado con el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico primero a Dios, por regalarme la vida y permitirme hacer realidad mis sueños.

A mis padres por haberme inculcado el valor del esfuerzo, la perseverancia y la lucha por ser cada día mejores.

A mi amado esposo por acompañarme en todo el trayecto de mis sueños.

A mis adoradas hijas Karla, Karen, Camila que han sido el hilo conductor en este gran reto.

Mónica

Índice

Agradecimiento

Dedicatoria

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO I

ASOCIACIÓN DAMAS SALESIANAS: ELEGIDAS PARA AYUDAR A CONSTRUIR LA CIVILIZACIÓN DEL AMOR.

1.1 Reseña Histórica de la A. D. S. en la ciudad de Cuenca		2
1.2 L	as Damas Salesianas tienes una misión civilizadora	6
1.3 D	e promoción humana	7
1.4 D	e evangelización	7
1.5 Pı	romoviendo la cultura cristiana	8
1.6 En defensa de la dignidad humana		9
1.7 Apoyadas en bases firmes		10
1.8 Que hacen proyecto de vida		10
1.9 Estimuladas por nuestros colaboradores		11
1.10	En lugares concretos	11
1.11	Insertas en la misión de las iglesias locales	12
1.12	Como misionera	12
1.13	Catequizadora	13
1.14	Política	13
1.15	En la comunicación social	14
1.16	Con opción preferencial por la mujer necesitada	14
1.17	Los pobres	15
1.18	Los enfermos	16
1.19	Los jóvenes	16

1.20	La familia	17
1.21	Los niños	18
1.22	Los indígenas	19
1.23	A imitación de María la madre de Jesús	20
CAPI	TULO 2	
ORG	ANIZACIÓN Y ESTRUCTURAS DE LA A.D.S.	
La or	ganización como expresión y estímulo de nuestra fidelidad al caris	sma.
2.1 La	a A.D.S. integra el movimiento femenino laical salesiano	28
	uenta con una organización empresarial	29
2.3 Q	ue se actualiza continuamente	29
2.4 A	provechando las técnicas modernas	30
2.5 Eı	n las reuniones	31
2.6 Eı	n la gerencia	32
2.7 Eı	n las estructuras operativas	33
2.8 Lo	os departamentos	34
2.9 La	as direcciones departamentales	34
2.10 F	El personal técnico profesional	35
2.11 I	Las comisiones técnicas	36
2.12 I	Las delegadas: internacionales y nacionales	36
2.13 I	Los encuentros regionales, internacionales y regionales en cada país	37
2.14 I	Los consejeros espirituales: general, nacional y local	38
2.15 I	Los centros	41
2.16 I	Las exalumnas y exalumnos	42
2.17 I	Los eventos benéficos	43
2.18 I	Los medios de comunicación	44
2.19 N	Nuestras ONGs, fuentes financieras	44
2.20 I	La compañía de María, la madre de Jesús	48
CAPI	TULO 3	
DISE	ÑO DE CARGOS	
3.1 D	efinición de diseño de cargo	49

3.2 Modelos de diseños de cargos	56
3.2.1 Modelo clásico o tradicional	57
3.2.2 Modelo humanístico	61
3.2.3 Modelo situacional o contingente	63
3.3 Enriquecimiento de cargos	66
3.4 Descripción y análisis de cargos	72
3.5 Definición de descripción de cargos	74
3.6 Definición de análisis de cargos	76
3.7 Métodos de recolección de datos sobre cargos	78
3.8 Método de la entrevista: Pro y contras	79
3.9 Método del cuestionario	81
3.10 Método de observación	81
3.11 Etapas del proceso de análisis de cargos	82
3.12 Aspectos importantes de un programa de descripción de análisis de cargos	86
CAPITULO 4	
APLICACIÓN DE TÉCNICAS, TABULACIÓN Y OBTECIÓN	N DE
RESULTADOS	
RESULTADOS	
4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS	90
	90 90
4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS	
4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS	90
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 	90 92 99
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 	90 92 99
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradore organización de la ADS 	90 92 99 es de la
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradore organización de la ADS CAPITULO 5 	90 92 99 es de la
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradore organización de la ADS 	90 92 99 es de la
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradore organización de la ADS CAPITULO 5 	90 92 99 es de la
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradore organización de la ADS CAPITULO 5 MANUAL DE FUNCIONES POR ÁREAS DE TRABAJO 5.1 Introducción 	90 92 99 98 de la 105
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradore organización de la ADS CAPITULO 5 MANUAL DE FUNCIONES POR ÁREAS DE TRABAJO 	90 92 99 s de la 105
 4.1 Investigación de campo del estado actual de la gestión humana de la ADS 4.1.1 Entrevista de identidad con la ADS 4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista 4.2 Encuesta de identidad y satisfacción con la ADS 4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradore organización de la ADS CAPITULO 5 MANUAL DE FUNCIONES POR ÁREAS DE TRABAJO 5.1 Introducción 5.2 Concepto de Manual de Funciones 	90 92 99 s de la 105 130 133

5.6 Fuentes de Información	139
5.7 Identificación de los puestos de trabajo de la ADS de la ciudad de Cuenca	140
CAPITULO 6	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS POR ÁREAS DE TRABAJO	
6.1 Introducción	159
6.2 Concepto del Manual de Procedimientos	159
6.3 Utilidad del Manual de Procedimientos	164
6.4 Conformación del Manual de Procedimientos	165
6.5 Fuentes de Información	169
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	172
2. Recomendaciones	175
3. Bibliografía y Lincografía	177
4. Anexos	179

#

CAPITULO I

CAPÍTULO I

ASOCIACION DAMAS SALESIANA: ELEGIDAS PARA AYUDAR A CONSTRUIR LA CIVILIZACION DEL AMOR

INTRODUCCION

Antes de empezar el desarrollo del presente tema es oportuno hacer énfasis sobre el loable trabajo que llevan adelante mujeres comprometidas con Dios, consigo mismas y con la sociedad, con los más pobres y olvidados, que bajo el carisma de Don Bosco y a

la luz del Evangelio tratan de sacar adelante un trabajo de verdaderas hormigas, unidas en un solo puño, con una misma visión, misión y un solo corazón.

Es importante también resaltar la presencia de la Congregación Salesiana en el mundo entero, que ha ido abriendo caminos y enseñando el verdadero valor del ser humano como personas y sobre todo como verdaderos hijos de Dios, que a través de su trabajo y su testimonio de vida han sabido contagiar con su luz y su verdad al servicio a los demás, como se corrobora en la misión que se ha impuesto la Asociación de Damas Salesianas.

Los Salesianos consiguen de esta manera ir ampliando y creciendo su cadena de servicio, es en este caminar que han logrado que miles de personas laicas quieran imitar y compartir esta experiencia de vida. Así pues tenemos una variedad de grupos adheridos al trabajo salesiano y como una de las miles de ramificaciones salesianas tenemos este grupo de mujeres prestando sus servicios a los demás de manera gratuita y voluntaria que al estilo de Don Bosco sacan adelante una misión de servicio, conocidas como "LA ASOCIACION DAMAS SALESIANAS".

1.1 Reseña histórica de la ADS en la ciudad de Cuenca

La Asociación de Damas Salesianas (ADS), nace en Caracas Venezuela el 13 de Mayo de 1968. Su fundador el Padre Miguel Gonzales, un Sacerdote de Don Bosco. La ADS nace en una época de hechos históricos concretos tales como: la expulsión de su Fundador de la isla de Cuba, quien arribó a Venezuela en el año de 1961; la construcción del templo Nacional de San Juan Bosco en Altamira, Caracas, una promesa de los sacerdotes salesianos venezolanos, hecho realidad por el Padre Miguel Gonzales en honor a los 75 años de presencia de los salesianos en Venezuela, y la creación del Complejo Social Don Bosco convertida hoy en la Casa Matriz de la Asociación Damas Salesianas.

Identidad y carisma: la Asociación Damas Salesianas es una organización civil, sin fines de lucro, formada por mujeres católicas de diferentes procedencias, edades y culturas, activas y dinámicas, con vocación de servicio. Son mujeres voluntarias comprometidas que donan sus esfuerzos a la comunidad más necesitada de la sociedad.

Ellas representan el esfuerzo de una comunidad organizada empeñadas en cambiar los matices sociales enraizados en la gente más humilde golpeada por la pobreza y carentes

de un programa de asistencia social, como consecuencia de los grandes desajustes políticos y sociales que impiden el crecimiento y desarrollo integral de los pueblos.

El lema y el carisma de las Damas Salesianas es la Promoción humana y la evangelización, centrada en:

- Lucha constante para despertar consciencia en la mujer moderna, conformista y de brazos cruzados.
- Promover un voluntariado social cristiano y salesiano.
- Crear obras propias de acción social que las identifique como autónomas e independientes.
- Opción radical por la Doctrina Cristiana de la Iglesia.
- Organización empresarial técnica y profesional en la gerencia de sus obras.
- Promover un mismo carisma, un mismo espíritu y un mismo corazón de entrega propias de su condición femenina como esposas y madres.
- Poner de manifiesto su sensibilidad humana maternal en su misión con los enfermos, los jóvenes y niños cuyas madres han sido víctimas del abuso y la explotación social.
- Crear expectativas de participación en la vida pública proyectadas al poder político.
- Alimentar día a día esa capacidad de mística y entrega incondicional de la mujer esposa y madre.

Misión: fundamentada en la promoción humana mediante una evangelización de amor, a través de la formación cristiana y catequética en las aéreas de salud y educación para el trabajo, centrada en los jóvenes, la mujer y la familia, dotándoles de asistencia médica, capacitándoles en el ámbito laboral mediante la creación de las microempresas, fomentando la economía popular, brindando atención integral al niño, al joven y a la mujer haciendo hincapié en la medicina preventiva y la atención oportuna con herramientas básicas a los jóvenes para que se inserten al campo laboral, quienes por diversos motivos han abandonado sus estudios.

La Asociación Damas Salesianas obtiene su reconocimiento de pertenencia a la "Familia Salesiana", el 29 de Diciembre de 1989. Inician su misión en nuestro país (Ecuador), el 14 de abril de 1993 con su primer Centro en la Capital del país Quito "Pilar Tarrè" ubicada en la ciudadela Kennedy.

Hoy en día se cuentan con otros centros en las diferentes ciudades del país, así encontramos en Quito dos Centros más: el de "Elena Cortés", ubicada en Llano Grande y el de "Don Bosco", en la Quito Sur, en la ciudad de Guayaquil tenemos el Centro "Margarita Bosco", en Machala los Centros "Don Bosco" y "María Auxiliadora" en Riobamba el Centro "Santo Tomás Apóstol" y en la ciudad de Cuenca el Centro: "Espíritu Santo", ubicado en la Parroquia de María Auxiliadora en las calles Padre Aguirre y Antonio Vega Muñoz, empiezan su gestión en el mes de Octubre de 2000 con el apoyo y asesoramiento del Padre Salesiano Jaime Vásquez. En Febrero de 2001 se funda las Damas Salesianas con un directorio provisional dirigido por la señora María del Lourdes Amador, que luego asumiría el cargo de presidenta local hasta el 2007, a partir de allí hasta la fecha está a cargo la señora Marlene Figueroa, quienes desde el inicio de su compromiso han trabajado con dedicación y esmero en su formación espiritual con un profundo sentido de servicio a los más pobres.

Apoyadas económicamente por el párroco de María Auxiliadora de aquel entonces P. Alberto Enríquez inauguran el 13 de Mayo de 2002 la apertura del botiquín San Francisco de Sales, conocida hoy como la Farmacia ADS.

En el 2008 las Damas Salesianas atendieron en la farmacia a 11700 personas, ofreciendo los precios más bajos del mercado con una atención eficiente y de calidad humana. Los sacerdotes salesianos al observar la eficiencia laboral de las damas deciden entregarles el dispensario médico de la parroquia en enero de 2006 para que sea administrado por ellas. Dispensario que desde unos 18 años atrás venía prestando sus servicios médicos en Cuenca, en medicina general, odontología y laboratorio clínico.

Hoy en día se ha logrado incrementar los servicios de pediatría, dermatología, cirugía menor, ginecología, medicina interna, otorrinolaringología, gastroenterología, traumatología, terapia física, terapia de lenguaje, psicología y ecosonografía.

En vista de la gran acogida que a tenido la obra de las Damas Salesianas por parte de la ciudadanía cuencana, se ve en la necesidad de incrementar sus instalaciones, así en julio de 2007 adquieren una casa ubicada en las calles Padre Aguirre y Rafael María Arizaga, conocida como la "Casa de Terapias de la ADS"., para de este modo ampliar sus servicios al público, aquí se adaptó un aula de capacitación destinada a mujeres de

escasos recursos económicos, en donde se dictan cursos de formación enfocados hacia la microempresa dándoles pautas para la creación de sus propias fuentes de trabajo autosustentables que les permita sacar adelante a sus familias.

Cuentan también con un club para las personas de la tercera edad, atención de terapia física, terapia de lenguaje y psicología, cursos de manualidades, etc. asistido por personal altamente capacitado, que prestan sus servicios profesionales de manera eficiente y sobre todo con calidad humana, ofertados con precios sumamente económicos. Es así que en el 2008 lograron beneficiar a más de 25000 personas. De esta manera se confirma que las Damas Salesianas nacen como una respuesta a la necesidad de una lucha sin tregua contra la pobreza y la indigencia del sector más desfavorecido de la sociedad, centrando su ayuda y apoyo en el área de capacitación, asumiendo los talleres en cocina y manualidades de la parroquia de María Auxiliadora de la Ciudad de Cuenca que es el lugar en donde se da inicio a esta misión de servicio, con la venta de ropa usada y regalando muestras médicas.

Con las actividades referidas, esta organización ha logrado alcanzar un desarrollo importante en el país en general y Cuenca en particular y su plantilla interna se ha visto incrementada, contando hoy en día con un número de 74 colaboradores, entre las socias de la Fundación, personal administrativo, médico y de servicio, lo cual ha generado el requerimiento de una gestión humana formal con el objetivo de canalizar la administración de su talento humano de forma técnica y sustentada en un sistema que les permita organizarse en una estructura ocupacional apropiada.

En consecuencia, para iniciar una propuesta en este sentido, se considera pertinente elaborar un análisis previo de su filosofía institucional, para de esta manera proponer un manual de funciones y procedimientos para la organización de las Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca.

La misión de la Fundación Damas Salesianas, parte desde la perspectiva de la Palabra de Dios que en el Evangelio de Jn 17,18, Jesús dice: "Así como tú me enviaste al mundo así yo también los envió al mundo".

¹ Biblia Latinoamericana. Nuevo Testamento, pág. 162

Al igual que Jesús fue enviado al mundo por su Padre a cumplir la misión de la salvación del mundo, así también Jesús exhorta a sus creyentes y seguidores a continuar con este proyecto de amor.

Motivadas por este pasaje Bíblico, las Damas Salesianas emprenden su compromiso de trabajo buscando la dignificación del hombre, la mujer, los jóvenes, la familia, los niños; a través de una misión civilizadora de la promoción de una Evangelización de amor.

La declaración de misión y visión de la entidad textualmente reza: en el Ideario del Proyecto- Empresa Damas Salesianas.

1.2 Las Damas Salesianas tienen una misión civilizadora

La misión de la Asociación de Damas Salesianas, (A. D. S.) es evangelizar desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor. Es un camino de santidad que se realiza desarrollando, en comunión con las otras fuerzas vivas de la Iglesia, un proyecto integral de promoción humana, nueva evangelización y cultura cristiana.

El criterio oratoriano inspira nuestra misión. Gracias a la vivencia del sistema preventivo de Don Bosco, que abrazamos plenamente, todos nuestros centros son casas que acogen, dispensarios que evangelizan y patios donde encontrarse como amigos y compartir las pequeñas alegrías que ofrece la existencia de cada día"².

Las Damas Salesianas motivadas en el pasaje bíblico del Evangelio de San Marcos 16,15 donde Jesús pide a sus apóstoles "que vayan por todo el mundo y anuncien la Buena Nueva a toda la creación", a su vez inspiradas en la vida de servicio y donación en la que vivió su patrono San Juan Bosco, deciden donar su vida para la construcción del plan de salvación, buscando un cambio de la sociedad egoísta e individualista, a una sociedad más equitativa y más humana en donde se pueda hablar y encontrar una civilización de amor encaminada a la salvación de la humanidad que conduzcan hacia una verdadera santidad.

³ Biblia Latinoamericana. Nuevo Testamento, pág. 112

-

² Ideario del Proyecto-Empresa. Damas Salesianas. Pág. 42

A través del análisis de la misión de las Damas Salesianas, se constata que esta organización de servicio social busca atender a los más necesitados, para de esta manera evangelizar y así conseguir llegar a la santidad.

1.3 De promoción humana

Promoción Humana es el proceso mediante el cual la persona se va desarrollando integralmente, va descubriendo y satisfaciendo sus necesidades, conoce y ejerce sus deberes y derechos humanos y, por medio de su trabajo y participación en la sociedad, apoya la construcción del bien común⁴.

Mediante este proceso de desarrollo humano la A.D.S. logra concientizar a sus diferentes grupos de apoyo sobre la necesidad de capacitarse, para así mejorar su calidad de vida y alcancen la dignificación de sus familias, asumiendo sus responsabilidades y haciendo respetar sus derechos.

La A.D.S. con este trabajo de promoción humana logra primero involucrarse en las diferentes realidades de cada grupo, luego elaborar un plan de trabajo social que busque mejorar la situación psicosocial de cada individuo, en donde tenga la oportunidad de desarrollarse integralmente, tanto individual como socialmente.

1.4 De Evangelización

La nueva evangelización para una Dama Salesiana (D.S.) comienza siempre por ella misma, con la conversión y el cambio de mentalidad. (30) Cfr. Juan Pablo II en Santiago de Compostela 7.8.99. Esto exige de la D.S. una fe sólida, una formación integral, una especial atención a la catequesis, una caridad pastoral intensa y una recta fidelidad al Evangelio, teniendo conciencia de su protagonismo laical y su rol como empresaria del Reino de Dios. Todo ello bajo la acción vivificadora del Espíritu Santo"⁵.

El reto de la difusión de la palabra de Dios en vida y acción parecería una utopía, sin embargo la Iglesia Católica cuenta con valiosísimos referentes, que han entregado y dedicado su vida al servicio a los demás. Así tenemos a grandes santos que con su ejemplo de vida, se han convertido en un verdadero testimonio de amor de la Palabra de

⁴ Ideario del Proyecto-Empresa. Damas Salesianas. Pág. 43

⁵ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 43

Dios hecha carne y vida, presentada como ofrenda paterna de un compromiso filial hacia los más desposeídos.

En esta línea de Santidad evangelizadora encontramos a muchos, que debido a su extensa lista citaremos solamente a algunos de ellos: Gandhi, Monseñor Leónidas Proaño, el referente principal de los Salesianos San Juan Bosco que decía: "La oración sin obras, es una oración muerta". Por consiguiente El decía, oración y acción van de la mano, uno reciente tenemos al Papa Juan Pablo II, y como ellos otros tantos que hicieron de sus vidas verdaderos templos de acción y oración.

Tomando la vida de estos grandes ejemplares de la historia cristiana, y sobre todo siguiendo las enseñanzas de Jesús, las Damas Salesianas hacen este voto de compromiso de cambio, de una transformación integral de sus vidas, es decir entran en un proceso de conversión espiritual y un cambio radical de su mentalidad. Para de este modo asumir la responsabilidad de sacar adelante la misión a través de la evangelización personal, para luego difundirla a la comunidad mediante el trabajo solidario y compartido con su propio testimonio de vida.

1.5 Promoviendo la cultura cristiana

Una de las misiones que tiene una D.S. es la promoción de la cultura cristiana, que en su Ideario de Proyecto-Empresa manifiesta lo siguiente:

"La cultura es el modo particular que tiene un pueblo de relacionarse entre sus miembros, con la naturaleza y con Dios; es el estilo de vida común que lo caracteriza.

Cultura cristiana dama salesiana es la forma como la D.S. responde a su vocación específica de donarse al servicio de sus hermanos a través del voluntariado social para alcanzar la plenitud del humanismo cristiano y la transformación cristiana de la sociedad"⁶.

1.6 En defensa de la dignidad humana

Una de las características básicas de las D.S. en su trabajo pastoral y social es la defensa de la dignidad humana, desde una perspectiva evangélica-cristiana, haciendo hincapié

⁶ Ideario del Proyecto-Empresa. Damas Salesianas. Pág. 44

en la defensa de la dignidad humana de la mujer, que en nuestras sociedades hoy en día dejan mucho que decir. Sociedad en donde aun la mujer continúa siendo maltratada física y psicológicamente atropelladas en su dignidad y sus derechos.

"El derecho a la promoción humana y a la evangelización se fundamenta en la dignidad humana y en la condición de hijos de Dios. Por eso ambas tocan la esencia de la Asociación Damas Salesianas, especialmente cuando se refiere a la dignidad de la mujer y el reconocimiento de sus legítimas aspiraciones a participar plenamente en la vida eclesial, cultural, social, política y económica".

Como un enfrentamiento a esta realidad social, y conscientes del valor humano de la mujer y sobretodo valorando su rol protagónico dentro de la sociedad como personas y como hijas de Dios. Estas desigualdades de género, han motivado a la mujer a buscar alternativas de cambio y de lucha que ayuden a avanzar en los diferentes procesos de reivindicación social, orientados a mejorar su calidad de vida.

Considerando que la forma más acertada de conseguir este logro, es partiendo desde la organización y el compromiso comunitario a la luz del Evangelio.

1.7 Apoyadas en bases firmes.

La A.D.S. como organización tiene un elemento fundamental insustituible, la Dama Salesiana, que a la luz del Espíritu Santo es el motor ejecutor de la misión. Ella es el capital humano de la A.D.S., mujer con alma de líder, voluntaria social, en proceso de conversión constante, al estilo dama salesiana, que ha hecho de la misión A.D.S. su proyecto de vida en los quehaceres cotidianos y en los ambientes de trabajo.

Las bases fundamentales de nuestra misión son la espiritualidad, la organización empresarial y la formación, sobre las cuales se enraíza sólidamente una acción concreta,

⁷ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 45

llevada a cabo en estructuras propias, que aseguran la permanencia de nuestra acción y la perseverancia de las socias"⁸.

Las Damas Salesianas son mujeres desprendidas, que movidas por la fuerza del Espíritu Santo renuncian a toda comodidad humana para convertirse en humildes servidoras del Reino de Dios.

Es importante resaltar que el pilar fundamental para una Dama Salesiana, es la preparación y la predisposición espiritual convertida en fuente de fortaleza, firmeza y fidelidad al compromiso asumido. Estas mujeres viven una transformación carismática profunda de vida, por lo que es indispensable su formación catequética diaria para vencer cualquier dificultad o quebranto en su vocación de servicio cristiano, como empresarias del plan de Dios.

1.8 Que se hacen proyecto de vida

Las Damas Salesianas nos hacemos corresponsables de la misión en la medida en que la conozcamos, aceptemos, asimilemos y nos unamos a ella de manera que se haga proyecto de vida en cada una de nosotras buscando primero el reino de Dios y su justicia.

Son corresponsables de la misión, todas y cada una de las socias apoyadas por los Directores Internacional, Nacional y Local; sobre la base de la vida fraterna, la comprensión, la solidaridad, el diálogo y una amistad sincera impregnada de amor cristiano"⁹.

Haciendo un breve análisis sobre la base de apoyo con la que cuenta la Asociación Damas Salesianas es pertinente señalar, que ellas cuentan con un equipo de trabajo pastoral y espiritual acertadamente organizado. Espacio en el cual ninguna de sus integrantes están solas, pues de hecho cuentan con el acompañamiento y seguimiento de sus líderes laicos y religiosos que les ayudan a mantener su vocación en busca de la equidad comunitaria y el equilibrio espiritual y psicológico.

1.9 Estimuladas por nuestros colaboradores

_

⁸ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 45

⁹ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Págs. 45 y 46

La familia de la D.S. es su más grande colaboradora, porque la alienta, la secunda y ayuda en la misión en la A.D.S.

Por haber sido fruto de la inspiración de nuestro Fundador, P. Miguel González, sacerdote de Don Bosco (sdb), los caballeros de Don Bosco y la Generación de Relevo forman parte de la Familia A.D.S. y son también valiosos colaboradores para el desempeño de la misión"¹⁰.

En la vocación de servicio de una Dama Salesiana es importante resaltar el papel que juega la Familia Salesiana, pues de ella recibe el apoyo necesario para su desarrollo misionero. El acompañamiento y orientación del fundador y sus colaboradores son indispensables en el desenvolvimiento de la tarea pastoral. De esta manera la familia se convierte en el centro, motor del impulso y motivación en el compromiso de vida asumido por una dama salesiana.

1.10 En lugares concretos

Los lugares de nuestra misión son nuestros centros donde prestamos, entre otros, servicios de salud, educación y capacitación para el trabajo, como instrumentos para alcanzar la promoción humana y la nueva evangelización de las clases más necesitadas.

Hoy, siguiendo los signos de los tiempos, estamos presentes en los centros de reclusión femenina y en los de reeducación de los jóvenes privados de la libertad, donde también la D.S. realiza su misión"¹¹.

Inspiradas en la restauración de la dignidad del ser humano y empeñadas en el acercamiento a una Iglesia verdaderamente cristiana y comunitaria, las damas salesianas se insertan en las diferentes realidades cotidianas de los más desposeídos y olvidados, para de esta manera conocer de cerca sus necesidades y emprender un plan de acción concreto, de acuerdo a los diferentes lugares conflictivos de la sociedad.

1.11 Insertas en la misión de las iglesias locales

¹⁰ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 46

¹¹ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 46 y 47

En cuanto fieles laicas, en la Iglesia-Misión son corresponsables del servicio integral a la sociedad, evangelizando la cultura desde la promoción de la mujer.

Por nuestra corresponsabilidad como laicas en la transformación de las realidades temporales, porque somos iglesia, miembros de la comunidad eclesial y de la sociedad civil, nuestras opciones son las mismas de la iglesia: misionera, catequizadora y política¹².

Cimentadas en la palabra de Dios como lo encontramos en el evangelio de San Mateo 28, 19-20; en donde Jesús pide a sus discípulos que "vayan y hagan que todos los pueblos sean mis discípulos. Bautícenlos, en el nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo y enséñeles a cumplir todo lo que yo les he encomendado".

Las damas salesianas siguiendo las enseñanzas de Jesús y como miembros activos de la Iglesia, imparten sus vivencias cristianas para de esta manera ser parte en el plan salvífico de Dios, fomentando la transformación espiritual como miembros de un solo cuerpo eclesial y civil, reunidos en una misma iglesia compartiendo ideales comunes.

1.12 Como Misionera

Esta opción misionera la asumimos con profunda dedicación para ayudar a todo ser humano a alcanzar su propia promoción, no como una acción temporal o de emergencia, sino como una acción necesaria y permanente. La llevamos a cabo con las diferentes obras que realizamos en sus respectivos centros¹³.

La dama salesiana desde el momento que hace vida su vocación, se convierte en una misionera entregada en su totalidad a rescatar al ser humano en su dignidad y en una transformación profunda de su vida, con una convicción de pertenencia y cumplimiento de los designios de Dios, al entregarse a sus hermanos los más necesitados, hace votos de perseverancia y fidelidad en la lucha por hacer realidad los sueños e ilusiones en el cambio progresivo de una sociedad perdida y desorientada a una sociedad más humana y equitativa que camina a la luz de la Palabra.

1.13 Catequizadora

¹² Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 47

¹³ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 47 y 48

La iglesia mira con preocupación la ruptura entre los valores evangélicos y las culturas modernas, pues éstas corren el riesgo de encerrarse dentro de sí y sin referencia a la dimensión moral. De ahí la necesidad de esforzarnos en la evangelización de nuestros pueblos con la CATEQUESIS"¹⁴.

Entre uno de los tantos trabajos o funciones que realiza una dama salesiana es la de catequizar. Desde dónde puede llegar con el mensaje de la Buena Nueva, y a su vez ayudar en la transformación moral del ser humano, buscando la igualdad de género y el respeto de sus derechos.

1.14 Política

La A.D.S. asume como propia la opción eclesial por la política, participando activamente en la vida pública, para promocionar la persona humana y proteger su dignidad individual y social, y en la búsqueda del bien común y del desarrollo integral de las comunidades donde se hallan ubicados los centros.

La A.D.S., aún como asociación **es ajena a toda política partidista**, sin embargo anima y apoya a aquellas socias que deseen aportar sus talentos y carisma al ejercicio del poder político, de acuerdo a su rol de inversionista social. Las Damas Salesianas que participan en opciones del poder político, lo hacen a nombre y título personal, ya que nuestro Proyecto-Empresa es neutral y nunca se identifica con partido político alguno".15.

Cada dama salesiana es responsable en participar o no en la vida política partidista. Muchas de ellas utilizan este espacio para la promoción del ser humano y de esta manera salvaguardar la dignidad de los beneficiarios de sus servicios. Es decir las damas son mujeres que entregan sus servicios a los grupos humanos más vulnerables de la sociedad, sin ningún interés personal, ni con el afán de captar beneficios partidistas, que beneficien la vida política de alguna de las socias de la organización.

1.15 En la comunicación social

Como un aporte a la difusión de los principios éticos y valores morales que deben regir la construcción de la sociedad de acuerdo al plan de Dios, la D.S. utiliza e influye en los

¹⁴ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 48

¹⁵ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 49

medios de comunicación social, por ser valiosos instrumentos para la promoción humana, nueva evangelización y cultura cristiana..."¹⁶.

Uno de los instrumentos valiosos que hoy en día está en auge son los medios de comunicación. La dama salesiana se vale de este medio para difundir la Palabra de Dios, y llegar a evangelizar a la mayor cantidad de personas y así concientizar el valor de la dignidad humana, y en general crear una cultura cristiana basada en una evangelización de amor.

1.16 Con opción preferencial hacia la mujer necesitada

Merecen una especial atención la opción preferencial por la mujer, elemento fundamental, agente de cambio social y a su vez, destinataria de nuestra misión. Somos conscientes de que existen elementos desestabilizadores que atentan contra su integridad moral, espiritual y física y que crean una situación que reclama una urgente respuesta, para encontrar juntos la vía de su promoción integral. Orientarla y trabajar con ella es uno de los desafíos más hermosos del proyecto A.D.S¹⁷.

Una de las bases de su misión es ayudar y proteger a la mujer, razón de ser de la Asociación. Y así realizar una promoción integral de la mujer, desde lo moral, espiritual y físico. El reto fundamental de una Dama Salesiana, es la lucha por la reivindicación de los derechos de la mujer, por considerar que es el ser mas explotado y maltratado de la sociedad. El objetivo de esta misión es cambiar su historia de vida de opresión a una vida de liberación y valoración como persona y como hija de Dios, respetando y haciendo respetar su liderazgo como engendradora de vida y promotora del inicio de un cambio trascendental de la sociedad basada en valoras cristianos.

1.17 Los Pobres

La opción por los económicamente pobres ni es exclusiva ni excluyente sino preferencial, pues atacamos toda suerte de pobrezas. Mientras exista alguien que necesite nuestra ayuda, seremos servidoras de los pobres y las pobrezas. Trabajamos también por el desarrollo integral de las comunidades marginadas, como inversionistas

¹⁶ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 50

¹⁷ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 50 y 51

sociales. Por los pobres a Cristo. Ellos inspiran su destino y su pastoral social". Tomado del Ideario Proyecto Empresa Damas Salesianas¹⁸.

El trabajo misionero que llevan adelante las Damas Salesianas se centra en aliviar la pobreza de los sectores desposeídos mediante propuestas de desarrollo laboral, a través de programas de capacitación sobre cursos que ayuden en la formación de la microempresa con las personas desamparadas y sobre todo con las mujeres de escasos recursos económicos para que así vayan creando sus propias fuentes de ingreso económico y mejoren su estándar de vida.

Es necesario resaltar que no solamente enfocan su apoyo en la pobreza económica, sino también es pertinente considerar que también existe la pobreza espiritual del ser humano, que a pesar de su estabilidad económica, pierde el sentido de la vida constituyéndose en una persona vacía sin identidad, ni ambiciones comunitarias, en donde crece el egocentrismo y la vanidad humana apartándolo de toda lucha social y comunitaria.

Es aquí que las damas salesianas, están presentes trabajando por la pobreza mas critica del hombre, a través de la evangelización y la promoción de la dignidad del ser humano, que está llamado a gobernar la tierra y a disponer de todo lo que hay en ella.

Este trabajo pastoral quizá es el que más se aproxima al sueño de su fundador y de todos sus colaboradores. Es aquí en la realidad de la miseria humana en donde Dios regala la oportunidad de comprender mejor a los demás y a descubrir el mensaje de entrega y servicio para alcanzar la salvación de la humanidad.

1.18 Los Enfermos

Nuestra acción en el campo de la salud tiende a confortarlos y aliviarlos en momentos en que la enfermedad y el sufrimiento ponen a prueba su confianza en la vida, su fe en Dios y el amor del Padre. En el rostro de los enfermos se trasluce el rostro doliente de Cristo. El asumió el dolor de la humanidad.

¹⁸ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 51

La Pastoral de la Salud es uno de los medios más idóneos y válidos para realizar su misión. Por la salud del cuerpo a la salud del alma". Tomado del Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas¹⁹.

Otro campo de acción de las Damas Salesianas, son los enfermos, pues en ellos identifican el sufrimiento y el dolor que soportó Cristo Jesús para liberar al hombre del pecado y de esta manera entregarnos la paz espiritual, la depuración del alma y la conversión del hombre viejo a un hombre nuevo.

En la enfermedad toda sabiduría humana se vuelve superficial y entra a tomar posesión la verdadera esencia del ser humano, que es Dios, dueño del mundo y de la verdad, profesada mediante la creencia y la fe en un Ser Supremo. Es el momento de preparar, fortalecer y orientar su manera de pensar, actuar y sentir a través de la evangelización catequética difundida por las damas salesianas.

1.19 Los Jóvenes

Las Damas Salesianas, siguiendo a Don Bosco, optamos por los jóvenes, por ser jóvenes, para que sean protagonistas de la evangelización. Ellos perciben profundamente los valores de la justicia, y su corazón auténtico esta abierto a la fraternidad, a la amistad y a la solidaridad.

Los educamos en la fe y los capacitamos para el trabajo, haciendo camino con ellos como hizo Jesús con los discípulos de Emaùs: iluminando su mente con la luz de la Palabra, encendiendo su corazón con la revelación del Padre, ayudándolos a reconciliarse con Dios²⁰.

Hablar de los jóvenes es poner de manifiesto la vida de inspiración y amor de Don Bosco que decía: "basta que seáis jóvenes, para que yo os ame", con que intensidad hablaba y defendía Don Bosco a sus jóvenes que traspasaba cualquier barrera humana. Es así que siguiendo los pasos de su patrono, estas mujeres se empeñan en continuar con sus principios y su lucha.

Revitalizar el corazón de los jóvenes mediante la Palabra de Dios, es la consigna de la dama salesiana para allí encontrar fortalezas y valores que les ayuden a mirar más allá

¹⁹ Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 52

²⁰ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 52

de sí mismos y con profundidad los retos de la vida, con actitud profunda, concreta y cotidiana no solo con lo sagrado sino también para enfrentar aspectos fundamentales del diario vivir tales como: la alegría, la tristeza, el dolor, el trabajo, la pobreza, el desamparo, las relaciones entre las personas y la naturaleza, etc. Haciendo vida las enseñanzas de Jesús tal como lo encontramos en el Evangelio de San Lucas 24,29, en donde los discípulos de Emaùs le pedían a Jesús diciendo: "Quédate con nosotros, porque cae la tarde y se termina el día". Tomado de la Biblia Latinoamericana pág. 178, del Nuevo Testamento

Al igual que los discípulos de Emús los jóvenes requieren del acompañamiento y el seguimiento de personas que los amen, los entiendan y los orienten en el camino de la vida.

1.20 La Familia

Optamos por la familia, porque según el plan de Dios ésta es el santuario donde nace la vida y es aceptada como don de Dios. A su vez es la "célula primera y vital de la sociedad", AA 11. "La buena nueva anunciada y vivida en la familia la transforma poco a poco en iglesia domestica", LG 11 y la hace fecunda en humanismo y virtudes cristianas". Tomado del Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas²¹.

El punto de origen de la vida y de la sociedad es la familia, por lo que se ha convertido en la preocupación y en el trabajo esencial de la iglesia por mantener y salvaguardar los lineamientos cristianos, basados en la Sagrada Familia de Jesús, auténtico modelo de familia cristiana.

La familia considerada como la cuna de los valores, comunidad del inicio de la existencia convertida en la primera escuela interior de amor y entrega en donde se forma el ser humano.

Evidentemente el ceno del origen del hombre es la familia, pues aquí se originan los retos y las metas, en donde se construyen o se destruyen los sueños de una sociedad, es aquí en donde nace o muere la ilusión del riesgo y la esperanza de un mundo mejor. Pues de esta manera las damas salesianas no podían dejar de lado la atención, el trabajo y la asistencia a este centro importantísimo de valores culturales e históricos en donde

²¹ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 53

germina y madura todo inicio de comunidad y fraternidad social y conciliación de su más profunda identidad humana como hijos e hijas de Dios.

1.21 Los Niños

Mención especial amerita la promoción humana y la evangelización de niños en condición de riesgo y abandono. Los niños desnutridos, enfermos y sin protección alguna, sujetos a explotaciones, por estar sometidos a situaciones de peligro y no poder valerse por sí mismos, ocupan un puesto privilegiado en el corazón de mujeres y madres, igual que en el de Jesús". Tomado del Ideario Proyecto-Empresa Damas Salesianas²².

El Papa Juan Pablo II en su visita a Ecuador en 1985, al Guasmo en Guayaquil decía: "Que nadie se sienta tranquilo mientras haya en el Ecuador un niño sin escuela, una familia sin vivienda, un obrero sin trabajo, un enfermo o un anciano sin atención". Tomado del libro de la comunidad de los seguidores de Jesús, pág. 64

Pensamos que esta declaración hecha por el Papa en Ecuador engloba toda la vocación y la misión pastoral que vienen desarrollando las damas salesianas a nivel mundial, en nuestro país y específicamente en la ciudad de Cuenca.

Con esta tarea de acogimiento y amparo a los niños logran llegar a sus madres, a través de ellas a sus familias, lo que les permite conocer de cerca sus riesgos, peligros, sufrimientos y necesidades facilitando su plan de acción y evangelización.

Logrando así la liberación de las injusticias, y la concientización del derecho a vivir una vida digna.

1.22 Los indígenas

La situación de indiferencia y de abandono a que han estado sometidas durante tantos años muchas de las etnias autóctonas de nuestros pueblos y el mandato evangélico de

_

²² Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 53

velar por los más débiles y vulnerables, hace de ellos un campo preferencial de nuestra misión "ad gentes" ²³.

Hablar de las etnias autóctonas de nuestros pueblos, es hablar de una diversidad de historias y culturas enmarcadas en una serie de realidades desconocidas de resistencia y discriminación. Es pertinente conocer un poquito, como, donde y quienes inician el sendero de la llama misionera, redescubriendo su verdadera identidad cristiana y llevando la Buena Nueva y la esperanza a estos pueblos olvidados y marginados durante tantos años.

Los salesianos fueron los primeros en llegar a estos pueblos indígenas de la Sierra ecuatoriana, específicamente al pueblito de Zumbahua en el año de 1971, ubicada a 3.800 metros de altura sobre el nivel del mar en la provincia de Cotopaxi.

Siendo inspector salesiano el Padre Ildefonso Gil, la Inspectoría toma la decisión de abrir una Obra de: evangelización, promoción humana y educación, a favor de los sectores indígenas andinos olvidados y marginados por los gobiernos y autoridades de turno, llegándose a establecer como parroquia indígena a Santa Cruz de Zumbahua, en este sector del páramo es en donde se inicia el trabajo apostólico de evangelización con los siguientes sacerdotes salesianos de Don Bosco: P. Pedro Creamer, Antonio Bresciani y Javier Cattá con la colaboración de la comunidad religiosa de las Hermanas Lauritas.

En cuanto a la evangelización han logrado que la Palabra de Dios sea anunciada por los mismos indígenas a través de la formación de servidores comunitarios, considerando que en aquel entonces se trataban de comunidades quichua hablantes, por lo que fue necesario primero aprender su idioma y luego elaborar material en quichua y en español para llevar a cabo la catequesis. Acompañándoles en sus experiencias religiosas como: las fiestas, y en la celebración de los sacramentos con la finalidad de estructurar una iglesia auténticamente indígena.

En lo concerniente a la promoción humana: utilización estratégica de programas de reforestación, dotación de servicio de agua entubada, capacitación sobre mejoramiento

²³ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 54

de semillas, construcción de infraestructura comunal, atención prioritaria en la salud y alimentación de la población y esfuerzo por la capacitación de la mujer indígena.

En cuanto a la educación lograron la ejecución de la propuesta educativa Proyecto Quilotoa, enfocada a la alfabetización de los adultos convertido hoy en día en un sistema educativo intercultural (SEIC), que cubre casi la totalidad de las comunidades indígenas formado por diez "huahuahuasicuna" que hace referencia a la educación preescolar, además cuenta con cincuenta escuelas indígenas, diez centros del colegio "Jatari Unancha", más un programa académico denominado "Cotopaxi" que mediante un convenio con la Universidad Salesiana, contribuyen a la formación y profesionalización de educadores interculturales bilingües, provenientes de las diferentes comunidades del páramo andino.

Con esta breve descripción histórica podemos dar cuenta de que el campo de labor salesiana es muy amplía, por consiguiente es importante que haya continuidad y comunión entre las personas comprometidas con las obras salesianas. De hecho las damas salesianas son las encargadas de la asistencia, el fortalecimiento y el acompañamiento a estos compromisos de amor y trabajo evangélico.

1.23 A imitación de María, la madre de Jesús

La Dama Salesiana se compromete a se seguir el ejemplo de María, entregándose fielmente al cumplimiento de su misión. Al igual que el de María, el sí a Dios debe ser generoso, valiente, fiel, alegre y debe motivar a cumplir la misión sin importar las dificultades que se tenga que afrontar²⁴".

La presencia de la Virgen María en la vida de santidad de Don Bosco fue crucial y determinante, tanto así que cuando estuvo en sus últimos momentos, la gente le preguntaba y le decía: pero Don Bosco ¿Cómo ha hecho tantas cosas?, y él les contestó: "Ella lo ha hecho todo"

Cuando hablamos del proyecto salvífico de Dios, es poner de relieve la figura intachable de una mujer abnegada, luchadora, fuerte, persistente, firme, constante, perseverante, humilde y sabia, que con su pureza, inocencia y simplicidad; supo decirle sí a Dios con total predisposición aceptó formar parte del plan salvífico de la humanidad, llevando en

²⁴ Ideario del Proyecto-Empresarial Damas Salesianas. Pág. 54

su vientre al ser que entregaría su vida por amor. De esta manera María Santísima se constituye en la primera colaboradora de la comunidad de los discípulos de su Hijo. Pues es a la figura de María, mujer y madre que logró cumplir sus metas con firmeza y rectitud, es a la que debemos imitar por ser la primera evangelizadora, considerada modelo de la iglesia de Dios.

El motivo de inspiración y entrega en la misión de la Dama Salesiana es la presencia y asistencia de María Santísima que con su ejemplo de vida sabe emprender y orientar cualquier camino comprometido a la salvación de la humanidad.

Al finalizar este primer capítulo nos damos cuenta que, a pesar de haber pasado 2000 años de la presencia y la vida de un hombre extraordinario, él sigue vivo entre nosotros haciendo presencia de su misión en las personas y en los grupos empeñados en cambiar la trayectoria de un mundo que se bate entre la miseria y la desigualdad hacia un mundo más humano y más justo en donde todos los sueños de estos grandes hombres y mujeres se hagan realidad desde la vida misma.

"Mientras haya miseria y hambre el hombre no podrá descansar, las mentes no podrán dejar de pensar, las manos no podrán dejar de hacer, el corazón dejar de sentir y los pies dejar de abrir caminos".

CAPITULO II

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ASOCIACIÓN DAMAS SALESIANAS. LA ORGANIZACIÓN COMO EXPRESION Y ESTIMULO DE NUESTRA FIDELIDAD AL CARISMA

Introducción

En el capítulo dos al hacer referencia a la Organización y Estructura de la Asociación Damas Salesianas es imprescindible recurrir a conceptos dados por innumerables autores eruditos en la materia. En este caso tomaremos como referencia el concepto dado por el autor del libro Organización y Métodos, Benjamín Franklin en donde manifiesta que:

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin"²⁵. A lo que diríamos que: la organización es la planificación técnica y estratégica tanto de los recursos humanos como de las funciones y procedimientos en cuanto al establecimiento de objetivos, a la agrupación de las actividades y de los recursos necesarios para que se cumpla con las expectativas expuestas por la estructura de la empresa.

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario que el personal sepa lo que va a desempeñar dentro del puesto de trabajo y conozca la relación de sus funciones, para esto es importante que toda empresa creada con fines lucrativos o sociales considere siempre tres puntos esenciales para el buen funcionamiento y marcha de sus fines y logre así resultados satisfactorios:

- 1. "Proponer objetivos verticales y horizontales", es decir propuestas de crecimiento y desarrollo integral que involucre a todos en su conjunto, tanto en la parte humana como material. Al hablar de objetivos verticales y horizontales hay que tener claro de la forma de organización que se propone implantar dentro de la estructura empresarial tanto en el cuerpo funcional como ejecutorial que supone cierta descentralización del poder y cierta flexibilidad en la toma de decisiones. Podría decirse que se trata de dos formas inmersas consensuadas técnicamente para el buen funcionamiento organizacional.
- 2. "La empresa debe tener ideas claras y deberes puntuales"²⁷: saber qué es lo que se quiere conseguir y hacia donde se quiere apuntar para lo cual es necesario disciplina y cumplimiento. Para que esta propuesta de manejo funcione eficazmente es indispensable que la empresa u organización cuente con un canal de comunicación adecuado que permita fluidez en la información, para que esta sea acertada y oportuna que mantenga al tanto de los logros y de los cambios que hay que dar para alcanzar el desempeño laboral esperado y los avances del desarrollo de la organización.
- 3. "Nivel de autoridad precisa, (unidad de mando)"²⁸: en toda empresa de la índole que esta sea es importante contar con alguien que dirija tanto la parte intelectual

²⁵ FRANKLIN, Benjamín y otros. "Organización y Métodos. Un enfoque competitivo". McGRAW-HILL. 2002. Pág. 3

²⁶ html.rincondelvago.com/organizacion_concepto-estructura-y-diseno.html – 3-08-10

²⁷ html.rincondelvago.com/**organizacion_**concepto-**estructura**-y-diseno.html – *3-08-10*

²⁸ html.rincondelvago.com/**organizacion_**concepto-**estructura**-y-diseno.html – *3-08-10*

(toma de decisiones) como operativa (delegación de funciones), creando y proporcionando condiciones adecuadas para el logro del objetivo.

Por lo antes expuesto consideramos la organización como:

- 1. "El ente que identifica y clasifica las actividades requeridas"²⁹. Dentro de una organización o empresa es importante esta identificación y clasificación de actividades porque ayudan a conocer los roles de cada cargo y el perfil del ocupante del cargo, además sirve para determinar los diferentes puestos de trabajo, para esto es necesario que la organización cuente con un manual de funciones y procedimientos, en donde se describe de forma detallada el perfil del cargo, las actividades que se va a desarrollar y el cómo se va a realizar.
- 2. "Agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos", Para alcanzar el logro de los objetivos planteados por la organización es imprescindible contar con una clasificación de las actividades, que definan los diferentes puestos de trabajo para que la persona que va a ocupar el cargo sepa lo que va a hacer y como lo va a hacer.
- 3. "Asignación de cada grupo de actividades a un administrador debidamente capacitado y dotado de liderazgo". En la organización o empresa es necesario la descentralización del poder en lo concerniente a la toma de decisiones, pues es saludable hablar de responsabilidades compartidas que vayan en pro de un desarrollo ordenado y disciplinado, conocidos éstos conoce como los directores departamentales que son los encargados de vigilar el buen funcionamiento y desenvolvimiento del departamento a su cargo en coordinación con el presidente de la organización o empresa en algunos casos o con el gerente general. En el caso de la organización de las Damas Salesianas, los directores internacionales y los directores nacionales, son los encargados de la administración y de la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de cada centro en los diferentes países en donde ellas se encuentran.
- 4. "Estipular la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional"³². Fomentar una dirección consensuada en la toma de decisiones

²⁹ html.rincondelvago.com/**organizacion**_concepto-**estructura**-y-diseno.html – *3-08-10*

³⁰ html.rincondelvago.com/**organizacion_**concepto-**estructura-**y-diseno.html – 3-08-10

³¹ html.rincondelvago.com/**organizacion_**concepto-**estructura**-y-diseno.html – 3-08-10

³² html.rincondelvago.com/**organizacion_**concepto-**estructura**-y-diseno.html – 3-08-10

que ayuden a fortalecer la estructura organizacional, considerando tanto el recurso humano, material y técnico.

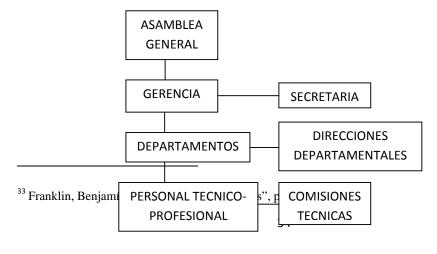
Para clarificar lo antes expuesto observemos lo que dicen algunos autores³³:

- Henry Fayol dice: "organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal". ("Pueden hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social".)
- Mooney y Riley dice que "organización, en el sentido formal, significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado".
- H. Koontz y C. O'Donnell afirman al respecto: "la organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual".

Para que lo dicho por estos autores y sea sustentable, es necesario presentar formas objetivas, como son los organigramas que representan la estructura de la empresa, en la cual se define la organización de la misma.

Para sustentar nuestros conceptos sobre organización y estructura, a continuación presentamos el organigrama de la Organización Damas Salesianas.

ORGANIGRAMA GENERAL ASOCIACION DAMAS SALESIANA



DELEGADAS

INTERNACIONALES

EVENTOS
BENEFICOS

LA ORGANIZACIÓN COMO EXPRESIÓN Y ESTÍMULO DE NUESTRA FIDELIDAD AL CARISMA

En este segundo capítulo quisiéramos empezar con la carta de San Pablo a los Romanos 12,9 en donde manifiesta: "Que el amor sea sincero. Aborrezcan el mal y cuiden todo lo bueno: demuéstrense cariño unos a otros".

San Pablo en la carta a los Romanos, entrega al pueblo un plan de vida cristiana con una recomendación insistente en las actitudes y comportamientos humanos. Es decir pide que se tenga profundo cuidado con el trato y el respeto a los demás, que se evite ser indiferentes e inclementes frente al dolor ajeno, evitar a toda costa la práctica del camaleón "ojo por ojo, diente por diente", evitar la discriminación y el desprecio a los demás. Pues en un hijo de Dios no debe existir la maldad ni la desigualdad, el matiz de la vida cristiana debe cimentarse en el amor al prójimo, en hacer el bien sin mirar a quien.

³⁴ Biblia Latinoamericana, Romanos 12,9. Nuevo Testamento

Al estilo de las recomendaciones de las cartas escritas por San Pablo a los romanos, y siguiendo los pasos y las enseñanzas de Don Bosco, la Dama Salesiana opta por este proyecto de vida agrupándose y organizándose para trabajar por los más pobres y desamparados, por la mujer marginada y maltratada, por aquellas que aun no han logrado romper el yugo del atropello y la desigualdad. La Dama Salesiana quiere convertirse en la voz de aquel ser humano indefenso y humillado por la sociedad, tan solo conmovida por el amor de Dios. Esta fuerza de opción por los más pobres pone de manifiesto todo proceso de evangelización evocado hacia la promoción humana integral, y a una autentica liberación para que se haga posible el sueño de una sociedad más justa y más humana que camina a la luz del evangelio de forma ordenada y disciplinada.

Frente a toda esta propuesta de cambio es pertinente indicar la preocupación de la Iglesia en América Latina y en el Caribe, en asumir la responsabilidad en la formación a los cristianos y sensibilizarlos frente a los grandes desafíos de la justicia del mundo, por esta razón tanto los pastores como los constructores de una sociedad nueva deben estar atentos a los diferentes debates y normas respecto a este tema. Esto involucra también a los laicos, a responsabilizarse con las propuestas sociales y a solidarizarse con la vida de los pueblos hacia una economía equitativa que ayuden al desarrollo integral, solidario y sustentable que dignifique al ser humano como verdaderos hijos de Dios.

Para lograr todos estos objetivos innovadores de una verdadera renovación de vida, la iglesia de Dios necesita estar bien organizada y debidamente estructurada para llevar a cabo el desenvolvimiento adecuado tanto en su parte espiritual como material; al igual que todas las entidades Salesianas que apuestan al servicio a los demás, como la entidad de servicio motivo del presente estudio.

La Dama Salesiana de esta manera, cuenta con bases firmes en cuanto a su sistema organizativo y estructural que le ayuda a guardar fidelidad en su compromiso misional que le encamina a lograr la comunión con Dios y consigo mismo, a base de cristalizar en realidades los objetivos que se plantean en sus declaraciones filosóficos.

2.1 La Asociación de Damas Salesianas integra el movimiento femenino laical salesiano.

Aferradas a los valores evangélicos, que fundamentan toda relación profundamente humana, formamos un gran movimiento femenino, laical, Dama Salesiana, integrado por personas de todas las clases sociales, que buscan, como Don Bosco, el bien integral de los más necesitados, favoreciendo especialmente a la mujer desprotegida, presente en todas las culturas y situaciones de la vida³⁵.

Las Damas Salesianas son un grupo de mujeres laicas, comprometidas con la iglesia, que deciden donar su tiempo y su trabajo para rescatar la dignidad del ser humano, especialmente el de la mujer tanto en su parte psicológica, cultural y social, cuanto en los aspectos humanos y espirituales.

Al igual que el testimonio de vida dejada por Don Bosco y siguiendo las enseñanzas del Santo Evangelio, este movimiento deja las puertas abiertas para aquellas mujeres que sientan el llamado al servicio a los demás, que desde su convicción femenina deseen poner su hombro y luchar por las que no lo pueden hacer, debido a diferentes circunstancias y situaciones de la vida.

2.2 Cuenta con una organización empresarial.

Llamadas a vivir la caridad y la solidaridad humana, respetamos el pluralismo de ideas y situaciones de vida de cada compañera, impregnándolas de los valores fundamentales del carisma salesiano. El sentido de pertenencia alimenta en nosotras el instinto carismático de compartir.

El mismo Espíritu que nos confía la misión Dama Salesiana nos hace sentir la necesidad de variadas estructuras para la animación y el gobierno de la asociación. El carácter secular, propio de la Asociación Damas Salesianas, pone aún más de relieve este valor carismático³⁶.

El respeto y la seriedad con la que se manejan los principios de la organización empresarial de las Damas Salesianas, hace que sean un equipo humano conocedor de las normas y reglamentos que las identifican como grupo capacitado adecuadamente, bien

³⁵ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 80

³⁶ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 80 – 81

preparadas e instruidas espiritualmente y sobretodo convencidas de su compromiso a vivir responsable y disciplinadamente este proyecto de vida evangélico.

La identificación de cada una de ellas con esta gran obra Salesiana les convierte en mujeres innovadoras, constructivas y solidarias con los más necesitados, que buscan crecer en valores y esfuerzos para mejorar cada día en su misión.

2.3 Que se actualiza continuamente.

Propician una organización amplia, flexible e inculturada, que estimula la iniciativa carismática de los centros, animados por sus directorios. Es una organización sustentada en dos pilares: uno de apoyo interno que ejecuta funciones claramente establecidas y el otro con funciones específicas adaptadas a las necesidades particulares de la comunidad de cada centro. De esta manera garantizamos la unidad de misión y valores y maximizamos el uso de los recursos al adoptar una postura flexible ante las necesidades inminentes de cada comunidad. Una organización que no cierra ninguna puerta y que no limita la creatividad constructiva, la imaginación y el dinamismo de la gran familia A.D.S.³⁷.

La Fundación Damas Salesianas es un organismo debidamente estructurado, tanto en su parte interna como externa. Dentro de la organización busca fortalecer y animar cada día a sus integrantes, respetando la diversidad de criterios y apoyando sus desafíos tanto en su parte espiritual y laboral, para que de esta manera puedan cubrir las expectativas y necesidades de cada comunidad.

Se trata de una organización netamente humana que se prepara día a día para velar y alcanzar el bienestar integral de sus colaboradores, canalizando adecuadamente su recurso humano y económico priorizando necesidades en la ejecución de este gran proyecto de vida, que pone de manifiesto el sueño de su fundador el Padre Miguel González, sacerdote de Don Bosco.

2.4 Aprovechando las técnicas modernas.

Entre las muchas técnicas recordamos las siguientes:

38

³⁷ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 81 – 82

Contactos directos "cara a cara", dando suma importancia a la conversación, al diálogo y abriéndose comprensivamente ante la iniciativa de otros.

Amplia red de relaciones, apoyada por la tecnología de la información y una eficaz comunicación, ampliando los campos en base a la información.

Descentralización y desconcentración de las decisiones. Está demostrado que el poder se consolida en la medida en que se delega. La concentración de poder y la rigidez en el proceso de toma de decisiones van en contra de la iniciativa y de la experiencia. La Asociación de Damas Salesianas busca la descentralización observando una línea de dirección carismática, propositiva y sobre todo abierta a las ideas, innovaciones y cambio en pro del mejoramiento continuo.

Unidad entre planificación y ejecución. Debe haber una unidad entre planear y ejecutar un proceso integrado, pues se corre el riesgo de no cumplir o ejecutar las estrategias planificadas, distanciadas por el tiempo.

Evaluación y retroinformación. Deben evaluarse los logros de las acciones ejecutadas y ofrecer la información correspondiente para mejorar los procesos, proyectos y actividades.

Políticas de Talento Humano, creando con ellos un clima de confianza, que los identifique e integre en la misión de la ASOCIACIÓN DE DAMAS SALESIANAS Las estructuras participativas son más eficaces. La delegación, la descentralización y la participación aumentan la eficacia de la empresa.

Capacidad de Negociación. Nos preciaremos de excelentes dirigentes si nos mostramos capaces de negociar, rol de todo ejecutivo, sembradoras de esperanza y empresarias del Reino de Dios.

Capacidad de actuar en un mundo globalizado con un enfoque personalizado que toma en cuenta las necesidades y requerimientos de los necesitados³⁸.

Haciendo un breve análisis con respecto al aprovechamiento de las técnicas modernas y de los avances tecnológicos tales como: el contacto directo "cara a cara", la comunicación tecnológica como medio de información, la descentralización y

³⁸ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 82 – 83

desconcentración de decisiones, la unidad entre planificación y ejecución, la evaluación y la retroalimentación, las políticas internas sobre el manejo del talento humano, la capacidad de negociación que mantienen como empresarias y la capacidad de actuación desde la óptica de la globalización, como propuesta y propósito son totalmente relevantes, pues la utilización y la aplicación de las mismas realmente apuntan hacia la excelencia del desarrollo del proyecto y el éxito del logro del objetivo.

Frente a este reto es importante considerar el cumplimiento de cada uno de los pasos expuestos anteriormente para mantener la comunión y la coherencia de una verdadera conversión humana para la construcción del Reino de Dios.

2.5 En las reuniones.

Las reuniones son el espacio propicio para la formación, información, evaluación, programación, planificación y compartir. La asistencia y participación activa en las reuniones aseguran el éxito.

Las reuniones se celebran mensual o quincenalmente, a juicio de todas las socias de cada centro y cuantas veces sea necesario, sin abusar de las reuniones, ni de las socias"³⁹.

Es importante resaltar el poder organizativo y la planificación técnica con la que se maneja la Dama Salesiana. La madurez y la alegría con la que se desenvuelve en sus actividades se deben a la asistencia y al seguimiento que recibe de sus compañeras y directores. Esto ayuda a que cada una tenga la libertad y la oportunidad de exponer sus propuestas e inquietudes, para luego socializar entre el grupo y tomar decisiones acertadas que vayan en beneficio de la organización y de sus miembros.

Las reuniones que realizan periódicamente las Damas Salesianas, les permite unificar criterios y aunar esfuerzos, logrando un ambiente de sintonía entre todas y de esta manera se sientan protegidas y acompañadas en esta misión de servicio.

2.6 En la gerencia.

³⁹ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 83

En aquellos países donde se justifique, los Directorios podrán contar con una coordinadora que exija y ejecute las acciones gerenciales, administrativas y disciplinarias que el propio directorio y el ideario determinen. Lo mismo puede decirse de una secretaria ejecutiva. Ambas pueden ser remuneradas"⁴⁰.

La política interna, manejada dentro de la organización empresarial Damas Salesianas a nivel nacional e internacional es bastante flexible, esto significa que, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada organismo hay la apertura para contratar los servicios remunerados de personal calificado que ayude a ejecutar y administrar adecuadamente los proyectos de obra social que sacan adelante como asociación eclesial, laical y Salesiana. Por esto la necesidad de contar con un sistema adecuado de descripción de cargos, en donde se seleccione y delegue profesionalmente las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

2.7 En las estructuras operativas.

Los centros son el campo de acción de las Damas Salesianas donde se promueve humana y cristianamente al necesitado. Es el espacio en el que luchan por implantar la justicia, la educación liberadora y la transformación de los ambientes populares como prioridades de nuestra condición eclesial, laical y Salesiana. Se constituye en el ambiente propicio para vivir el método, el espíritu de Don Bosco, la caridad apostólica y el espacio para brindar su entrega personal. En ellos se abren a la pastoral social.

La sede central de La Castellana-Caracas (Venezuela) es el domicilio social de la Asociación de Damas Salesianas para todos los efectos carismáticos, jurídicos y civiles. La consideramos nuestra casa común, que más fácilmente puede unirnos a nuestros orígenes. Asimismo, en cada país el Director Nacional (D.N.) erigirá su propia Sede Central a modo de sucursal de la Sede Central de Caracas. En ellas, como en el resto de todos nuestros Centros, podremos tener, conforme a las normas litúrgico-pastorales de la iglesia Católica, un oratorio privado o capilla^{3,41}.

⁴⁰ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 83

⁴¹ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 84

Las Damas Salesianas se rigen y trabajan bajo un mismo espíritu, que es el espíritu salesiano, dejado por San Juan Bosco, que lo transforman en servicio pastoral social, de esta manera busca construir el Reino de Dios y sembrar las esperanzas siempre con el sello salesiano.

Como se observa de su ideario la Asociación Damas Salesianas está legalmente constituida jurídica y eclesialmente, con su sede Central en la Castellana-Caracas (Venezuela) desde donde se motiva el trabajo, la vida pastoral y la evangelización, es decir es la casa que anima y acoge a todas y todos sus colaboradores.

En las diferentes partes del mundo, en donde se cuenta con la presencia de las Damas Salesianas existen los Centros que cumplen con todas las normas litúrgico-pastorales propuestas por la Iglesia Católica. Además ellas se rigen bajo leyes y normas civiles y eclesiales legalmente constituidas. El Fundador, Padre Miguel González, sacerdote de Don Bosco, es quién desde el centro anima a todas y a cada una de ellas, en los diferentes lugares donde se realizan obras de pastoral social.

2.8 Los Departamentos

En los centros donde el número de beneficiarios y/o las actividades así lo exijan, el Directorio podrá crear tantos departamentos como especialidades asistenciales y/o educativas existan. Cada departamento contará con determinado equipo de socias para realizar el trabajo, que será coordinado por una directora o coordinadora de área, elegida por el directorio local, al cual también pertenecen las directoras y participan en sus reuniones periódicas"⁴².

En cada Centro existen departamentos conformados por equipos de trabajo dirigidos por una persona que está al frente del grupo, la directora o la coordinadora, para tomar las decisiones pertinentes de acuerdo a las necesidades de cada área. En estas estructuras orgánicas se puede constatar la responsabilidad administrativa y directiva que ejerce la institución, a través de auto ordenar sus actividades de forma técnica; además se observa que esta organización es flexible para responder a los cambios, en el hecho de que se forman los departamentos conforme las exigencias de su acción social lo demanden.

⁴² Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 85

2.9 Las Direcciones Departamentales

Las Directoras de Departamento son las encargadas de los diversos departamentos de un centro. Se integran al Directorio Local cuantas veces lo requiera este y comparten con él la organización y las labores de sus respectivos departamentos. A ellas compete designar, entre su equipo, a las Subdirectoras del respectivo departamento que reúnan el perfil requerido; proponer al Directorio los profesionales, profesores o empleados que su departamento pueda necesitar para un adecuado y auténtico servicio; determinar el número de Damas Salesianas requeridas por el departamento; asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Directorio cuando sean requeridas; velar por la formación de todo el personal, interno y externo, incluidas las propias socias^{3,43}.

Continuando con el análisis de la organización, se encuentra que las directoras de los departamentos tienen la facultad de asignar y designar a cada una de las instancias del Centro bajo su cargo. Además tienen la opción de integrarse al directorio local las veces que sean necesarias para apoyar la organización e involucrarse en el trabajo del resto de departamentos.

Sobre las direcciones departamentales, recae la responsabilidad de la selección del recurso humano de acuerdo al perfil del puesto de trabajo, además está en la obligación de asistir a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del directorio y sobretodo es la encargada de la formación de todos sus empleados y colaboradores incluidas las socias.

A la falta de las directoras están las subdirectoras, que asumen todas las funciones durante su ausencia.

2.10 El Personal Técnico-Profesional.

Los profesionales y el personal técnico contratado en los centros deben tener el perfil propio de la Asociación de Damas Salesianas, a saber: son necesarias excelencia y ética profesional, preferentemente católico, con disposición de servicio. Que atiendan a nuestros destinatarios con delicadeza, amabilidad y competencia, puesto que ellos

⁴³ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 85

también son corresponsables de nuestra misión. En efecto, es ésta una de las exigencias y expresiones más significativas de la comunión que las D. S. intentan vivir y junto con los destinatarios y colaboradores de los centros, implicándolos en el proceso de promoción integral libremente asumido por todos.

Las consejeras respectivas deben reunirlos cuantas veces lo juzguen conveniente para dialogar, evaluar, y sobre todo, para formarlos en su espíritu y método',⁴⁴.

Con respecto al personal que labora en la Asociación Damas Salesianas, se observa en la declaración del ideario que es debidamente seleccionado tanto en su parte profesional como ético. Al tratarse de una institución de obra social es importante contar con el recurso humano adecuado, para que haya cierta empatía entre la parte laboral y la parte pastoral.

Para las Damas Salesianas es prioritario que su personal se identifique con la obra social que ellas realizan y sobretodo profesen la misma religión Católica, porque de este modo les facilitaría la comunicación y la sintonía tanto con las socias como con los pacientes, y así, juntos luchar por la justicia y la dignidad del ser humano que se encuentran en condiciones inhumanas.

Pero para lograr el entendimiento de la misión entre todo el personal existen las Consejeras encargadas de formarlos catequéticamente en este espíritu de donación y servicio.

2.11 Las Comisiones Técnicas.

En un mundo que se tecnifica, tanto el Director Internacional como los Directores Nacionales y Directores Locales se rodearán de un grupo selecto de expertos y técnicos a los cuales recurrir ante los problemas que reclamen ayuda. Con su apoyo se estudiarán y se implementarán las técnicas que hagan más funcional y eficiente nuestra organización y estructuras. Los Caballeros de Don Bosco pueden ser candidatos idóneos para formar parte de estas comisiones, así como nuestros esposos, hijos y amistades incondicionales colaboradores',45.

⁴⁴ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 86

⁴⁵ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 86

La organización de las Damas Salesianas, los Directores Nacionales e Internacionales, como cualquier otra empresa cuenta con personal altamente capacitado para el asesoramiento en la área que se requiera de la asistencia y la ayuda correspondiente, con la finalidad de servir cada vez mejor y sobre todo salvaguardar la dignidad humana a través de un trato digno a las personas que a ellas acuden.

2.12 Las Delegaciones: Internacionales y Nacionales

Las delegadas cumplen la misión de enlace, contacto, unión y seguimiento entre la Sede Central Internacional, las Sedes Nacionales y los Centros Locales.

Los requisitos indispensables de las Delegadas son: formación adecuada, responsabilidad de seguimiento y disponibilidad de viajar^{,,46}.

Se constata que las delegaciones Nacionales e Internacionales de la organización Damas Salesianas están conformadas por gente debidamente preparada predispuestas a viajar dentro y fuera de su país. Ellas son el puente de comunicación entre la central internacional, las cedes nacionales y los centros locales, por consiguiente requieren de mucha preparación y responsabilidad.

a. Delegadas Internacionales

Las Delegadas Internacionales visitan, orientan, facilitan y hacen seguimiento en los países e informan al Directorio Internacional. Su elección está reservada al Directorio Internacional, del cual reciben las misiones específicas".

Las delegadas internacionales son las encargadas del seguimiento y la supervisión de las obras en el resto de países, además son las encargadas de informar todas las inquietudes al directorio Internacional, la elección está a cargo solamente del Directorio Internacional.

b. Delegaciones nacionales

Visitan, orientan, facilitan, hacen seguimiento y ayudan a las compañeras de los centros locales en la propia nación. Son elegidas por su Directorio Nacional, a quien informan detenidamente y de quién reciben instrucciones",⁴⁷.

⁴⁶ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 87

Continuando el análisis de la organización interna de la Asociación, se observa que las delegadas nacionales, son elegidas por el directorio nacional y se encargan de la información y el seguimiento de los centros locales.

2.13 Los encuentros Regionales, Internacionales y regionales en cada país

Son un instrumento inestimable de formación, motivación, conocimiento y animación mutuos, así como aliento para proseguir con la fascinante aventura de la misión y carisma Asociación de Damas Salesianas. Deben ser bien organizados y cuidar que sus contenidos sean óptimos. Restarles importancia privaría a la región de fomentos vitales de animación.

Las consejeras regionales internacionales lo celebran cada dos años y las consejeras regionales nacionales, todos los años. Miembros del Directorio Internacional (D.I.) o del Directorio Nacional (D.N.), respectivamente participaran en ellos de forma activa. A dichos encuentros participan todas las socias que puedan^{7,48}.

El lema de las Damas Salesianas es mantenerse siempre alegres y activas al igual que su patrono Don Bosco, pero ¿cómo lo consiguen? mediante una planificación de encuentros nacionales, internacionales y regionales que para ellas es como el Padre Nuestro, pues estos espacios de un compartir integral no pueden estar fuera porque es el tiempo y el momento de encuentro para consolidar su carisma y sus objetivos misioneros. Es aquí en donde cada una fortalece su compromiso comparte sus logros y fracasos y reafirma su lucha, animándose una a otra a continuar el camino de renovación y transformación cristiana.

2.14 Los consejeros espirituales: general, nacional y local

La figura del consejero espiritual como animador del carisma y del espíritu salesiano es primordial, dado nuestro carácter laical. Ofrecen su asistencia formativa, moral y de consejo, pero no tienen competencias jurídicas. Asisten a las reuniones de los directorios y a las demás reuniones propias de nuestra organización cuando sean invitados"⁴⁹.

⁴⁷ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 87

⁴⁸ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 88

⁴⁹ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 88 – 90

Dentro de la organización catequética de las Damas Salesianas existen los consejeros espirituales que asisten a las reuniones de los directores y a las que sean invitados por la organización. A su vez estos se dividen en: consejero espiritual general, consejero espiritual nacional y consejero espiritual local.

El papel que desarrollan los consejeros espirituales son decisivos en la vida vocacional de las socias, esto constituye un gran desafío cuestionador del cómo educar en la fe y el cómo alimentarlas día a día en la vivencia cristiana para que aprendan a afrontar las dificultades del camino misionero con decisión, con valentía y creatividad la nueva evangelización de amor a la luz de la Palabra de Dios.

Los consejeros espirituales generalmente son sacerdotes, son los encargados de la orientación, la formación, el seguimiento y el asesoramiento espiritual de sus fieles, son los llamados a ayudar a mantener siempre encendida la llama del amor, el fuego del carisma salesiano y la fortaleza del corazón comunitario.

a) Consejero espiritual general

Anima, forma, aconseja, acompaña, asesora a los directorios internacionales, nacionales y locales. Lo propone el directorio internacional y le da el laudo o beneplácito el Rector Mayor, gestión que exclusivamente realizara él, como superior de los candidatos y centro de unidad de toda la familia Salesiana, al estilo de otros asesores de las ramas laicales residentes en Roma: voluntarias de Don Bosco, los cooperadores, los antiguos alumnos, etc.

Reside en Caracas, Venezuela, donde se ubican la casa matriz y la sede central de la Asociación de Damas Salesianas mientras permanezca con esta obediencia, a criterio del Rector Mayor.

Asiste a la asamblea general internacional de la Asociación de Damas Salesianas Participa en las reuniones del directorio internacional, siempre que sea convocado.

Permanece en su cargo seis años y puede ser nombrado por otro sexenio. También puede ser movido por el propio Rector Mayor quien dará el beneplácito a otro, previa propuesta y dialogo con el directorio internacional.

Visita a las sedes centrales de cada nación cuando se requiera su presencia, y se reunirán al menos cada tres años con los consejeros nacionales e internacionales, previo conocimiento y anuencia de los respectivos superiores de los cuales dependen.

Propondrá al directorio internacional seminarios, conferencias y cualquier otra iniciativa que conlleve a la formación de los consejeros y formadoras de la "Asociación de Damas Salesianas"⁵⁰.

Para la animación de la Asociación, y a la vez ser parte del directorio de la misma, se debe tomar en cuenta esta parte o este artículo del Ideario.

b) Consejero espiritual nacional

Desempeña los mismos roles que el consejero espiritual general en cuanto a la animación y formación, en su respectivo país. Lo elige el directorio nacional y lo presenta para su confirmación, al respectivo provincial, quien otorga el laudo o beneplácito. Siempre debe preceder un dialogo fraterno con el superior antes de hablar con el candidato.

Permanece tres años en su cargo y puede ser reelegido. Reside en la misma ciudad del directorio nacional, para que pueda asistir a las reuniones del mismo cuando es convocado.

Orienta al directorio nacional en la posible preselección de los consejeros locales de la nación, previo acuerdo con el provincial.

Participa en la asamblea general nacional a celebrarse en la sede central nacional de la Asociación de Damas Salesianas y en la animación de los consejeros locales, en sintonía con el directorio nacional"⁵¹.

De igual manera en lo que respecta para ser Consejero Espiritual Nacional debe cumplir ciertos requisitos, requisitos que se encuentran estipulados en el artículo expuesto anteriormente, en el literal b.

c) Consejero espiritual local

⁵¹ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 90

⁵⁰ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 88 – 89

Cuanto se describe para los consejeros espirituales anteriores es válido, para la animación y formación en cada uno de los centros por el consejero espiritual local"⁵².

Cada centro de la organización de las Damas Salesianas cuenta con un consejero espiritual local, son personas claves, indispensables dentro del equipo de trabajo. Las Damas y el resto del personal sienten en ellos su apoyo espiritual, el acompañamiento y el seguimiento psicosocial.

Al consejero espiritual local se le puede considerar como el mediador entre los conflictos espirituales y sociales de cada una de los miembros de la organización, es el encargado de mantener el equilibrio entre la parte emocional y laboral de cada Dama.

2.15 Los centros

El centro no agota en sí mismo toda la riqueza de la Asociación de Damas Salesianas, pero sí es su más típica expresión.

El centro, para ellas, no es tan solo un espacio físico donde realizan su labor; es también, y sobre todo, un criterio de acción, una forma de vida y trabajo al estilo Damas Salesianas, que impregna todos los aspectos de su existencia y que se expresa a partir de esa estructura carismática. Tienen su vida en el centro y llevan al resto de su vida al espíritu del centro.

El centro, verdadera comunidad educativo-pastoral, es una escuela de vida donde estudian y aprenden la lección más hermosa que les da la Asociación: la donación total y apasionada a los hermanos. Por eso, allí aprenden a asumir como vuestras las orientaciones del directorio, a dialogar con las socias, a vibrar con las preocupaciones y dolencias de las personas confiadas a vuestros cuidados, a corresponsabilizarse en el constante trabajo programado y a evaluarlo, a sembrar alegría y esperanza, a estimular al bien desde el interior de cada persona y a perdonarnos, a leer y a interpretar desde el Evangelio la vida personal y la del mundo que la rodea. Es una forma particular de aprender a vivir el sistema preventivo de Don Bosco.

⁵² Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 90

Motivos de prudencia y exigencias carismáticas les piden tener en cuenta algunas condiciones para formar un centro. Particularmente se requiere:

- a) La existencia de un grupo significativo de mujeres comprometidas con los ideales;
- b) Que hayan recibido una orientación clara sobre los lineamientos y propósitos de la Asociación de Damas Salesianas;
- c) Que estén dispuestas a gerenciar el centro con autonomía administrativa, pues cada centro actúa como unidad autónoma, pero no independiente, sino siempre en sintonía con el D.N. y según los lineamientos del ideario;
- d) Que el nuevo centro tenga perspectivas de futuro y posibilidades de recursos suficientes para el desarrollo de las actividades programadas;
- e) Las estructuras deben ser adecuadas y con documentación legal clara de propiedad o de usufructo;
- f) Que existan pautas de formación bien precisas, y
- g) Que tengan la posibilidad de un consejero espiritual que asegure el crecimiento espiritual y la Salesianidad del centro"⁵³.

El Centro para una Dama Salesiana es el lugar de concentración, de encuentro, de retroalimentación y de recogimiento espiritual. Es el lugar de formación en el cual aprenden a vivir el carisma salesiano y a poner en práctica el sistema preventivo de Don Bosco vivido hace muchos años atrás en las calles de Turín, jóvenes que salían de los campos en busca de trabajo, o de un pedazo de pan que llevados del hambre y de la desesperación eran capaces de cometer cualquier equivocación que mancharía su vida para siempre, pero allí estaba el Santo de los jóvenes para prevenir, acogerlos y guiarlos hacia una vida de santidad. Hoy en día se repite esta historia multitudes de personas, hombres, mujeres, niños, jóvenes y ancianos se baten entre la pobreza y la miseria de la sociedad moderna sin orientación ni rumbo para su vida. Es aquí que el mensaje de Don Bosco es siempre actual, cuando este Santo luchaba por la transformación del comportamiento del ser humano en su manera de pensar, actuar y sentir, hablaba del cambio de los lobos feroces a mansos corderos. En este momento Don Bosco ponía de manifiesto la esperanza y el afán por un cambio trascendental de la sociedad.

⁵³ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 91 – 92

Tomando esta actitud de amor y entrega las Damas Salesianas, forman centros que cumplen con ciertos requisitos, considerando y respetando los principios y lineamientos de la organización. En donde se reúnen, analizan y se concientizan sobre las diferentes realidades de la sociedad y asumen este compromiso de solidaridad y transformación de hombres y mujeres nuevos, servidores auténticos de la iglesia y soñadores de un mundo mejor.

2.16 Las ex alumnas y ex alumnos

Queremos que nuestras ex alumnas y ex alumnos sean hombres y mujeres nuevos, testigos valientes y eficientes, en la iglesia y en la sociedad, del mensaje recibido, que transforma progresivamente toda su existencia. En la medida de lo posible los incorporamos al trabajo sistemático de nuestras obras y demás presencias, pues también vemos en ellos un semillero de vocaciones de Damas Salesianas.

Nos preocupamos para que el grupo de ex alumnas y ex alumnos funcione en todos los centros, sostenido por una estructura ágil y atrayente"⁵⁴.

La organización de las Damas Salesianas tiene un especial interés por las ex alumnas y ex alumnos, debido a que durante el periodo de formación estudiantil son influenciados por el espíritu carismático de sus fundadores tal es el caso de los franciscanos, franciscanas, dominicos, dominicas, lasallanos, lasallanas, marianitas, corazones, oblatas, salesianas, salesianos, et. Muchos de estos jóvenes y señoritas quizá harán del servicio comunitario, una opción de vida, y optarán por enrumbar su misión a ayudar al prójimo, convirtiéndose en instrumentos de apoyo y esperanza de la bondad de Dios hacia los más pequeños y humildes de la sociedad.

Desde esta perspectiva las Damas Salesianas tratan de rescatar a los jóvenes e insertarles en este proyecto de vida de servicio y así puedan realizarse como seres humanos haciendo algo productivo por los demás y luchando por ideales concretos y reales que les permita encontrar a Cristo en el rostro del más humilde y necesitado, y puedan vivir a plenitud el reto de la construcción del Reino de Dios.

⁵⁴ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 92 – 93

2.17 Los eventos benéficos

Según la tradición, que arranca desde el periodo fundacional, ven en los eventos benéficos una ocasión propicia y atrayente para sostener las obras, consiguiendo recursos, para difundir la imagen de la asociación y, sobretodo, para suscitar las más variadas vocaciones de servicio.

Los preparan detalladamente, dándoles, según su especialidad, un carácter cultural, asegurando siempre la sobriedad, la modestia y el éxito, propios de la condición femenina secular y Salesiana. Para ello, los directorios contaran con una comisión de eventos^{7,55}.

En cada Centro de las Damas Salesianas existe una comisión de eventos, quienes se preocupan de la preparación, presentación y de todos los detalles de las diferentes actividades, trabajos o propuestas que se quiera ofertar en bien de las innumerables obras benéficas que realizan. A través de la autogestión consiguen promocionar sus servicios y financiar sus obras con eficiencia y éxito.

2.18 Los medios de comunicación

Creemos que el bien hay que hacerlo y, en nuestro caso, difundirlo sin miedo con criterios evangélicos. Por eso, cuidamos, con esmero y profesionalidad, la publicación de un medio informativo como puede ser la revista NOTI-ADS, como valor informativo y formativo en cada país, para irradiar nuestro carisma y mensajes. Se sugiere que cada centro tenga también su revista divulgativa³⁵⁶.

Es importante reconocer que la comunicación es un medio indispensable para el desarrollo de la convivencia social, los diferentes medios de comunicación han ido evolucionando de acuerdo a los últimos avances tecnológicos, facilitando la información y la formación humana y científica.

De esta manera las Damas Salesianas han logrado difundir su misión evangelizadora y sobretodo darse la oportunidad de crear su propio medio de comunicación informativa – Formativo como es la publicación de la revista NOTI-ADS., en la cual se puede encontrar todos los avances y novedades de la organización. Por esto la necesidad de

⁵⁵ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 93

⁵⁶ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 93 – 94

sugerir y motivar a que todos los centros en los diferentes países, cuenten con un medio de información social.

2.19 Las ONGs, fuentes financieras

Las ONGs, organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, colaboran en los múltiples problemas de los pueblos deprimidos.

Se nutren de recursos gubernamentales, de la industria, de la banca y el comercio. Son nuevas estructuras que exigen las circunstancias y los tiempos, integradas a las necesidades de los destinatarios.

La Asociación de Damas Salesianas ha fundado ya algunas ONGs en países económicamente fuertes, al frente de las cuales se halla un cierto número de socias expertas. Ellas y todos los centros, que son verdaderas ONGs, se proponen identificar oportunidades para incrementar de forma sostenible el impacto y productividad de la Asociación de Damas Salesianas en las respectivas zonas o fuera de ellas. Para ello definirán la visión, detectarán las necesidades prioritarias, programarán las actividades y reclutarán el personal voluntario o experto necesario.

Los D.N. se obligan a preparar socias expertas en la realización y seguimiento de proyectos"⁵⁷.

Para conocer cómo funcionan y financian las obras de apoyo y de ayuda social, las Damas Salesianas es importante desmenuzar el enjambre del querer y el poder organizativo con el que cuenta este grupo de mujeres luchadoras y soñadoras que convergen en un mismo ideal espiritual y social.

Consientes del alto costo económico de sus sueños, buscan estrategias sabias para llevar a cabo la realización de sus obras, y una de ellas por cierto la más acertada es la conformación y la declaración de las llamadas ONGs, pero para tener claro este concepto es necesario conocer y saber, ¿qué son las ONGs,?

Las ONGs, son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, que buscan el bien común de los pueblos, no buscan el poder sino la democratización gubernamental,

⁵⁷ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Pág. 94

política y social en el cual se defiendan y respeten los derechos del ser humano a vivir una vida digna de justicia e igualdad.

Las Damas Salesianas a través de las ONGs, consiguen financiar sus obras y consolidar sus ideales. Trabajan conjuntamente con los gobiernos de turno, la banca y la empresa privada, mediante presentación de proyectos que vayan en beneficio de las zonas más vulnerables.

Los recursos económicos que se consiguen mediante las ONGs, son aprovechados para el fortalecimiento y productividad de los diferentes Centros de la Asociación de Damas Salesianas como por ejemplo el mejoramiento de estructuras educativas, para la elaboración de programas de apoyo al sector indígena, implementación de talleres, construcción de centros de salud, etc.

Para que esto se lleve a cabo es importante que los Directores Nacionales asuman con la capacitación y formación de las socias en la elaboración de proyectos, para que a su vez, ellas sean las que: investiguen, analicen, elaboren, planifiquen, canalicen y ejecuten las obras, priorizando las necesidades de cada comunidad.

2.20 En compañía de María, la Madre de Jesús

La Virgen María es una presencia materna en el camino de santidad. Ella, junto a José y Jesús supo transformar el hogar de Nazaret en una verdadera comunidad que educa, casa que acoge y escuela de vida, donde se aprende a dialogar, trabajar, comprender y amar. A su lado y con su ayuda Jesús creció en esa disponibilidad al padre y a los hermanos que llegará a su máxima expresión en la hora del calvario. A imitación suya, las Damas Salesianas se esforzaran para que sus estructuras sean siempre ambientes de convivencia, crecimiento y de irradiación amorosa³⁵⁸.

Para entender el acompañamiento de María Santísima la Madre de Jesús en el camino de la evangelización, escogeremos dos citas Bíblicas de las tantas otras que nos habla la Biblia, en las cuales nos dan a conocer la firmeza y valentía con la que esta Mujer extraordinaria afronta las diferentes situaciones de la vida, para darnos a conocer que la humildad y la perseverancia hace del ser humano un manantial de agua viva en donde refrescar y calmar la sed del que espera días mejores.

_

⁵⁸ Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Págs. 94 - 95

En el Evangelio de San Lucas: 2,51-53 dice: "volvió con ellos a Nazaret, donde vivió obedeciéndoles, su madre guardaba fielmente en su corazón todos estos recuerdos".

Mientras tanto, Jesús crecía en sabiduría, en edad y en gracia, tanto para Dios como para los hombres⁷⁵⁹.

El Evangelio de Lucas nos presenta en María un modelo mujer auténtica, de un carácter firme, profundo apasionada y abandonada a la voluntad de Dios, que nunca dudó en proclamar que Dios es Padre protector de los humildes y oprimidos y que con su poder derribará a los poderosos y enaltecidos de este mundo, con esto nos demuestra que no se trataba de una mujer pasivamente receptiva, sino al contrario luchadora y emprendedora.

En el Evangelio de San Mateo 2, 13 el ángel del Señor se le apareció en sueños a José y le dijo: "Levántate, toma el niño y a su madre, y huye a Egipto. Quédate allí hasta que yo te avise, porque Herodes buscara al niño para matarlo".

San Mateo continúa afirmando que María fue una mujer fuerte, que conoció la pobreza y el sufrimiento, el destierro y el exilio, es decir nos habla de las situaciones extremadamente inhumanas que tuvo que vivir aquella joven mujer, inexperta e inocente para convertirse en la primera evangelizadora, modelo y madre de la Iglesia.

Hoy en día la iglesia no puede dejar de lado esta actitud de María Santísima la Madre de Jesús, de haberse convertido en la Madre de toda la humanidad por su corazón abnegado y perseverante, por su donación carismática en la construcción del modelo de familia cristiana convirtiéndose en un verdadero testimonio de vida, pues es la madre que acoge, que ama, que lucha para que las aspiraciones liberadoras del hombre y la sociedad se cumplan a la luz del evangelio.

Contagiadas del modelo de María, siguiendo sus enseñanzas y sus caminos trazados las Damas Salesianas día a día se esfuerzan porque sus estructuras físicas y organizativas se conviertan en esa casa de esperanza y transformación social y comunitaria, en donde se haga posible el slogan de Don Bosco "buenos cristianos y honrados ciudadanos" y

⁵⁹ Biblia Latinoamericana, pág. 122 del Nuevo Testamento

⁶⁰ Biblia Latinoamericana, pág. 4 y 5 del Nuevo Testamento

que al final también puedan repetir con fervorosa complacencia las hermosas palabras del cumplimiento del deber "Ella lo ha hecho todo".

En este capítulo hemos abordado sobre la organización y la estructura de las Damas Salesianas, en donde observamos la aplicación técnica y detallada de los elementos básicos para el buen desenvolvimiento de sus objetivos pastorales comunitarios, y sobre todo vislumbrar la importancia de organizarse adecuadamente para llevar a cabo cualquier iniciativa de desarrollo individual e integral que conlleve a la transformación social del individuo.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

DISEÑO DE CARGOS

Introducción

Lo fundamental en una empresa u organización es la determinación de los cargos, pues son la fuente primordial de expectativa y motivación para el personal que labora dentro de la misma. Para la organización los cargos es la parte de la clasificación y la aplicación de las tares, mediante la cual se define la importancia del puesto de trabajo y el nivel jerárquico del ocupante del cargo. El cargo dentro de la organización o empresa hace referencia al trabajo en su esencia, labor que dignifica al hombre, transforma la sociedad y construye la historia del mundo, mediante la asignación de un empleo u oficio, actividad que debe ser desarrollada con responsabilidad para lograr el cumplimiento de las expectativas planteadas por el puesto de trabajo. Tal es el caso de la organización de las Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca, que han emprendido un proyecto-empresa, para de esta manera perseguir un fin social sin fines de lucro. Apoyadas en un sistema organizativo de apoyo humano, han ido avanzando en el logro de su objetivo el cual ha generado la necesidad de ir creando e implementando puestos de trabajo que aporten al crecimiento y desarrollo de la organización.

3.1 Definición de diseño de cargos

El concepto de cargo se desarrolla en cuatro aspectos fundamentales: la tarea, la atribución, la función y el cargo.

- a. "La tarea",61: es la actividad individual de cargos sencillos y rutinarios ejecutados por horas o por los obreros, de acuerdo a las habilidades, destrezas y aptitudes requeridas por los puestos de trabajo. En resumen diríamos que la tarea es la asignación de las actividades de acuerdo a las exigencias de cada cargo.
- b. "La atribución". son las facultades que tiene el ocupante del cargo para ejecutar las actividades individuales a él asignadas.

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Pág. 291

⁶² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Pág. 292

- c. "La función" ⁶³: son tareas específicas que ejecuta el ocupante del cargo de forma repetitiva y sistemática.
- d. "El cargo" es el conjunto de actividades y funciones que definen la relación existente entre un cargo con otros, determinados en el organigrama dentro de la estructura organizacional.

De acuerdo a esta introducción, diríamos que el cargo es el conjunto de tareas, que una persona debe cumplir de acuerdo con las exigencias del puesto de trabajo.

De esta manera tomaremos como referencia conceptos dados por algunos autores:

- "Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992) definen un cargo como: "una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización".
- "Bryan Livy citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama".
- "Chiavenato (1999), utilizando el término cargo como equivalente de puesto lo define: "un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado".
- "Mondy y Noé (1997) lo definen: un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo

⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Pág. 292

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Pág. 292

de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos"⁶⁵.

En consecuencia, el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por el empleado, conocido como el ocupante del cargo, englobadas en un todo, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Por consiguiente, para desempeñar determinadas actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama, es decir determinar el cargo que va a ocupar, la función que va a desempeñar, las actividades que va a realizar, el área y el departamento de pertenencia.

La ubicación del cargo dentro del organigrama define el nivel jerárquico, la subordinación, es decir a quién responde, los subordinados en cambio es sobre quien ejerce autoridad y el departamento o división hace referencia a la ubicación de cada uno de ellos.

Por esta razón, los cargos se representan en los organigramas mediante un rectángulo que tienen dos terminales de comunicación: el terminal de arriba, indica el cargo superior el cual determina el grado de responsabilidad y el nivel de subordinación, y el terminal de abajo, liga a los cargos inferiores, y define el grado de autoridad en el aspecto de la supervisión de sus subordinados. Desde este punto de vista, los cargos no constituyen un invento antojadizo, sino que requieren de una planificación técnica y profesional de acuerdo a los objetivos y las expectativas de crecimiento y desarrollo de la empresa u organización, los cargos primero se diseñan, proyectan, delinean, definen y establecen intencionalmente dentro de ciertos lineamientos lógicos de acuerdo a la estructura organizacional en la búsqueda continua de la eficiencia integral.

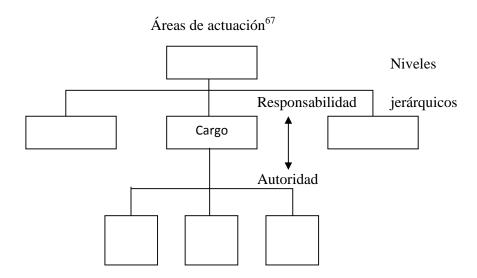
Para sustentar nuestro estudio tomaremos como referencia, el concepto dado por Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano (2002), en donde dice:

- "El cargo es una unidad de la organización compuesta por un conjunto de deberes y responsabilidades que los separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por ciertas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a

⁶⁵ www.gestiopolis.com/.../crear-puestos-de-trabajo.htm

las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales".66.

De acuerdo al concepto dado por Idalberto Chiavenato, consideramos que los cargos representan la relación directa entre la organización y las personas que en ella laboran. Para clarificar lo antes expuesto nos serviremos de la siguiente ilustración grafica; expuesto en el libro "Gestión del Talento Humano" del Idalberto Chiavenato (2002)



Apoyados en la ilustración presentada por Chiavenato, el diseño de cargos hace referencia a la descripción detallada del conjunto de tareas que el ocupante del cargo debe cumplir dentro del puesto de trabajo. Mediante un análisis previo a la planificación técnica de las actividades a desarrollarse en cada puesto de trabajo, que ayude a determinar el perfil del ocupante del cargo, el grado de responsabilidad, la ubicación y el nivel jerárquico que ocupa dentro del organigrama de la empresa u organización.

Citaremos también algunas definiciones dadas por Chiavenato con respecto al diseño de cargos:

-"El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos".

67 CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 166

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 165

-"Es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo especifico" 69.

-"Además en el diseño se incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización". ⁷⁰

-"Información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos"⁷¹.

"Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología en diferentes grados de intensidad"⁷².

Las cinco competencias básicas necesarias en el sitio de trabajo⁷³.

Recursos

Identifica.

Organiza,

Planifica y asigna

recursos

Tiempo: selecciona actividades pertinentes a los objetivos, asigna prioridades, destina tiempo, prepara y sigue programas.

Dinero: elabora y ejecuta presupuestos, hace previsiones, hace registros y ajustes para alcanzar objetivos.

Materiales e instalaciones: obtiene, guarda, distribuye y utiliza materiales o espacio con eficiencia.

Recursos humanos: enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la retroalimentación.

Interpersonal

Trabaja con otras personas

Participa como miembro de un equipo: contribuye a un esfuerzo grupal.

Enseña nuevas habilidades a los demás.

Sirve a los clientes y consumidores: trabaja para satisfacer

⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 165

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

⁷² CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

⁷³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 168

expectativas de los clientes.

Ejerce liderazgo: comunica ideas persuade y convence a los demás, asume retos.

Negocia: trabaja con acuerdos que incluyen intercambio de recursos; resuelve conflictos diversos.

Trabaja con diversidad: junto con hombres y mujeres de diversas procedencias.

Información

Obtiene y utiliza información

Obtiene y evalúa información.

Organiza y mantiene información.

Interpreta y comunica información

Utiliza computadores para procesar información.

Sistemas

Comprende interrelaciones complejas

Comprende sistemas: sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales, tecnológicos, y como operarlos con eficacia.

Monitorea y corrige el desempeño: distingue tendencias, prevé efectos sobre operaciones, diagnostica desvíos en los sistemas y corrige errores o soluciona problemas.

Mejora o diseña sistemas: sugiere modificaciones en los sistemas actuales y desarrolla sistemas nuevos o alternativa para mejorar el desempeño.

Tecnología

Trabaja con tecnología variada Selecciona tecnología: escoge procedimientos, herramientas o equipo, incluso computadores o tecnologías relacionadas.

Aplica tecnología a las tareas: comprende los objetivos y ajusta los procedimientos y operaciones del equipo.

Mantiene el equipo: previene identifica y resuelve problemas con equipos, incluso computadores o tecnologías relacionadas.

Basándonos en las definiciones y en el ejemplo grafico dado por Chiavenato, podemos decir que el diseño de cargos, no es otra cosa que la forma como está estructurado el

puesto de trabajo de acuerdo al conjunto de requerimientos exigidos según la ubicación en el organigrama empresarial.

Para diseñar un cargo es importante considerar cuatro aspectos fundamentales, que se mencionan a continuación:

- 1. "El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)"⁷⁴. En este punto al hablar del contenido del cargo, hace referencia a la descripción del conjunto de actividades, expuesto en el manual de funciones en donde de forma clara y detallada describe lo que el empleado de la organización o empresa deberá desarrollar de acuerdo al compromiso o contrato laboral por él asumido.
- 2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)"⁷⁵. Aquí hace alusión a los medios de los que la organización se va a servir para lograr un mejor rendimiento y aprovechamiento del recurso humano que coadyuven a la satisfacción de las aspiraciones organizacionales, sociales y tecnológicas, como por ejemplo la utilización de métodos evaluativos de desempeño, incentivos, etc., aplicación de procesos de reclutamiento y selección de personal etc.
- 3. "A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato" De acuerdo al organigrama de cada empresa u organización existen los mandos medios y superiores, representados en los gerentes, subgerentes, directores, supervisores, etc., es decir cada área o departamento cuenta con un responsable, conocido como el mando superior inmediato, es a ellos, que deben reportarse los subordinados de acuerdo a su dependencia dentro de la organización.
- 4. "A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados"⁷⁷. El jefe superior o gerente general en el caso de

⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

⁷⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

⁷⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

⁷⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestion del Talento Humano. Primera edición. Pág. 167

las empresas privadas, presidentes o directores en el caso de organizaciones sociales o no gubernamentales, como por ejemplo la organización de las Damas Salesianas, etc., son los encargados de vigilar el buen desenvolvimiento laboral, receptar las inquietudes de sus subordinados y velar por el desempeño integral de la dependencia bajo su cargo.

Según un análisis realizado dentro de la organización de las Damas Salesianas, de la ciudad de Cuenca, observamos que carecen de un sistema adecuado de descripción de funciones de sus cargos, sus responsabilidades, lo que no les permite crecer y desarrollarse exitosamente. Si bien es cierto cumplen con ciertos lineamientos científicos de apoyo respecto a su estructura organizacional, no así en lo que respecta a la determinación de tareas en los diferentes puestos de trabajo. Por lo que a través de nuestra investigación trataremos de apoyar y sustentar este trabajo organizativo social a través de la implementación del manual de funciones y procedimientos, que creemos corroborará al mejoramiento del desempeño laboral de su recurso humano y sobretodo determinar las funciones y responsabilidades de cada cargo.

3.2 Modelos de diseños de cargos

Se considera que el diseño de cargos es tan remoto como el inicio mismo del trabajo humano. El ser humano sobrevivió primitivamente gracias a la caza y a la pesca, actividades aprendidas por la experiencia que obtenían de los signos, de esta manera iban modificando continuamente su comportamiento. Este proceso de cambio y evolución se vuelve cada vez más complejo, a medida que el hombre va creando nuevas necesidades de sobrevivencia, requiere de más personas para desempeñar las tareas.

A pesar de los cambios culturales, económicos y sociopolíticos de la sociedad, la modernización implantada por la revolución industrial y los avances tecnológicos no han cambiado la situación de dependencia del trabajo del ser humano.

De esta manera se van implementando las tareas y por ende se ha hecho necesario mayor número de personas para desempeñar estas actividades. Por consiguiente se han creado algunos modelos de diseños de cargos que nos servirán para realizar nuestra propuesta de estudio, como es la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos para la Asociación de Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca.

En 1960 un grupo de científicos estudiosos del comportamiento e investigadores de los estados de las empresas demostraron que los métodos utilizados hasta entonces no arrojaban los resultados esperados por las organizaciones, por lo que se fueron creando nuevos modelos de diseño de cargos para de esta manera tratar de alcanzar el objetivo propuesto por la empresa u organización.

Entre los modelos de diseños de cargos tenemos: modelo clásico o tradicional, modelo humanista de las relaciones humanas, modelo situacional o contingencia:

A continuación haremos una pequeña descripción de cada uno de ellos para determinar cuál es el más acertado para la aplicación en nuestro tema investigativo.

3.2.1 Modelo clásico o tradicional

Este modelo nace con Taylor, Gantt y Gilbreth a comienzos del siglo XX, quienes intentaron aplicar sistemáticamente ciertos principios para el desempeño óptimo del individuo en el cargo. En ese entonces la administración científica sostenía que solo los métodos científicos podían proyectar los cargos y entrenar a los individuos para conseguir la máxima eficiencia en el trabajo.

Taylor y sus seguidores lo que buscan en su teoría era aumentar la productividad a través de una buena relación entre los administradores y los trabajadores. A esta alianza llamaron racionalización del trabajo. Esta alianza se definía mediante estudios de tiempo y movimientos que permitían determinar el método de trabajo que debían seguir los trabajadores. Además, se establecía una separación entre el pensamiento que estaba destinado a los gerentes y la actividad a los obreros, es así que los puestos o cargos, según este modelo, consistía en hacer y no pensar. El entrenamiento al trabajador consistía básicamente en la ejecución de tareas específicas; cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, más eficiente seria el trabajador. De aquí se deriva la especialización en las tareas.

Desde este enfoque este modelo, diseña los cargos teniendo en cuenta las siguientes etapas:

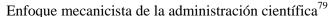
 El hombre se convierte en un apéndice de la máquina, es solo un recurso productivo. La tecnología utilizada sirve de base para el diseño de los cargos.
 Por lo que, el diseño de los cargos sirve a la tecnología y a los procesos de producción. El diseño obtiene resultados cuando se cumple con los requisitos de la tecnología y los procesos productivos. El análisis del diseño es lógico y determinista siempre y cuando cumpla con la descomposición de la tarea en sus partes.

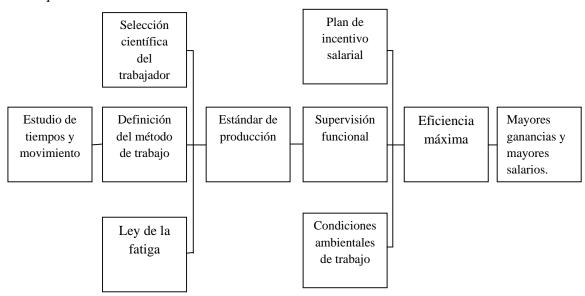
- 2. El trabajo o la tarea dividida, hace referencia a la tarea que realiza el trabajador de manera sencilla y rutinaria. Así el trabajador recibe una responsabilidad fragmentada y cuando le toca ejecutar se vuelve repetitiva y rutinaria, toma como referencia el tiempo estándar y los ciclos de producción que deben cumplirse en conjunto, el trabajo de las personas debe ser armonioso rítmico y coordinado para lograr el máximo desempeño.
- 3. Se basa en la hipótesis de buscar la estabilidad y la permanencia a largo plazo del proceso productivo, lo que implica que el diseño de los cargos es definitivo. No existe cambios, el trabajador se "especializa" en ese cargo.
- 4. Este modelo busca la eficiencia del trabajador, tomado en cuenta tiempos y movimientos para determinar un tiempo estándar, y a su vez conseguir la eficiencia total del trabajador. Si dentro del tiempo estándar, se ve mayor producción, se hace acreedor a un incentivo económico.

De esta manera el modelo clásico planifica los cargos siguiendo estos pasos:

- a. Fraccionar los cargos en tareas sencillas y repetitivas que facilite el desempeño del trabajador.
- b. Por medio del estudio de tiempos y movimientos, evitar tareas innecesarias que produzcan stress al trabajador.
- c. Señalar el método preciso para lograr el desenvolvimiento adecuado de la tarea.
- d. Considerar el perfil del trabajador de acuerdo con el puesto del trabajo.
- e. Evitar todo aquello que produzca cansancio físico, como: equipos y maquinaria en mal estado.
- f. Determinar el tiempo de ejecución de la tarea, es decir el tiempo estándar, para lograr el 100% de eficiencia.
- g. Proponer incentivos salariales.
- h. Crear el ambiente adecuado para ejecutar la tarea asignada al trabajador.

En resumen el modelo clásico busca aumentar la producción sin considerar la condición humana del trabajador, convirtiéndole en una máquina más de la fábrica, dando importancia a las ganancias y por ende mayores salarios. Para clarificar este análisis tomaremos el ejemplo gráfico, citado por Chiavenato, en el libro de Administración de Recursos Humanos (2001)⁷⁸





Este sistema esquemático del modelo clásico es propio de un procedimiento cerrado, de causa y efecto, conocida como la teoría de la máquina. El hombre es considerado una máquina más, la tecnología está por encima del hombre que busca mayor producción en el menor tiempo posible, sin importar la organización ni las personas que allí laboran.

Este sistema de modelo clásico desarrolló el concepto de línea de montaje, considerada como la gran innovación de la época.

De allí que podríamos hablar de ventajas y desventajas del método:

Ventajas:

a. Contratación de empleados con calificaciones mínimas y sueldos indignos.

⁷⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2002. Pág. 298

⁷⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2002. Pág. 298

- b. Estandarización de las actividades.
- c. Mayor supervisión y control de los empleados.
- d. Disminución de costos de adiestramiento.
- e. Aplicación del sistema de línea de montaje, (hombre- máquina= mayor producción)

Desventajas:

- a. La actividad se vuelve rutinaria provocando desidia, estrés y pérdida del verdadero sentido del trabajo.
- b. Descontento en el trabajo, provoca reclamos salariales y exige mejores condiciones laborales por parte de los trabajadores.
- c. Los constantes cambios socioculturales y políticos indican que la exagerada simplificación de los cargos acarrearán problemas a futuro debido a cuatro razones:
 - 1. Los jóvenes exigirán cargos que impliquen mayores retos y mejor posición jerárquica acorde con su nivel de preparación y conocimientos.
 - 2. Las generaciones son variantes, las de hoy en día son menos tolerantes y no aceptan fácilmente las imposiciones de sus jefes inmediatos.
 - 3. La búsqueda continua de la sociedad de un mejor estilo de vida, ha provocado que las personas ya no quieran desempeñar ciertos cargos temporales y rutinarios, por lo que los empleadores se han visto en la necesidad de ir creando mecanismos motivacionales individuales para reclutar y llenar las vacantes.
 - 4. La aparición de la informática y la globalización de la economía incidieron en la migración laboral, del sector industrial al área de servicios. Mientras en el sector industrial bajaba la oferta de trabajo, en el área de servicios subía, pues aquí los empleados desempeñaban tareas intelectuales y complejas, dejando las tareas mecánicas y físicas para las máquinas y equipos tecnificados.

Esta teoría clásica no satisfizo a sus seguidores, porque los resultados se apegaban a un razonamiento lógico, racionalista e individualista dejando de lado la parte humana,

rompiendo con las relaciones interpersonales del trabajador, convirtiéndole en un ente más de producción. El obrero no podía mantener contacto físico ni social dentro de la empresa con ninguno de sus compañeros, a no ser con su superior o con el gerente.

En la actualidad no se considera mucho este modelo porque va en contra de las relaciones interpersonales del trabajador, cuartando su pensamiento y su libertad de autodirección y autocontrol, en este modelo, el empleado solo se limita a ejecutar la tarea. En base a este planteamiento consideramos un modelo de diseño de cargos inhumano, empeñado en buscar solo réditos económicos, lastimosamente hoy en día aún es aplicado en algunas organizaciones y empresas en las que el poder de pensar y decidir se centra solo en el mando superior de la empresa sin considerar el aporte primordial del trabajador al desarrollo y crecimiento de la misma.

Haciendo un pequeño análisis sobre este modelo de diseño de cargos, basados en nuestro tema de investigación nos atrevemos a decir que aun se sostiene esta forma de trato con respecto al desempeño laboral, hemos observado que lo que más le interesa al empresario es crecer y crecer para aumentar sus ganancias, sin considerar el descontento de sus empleados, los sueldos bajos y la explotación de sus horas de trabajo, convirtiendo al obrero en un ente productivo y no como parte integral del crecimiento y desarrollo individual y grupal de la empresa.

En el caso particular de las Damas Salesianas se trata de no caer en esta deficiencia humana, evitando la mecanización de las personas, a través de la utilización de sistemas motivacionales de crecimiento que ayuden a rescatar la dignidad humana tanto dentro de la organización como en su puesto de trabajo, en el desarrollo mismo de las funciones de cada cargo.

3.2.2 Modelo Humanístico

El modelo humanístico o de relaciones humanas, aparece como una oposición al mecanicismo de la administración tradicional de aquel entonces, es así que en 1930 se da paso a la apertura de la escuela de relaciones humanas, como resultado de una experimentación aplicada en Hawthorne. De esta manera se empieza a dejar de lado la ingeniería industrial, dando mayor realce a las ciencias sociales.

Con el planteamiento de este modelo humanístico surgen cambios trascendentales dentro de las organizaciones, como el hecho de dar mayor apertura a la organización

informal que a la formal, se cambia la autoridad por liderazgo, el incentivo salarial por reconocimientos sociales y simbólicos, (ascensos, diplomas; etc.), la conducta individual del trabajador por una conducta grupal, el organigrama por el sociograma.

Para conceptualizar de mejor manera este cambio en la administración del talento humano, Idalberto Chiavenato en su libro sobre Gestión del Talento Humano nos da un concepto claro sobre el tema en donde dice que:

"El concepto de homo economicus (persona motivada exclusivamente por recompensas salariales) fue sustituido por el concepto de homo social (persona motivada por recompensas sociales)",80.

El planteamiento del modelo humanista surge como una respuesta ecuánime rompiendo con la maquinización del hombre, sometido bajo una administración impositiva de poder centrado en la autoridad, proponiendo un modelo de dirección más humano y social. Surgen aquí las primeras nociones sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas concernientes con la supervisión y su recurso humano, desde el punto de vista del contexto del cargo y no del diseño clásico del contenido del cargo.

El enfoque humanista centró su atención en el recurso humano y en los grupos sociales relegando la parte de las tareas y la estructura organizacional, por esta razón el diseño clásico se mantenía. El modelo humanista busca desarrollar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y los superiores, para satisfacer las necesidades de cada obrero y levantar su autoestima sin afectar el rendimiento laboral. El gerente es el encargado de crear un ambiente óptimo de trabajo de confianza y cooperación entre todos a través de la utilización del tiempo libre y la rotación del personal entre los diferentes cargos creando un clima laboral agradable y sociable evitando la monotonía y el estrés de las personas.

En la actualidad gran parte de las empresas y organizaciones se esfuerzan por brindar las mejores condiciones ambientales a sus trabajadores, pero también aun está latente el modelo clásico en cuanto a mayor desempeño por menor sueldo, más horas de trabajo mayor estrés, menos descanso mayor fatiga, que conlleva a actividades rutinarias y tediosas en algunos casos. Obviamente esto no sucede en todas las empresas, como por

⁸⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 171

ejemplo en la Asociación de las Damas Salesianas en donde se esfuerzan por no caer en estas deficiencias y falencias de la imposición de los modelos implantados por la estructura organizacional. Aquí se trata de brindar la mayor apertura a las personas y se lucha por mejorar cada vez las relaciones interpersonales mediante programas de integración y esparcimiento laboral, tratando de crear el ambiente adecuado para todos los que allí colaboran.

3.2.3 Modelo situacional o contingente

El modelo situacional o contingente surge de la adecuación del diseño de cargos considerando tres aspectos básicos: las personas, la tarea y la estructura organizacional que a la vez se constituye en la visión más amplia y complicada del diseño de cargos.

Como cada aspecto tiene características diferentes, los resultados son relativos y situacionales, es decir todo se va adaptando de acuerdo a las necesidades y a las circunstancias laborales por esta razón nunca es fijo ni rutinario, a diferencia del modelo clásico y humanista, que determinan que el cargo debe ser permanente y definitivo sin opción a cambios dinámicos e innovadores. Esta monotonía facilita la estandarización y redundancia de métodos y procedimientos, enfatizando en los objetivos organizacionales, los factores ambientales y en la tecnología.

El modelo situacional del diseño de cargos propone cambios y revisiones constantes a cargo del gerente o de su equipo de trabajo, por lo que se cataloga como un modelo variable, el cual permite el desarrollo personal y tecnológico de la tarea de acuerdo a las exigencias de un mundo dinámico y globalizado, desde una tónica de autocontrol y autodirección que apuntala hacia la producción y calidad a través del aprovechamiento adecuado del talento humano creativo e innovador, que mientras satisface sus necesidades personales aporta al crecimiento y desarrollo de la organización o empresa en un ambiente de respeto y armonía entre el ocupante del cargo y el gerente convirtiendo el trabajo en un verdadero centro motivacional de desarrollo integral en donde las necesidades dejan de ser un fin y se convierten en medios.

Uno de los autores más conocidos en la administración de recursos humanos nos habla de cinco dimensiones esenciales en los que se basa el modelo situacional del diseño de cargos:

- 1. "Variedad: se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo" 81. Es el espacio en el cual el ocupante del cargo tiene la oportunidad de poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades y destrezas, de acuerdo a las circunstancias y exigencias del puesto de trabajo.
- 2. "Autonomía: se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir que métodos o procedimientos seguirá".

El ocupante del cargo no necesita ser supervisado contantemente para realizar la tarea, goza de plena libertad y confianza de parte de su gerente para tomar decisiones sobre la utilización de su tiempo, métodos y procedimientos para la ejecución de la tarea.

- 3. "Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional" 83. Hace referencia a la relación que se mantiene entre un cargo y otro y como éstos contribuyen al crecimiento del departamento o de la organización en sí, en donde el ocupante del cargo es capaz de crear su propias condiciones de trabajo y de esta manera contribuir a la satisfacción del cliente y al logro del objetivo general de la empresa u organización.
- 4. "Identidad con la tarea: se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo". Nos habla sobre el nivel de familiaridad y afinidad que tiene el ocupante del cargo para lograr el objetivo exitosamente, de hacer y terminar una tarea sin la necesidad de la supervisión de sus superiores.
- 5. "Retroalimentación: se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante del cargo para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la

⁸¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 173

⁸² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 173

⁸³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 174

⁸⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 174

producción de resultados"⁸⁵. El ocupante del cargo de acuerdo a los conocimientos recibidos es capaz de saber cómo está desempeñando su tarea, el momento que va desarrollando su actividad, pone en práctica la información recibida, con la parte manual y de esta manera es capaz de visualizar su desempeño y el resultado de su trabajo.

La aplicación de estas cinco dimensiones motivacionales propuestas por el modelo situacional o contingente ayudan a conseguir niveles altos de satisfacción en los resultados del cumplimiento de la tarea, que a su vez admite que los ocupantes del cargo pongan de relieve su iniciativa y creatividad en la toma de decisiones sobre el desarrollo de su actividad.

Chiavenato, en el libro Gestión del Talento Humano (2002), manifiesta que la aplicación de estas cinco dimensiones permite que:

- "La persona utilice varias de sus habilidades y competencias en la ejecución de sus tareas".
 Para desempeñar un cargo un individuo no solo debe poseer una sola habilidad y competencia, sino poner en práctica las múltiples y variadas habilidades que tiene.
- 2. La persona goce de autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas"⁸⁷. Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta es la libertad en la toma de decisiones en el desarrollo responsable de la tarea por parte del ocupante del puesto que a su vez le ayudará a autoevaluar su desempeño.
- 3. "La persona ejecute algo significativo que tenga cierto sentido o razón de ser". La tarea asignada debe ser realizada con calidad y a su vez el empleado sienta la satisfacción de haberlo realizado⁸⁸.
- 4. "La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas, en función de sus propios esfuerzos"⁸⁹. De acuerdo al esfuerzo dedicado en la realización de la tarea el obrero va a sentir que en ese producto puso todo su esfuerzo.

⁸⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 174

⁸⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 174

⁸⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 174

⁸⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 174

5. "La persona perciba evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo sin intervención de terceros ni de la jefatura"⁹⁰. El obrero tiene y debe ser capaz de monitorearse sobre su propio desempeño, con la finalidad de alcanzar logros significativos para él y la empresa.

En consecuencia el modelo situacional busca cada vez mejorar, propiciando innovaciones en los puestos de trabajo de acuerdo a los cambios estructurales de la organización, y sobre todo provocando modificaciones en el comportamiento del obrero, que conforme va adquiriendo experiencia va mejorando sus destrezas y habilidades lo que ayuda a aumentar la productividad, por ende el crecimiento de la empresa y sobretodo la autorrealización del recurso humano que se vuelve capaz de evaluar los resultados de su desempeño.

La organización de las Damas Salesianas se desarrolla en esta tónica de innovación y desarrollo integral en beneficio de los demás y de cada uno de sus colaboradores, brindando la oportunidad de crecer cada día de acuerdo a las exigencias de la organización y de los avances científicos y tecnológicos de un mundo globalizado.

3.3 Enriquecimiento de cargos

El enriquecimiento de cargos basado en el diseño situacional, un modelo flexible y dinámico, presto a cambios e innovaciones constantes respecto al puesto de trabajo y a los procesos creativos de los ocupantes del cargo, les prepara para enfrentar nuevos desafíos y proyectarse hacia resultados futuros que satisfagan sus expectativas individuales y los de la empresa. Este dinamismo y creatividad de los obreros desencadena en el enriquecimiento de los cargos, lo que implica la reorganización y la ampliación del cargo, proporcionando cierta afinidad entre el cargo y el ocupante, de tal manera que se sientan motivados por la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, es decir saber él porque, él para que y la finalidad de la tarea, y sobre todo que se identifique y retroalimente con lo que realiza. Para cubrir con las expectativas de los ocupantes del cargo que son cada vez más desafiantes, por sus altos conocimientos

90 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 175

⁸⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 175

profesionales, se vuelve indispensable redimensionar los cargos, proponiendo nuevos objetivos y responsabilidades de acuerdo a las características del ocupante del cargo.

1. El enriquecimiento del cargo busca incrementar la producción y el bienestar de los obreros, el mismo que puede ser lateral o vertical: lateral cuando el ocupante del cargo es capaz de asumir nuevas responsabilidades con características comunes. Vertical cuando el cargo adquiere responsabilidades cada vez más grandes y complejas, como la planeación, organización y control administrativo dejando las tareas sencillas para otro cargo de menor jerarquía, no así el enriquecimiento lateral incrementa nuevas tareas con el mismo grado de complejidad, igual que las anteriores, la diferencia está en la transferencia de actividades a otros cargos, pero de la misma jerarquía o nivel.

Lo que se busca a través del enriquecimiento de cargos es, adecuar el cargo al ocupante, es decir brindar todas las facilidades y adecuaciones posibles para que el trabajador se sienta a gusto en su cargo y motivado por los desafíos de cambio y transformación constante exigidos por el puesto de trabajo tanto en la organización como en la cultura organizacional, esto obviamente ayudará a mejorar las relaciones personales y laborales, aportará al aumento de la productividad, mejorará el nivel de vida de los trabajadores, asegurando permanencia, ofertando ascensos laborales, mejorando sus remuneraciones, aportando a la reducción de rotación y ausentismo del personal, lo que ayudará a reducir las tazas de gastos de reclutamiento y entrenamiento del personal.

Promoviendo un cambio sustancial en la cultura organizacional como: la descentralización del poder que ofrece un ambiente de confianza y participación conjunta dando paso a la delegación de responsabilidades en donde todos corroboran para el crecimiento y desarrollo individual y empresarial. Desde este punto de vista el enriquecimiento de cargos busca mecanismos motivacionales para que el trabajo no sea una carga tediosa sino más bien un desafío constante que promueve y exige un alto desempeño laboral con resultados satisfactorios que ayuden a la reducción de ausentismo y rotación del personal.

Uno de los grandes autores de la administración de recursos humanos considera que para que una persona desempeñe al cien por ciento es importante, que en él estén presentes tres estados psicológicos críticos:

- 1. Cuando para el trabajador, la tarea que realiza tiene sentido y es importante, es decir un trabajo significativo y valorado.
- 2. Cuando la persona asume con responsabilidad su compromiso laboral y pone todo su esfuerzo para lograr resultados satisfactorios.
- 3. Cuando la persona reconoce los resultados de un trabajo bien realizado⁹¹.

El enriquecimiento de cargos al igual que ofrece cambios e innovaciones, no es menos cierto que también tiene sus consecuencias negativas causadas por la resistencia al cambio por parte de algunas empresas conservadoras que temen no poder asumir ciertas innovaciones y transformaciones, trabajadores que piensan que de esta manera son explotados en beneficio de la empresa y que por otro lado atentan contra las relaciones interpersonales provocadas por la exagerada concentración en la actividad, disminuyendo cada vez más la posibilidad del tiempo libre.

Soslayando el aspecto negativo del enriquecimiento de cargos es posible hablar de aspectos motivacionales del diseño de cargos, producto de la aplicación práctica de las cinco dimensiones que debe considerar todo cargo más los tres estados psicológicos críticos del ocupante del cargo, desde esta perspectiva se puntualizan seis aspectos:

- 1. "Tareas combinadas"⁹²: Tratar de diversificar las tareas, es decir intercalar variedad de tareas en una sola de tal manera que la misma resulte interesante y desafiante evitando caer en lo rutinario.
- 2. "Formación de unidades naturales de trabajo"⁹³: consiste en identificar y clasificar las diferentes tareas en módulos típicos y asignar su ejecución a una sola persona, provocando un ambiente de confianza, identidad con la tarea y sobretodo satisfacción con lo que hace.

⁹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 177

⁹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 179

⁹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 179

- 3. "Relaciones directas con el cliente o usuario" en este literal se entrega al ocupante del cargo la oportunidad y el espacio de tratar directamente con el cliente sea este interno o externo y además con el proveedor, el hecho es que de esta manera se logra que el ocupante del cargo asuma con responsabilidad la toma de decisiones con respecto al trato directo con el cliente o con el proveedor, y sea capaz de crear un sistema óptimo de interrelación con el cliente fortaleciendo así la retroalimentación.
- 4. "Carga vertical"⁹⁵: se trata del enriquecimiento vertical del cargo, es decir, al ocupante del cargo se le entregan tareas cada vez más altas y sobre todo se le entrega toda la confianza y la libertad para que tome sus propias decisiones sobre la ejecución de sus actividades, las mismas que requieren de mayor autoridad, responsabilidad, y sabiduría para planificar, organizar, controlar y evaluar su propio trabajo.
- 5. "Apertura de canales de retroalimentación" consiste en el aprovechamiento de las etapas del desarrollo de la actividad, que se van transformando en canales de retroalimentación a medida que avanzando la actividad, hasta llegar al consumidor final y a los proveedores, de tal manera que al ocupante del cargo no es necesario la aplicación de la evaluación de desempeño, porque la creación de la tarea en su totalidad serían los resultados de sus conocimientos y eficacia.
- 6. "Creación de grupos autónomos" consiste en crear equipos de trabajo, trasladando los trabajos individuales a grupos de trabajo en donde sean capaces de tomar sus propias decisiones sobre la ejecución de la tarea, esto permite el surgimiento de un sistema dinámico social y autónomo de la tarea, se modifica el comportamiento individualizado por un comportamiento social y compartido creando mecanismos y soluciones de trabajo grupales, lo que les convierte en grupos multifuncionales con óptimos resultados tanto en el desempeño laboral, como en la productividad.

⁹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 179

⁹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 179

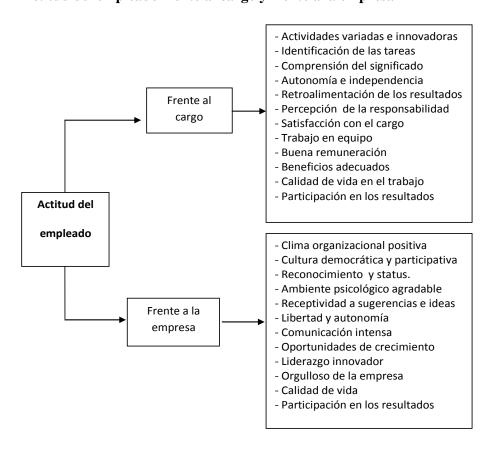
⁹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 179

⁹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 179

Con respecto a la aplicabilidad de este método dentro de la Asociación Damas Salesianas, podría decirse que de cierta manera se trata de implantar este sistema de diseño de cargos, por las características de la organización de servicio social, en la cual es importante que las socias, colaboradoras voluntarias de la organización estén debidamente preparadas y capacitadas en todas las áreas, para que en un momento dado asuman cualquiera de las responsabilidades que les sea encomendada de acuerdo a los requerimientos administrativos y a las disposiciones dentro de la misma.

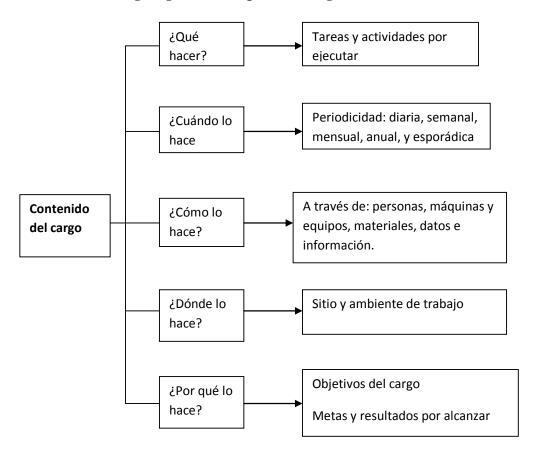
A continuación presentamos, figuras graficas sobre este breve análisis del enriquecimiento de cargos, en los cuales resaltaremos tres aspectos que deben ser considerados en un diseño de cargos: 1) Los seis aspectos implementadores como son: la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad de las tareas y la retroalimentación. 2) La actitud del empleado frente al cargo y frente a la empresa. 3) El contenido del cargo; saber que hace el ocupante del cargo, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y por qué lo hace. Estamos seguros que esta ilustración grafica ayudará a comprender mejor nuestra investigación.

Actitud del empleado frente al cargo y frente a la empresa⁹⁸



⁹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 180

Contenido del cargo según la descripción de cargos⁹⁹



3.4 Descripción y análisis de cargos

En toda empresa u organización es importante que el encargado o responsable del departamento del talento humano, el analista, el jefe o gerente en función conozca y maneje con claridad, lo que es la descripción y análisis de cargos para lograr una mejor distribución de responsabilidades con acertados ocupantes asegurando mayor eficiencia y productividad dentro de cada puesto de trabajo.

La descripción de cargos es la información detallada sobre las tareas, los deberes y las responsabilidades de cada cargo, mientras que el análisis de cargos hace referencia a los requisitos que el ocupante del cargo necesita cumplir para ocupar el cargo.

⁹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 183

Es importante insistir sobre la descripción y análisis de cargos, debido a que no siempre el diseño de cargos es realizado por el departamento de Recursos Humanos, o por el gerente de turno, por esta razón el gerente o especialista de RH debe pedir información detallada sobre el cómo están diseñados y estructurados los diferentes cargos dentro de la empresa u organización para buscar el perfil adecuado del ocupante del cargo.

La descripción del cargo, es la parte detallada del contenido de cada cargo, en donde se dan a conocer los aspectos intrínsecos del mismo, como son: las tareas, los deberes y responsabilidades que determinan, qué es lo que debe hacer el ocupante del cargo, como lo debe hacer, bajo que condiciones lo debe hacer y el porqué lo tiene que hacer. Es importante conocer también las responsabilidades de cada cargo, en donde se define qué hace el ocupante del cargo, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

Es oportuno señalar que en el formato o guía común de una descripción de cargos va el nombre del cargo, la descripción de las actividades a desempeñarse dentro de la misma, las responsabilidades del cargo y en algunos casos contiene la información sobre las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos, es decir las relaciones de dependencia que mantiene con otros cargos.

En vista de esta necesidad y de la importancia de contar con información detallada sobre cada cargo, motivo de nuestro tema de estudio consideramos que toda entidad empresarial sea esta gubernamental o no, debería contar con un manual de funciones y procedimientos en el cual los directivos o responsables puedan informarse sobre las funciones y requerimientos de cada puesto de trabajo y de esta manera buscar el perfil acertado para llenar la bacante. Por esta razón las Damas Salesianas conscientes de su crecimiento empresarial y de la demanda de puestos de trabajo se ven en la obligación de contar con este documento interno para manejar técnica y profesionalmente el aspecto laboral de su organización.

Para ilustrar de manera clara y detallada lo que es la descripción de cargos nos serviremos de un ejemplo gráfico para sustentar nuestro tema de estudio 100.

¹⁰⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 187

3.5 Definición de Descripción de Cargos

En este ítems trataremos de dar una definición de descripción de cargos para lo cual empezaremos con una, dada por uno de los autores más reconocidos dentro de la administración del talento humano, en el cual manifiesta que:

- "Descripción de cargos es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace" 101.
- "La descripción de cargos es un documento escrito que: identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones"¹⁰².
- "La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria"¹⁰³.

Tomando como referencia estas tres definiciones dadas por el autor en mención diríamos que:

- La definición de descripción de cargos no es otra cosa que un documento escrito, en el que consta la narración expositiva de la parte intrínseca del cargo, mediante el cual es posible identificar las responsabilidades especificas de cada cargo, la descripción detallada de cada una de las actividades a desarrollarse, características especificas que definen un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y detalles claros sobre el mismo encaminados a un desempeño eficiente con resultados positivos en términos productivos.

Las Damas Salesianas no podían dejar de lado este importante medio de apoyo para lograr los objetivos propuestos por la organización, por esta razón el afán y el empeño de contar con un manual de funciones y procedimientos en el cual apoyar su sustento

102 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 183

¹⁰¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 183

¹⁰³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 184

laboral concerniente a determinar los requerimientos y conocimientos de los diferentes cargos y puestos de trabajo.

Ejemplo de descripción de cargos¹⁰⁴

NOMBRE DEL CARGO

Enfermera

RESUMEN DEL CARGO

Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de enfermería, así como para proyectar las futuras necesidades del paciente o de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras mantiene el alto estándar de enfermería profesional.

RELACIONES

Se reporta a la enfermera jefe

Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones.

Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.

CALIFICACIONES

Educación: título de escuela superior de enfermería

Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Requisitos de licencia o registro.

Requisitos físicos:

- A. Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más
- B. Capacidad de trasportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno
- C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

RESPONSABILIDADES

1. Evaluar aspectos físicos, emocionales y psicosociales de los pacientes.

Presentar por escrito la evaluación del paciente después de su admisión y comunicarla

¹⁰⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 184

a los que cuidan de él conforme a las políticas internas del hospital.

- Formular un plan escrito de cuidados al paciente desde su admisión hasta la salida.
 Desarrollar objetivos a corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.
- Implementar el plan de cuidados. Demostrar habilidades para ejecutar procedimientos comunes de enfermería. complementar las actividades de cuidado al paciente de manera organizada y cronometrada, estableciendo las prioridades apropiadas.

3.6 Definición de Análisis de Cargos

Luego de haber definido lo que es la descripción de cargos pasamos al análisis del cargo, en el cual se consideran los requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo. En consecuencia diríamos que:

El análisis del cargo se ocupa de detallar todos los requerimientos o características que debe tener el aspirante al cargo, tales como: nivel de conocimientos, habilidades, destrezas para desempeñar el cargo exitosamente.

El análisis del cargo se da a partir de la descripción del cargo, a través del cual se detallan los requisitos que debe cumplir el aspirante a ocupar los diferentes cargos o puestos de trabajo. Las dos terminologías, análisis y descripción de cargos guardan una estrecha relación entre sí, pero al mismo tiempo existe una cierta diferencia, la descripción de cargos se ocupa del contenido, es decir: qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace, mientras tanto el análisis del cargo busca determinar los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, tales como las responsabilidades que exige el cargo y las condiciones en que debe desarrollarse el trabajo.

Analizar un cargo es puntualizar sobre las exigencias de cada cargo en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades que debe cumplir el ocupante del cargo para lograr un desempeño adecuado dentro de la empresa u organización.

Se considera que el análisis de cargos es un proceso ordenado de recolección de información para la toma de decisiones de cada cargo, mediante el cual se identifica las tareas, deberes y responsabilidades que determinan el perfil de la persona que deberá ocupar el cargo.

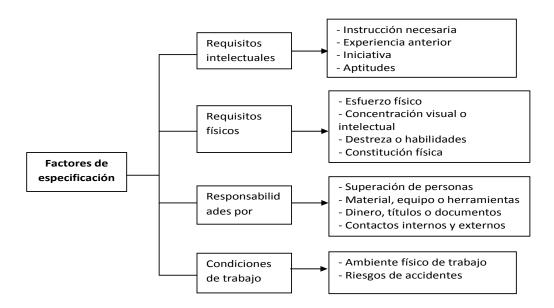
La descripción y el análisis de cargos están a cargo de los directivos, que son quienes manejan la información detallada sobre cada uno de los cargos, mientras que la exposición de las prestaciones de servicios o de consultoría interna está bajo la responsabilidad de los especialistas en el área del talento humano, en tanto que la información y la recolección de datos sobre cada uno de los cargos así como el análisis y la descripción la puede realizar el gerente, el ocupante del cargo o el analista de cargos. La finalidad de esta asignación en cuanto al detalle de los cargos es para que los gerentes tengan la facultad de rediseñarlos y adecuarlos de acuerdo a los conocimientos y capacidades de cada empleado para lograr un mejor desempeño y mayor productividad que satisfagan tanto al obrero como a la empresa u organización

Para lograr este objetivo es importante conocer los métodos de recolección de datos que ayudarán en la descripción y en el análisis de cada cargo.

La aspiración de toda empresa u organización es luchar por alcanzar el éxito y aumentar la productividad mediante la aplicación de métodos tales como: la entrevista, la encuesta y la observación de acuerdo a los objetivos planteados en cuanto a la estructura y distribución de funciones de la empresa u organización.

Las Damas Salesianas al ser consideradas una organización no gubernamental, al servicio de la gente más necesitada y sin fines de lucro, sienten la necesidad de entrar en esta dinámica de cambio y transformación técnica para desarrollar organizada y adecuadamente las diferentes actividades laborales con la finalidad de lograr un acertado desempeño de cada uno de sus colaboradores que apuntale a la satisfacción integral como organización.

Es importante visualizar acertadamente la propuesta de estudio sobre la definición de análisis de cargos para lo cual utilizaremos una figura grafica en el cual se consideran los factores de especificación en el análisis de cargos.



3.7 Métodos de recolección de datos sobre cargos

Para la recolección de datos e información sobre nuestro tema de estudio nos hemos apoyado en los tres métodos científicos propuestos por los diferentes autores como son: la entrevista, la encuesta o de cuestionario y la observación.

La observación mediante este método se ha realizado sondeos sobre la estructura interna y externa de la organización concerniente a la realidad funcional laboral dentro del aspecto laboral, como cuerpo matriz de la organización.

La entrevista mediante la aplicación de este método se ha logrado obtener información sobre las condiciones, necesidades inquietudes y aspiraciones de cada uno de los ocupantes de cada cargo.

La encuesta o cuestionario, a través de este método es posible obtener información sobre el nivel de desempeño y las condiciones de satisfacción laboral en las que cada uno de los ocupantes desarrolla sus actividades.

Con la aplicación de estos tres métodos es posible tener una semblanza de cómo está estructurada y distribuida la organización u empresa en cuanto a los cargos y puestos de

¹⁰⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 185

trabajo, al mismo tiempo conocer sus fortalezas y debilidades y sobre todo identificar las necesidades para alcanzar el objetivo tanto a nivel laboral como productivo.

El análisis realizado a la organización de las Damas Salesianas en base a la aplicación de estos tres métodos, nos ratifica la importancia de contar con un manual de Funciones y Procedimientos para conseguir un mejor desempeño de sus colaboradores en los diferentes puestos de trabajo que han ido surgiendo con el crecimiento de la misma.

3.8 Método de la entrevista: pro y contras

Es el más utilizado para la recolección de datos sobre los cargos porque ayudan a determinar los deberes y responsabilidades de cada uno de ellos.

Los temas que suelen abordarse en una entrevista característica sobre los cargos son:

- 1. "¿Qué cargo desempeña usted desempeña?
- 2. ¿Qué actividad desempeña usted?
- 3. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
- 4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
- 5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- 6. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
- 7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
- 8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
- 9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
- 10. ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
- 11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿De qué le informa?
- 12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta" 106.

Es importante señalar que muchas entrevistas se estructuran en una lista de preguntas en donde las respuestas son escritas por el entrevistador en el momento de la aplicación de este método.

¹⁰⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 186

El método de la entrevista tiene sus ventajas y desventajas que veremos a continuación.

Ventajas de la entrevista:

- 1. Es el método más utilizado para la obtención de datos sobre los diferentes cargos.
- 2. Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir.
- 3. Permite percibir ciertas frustraciones o descontento, ocasionadas por el cargo, que no son detectadas por el supervisor.
- 4. Considerado el método más práctico y fácil para la obtención de datos sobre la información de cada cargo.

Podríamos decir que el método de la entrevista nos ayuda a obtener información un tanto más cercana a la realidad de cada ocupante, respecto al entorno y a la relación con cada puesto de trabajo, es decir permite recoger información sobre satisfacción y clima laboral.

Desventajas de la entrevista:

- 1. "Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
- 2. El ocupante del cargo puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras.
- 3. El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo^{*,107}.

Una de las desventajas más relevantes de este método es que se puede caer en la subjetividad y encarecer la información concreta sobre la función y responsabilidad de cada puesto de trabajo que pondría en riesgo la objetividad del la investigación.

_

¹⁰⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 187.

3.9 Método del cuestionario

Otro de los métodos de recolección de datos es el cuestionario o encuesta, el cual sigue un mismo procedimiento al igual que la entrevista, a diferencia del método anterior éste es diligenciado por el mismo ocupante del cargo, por el supervisor o por los dos, es decir mientras la entrevista es encaminada por el encuestador la encuesta o cuestionario es ejecutado por el entrevistado, la misma que es distribuida a cada uno de los empleados. Las preguntas son previamente analizadas y estructuradas de acuerdo a la información que se desee obtener.

Una de las ventajas principales es que se trata de un método sencillo, rápido, eficaz y al mismo tiempo económico para la obtención de información de cada uno de los empleados.

Por lo práctico y sencillo que resulta la aplicación de este método, hemos visto conveniente y necesario la aplicación del mismo para la obtención de información sobre cada uno de los cargos, para la elaboración del manual de funciones y procedimientos para la organización de las Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca.

3.10 Método de observación

Otro de los métodos importantes para la recolección de datos sobre lo que hace el ocupante del cargo es el de la observación directa, el cual es aplicable a cargos sencillos, rutinarios y repetitivos tales como: secretarias/os, cajeras /os, contadores/as, etc. al igual que los otros métodos necesita de un cuestionario para su aplicación dirigido por el observador para avalar la cobertura de la información requerida¹⁰⁸.

De acuerdo a los planteamientos de nuestro proyecto de estudio, uno de los medios para la obtención de información ha sido la observación que ha servido como canal de enlace entre lo subjetivo y lo objetivo de las verdaderas necesidades de la organización de la A.D.S.

A continuación presentamos una figura gráfica sobre la utilización de los tres métodos en el proceso de la recolección de datos.

¹⁰⁸ http://www.buenas tareas.com/ensayos/Métodos-De-Recolección- De-Datos-Sobre/484319-html.

Participación de los involucrados en la recolección de datos 109

Métodos de recolección	Participación	del	analista	Participación del ocupante
de información	de cargo			o del supervisor

Entrevista	Participación activa. El análisis recolecta datos mediante la entrevista	Participación activa. El ocupante suministra datos mediante la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe datos a través del cuestionario	Participación activa. El ocupante suministra datos a través del cuestionario
Observación	Participación activa. El analista recoge datos mediante observación	Participación pasiva. El ocupante sólo trabaja mientras el analista observa

3.11 Etapas del proceso de análisis de cargos

Un cargo es una descripción de las actividades, deberes y responsabilidades desempeñadas por una persona o colaborador, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa considerando que el análisis de cargo es un proceso dinámico sujeto a cambios. Por consiguiente los cargos se deben describir, analizar y redefinir continuamente de acuerdo a los cambios que se vaya dando dentro de la empresa u organización. Para describir y analizar un cargo es importante primero planear y desarrollar minuciosamente dicho programa, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La función de la persona; es decir cuál es el cargo que va a desempeñar el ocupante.
- Cuál es su importancia;
- Qué nivel jerárquico ocupa el individuo en la empresa;
- Define a su superior y a sus subordinados; y
- Muestra la perspectiva horizontal (cargos del mismo nivel) y vertical (departamento o área) dentro de la empresa¹¹⁰

_

¹⁰⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 188

La descripción y el análisis de cargo son resúmenes escritos e información acerca de los conocimientos y habilidades exigidos para desempeñar adecuadamente un cargo. Muestran además, las especificaciones del cargo.

El análisis de cargos debe seguir una etapa para de esta manera alcanzar sus objetivos propuestos, frente a esto se considera los siguientes pasos: 1) examinar la estructura de cada cargo, 2) definir la información requerida, 3) seleccionar los cargos, 4) recolectar los datos, 5) prepara la descripción de cada cargo, y 6) preparar y definir sus especificaciones.

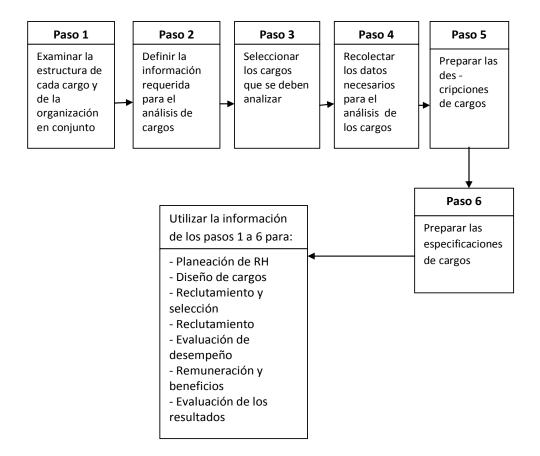
Los objetivos de la descripción y el análisis de cargos son: la ayuda al reclutamiento, a la selección de personal, a la definición salarial, a la clasificación de cargos, sirve además, como criterio de evaluación de desempeño, evaluación de los factores de higiene y seguridad necesarios y como guía para el gerente de la empresa u organización.

A continuación presentamos un ejemplo dado por Idalberto Chiavenato.

Los seis pasos de los procesos de análisis de cargos¹¹¹

¹¹⁰ www.encolombia.com/.../Funcionesdelosrecursoshumano.htm

¹¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 189



En este punto vamos a tratar sobre las seis etapas que se deben tomar en cuenta en el proceso del análisis de cargos, considerando que la organización es una entidad sometida a cambios y trasformaciones dentro del campo laboral, herramienta indispensable para su desarrollo y crecimiento productivo.

Primera etapa de Planeación: en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa u organización, como es el caso de las Damas Salesianas dentro de esta primera etapa pueden darse los siguientes pasos:

1) Examinar la estructura de cada cargo

Consiste en la determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describir e incluir sus características.

2) Definir la información requerida

En este punto debe tomarse en cuenta la elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.

En la elaboración del cronograma de trabajo hay que tomar en cuenta: los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis.

La elección de los métodos de análisis que se aplican, son métodos que se escoge según la naturaleza y las características del cargo.

La selección de los factores de especificaciones de los cargos se realiza sobre la base de dos criterios,

- El criterio de generalidad que abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.
- El criterio de diversidad que comprende los factores que deben variar según el cargo.

Segunda etapa de Preparación: en esta etapa se reúne a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

3) Seleccionar los cargos

Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.

En esta etapa también demanda la preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal de la empresa a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.

Otro factor que no hay que perder de vista es la disposición del ambiente de trabajo.

Tercera etapa de Ejecución: en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa, son precisamente:

4) Recolectar los datos

Se obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.

5) Prepara la descripción de cada cargo

Las descripciones provisionales de cada puesto o cargo se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.

6) Reparar y definir sus especificaciones, es decir corregir si hay que hacerlo para puntualizar en los detalles de cada puesto de trabajo.

Es importante puntualizar sobre estas seis etapas para contar con la aprobación por parte del organismo responsable de su oficialización en la empresa.

En el caso de las Damas Salesianas son las socias las que analizan y aprueban cualquier avance o cambio que se debe dar dentro de la estructura de la organización de acuerdo a las necesidades de cada cargo.

3.12 Aspectos importantes de un programa de descripción de análisis de cargos

En este punto se resalta determinadas recomendaciones que no podrían pasar por alto el momento de realizar un programa de descripción de análisis de cargos, que obviamente antes ha sido planificado y desarrollado adecuadamente, como bien lo señala uno de los autores más conocidos dentro de lo que es la administración del Recurso Humanos.

Lo que nunca debería olvidar el responsable del programa de descripción de análisis de cargos son: prioridad uno, revisar toda la documentación con respecto a la información del cargo, dos, llevar él la entrevista mediante la ayuda del ocupante con mayor conocimiento y experiencia del cargo, tres, buscar fuentes que ayuden a reforzar la información sobre el cargo y cuarto, comprobar si la descripción del cargo es correcta.

Al igual que nos indica Chiavenato en el siguiente gráfico.

Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos 112

Pasos	A anastas ava sa dahan sansidarar
1.Revisar	Aspectos que se deben considerar
información	a. Verificar los documentos existentes para desarrollas una
	visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones,
preliminar	estándar de trabajo.
	b. Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de
	referencia al conducir la entrevista.
	c. Anotar los principales ítems oscuros o ambiguos, que
	requieran más claridad.
2.Conducir las	a. Localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión
entrevistas	global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo, un
Chti C v istus	
	supervisor o un empleado experimentado.
	b. El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que
	conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién contratado).
	conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recien contratado).
	c. Los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o
	responsables (supervisor).
3.Consolidar la	a. Reunir la información obtenida a través de diversas
información sobre	fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.
el cargo	ruentes en una descripción ampira y concrente del cargo.
1 - 1 - 1 - 2 - 1	b. Un ocupante experimentado debe ser un recurso accesible
	al analista de cargos durante la fase de consolidación.
	c. Verificar que todos los ítems de la lista inicial y preliminar
	de deberes y preguntas, sean respondidos o confirmados.
4. Verificar la	a. La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias
descripción del	escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa
cargo	más la lista de tareas) se deben distribuir al supervisor y a los
	ocupantes del cargo.
	b. La finalidad es verificar si la descripción es precisa y
	completa.
	c. El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y
	las aclaraciones.

De acuerdo al análisis realizado en base al grafico presentado por el autor nos recomienda:

¹¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Primera edición. Pág. 189

- Ser claro: la descripción de cargos debe ser una fotografía de la posición; por tanto los deberes se deben detallar con absoluta claridad.
- Indicar el nivel de autoridad: definir la posición e identificar los objetivos y la naturaleza del trabajo, utilizando frases sencillas; que incluyan todas las relaciones importantes del cargo.
- Ser específico: utilice frases para mostrar: primero, tipo de trabajo; segundo, grado de complejidad; tercero, grado de habilidades requeridas; cuarto, grado de rutina de los problemas; quinto, grado de responsabilidad por cada fase del trabajo; sexto, grado y tipo de atribución.

Es recomendable para este programa de descripción de análisis de cargos, utilizar verbos de acción como: analizar, montar, planear, transmitir, mantener, supervisar, ejecutar, controlar, buscar, aprobar, recomendar, inspeccionar, etc.

Es importante recordar que los cargos situados en los niveles más bajos de la organización requieren de deberes o tareas más detallados, mientras las posiciones más elevadas se relacionan con aspectos más amplios.

- Ser breve: se recomienda definiciones cortas y precisas.
- Verificar: finalmente observar si la descripción es la adecuada, mediante la pregunta "¿Comprendería un empleado cual es su trabajo al leer esta descripción?".

Consideramos importante enfatizar sobre cada uno de los aspectos recomendados por el autor, para conseguir resultados certeros y satisfactorios con respecto a la descripción y análisis de cargo reflejado en el desempeño de cada ocupante.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DE TECNICAS, TABULACION Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS

4.1 Investigación de Campo del estado actual de la Gestión Humana de la ADS

Dentro de la aplicación práctica de la presente investigación, adicionalmente al levantamiento de datos para el Manual de Funciones, se aplicaron las siguientes herramientas inherentes a la detección del estado real actual de cultura organizacional y gestión humana, al personal de la institución, derivado de lo cual se obtienen algunos resultados muy importantes en cuanto a nuestro propósito:

4.1.1 Entrevista de Identidad con la Asociación Damas Salesianas

El contenido de este instrumento de recogida de datos es el siguiente:

Nombre del Entrevistado	Edad
Título que Posee	
Departamento al que pertenece	
Para medir el nivel de identificación con la organis	zación, dirigido a todo el personal
que lo integra.	
Preguntas:	
1) ¿Qué conoce usted sobre su organización? ¿G	Considera que la información que
tiene sobre la misma es suficiente o debería	n incrementarla?
2) ¿Hay alguna actividad que le llame la aten	ción más que otra dentro de la
organización, porqué?	

3)	Si tuviese la oportunidad de elegir su puesto de trabajo dentro de la organización, ¿cuál le gustaría y porqué?
	4) ¿Confía en su capacidad para el desarrollo de su puesto de trabajo o cree que es conveniente capacitarse constantemente?
	5) ¿Qué características cree usted que definen a un buen jefe dentro del equipo de trabajo?
	6) ¿Considera usted importante resaltar los momentos de esparcimiento dentro de su organización, tales como: paseos, onomásticos, coofee break, etc.?
	7) ¿Qué opina sobre el espacio físico en el que desarrolla sus actividades?
	8) ¿Qué sugerencias haría usted para mejorar la imagen de su organización?
	9) ¿Le gustaría que la organización cuente con un distintivo personal que realce la imagen integral institución-personal?

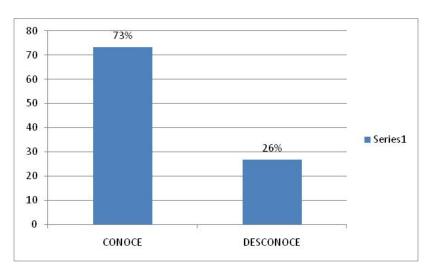
•••••	
10)	¿Cree usted que la organización debe asignar un rubro económico para difundir mejor su imagen publicitaria como: letreros, cuñas radiales, televisivas, folletos, etc.?
11)	¿Cuánto conoce usted sobre el Manual de Funciones y el de Procedimientos?
12)	Según su criterio ¿cuál sería el beneficio de la implementación del Manual de Funciones y de Procedimientos para la ADS?
13)	¿Cuál sería el beneficio personal de la aplicación del Manual de Funciones y Procedimientos dentro de su puesto de trabajo?

Esta entrevista se aplicó y tabuló a la siguiente muestra de la institución: 40% de la población institucional que son 74 colaboradores.

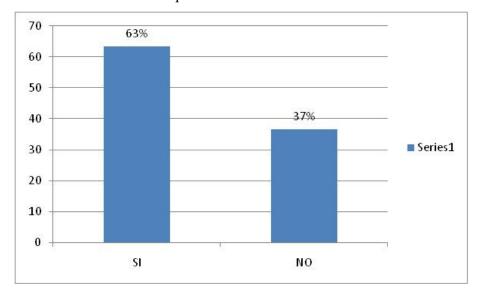
4.1.2 Tabulación y análisis de la entrevista

Debido a que la entrevista antecedente contiene la totalidad de preguntas del tipo abiertas, se resume de forma consolidada a continuación los resultados más importantes en cuanto a las respuestas de las personas entrevistadas:

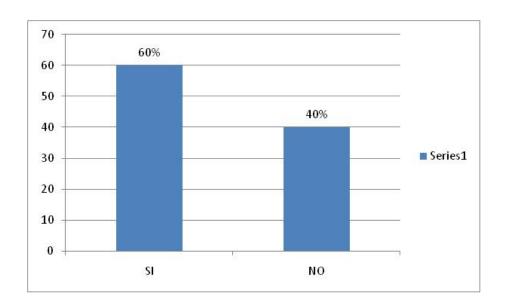
En la pregunta 1: el 73% de la muestra conoce la obra social que realiza la ADS, mientras que el 26% desconoce, conforme se muestra en el siguiente gráfico:



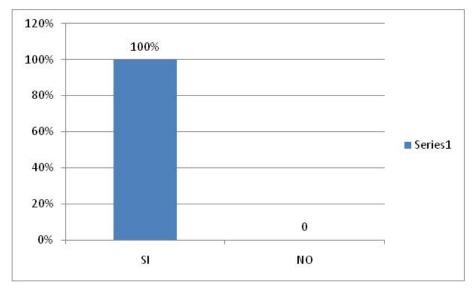
En la pregunta 2: Aquí se consolida la pregunta en que sí existe una actividad que le llame la atención al entrevistado o que no existe, por lo que el resultado es: 63% de la muestra informa que sí le llaman la atención los diversos servicios de la institución, mientras un 37% informa que no.



En la pregunta 3: se preguntó sobre la conformidad de sus trabajos e igualmente se consolidan las respuestas en SI o NO, dándonos como resultados el que un 60% de entrevistados de la muestra están conformes con su puesto de trabajo mientras que un 40% no lo está:



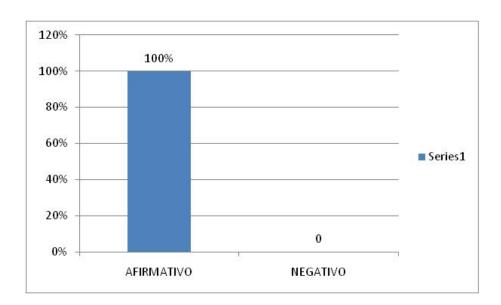
En la pregunta 4: consideramos si la persona requiere capacitación adicional para el ejercicio de su puesto de trabajo o no, con ello, se determina el siguiente resultado: 100% SI, mientras ningún colaborador descarta la necesidad de capacitación:



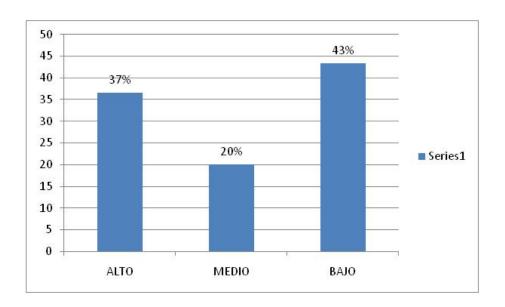
En la pregunta 5: Aquí se trasladan directamente las características mayormente señaladas por los entrevistados y se resumen así:

- Valores en general (responsabilidad, honestidad, etc.)
- Relaciones Humanas
- Asertividad y Liderazgo
- Experiencia
- Visión Estratégica y Eficacia
- Gestión y Organización
- Equidad interna
- Mejora continua

En la pregunta 6: En esta pregunta se busca conocer si las personas le dan importancia a los momentos de esparcimiento, consolidándose las respuestas en afirmativa o negativa, con lo cual el resultado nos da: 100 % afirmativo sin respuestas negativas.



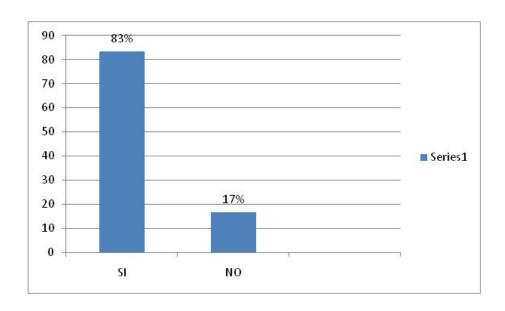
En la pregunta 7: Aquí se procede a consolidar las respuestas en 3 niveles: alto, medio y bajo. Con esto, tenemos las siguientes respuestas 37% como ALTO, 20% MEDIO y 43% BAJO:



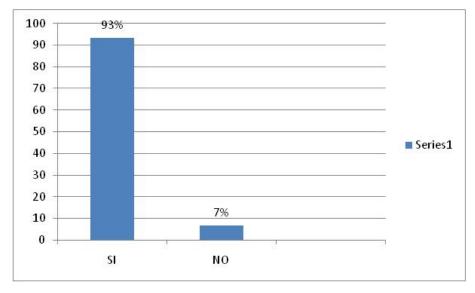
En la pregunta 8: Aquí también se trasladan directamente las sugerencias sobre la imagen corporativa, comunes de la muestra, a saber:

- Mayor publicidad
- Mejor comunicación
- Programación
- Precios en servicios y medicamentos
- Mayor presencia
- Incremento de especialidades médicas
- Implementar hospitalización
- Ampliar espacios físicos y personal
- Integrar a la gente de la comunidad
- Mejorar la calidad humana y trato al cliente

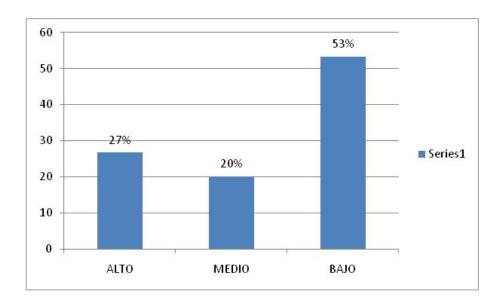
En la pregunta 9: Aquí igualmente se recaba información sobre la imagen corporativa vinculada a la personal y las respuesta se agrupan en SI y NO, con un 83% de la muestra que manifiesta su respuesta fundamentalmente en cuanto a uniformes y un 17% que considera que no es necesario.



En la pregunta 10: Se recaba el mismo interés sobre la imagen corporativa con respuestas agrupadas en si o no en cuanto a la asignación presupuestaria, obteniéndose los siguientes resultados: un 93% de la muestra considera que SI y un 7% que NO.



En la pregunta 11: En esta pregunta consolidamos a conocimiento ALTO, MEDIO y/o BAJO, obteniéndose los siguientes resultados: 27% de la muestra tiene un conocimiento ALTO de estos instrumentos; un 20% un conocimiento MEDIO y el 53% restante tiene un BAJO o ningún conocimiento, como lo demuestra la correspondiente gráfica:



En la pregunta 12: Aquí se trasladan los criterios de los entrevistados en las principales y comunes ideas sobre los manuales de funciones y procedimientos, de la siguiente manera:

Conocimiento de responsabilidades

Mejorar la calidad del servicio de la institución

Mejora en la organización y desempeño

Clarificar roles del personal

Alineamiento de los procesos

Elevar los niveles comunicacionales internos

Disminución de conflictos

En la pregunta 13: Igualmente en esta pregunta se trasladan algunos beneficios personales que consideran que tendrían los entrevistados con la existencia de tales manuales:

Optimizar el tiempo

Desempeñarse mejor en sus funciones

Aprovechar la capacitación individual

Ampliar sus conocimientos
Conocer sus responsabilidades
Evitar confusiones y conflictos
Mejorar el trabajo en equipo
Optimización de Recursos
Sentir mejoras en la seguridad

4.2 Encuesta de Identidad y satisfacción con la Asociación Damas Salesianas

En cuanto a la encuesta, para la aplicación práctica de nuestra investigación, se utilizó el siguiente formato:

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION CARRERA DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Estimados colaboradores de la ADS, somos egresados de la Carrera de Psicología del Trabajo de la Universidad Politécnica Salesiana y deseamos conocer la satisfacción del personal, para lo cual se solicita su colaboración. La encuesta, a efectos de resultado, es totalmente anónima y sus resultados se utilizarán para mejorar la calidad de trabajo de la Asociación de Damas Salesianas y a la vez implementar un Manual de Funciones y Procedimientos.

Le damos las gracias anticipadamente por su colaboración.

LAS PREGUNTAS QUE SE REALIZAN A CONTINUACIÓN SERÁN SEÑALADAS DE ACUERDO CON LA ESCALA PROPUESTA EN CADA PREGUNTA Y SÓLO DEBE INDICAR LA PUNTUACIÓN QUE ESTIME OPORTUNA (PUEDE IR DE 1 A 5)

ENTORNO LABORAL

1.- Satisfacción con el espacio donde trabajo (espacio para trabajar, mobiliario, etc.)

Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

2 Satisfacción con las condiciones de su lugar de trabajo (ventilación, temperatura, iluminación, espacio físico, etc.)								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	Muy satisfecho		
3 Se soluciona cualquier situación física incómoda para el desempeño de su labor, por parte de los responsables de gestión, mantenimiento, etc.								
Nunca se soluciona	1	2	3	4	5	Rápidamente		
4 Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (computador adecuado, material de oficina, teléfono o correo electrónico, etc.)								
Muy inadecuados	1	2	3	4	5	Muy adecuados		
5 Sugerencias de mejora:								
COMPAGACIÓN		ODA	CION					
COMUNICACIÓN	EINF	ORMA	CION	INTE	KNAS			
6 Grado de satisfacción con la información que recibe de la ADS								
Muy insatisfactorio	1	2	3	4	5	Muy satisfactorio		
7 Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias								
Máximo desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo		
8 Su jefe de área o servicio consigue un buen trabajo en equipo, siendo receptivo a las opiniones e ideas que tiene								
Nunca se consigue	1	2	3	4	5	Siempre se consigue		
9 Se delegan eficazmente por parte de los superiores de su área funciones de responsabilidad en el personal								
Nunca se delegan	1	2	3	4	5	Siempre se delegan		
10 Se interesa la dirección de la ADS por el bienestar de sus colaboradores								
Mínimo interés	1	2	3	4	5	Máximo interés		
11 Sugerencias de mejora:								

FORMACION Y I	ESAI	RROLI	O			
12 Son adecuados adecuadamente sus			•	experi	encia d	le que dispone para desempeñar
Muy inadecuados	1	2	3	4	5	Muy adecuados
				_		para el manejo de los medios de un programa de computación,
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	Muy satisfecho
14 La información	que n	ecesita _l	para rea	ılizar su	ı trabajo	o está disponible siempre
Mínima disponibilid disponibilidad	lad	1	2	3	4	5 Máxima
15 Recibe suficie trabajo o los requisit	_	_		a adapt	arse cu	ando cambian los procesos de
Nunca la recibo	1	2	3	4	5	Siempre la recibo
16 Sugerencias de	mejora	a:				
				ŕ		IONES Y VALORACION
		e los ob	jetivos	a alcan	zar esta	ablecidos en su área o servicio
Mínima definición	1	2	3	4	5	Máxima definición
18 Claridad con las	s respo	onsabilio	dades q	ue conl	leva mi	puesto de trabajo
Muy confusas	1	2	3	4	5	Muy claras
19 Grado de sufici carga de trabajo	encia (de la pla	antilla e	en su un	idad o	servicio para soportar la habitual
Muy insuficiente	1	2	3	4	5	Muy suficiente

desempeñado, de forma irregular o con incompetencia manifiesta								
Nunca la tiene	1	2	3	4	5	Siempre la tiene		
21 Grado de satisfacción con los programas de evaluación								
Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	Muy satisfecho		
22 Son adecuados los procedimientos de trabajo en su área								
No existen	1	2	3	4	5	Muy adecuados		
23 La calidad del trabajo hecho en su área o servicio es excelente								
Nunca	1	2	3	4	5	Siempre		
24 En su área o servicio se enfatiza más en la cantidad de trabajo realizado que en la calidad del mismo								
Más la cantidad	1	2	3	4	5	Más la calidad		
25 Se preocupa el personal de su área o servicio por responder cada vez mejor a las necesidades que les llegan de las otras áreas o servicios								
Nunca se preocupa	1	2	3	4	5	Siempre se preocupa		
26 Dispone su área o servicio de sistemas para medir la satisfacción del usuario								
Ninguno	1	2	3	4	5	Totalmente desarrollados		
27 Sugerencias de mejora:								
PROGRESO PROFESIONAL Y REMUNERACION								
28 Grado de satisfacción con el nivel de retribuciones conforme a las características y exigencias de desempeño de su puesto de trabajo								
Muy insatisfactorio	1	2	3	4	5	Muy satisfactorio		
29 Cree que se realiza correctamente por sus superiores el reconocimiento al esfuerzo que desempeña en su puesto de trabajo								

20.- Tiene capacidad la ADS para solucionar el problema de un puesto mal

Nunca se realiza	1	2	3	4	5	Siempre se realiza			
30 Tiene oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral en la ADS									
Sin oportunidades	1	2	3	4	5	Excelentes oportunidades			
31 Su puesto es con frecuencia aburrido y monótono									
Siempre lo es	1	2	3	4	5	Nunca lo es			
32 Usa adecuadamente la ADS otras compensaciones aparte del dinero para impulsar logros									
Nunca las usa	1	2	3	4	5	Siempre las usa			
33 Consigue en su puesto un elevado desarrollo personal y le ofrece la posibilidad de mostrar su capacidad y habilidades									
Nunca lo consigue	1	2	3	4	5	Siempre lo consigue			
34 Existe algún tipo de discriminación en el trabajo (por sexo, categoría profesional, etc)									
Nula discriminación	1	2	3	4	5	Máxima discriminación			
35 Se impulsa la calidad mediante el reconocimiento del logro del personal, el esfuerzo en formación y equipamientos y en el impulso al factor humano									
Nunca se impulsa	1	2	3	4	5	Siempre se impulsa			
36 Sugerencias de mejora:									
CONOCIMIENTO DE LOS VALORES, VISION Y MISION DE LA ADS									
37 Grado de conocimiento de los valores, visión y misión de la ADS									
Total desconocimient	to 1	2	3	4	5	Total conocimiento			
38 Está de acuerdo con que los objetivos de la ADS de cara a su organización interna buscan la integridad en su servicio a la colectividad y al logro de la calidad total									
Máximo desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo			

39 Está de acuerdo con que los objetivos de servicio a la sociedad tienen suficiente coherencia y buscan la aceptación general, no la competencia con otras instituciones								
Máximo desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo		
40 Está de acuerdo con que la ADS ha logrado una buena reputación por la calidad de sus servicios								
Máximo desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo		
41 En general, Ud.	califica	ría de s	atisfact	orio el 1	rabajar	en la ADS		
Muy insatisfactorio	1	2	3	4	5	Muy satisfactorio		
42 Sugerencias de mejora:								
RELACIONES DE	TRAB	AJO						
43 En mi área se tra	ıbaja en	equipo)					
Nunca	1	2	3	4	5	Siempre		
44 Grado de importancia del trabajo en equipo								
Mínima importancia	1	2	3	4	5	Máxima importancia		
45 Grado de coordinación entre las personas del servicio								
Mínima coordinación	1 1	2	3	4	5	Máxima coordinación		
46 Grado de cooperación entre áreas y servicios								
Mínima cooperación	1	2	3	4	5	Máxima cooperación		
47 Por favor, indique si en su área o centro realizan en la actualidad alguna de las siguientes iniciativas respetuosas con el medio ambiente:								
- Reutilización del papel impreso por una cara								
- Reciclaje de papel								
- Reciclaje de cartuchos de impresora								

- Consumo responsable de energía eléctrica _____
 - Control de emisiones contaminantes _____
- 48.- Sugerencias de mejora:

49.- Área donde presta sus actividades:

4.3 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización de las ADS

La encuesta fue aplicada a 22 colaboradores de la Asociación Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca, de distintas áreas y servicios. Se tomó una muestra para efectos de la investigación, los resultados y el análisis correspondiente se presenta a continuación.

ENTORNO LABORAL

1.- Satisfacción con el espacio donde trabajo (espacio para trabajar, mobiliario, etc.)



El 45% de las personas encuestadas, es decir 10 colaboradores manifiestan estar a satisfacción con el espacio donde prestan sus servicios dentro de la organización. Por lo que se deduce que el espacio no es un problema para un buen desempeño del trabajo, tienen el mobiliario e instrumentos necesarios para poder trabajar.

2.- Satisfacción con las condiciones de su lugar de trabajo (ventilación, temperatura, iluminación, espacio físico, etc.)



Del personal encuestado, 10 que representa el 45%, dicen que las condiciones del lugar de trabajo, como: la ventilación, la iluminación, entre otras cosas, son buenas para ejecutar el trabajo

3.- Se soluciona cualquier situación física incómoda para el desempeño de su labor, por parte de los responsables de gestión, mantenimiento, etc.



El 50% de las personas encuestadas frente a los inconvenientes que suelen presentarse en el lugar de trabajo, manifiestas que sus problemas son resueltos o solucionados oportunamente por las personas responsables de la organización.

4.- Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (computador adecuado, material de oficina, teléfono o correo electrónico, etc.)



Los medios disponibles para realizar el trabajo son los más adecuados, esto manifiestas un 41%, es decir 9 personas que se aplicó la encuesta.

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNAS

6.- Grado de satisfacción con la información que recibe de la ADS



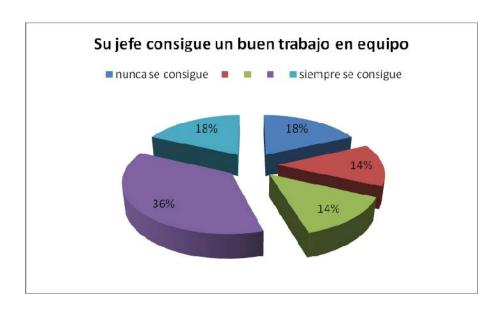
El 41% de la muestra aplicada, se siente satisfecha con la información que recibe de parte de la organización, es decir 9 personas de un universo de 22.

7.- Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias



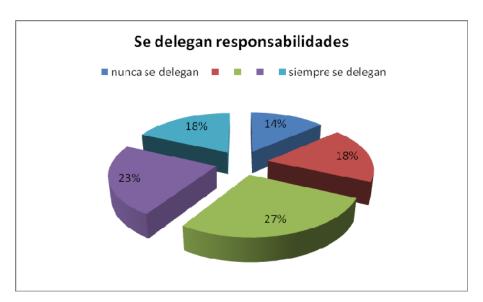
El 36% de un universo del 100%, de las personas encuestadas indican que existe cierta libertad y flexibilidad en cuanto a la toma de decisiones y sugerencias. Es decir 8 personas de una muestra de 22 personas.

8.- Su jefe de área o servicio consigue un buen trabajo en equipo, siendo receptivo a las opiniones e ideas que tiene



De una muestra de 22 personas, 8 de ellas consideran que su jefe consigue promover el trabajo en equipo

9.- Se delegan eficazmente por parte de los superiores de su área funciones de responsabilidad en el personal



De una muestra de 22 personas, 5 manifiestan que sus superiores si realizan delegación de funciones de responsabilidad a sus trabajadores, es decir el 27%.

10.- Se interesa la dirección de la ADS por el bienestar de sus colaboradores



El 27% de las personas encuestadas indican que la organización se preocupa por el bienestar del personal, es decir 6 personas de las 22 de la muestra.

FORMACION Y DESARROLLO

12.- Son adecuados los conocimientos y experiencia de que dispone para desempeñar adecuadamente sus tareas profesionales



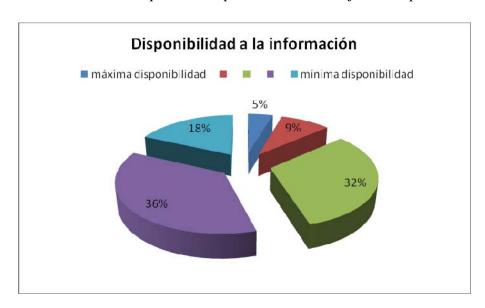
El 77% de las personas encuestadas confían en sus conocimientos y experiencia, dentro de su puesto de trabajo, es decir 17 personas de una muestra de 22 aplicaciones.

13.- Grado de satisfacción con la formación que recibe para el manejo de los medios de trabajo de que dispone en la unidad o servicio (un programa de computación, copiadoras, etc.)



Manifiestan satisfacción en cuanto a capacitación sobre el manejo de equipos, el 35% de las aplicaciones realizadas a 22 personas, es decir 8 del total de la muestra.

14.- La información que necesita para realizar su trabajo está disponible siempre



Sobre la información necesaria de que dispone cada empleado para realizar su tarea, el 36% de los empleados manifiestan que si lo cuentan, esto significa que 8 trabajadores de las 22 aplicaciones están satisfechos.

15.- Recibe suficiente preparación para adaptarse cuando cambian los procesos de trabajo o los requisitos de su puesto



El 32% de los trabajadores contestan que reciben una adecuada preparación para adaptarse a los nuevos puestos de trabajo, esto equivale a 7 personas de las 22 encuestadas.

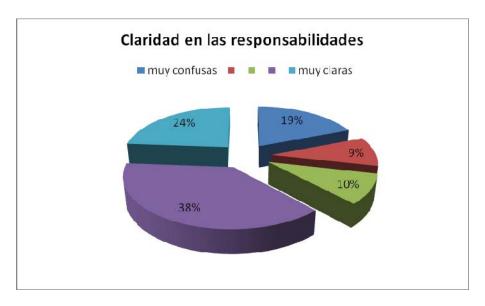
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, ACTUACIONES Y VALORACION

17.- Grado de definición de los objetivos a alcanzar establecidos en su área o servicio



El 38% de las encuestas realizadas indican que conocen el objetivo de su área, la cual significa que 8 personas de las 22 conocen el objetivo a perseguir.

18.- Claridad con las responsabilidades que conlleva mi puesto de trabajo



El 38% de las personas aplicadas, manifiestan estar conscientes de sus responsabilidades de acuerdo a su cargo dentro de la organización. Esto significa que 10 de las 22 aplicaciones conocen sus responsabilidades.

19.- Grado de suficiencia de la plantilla en su unidad o servicio para soportar la habitual carga de trabajo



El 45% manifiesta estar de acuerdo con la carga de trabajo que tiene, es decir 6 de las 22 aplicaciones.

20.- Tiene capacidad la ADS para solucionar el problema de un puesto mal desempeñado, de forma irregular o con incompetencia manifiesta



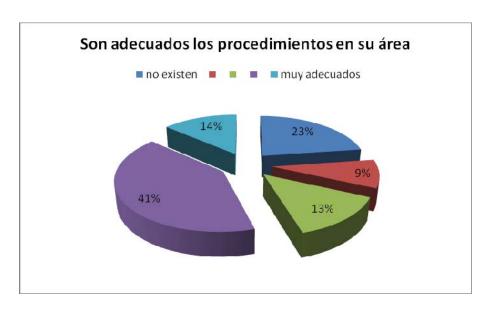
El 27% de las aplicaciones contestan que la ADS no la tiene, es decir 6 de las 22 de la muestra.

21.- Grado de satisfacción con los programas de evaluación



El 55% manifiesta insatisfacción con estos programas de evaluación porque nunca se aplicado y la mayoría lo desconoce, es decir 8 personas de las 22 aplicaciones desconocen en su totalidad.

22.- Son adecuados los procedimientos de trabajo en su área



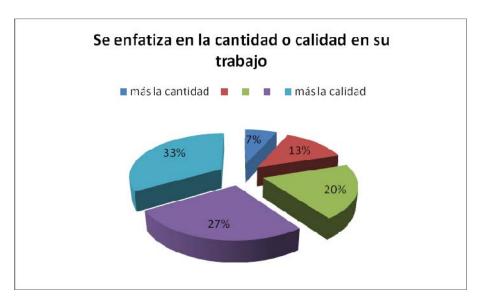
El 41% de los encuestados manifiesta que los procedimientos para desarrollar sus tareas, dentro de su área de trabajo son adecuados. Esto equivale a 8 aplicaciones de una muestra de 22.

23.- La calidad del trabajo hecho en su área o servicio es excelente



El 64% manifiesta que el trabajo realizado es excelente, es decir 14 personas de las 22 encuestadas.

24.- En su área o servicio se enfatiza más en la cantidad de trabajo realizado que en la calidad del mismo



El 33% considera que más se enfatiza en la calidad, antes que en la cantidad del trabajo. De las 22 personas encuestadas, 7 contestan estar de acuerdo con la calidad.

25.- Se preocupa el personal de su área o servicio por responder cada vez mejor a las necesidades que les llegan de las otras áreas o servicios



El 31% de una muestra de 22, consideran que si se preocupan por las necesidades requeridas por el puesto de trabajo, es decir 6 personas del total de encuestados.

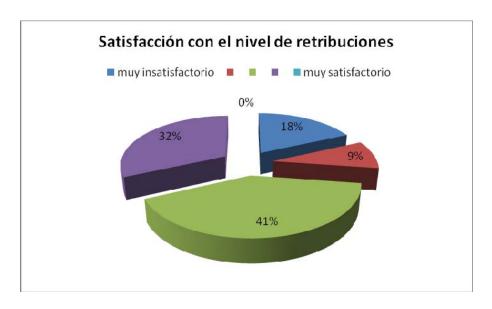
26.- Dispone su área o servicio de sistemas para medir la satisfacción del usuario



El 45% de los encuestados manifiestan que la organización no dispone de un sistema de medición sobre satisfacción de servicio al cliente. Es decir de las 22 aplicaciones realizadas 10 consideran que no existe.

PROGRESO PROFESIONAL Y REMUNERACION

28.- Grado de satisfacción con el nivel de retribuciones conforme a las características y exigencias de desempeño de su puesto de trabajo



El 41% de los encuestados manifiestan estar satisfechos con sus remuneraciones, es decir 8 de las 22 aplicaciones.

29.- Cree que se realiza correctamente por sus superiores el reconocimiento al esfuerzo que desempeña en su puesto de trabajo.



El 32% considera que si existe un reconocimiento al esfuerzo laboral. Esto significa que 7 personas de la muestra de 22 están conformes.

30.- Tiene oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral en la ADS



De una muestra de 22 encuestados, 7 consideran que la organización si les brinda oportunidades para desarrollar sus capacidades dentro del puesto de trabajo. Es decir el 36% de las aplicaciones.

31.- Su puesto es con frecuencia aburrido y monótono



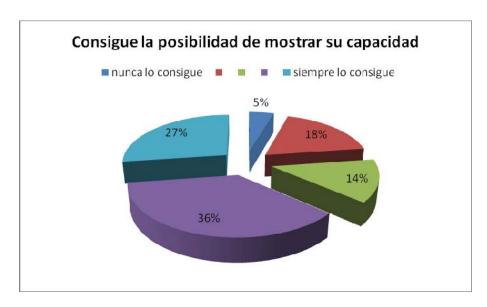
El 64% manifiestan estar satisfecho con su trabajo, lo que significa que existe afinidad con el puesto de trabajo. Es decir de una muestra de 22 personas 14 se identifican con lo que hacen.

32.- Usa adecuadamente la ADS otras compensaciones aparte del dinero para impulsar logros



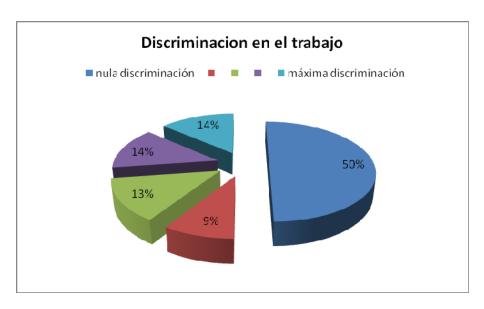
De las 22 personas encuestadas, 10 de ellas manifiestan que la organización no cuenta con otros incentivos para impulsar los logros de los trabajadores, este porcentaje equivale al 45% de la muestra.

33.- Consigue en su puesto un elevado desarrollo personal y le ofrece la posibilidad de mostrar su capacidad y habilidades



El 36% de los encuestados, consideran que si, esto significa que 8 personas de las 22 aplicaciones tienen la posibilidad de poner en práctica sus conocimientos y habilidades.

34.- Existe algún tipo de discriminación en el trabajo (por sexo, categoría profesional, etc...)



El 50% de los encuestados manifiestan que no existe ningún tipo de discriminación dentro de la organización. Esto significa que 11 personas de la muestra de 22 consideran que no existe tal discriminación.

35.- Se impulsa la calidad mediante el reconocimiento del logro del personal, el esfuerzo en formación y equipamientos y en el impulso al factor humano



El 27% de la muestra indica que no existe ningún reconocimiento al esfuerzo del trabajador. De 22 encuestados 7 manifiestan que no.

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES, VISION Y MISION DE LA ADS

37.- Grado de conocimiento de los valores, visión y misión de la ADS



El 38% de los trabajadores conocen la visión y la misión de la organización, lo que significa que 8 de las 22 aplicaciones si lo conoce.

38.- Está de acuerdo con que los objetivos de la ADS de cara a su organización interna buscan la integridad en su servicio a la colectividad y al logro de la calidad total



8 personas de las 22 encuestas manifiestan estar de acuerdo con los objetivos de la organización, es decir el 32% de la muestra.

39.- Está de acuerdo con que los objetivos de servicio a la sociedad tienen suficiente coherencia y buscan la aceptación general, no la competencia con otras instituciones



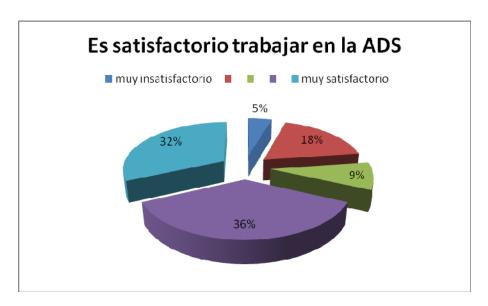
El 41% de las encuestas indican que si hay coherencia con los objetivos de la organización, en el hecho de estar al servicio de la sociedad con calidad. Esto nos demuestra que 8 de las 22 aplicaciones resaltan esta coherencia entre la oferta y el servicio prestado a la colectividad.

40.- Está de acuerdo con que la ADS ha logrado una buena reputación por la calidad de sus servicios



El 45% de la muestra de 22 personas, cree que si se ha logrado una magnifica reputación sobre todo por el servicio de calidad que ofrece la ADS.

41.- En general, Ud. calificaría de satisfactorio el trabajar en la ADS



De las 22 personas encuestadas, 8 manifiestan satisfacción al trabajar con las Damas Salesianas. Esto equivale al 36% de las encuestas.

RELACIONES DE TRABAJO

43.- En mi área se trabaja en equipo



El 59% de las aplicaciones realizadas manifiestan que si se trabaja en equipo, es decir 13 personas de las 22 encuestadas.

44.- Grado de importancia del trabajo en equipo



El 73% resalta el grado de importancia que tiene el trabajo en equipo, es decir de los 22 encuestados 16 resaltan esta forma de trabajo.

45.- Grado de coordinación entre las personas del servicio



El 41% de los encuestados consideran que si existe coordinación de las diferentes instancias de la organización. Esto es 9 personas de las 22 aplicaciones.

46.- Grado de cooperación entre áreas y servicios



- El 41% manifiestan que si existe cooperación entre las diferentes áreas de la organización es decir 9 de las 22 personas encuestadas.
- 47.- Por favor, indique si en su área o centro realizan en la actualidad alguna de las siguientes iniciativas respetuosas con el medio ambiente:
- Reutilización del papel impreso por una cara



El 55% manifiesta que su organización si es respetuosa con las iniciativas de protección del medio ambiente, esto significa que 12 de las 22 personas están de acuerdo con esta iniciativa.

- Reciclaje de papel



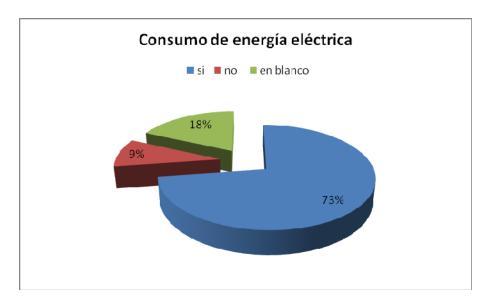
El 59% de las aplicaciones si reciclan el papel, es decir de las 22 encuestadas, 13 lo hacen.

- Reciclaje de cartuchos de impresora



El 45% de los encuestados no reciclan los cartuchos, es decir de la muestra de 22, 10 personas no lo hacen.

- Consumo responsable de energía eléctrica



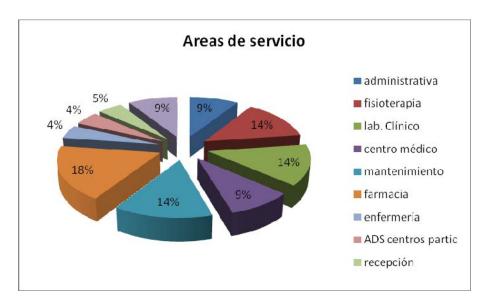
El 73% de los encuestados consume responsablemente este servicio público, lo que significa que 16 personas de las 22 lo hacen.

- Control de emisiones contaminantes



El 95% de los encuestados asume responsablemente el control de sustancias contaminantes, lo que equivale a 21 aplicaciones de una muestra de 22.

49.- Área donde presta sus actividades:



Para realizar este análisis hemos tomado como muestra el área médica de la organización de las Damas Salesianas "Don Bosco", de la ciudad de Cuenca.

CAPITULO V

CAPITULO V

MANUAL DE FUNCIONES POR ÁREAS DE TRABAJO

5.1 Introducción

¿Para qué un manual de funciones para las Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca? Una pregunta simple pero muy importante al mismo tiempo. Elaborar un manual de funciones para las Damas Salesianas resulta importante para optimizar los recursos y a la vez es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las tareas asignadas a una unidad administrativa.

Este manual que se está elaborando incluye los puestos que cada colaborador o colaboradora va a desempeñar con responsabilidad como lo ha venido haciendo quizá hoy con mayor precisión porque sabe y conoce su trabajo preciso.

El manual contiene la información necesaria de cada cargo o puesto, para de esta manera se dé un correcto desarrollo de las actividades dentro de la organización, además, facilita las labores de auditoría, la evaluación, el control interno y su vigilancia, promoviendo el trabajo en equipo, en donde la comunicación es el mecanismo clave para que la información fluya sin ningún problema y el trabajo sea realizado adecuadamente.

El manual de funciones puede considerarse como un documento sistemático, en el cual se indica las funciones y actividades a ser cumplidas por la organización el cual indica la forma en que se han de ejecutar los trabajos ya sea de manera individual o colectiva.

Es importante señalar que el manual de funciones es la versión separada de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, dentro de la estructura organizacional.

El propósito principal del manual de funciones es instruir al personal dentro de la organización sobre los diferentes aspectos internos, con la finalidad de minimizar el desconocimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada miembro, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las

tramitaciones, ineficacia en cuanto a la atención al público, trato a los clientes, entre otras.

Los resultados positivos o negativos dependen de la aplicación basada en el respeto y el cumplimiento del objetivo de la organización, como es el caso de la ADS que busca el cumplimiento voluntario de los compromisos asumidos por parte de las socias responsables de la organización local en la ciudad de Cuenca.

Para lograr este objetivo la administración de la Asociación Damas Salesianas debe ser eficiente y eficaz, induciendo la conducta de sus colaboradores al cumplimiento espontáneo, cabal y oportuno de sus obligaciones dentro de cada puesto de trabajo.

Todas las funciones y actividades deben proyectarse al cumplimiento y eficacia de las tareas integradas y relacionadas de tal forma que todo este mecanismo conduzca al logro de los resultados requeridos por la organización.

Las funciones pueden agruparse en cuatro sistemas:

- "Sistema Operativo" ¹¹³: se refiere a todas las funciones de fijación, fiscalización y recaudación tributaria.
- "Sistema Normativo" ¹¹⁴: comprende todas las disposiciones legales y reglamentarias que presiden las actividades que se desarrollan dentro de la organización.
- "Sistema de Apoyo" 115: Contiene las funciones administrativas y asesoramiento, registro de clientes, procesamiento de datos y elaboración de estadísticas.
- "Sistema de Coordinación, Dirección, y Supervisión", 116: Sistema indispensable para lograr un óptimo funcionamiento del sistema administrativo.

http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCONES.pdf)

¹¹³ http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCONES.pdf)

http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCONES.pdf)

http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCONES.pdf)

Si se busca la optimización del desarrollo de este proceso, es necesario que el mismo este sujeto a revisiones y cambios, para que, de esta manera se pueda implementar o modificar de acuerdo a los requerimientos de la organización tanto con el recurso humano como el recurso material.

En caso de darse estos cambios, deben realizarse por escrito con el debido respaldado y a su vez comunicados formalmente a las jefaturas, departamentos y al personal involucrado directamente en estas modificaciones.

El manual de funciones hace referencia a los lineamientos sobre los cuales descansan los principios de la organización, entre los cuales están:

- 1. La asignación de responsabilidades, de manera clara y precisa a cada jefe o responsable del puesto de trabajo.
- 2. La responsabilidad debe ser asumida por la autoridad correspondiente.
- 3. La delegación de autoridad deberá asignarse a un jefe o empleado de menor jerarquía capaz de desempeñar adecuadamente esta función.
- 4. La responsabilidad del subordinado hacia su superior es absoluta, de tal manera que ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.
- 5. Todo cambio de responsabilidad de un puesto debe ser informado y conocido oportunamente por las personas involucradas.
- 6. Para comprobar el cumplimiento de las funciones delegadas, es necesario realizar informes de las gestiones realizadas.
- 7. Solamente las decisiones que no pueda ser tomadas en determinado nivel, serán remitidas al nivel superior o jefe inmediato.
- 8. Las órdenes dadas a los subalternos deben ser emitidos por el jefe responsable del área o departamento.
- 9. El jefe o personal de un determinado puesto de trabajo no puede recibir órdenes más de una fuente.
- 10. Las observaciones a los empleados o subordinados deben ser realizadas siempre en privado.
- 11. Toda decisión concerniente al personal de la dirección general requerirá de la aprobación del jefe inmediato superior.

A continuación pasaremos a analizar algunos puntos para tener claro lo que es un manual de funciones para las damas Salesianas.

5.2 Concepto de manual de funciones.

Según la Universidad Nacional de Colombia, define el manual de funciones como "un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión"¹¹⁷.

Frente a este concepto, hay muchos elementos que debemos rescatar para nuestro trabajo investigativo, principalmente si se trata de elaborar un manual para una organización que presta un servicio de ayuda a la ciudadanía, especialmente a los más vulnerables de la sociedad que son las personas con pocos o casi nada recursos económicos.

Entre los muchos elementos que podemos resaltar están las normas y las tareas que debe observar y desarrollar cada integrante, en este caso, cada Dama Salesiana. Un manual de funciones contiene las especificaciones y hasta cierto punto las obligaciones que cada uno cumple dentro de una organización.

_

¹¹⁷ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm

Tomando en consideración este concepto de Manual de Funciones, nuestro trabajo va enfocado precisamente a la elaboración de este documento para las Damas salesianas de la ciudad de Cuenca, con el afán de aportar de manera técnica y organizada en cuanto a las responsabilidades y actividades de cada puesto de trabajo, al mismo tiempo delimitar las distintas áreas de trabajo.

A continuación, mencionamos algunos conceptos y definiciones de Manual de Funciones, con el fin de tener clara la propuesta y de esta manera comparar con otros pensadores las ideas vertidas sobre este tema.

"Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido y descripción departamental, de funciones y de productos" 118.

"Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redunda en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección".

"Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades".

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/

120 http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090605145751AAEGd61

¹¹⁸ http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?

De acuerdo a la investigación de campo realizada dentro de la organización de la ADS se ha podido observar los conflictos generados entre el personal, por la falta de una descripción clara de las actividades de cada puesto.

Según los conceptos dados por los diferentes autores, vemos la importancia y la urgencia de este documento que aparte de detallar y describir adecuadamente cada función, ayuda a conocer las tareas y sobre todo delimita las responsabilidades de cada puesto, evitando la sobrecarga de actividades y la asignación de actividades compartidas las mismas que conllevan a confusiones y conflictos dentro de los empleados lo que genera pérdidas de tiempo y dinero para la organización.

El trabajador al no tener una idea clara sobre sus actividades y al sentirse sobrecargado y explotado se desmotiva y en consecuencia baja su rendimiento laboral como consecuencia del desconocimiento del grado de responsabilidad de cada uno, que ayude a definir desde donde hasta donde va su responsabilidad para abarcar con la ejecución y la toma de decisiones requeridas por el cargo. Sobre todo identificar su ubicación dentro del organigrama organizacional y su nivel jerárquico.

La ausencia de este documento permite ciertos desajustes a nivel laboral y organizacional.

5.3 Utilidad del manual de funciones.

Un manual de funciones permite conocer precisamente el funcionamiento interno, de una organización, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Es de gran utilidad porque auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Con esta inducción, la persona sabe y más que nada conoce sus actividades precisas que va a desempeñar en su puesto asignado.

El manual de funciones sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de una organización y que ésta a su vez se convierte en un sistema integrado.

Interviene en la consulta de todo el personal. Como decíamos una de las fortalezas de tener un manual de funciones en una organización es permitir el trabajo en equipo, esto facilita que todo el personal participe ya sea en consultas o sugerencias para mejorar el trabajo.

El manual ayuda también a emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información y comunicación o bien modificar el ya existente. Esta parte es importante, porque si la comunicación e información no es oportuna es inútil que una organización progrese y consiga los objetivos propuestos.

Es de utilidad el manual para uniformar y controlar el cumplimiento de las responsabilidades de trabajo y de esta manera se estará evitando su alteración arbitraria.

Muchas veces se comete errores o alguna falla al momento de realizar alguna actividad el manual ayudará a determinar de una forma sencilla las responsabilidades de cada una de las personas que conforman la organización.

Anteriormente ya se mencionaba de las bondades del manual, precisamente una de ellas es facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Una de las fortalezas del manual, es que aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Coadyuva a la coordinación de actividades evitando la duplicidad de las tareas, sus instrucciones son claras y precisas.

Finalmente el manual construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. Mantiene una evaluación y monitoreo continuo por parte de la coordinación¹²¹.

_

¹²¹ http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#uti

En el caso de la organización ADS. Aportaría en la mejora de la distribución de actividades de cada puesto de trabajo, como también ayudaría al conocimiento del personal en el cual pueden informarse de manera clara y detallada sobre cada una de sus actividades y conozca en donde empieza y termina sus responsabilidades.

5.4 Conformación del manual de funciones

Para conformar un manual de funciones de una organización, en nuestro caso para la Asociación de Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca, se debe tomar en consideración los siguientes puntos:

Relaciones de Organización: Sitúa en la escala jerárquica el cargo que se describe, indicando el del superior que ha delegado responsabilidad y el nombre de los puestos sobre quienes ejerce autoridad.

Misión: Expresa sintéticamente la que ha sido definida como la función a asumir por quienes están al frente de las respectivas áreas operativas, alcanzando las metas fijadas para cada unas de ella.

Responsabilidades Específicas: Detalla las actividades especiales que le corresponden desempeñar para cumplir con la misión general. El detalle es enunciativo de las tareas puntuales que deban desarrollarse o dirigirse para el logro de los objetivos.

Autoridad: Es el elemento que proporciona la línea primordial de comunicación y de toma de decisiones, dentro de la competencia de cada cargo. Los canales de comunicación son los medios por los cuales se transmiten órdenes, sugerencias, informaciones, etc.

Además, existen una gran variedad de diseños para la presentación de manuales, nosotros hemos escogido uno que se acerca a la realidad de las Damas Salesianas, a las

necesidades y hemos visto que es de fácil aplicación y de observación para cada una de las funciones que van a desempeñar el personal de la fundación.

5.5 Contenido del manual de funciones

Para determinar el contenido¹²² de un manual de funciones, lo primordial es tener presente el objeto de la organización, en este caso es: establecer el contenido y la presentación de un manual de organización. El contenido se enuncia en carácter indicativo.

Partes Integrantes

Contenido: Es una especie de índice; incluirá la enunciación de cada una de las partes componentes del manual y la cantidad de páginas que corresponda a cada una.

Objetivo del manual: en esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de organización. Por ejemplo se determinará que el objetivo del manual es definir las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la organización.

Objetivos y políticas de la organización: se indicarán los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la organización.

Jerarquía: Se definirán y establecerán los distintos niveles jerárquicos de los rangos y de los entes de la organización.

Autoridad: se indicarán los distintos tipos de autoridad vigentes en la organización.

Control: Se definirán y establecerán los tipos de control dentro de la organización.

Misiones y Funciones: se enunciarán las funciones de cada uno de los entes de la organización y se definirán sus fines.

Atribuciones: Se definirán y establecerán las facultades delegadas a los responsables de cada ente de la organización.

_

¹²² www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.

Delegación: Se refiere a la enunciación de las tareas que el personal jerárquico puede asignar a sus subordinados. En razón del exceso de obligaciones a cumplir, el responsable de cada área podrá delegar funciones en los miembros que, según el organigrama, dependan de él.

Reemplazo: se definirá y establecerá el régimen de reemplazos entre los responsables de los entes de la organización.

Información: se determinará cuál es la información que debe generarse en el ente orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.

Relaciones: se indicarán los tipos de relaciones existentes entre los distintos entes internos de la organización o externos a la misma.

Responsabilidades: Se definirán las obligaciones que emergen del ejercicio de una determinada atribución.

Organigramas: Se incluirá la representación gráfica de la estructura orgánica, total y parcial de la organización.

Régimen de autorizaciones: se refiere al establecimiento de disposiciones generales que rigen las autorizaciones para adoptar decisiones y/o para firmar los documentos correspondientes.

5.6 Fuentes de información del manual de funciones

Las fuentes de información¹²³ más útiles para obtener los datos del manual de organización son:

 Las fuentes documentales. Como los manuales administrativos, los diagramas de organización y en general los documentos relacionados con el tema.

-

¹²³ http://daf.umsa.bo/rrhh/manual_organizacion.htm

• Las personas. Todos aquellos funcionarios y autoridades ejecutivas

involucradas en las unidades orgánicas para las que se va a elaborar el

manual.

El área administrativa. Se obtiene la información a través de la

observación directa, es decir, en el lugar donde se realizan las funciones y las

actividades, en una palabra en el puesto de trabajo.

5.7 Identificación de los puestos de trabajo de la asociación damas salesianas de la

ciudad de Cuenca

A continuación describiremos los puestos de trabajo de la ADS, tomando en

consideración la identificación, la relación de autoridad, el propósito u objetivo del

puesto, además las funciones que desempeña cada colaborador, al igual que el nivel de

comunicación que existe en la organización y las especificaciones del cargo o los

requisitos que se deben tener en cuenta para desempeñar las funciones dentro de la

organización.

1. PUESTO: CONSEJERÍA CATEQUÉTICA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Consejería Catequética

- Ubicación: Socias Damas

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de las ADS

- Subordinado: Personal de farmacia, Laboratorio, Médica

3. Propósito del puesto u objetivo

Evangelizar con la Palabra y las actitudes

4. Funciones

1. Catequesis mediante la evangelización

149

- 2. Charlas
- 3. Organización de documentos contables y facturas
- 4. Organización de cajas vacías para la venta
- 5. Reuniones con los socias

5. Comunicación

- Interna: Farmacia, Área médica y consultorios
- Externa: Proveedores

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Secundaria
- Experiencia: ocho años
- Conocimiento: trabajo en equipo y de la Palabra
- Características personales: Motivación, paciencia, entrega, disciplina y puntualidad.

2. PUESTO: ADMINISTRADOR OPERATIVO

1. Identificación

- Nombre del puesto: Administrador Operativo
- Ubicación: Centro Médico y Administración

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidente de la ADS
- Subordinado: Limpieza, Enfermería, Casa de recepción

3. Propósito del puesto u objetivo

Mantener el funcionamiento óptimo de las áreas que administro que están a mi cargo

4. Funciones

- 1. Coordinar médicos y empleados en horarios de funciones
- 2. Realizar arqueo de caja y control interno
- 3. Depósitos
- 4. Ejecución de Proyectos
- 5. Implementación de políticas y normas

5. Comunicación

- Interna: Presidenta de las ADS y Contabilidad
- Externa: Proveedores

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Superior
- Experiencia: tres años
- Conocimiento: Personal, laboral y control
- Características personales: Don de mando, Paciencia, liderazgo y Solución de problemas.

3. PUESTO: FONOAUDIÓLOGA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Fonoaudióloga
- Ubicación: Área Médica

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Administrador
- Subordinado: no tiene relación de autoridad

3. Propósito del puesto u objetivo

Rehabilitar a niños y niñas con diferentes patologías articulatorias del habla y lenguaje

4. Funciones

- 1. Evaluación
- 2. Diagnóstico
- 3. Tratamiento
- 4. Emitir certificados
- 5. Material para terapias
- 6. Emisión de tareas en casa
- 7. Control de asistencia
- 8. Planificaciones

5. Comunicación

- Interna: Muy poca con Javier Tapia
- Externa: poca con la presidente de la ADS

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: dos años
- -Experiencia: tres años
- -Conocimiento: 7 años
- -Características personales: mucha paciencia y disciplina

4. PUESTO: CAJERA - RECEPCIONISTA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Cajera Recepcionista
- Ubicación: Área administrativa y Área Médica

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS

Subordinado: Administrador de la ADS

3. Propósito del puesto u objetivo

Atención al cliente - paciente. Proporcionar una adecuada y correcta dirección a los

usuarios con información, entrega de turnos, facturación y entrega de resultados de

exámenes.

4. Funciones

1. Atención e información personal y vía telefónica

2. Facturación de consultas y servicios

3. Venta de insumos

4. Organización y elaboración de calendarios para áreas Terapia Física y Terapia del

Lenguaje

5. Cuadre de caja chica, reporte y gastos.

6. Reporte de donaciones

7. Recargas electrónicas, más el reporte

8. Reservación de pasajes para las Damas Salesianas

9. Planificación y Organización de cuentas de la ADS

10. Responsable de Seguridad y portería

11. Entrega de resultados de laboratorio y de patología

12. Entregar y recibir trabajos para odontología (prótesis)

13. Llamar a las damas a reuniones cuando el caso así lo amerite

14. Inscribir a niños para la nivelación pedagógica

15. Estar pendiente de los doctores que no pueden venir a consulta

16. Guiar al paciente para una mejor atención

153

5. Comunicación

- Interna: laboratorio, enfermería, administración operativa, contabilidad.

- Externa: Presidenta de la ADS

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Secretariado Bilingüe

- Experiencia: veinte años

- Conocimiento: Relaciones humanas y liderazgo, Técnicas Secretariales, Asistencia y

Gerencial, Secretariado Ejecutivo, Idioma extranjero (Inglés), Administración y manejo

de programas de computación

- Características personales: Eficiencia, responsabilidad, disciplina, puntualidad,

amabilidad, paciencia, agilidad y eficacia, don de gentes, amable, educada, personalidad

bien definida.

5. PUESTO: LIMPIEZA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Limpieza

- Ubicación: área administrativa

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS

- Subordinado: Administrador de la ADS

3. Propósito del puesto u objetivo

Mantener limpio toda la casa de terapia

4. Funciones

1. Limpieza del piso de los baños

154

- 2. Limpieza de las toallas y sábanas
- 3. Limpieza de la cocina
- 4. Realizar mandados
- 5. Limpieza del garaje, vidrios de las ventanas
- 6. Encerar el piso y mantener limpio el mismo

5. Comunicación

- Interna: con todos los estamentos de la organización
- Externa: Jefe inmediato

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: primaria
- Experiencia: seis años
- Conocimiento: seis años de limpieza
- Características personales: puntualidad, rapidez, salud y agilidad

6. PUESTO: TERAPIA FÍSICA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Terapia Física
- Ubicación: Área Médica

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS
- Subordinado: Administrador de la ADS

3. Propósito del puesto u objetivo

Mejorar la calidad de vida de los personas con problemas de salud

4. Funciones

- 1. Evaluar al paciente
- 2. Aplicar electroterapia
- 3. Aplicar ultrasonido y láser
- 4. Realizar masajes
- 5. hacer ejercicios físicos
- 6. Hidromasaje
- 7. Aplicar compresas químicas
- 8. Higiene postural

5. Comunicación

- Interna: Con el administrador de la ADS
- Externa: con la presidenta de la ADS

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Licenciada en Fisioterapia
- Experiencia: tres años
- Conocimiento: cuatro años de preparación universitaria
- Características personales: Puntualidad, paciencia, amabilidad, conocimiento, respeto, inteligencia.

7. PUESTO: FISIOTERAPIA Y REHABILITACIÓN

1. Identificación

- Nombre del puesto: Fisioterapia y Rehabilitación
- Ubicación: Área Médica

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de las ADS

- Subordinado: Administrador de las ADS

3. Propósito del puesto u objetivo

Realizar fisioterapia y rehabilitación a todas las personas que ingresen en nuestro centro con humanidad y respeto.

4. Funciones

- 1. Realizar fisioterapia y rehabilitación
- 2. Aplicación de compresas
- 3. Aplicación de ultrasonido
- 4. Realizar masajes
- 5. Registro de pacientes

5. Comunicación

- Interna: Jefe inmediato administrador de la ADS
- Externa: no existe

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Universitario
- Experiencia: dos años
- Conocimiento: cursos afines al puesto de trabajo
- Características personales: tolerancia, inteligencia, amabilidad y paciencia.

8. PUESTO: MEDICINA GENERAL

1. Identificación

- Nombre del puesto: medicina general

- Ubicación: Área médica

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS y Administrador operativo

- Subordinado: Auxiliar de enfermería

3. Propósito del puesto u objetivo

Atención medica de pacientes para prevención y curación de enfermedades

4. Funciones

- 1. Atención a pacientes
- 2. Atención a pacientes en caso de urgencias médicas
- 3. Control de signos vitales
- 4. Control de órganos y sistemas
- 5. Valoración general de pacientes sanos y con patologías
- 6. Curaciones y suturas
- 7. Administración de medicinas
- 8. Prevención de enfermedades con charlas individuales sobre dieta a diabéticos

5. Comunicación

- Interna: se comunica a la administración en caso de necesidad de algún procedimiento especial.
- Externa: se remite a hospitales de la localidad en caso de exámenes que no posee la institución con

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Educación Superior y posgrado en cirugía general
- Experiencia: veinticinco años

- Conocimiento: medicina general y medicina interna
- Características personales: puntualidad, buena salud, comunicación entre médico y paciente, ordenado, limpieza y disciplina.

9. PUESTO: JEFE DE BODEGA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Jefe de bodega
- Ubicación: Área Medica

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS
- Subordinado: no tiene

3. Propósito del puesto u objetivo

Analizar y revisar las mercaderías y sus costos para obtener la mejor oferta

4. Funciones

- 1. Revisión de mercadería
- 2. Ingreso de Mercadería
- 3. Planeación de compras
- 4. Realizar compras
- 5. Control de inventarios

5. Comunicación

- Interna: Contabilidad y Consultora Financiera
- Externa: no hay

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Educación Superior
- Experiencia: dos años
- Conocimiento: condición de compras
- Características personales: Ágil, motivado, con iniciativa, controlado en el carácter.

10. PUESTO: MICROBIOLOGIA Y CAJERA – RECEPCIONISTA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Microbiología y cajera recepcionista
- Ubicación: Área Médica y Administrativa

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Administrador de la ADS
- Subordinado: limpieza, terapia física, terapia de lenguaje y medicina

3. Propósito del puesto u objetivo

En microbiología: Realizar exámenes y resultados adecuados para la prevención y curación de enfermedades.

En administración: Recepción y emisión de turnos y atención de clientes

4. Funciones

- 1. Toma de muestras
- 2. Proceso de muestras (orina, secreción oro faríngea), cultivos
- 3. Atención en recepción y cajera
- 4. Emisión de turnos
- 5. Programación de horarios de profesionales
- 6. Cobranzas y manejo de caja chica

- 7. Balance diario de caja
- 8. Realización de exámenes de heces y orina

5. Comunicación

- Interna: Administrador operativo. Laboratorio
- Externa: no hay

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Educación Superior
- Experiencia: dos años
- Conocimiento: Seminario en microbiología
- Características personales: Responsabilidad, puntualidad, buen trato al paciente, amabilidad, seguridad, liderazgo, disciplina, buena salud, agilidad y eficacia.

11. PUESTO: BIOQUIMICA – FARMACÉUTICA, VENTAS Y REPRESENTACION

1. Identificación

- Nombre del puesto: Bioquímica Farmacéutica. Ventas y Representación farmacéutica
- Ubicación: Área Médica y farmacia

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS
- Subordinado: no tiene

3. Propósito del puesto u objetivo

Dispensación de medicamentos.

4. Funciones

- 1. Revisión de mercadería
- 2. Ingreso de Mercadería
- 3. Colocación de los medicamentos en la cercha
- 4. Limpieza de farmacia
- 5. Control de inventarios
- 6. Revisión de fechas de caducidad
- 7. Control de medicamentos psicotrópicos y estupefacientes

5. Comunicación

- Interna: Presidenta y Administrador de la ADS.
- Externa: Proveedores

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Educación Superior en Bioquímica y Farmacéutica
- Experiencia: dos años y practicas
- Conocimiento:
- Características personales:

12. PUESTO: BIOQUIMICA FARMACEUTICA Y VENTAS

1. Identificación

- Nombre del puesto: Bioquímica Farmacéutica y Ventas
- Ubicación: Área Medica

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS

- Subordinado: Administrador

3. Propósito del puesto u objetivo

Dar atención farmacéutica de calidad a todas las personas que deseen mi servicio en farmacia

4. Funciones

- 1. Atención farmacéutica
- 2. Revisar mercadería y ubicar en su lugar
- 3. Colocar medicamentos en su lugar
- 4. Ordenar la farmacia y la bodega
- 5. Limpiar la farmacia y la bodega
- 6. Organizar facturas a crédito
- 7. Revisar fechas de caducidad de los medicamentos

5. Comunicación

- Interna: Presidenta y Administrador
- Externa: no hay

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Educación Superior en Bioquímica Farmacéutica
- Experiencia: Prácticas
- Conocimiento: cursos de actualización en el área
- Características personales: paciencia, respetuosa, amable, considerada y alegre

13. PUESTO: CONTADORA

1. Identificación

- Nombre del puesto: Contadora

- Ubicación: Área Administrativa

1. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Presidenta de la ADS

- Subordinado: Auxiliar Contable

2. Propósito del puesto u objetivo

Estar al día en estados financieros, impuestos, seguro, presentar información financiera para toma de decisiones.

3. Funciones

- 1. Manejo de finanzas y contabilidad de la ADS
- 2. Elaboración de roles de pago de los trabajadores
- 3. Pago a proveedores
- 4. Emisión de cheques
- 5. Balances
- 6. Impuestos
- 7. Seguro
- 8. Conciliaciones
- 9. Flujos de caja

4. Comunicación

- Interna: Presidenta y Administrador
- Externa: proveedores, bancos, SRI, IESS y Auditoria

5. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Educación Superior en Contabilidad Superior. Diplomado
- Experiencia: 6 años

- Conocimiento: Financieros, impuestos, laborales
- Características personales: paciencia, responsabilidad, honestidad, comunicación, entusiasta concentración, innovador.

14. PUESTO: AUXILIAR CONTABLE

1. Identificación

- Nombre del puesto: Auxiliar Contable
- Ubicación: Área administrativa

2. Relación de autoridad

- Jefe inmediato: Contadora
- Subordinado: no hay

3. Propósito del puesto u objetivo

Estar al día en lo que se refiere a la parte contable.

4. Funciones

- 1. Realizar retenciones
- 2. Pasar anexos
- 3. Archivos

5. Comunicación

- Interna: Contadora
- Externa: no hay

6. Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Educación Superior
- Experiencia: 3 años

- Conocimiento: contabilidad general

- Características personales: responsabilidad, honestidad, agilidad

En cuanto a los diferentes puestos de trabajo dentro de la organización de la ADS, es importante indicar que no todos los puestos están considerados dentro de roles, puesto que la mayoría trabajan en la modalidad a destajo, es decir mediante convenios. Tal es el caso de los médicos que ganan un porcentaje de acuerdo al número de pacientes ingresados en el día, obviamente en mutuo acuerdo con la Sra. Presidenta de la ADS. de la ciudad de Cuenca. De esta manera se han ido cubriendo las necesidades de cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO VI

CAPITULO 6

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS POR ÁREAS DE TRABAJO

6.1 Introducción.

Una de las estrategias más relevantes para el desarrollo de un organismo social o gubernamental es el sistema de documentación, lo que genera la necesidad de contar con un programa de revisión de sistemas, métodos y procedimientos que ayuden a descubrir, evaluar y corregir ciertas desviaciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos originales exigentes de la parte operativa. Por cuanto es de vital importancia que la empresa u organización cuente con una guía en la cual se detalle de forma adecuada el desempeño individual o por funciones de cada uno de los cargos, que permita llevar un control acertado de cada una de las actividades de la empresa u organización.

Tal es el caso de las Damas Salesianas al considerarse una organización de servicio sin fines de lucro, si bien es cierto esto a causado gran impacto y acogida por parte de la comunidad cuencana, pero no es menos cierto que este crecimiento y demanda exige mayores cambios e innovaciones dentro de la estructura organizacional. Por lo que se van descubriendo nuevas estrategias organizacionales que requieren de adaptaciones y transformaciones técnicas acordes con los avances internos, por lo que cada vez se vuelve indispensable contar con el material adecuado para el buen funcionamiento de la organización, tal es el caso urgente del Manual de Funciones y Procedimientos propuesto en nuestro trabajo investigativo.

6.2 Concepto del Manual de Procedimientos

Para comprender de mejor manera lo que es un manual es importante analizar lo que manifiestan algunos autores, entre ellos tenemos:

Agustín Reyes Ponce manifiesta que un manual no es más que un folleto, un libro o una carpeta de fácil manejo en el cual encuentra información ordenada sistemáticamente sobre los diferentes elementos administrativos para un fin concreto, ayudar a orientar las

diferentes actividades y responsabilidades de cada grupo humano dentro de la empresa u organización.

Graham Kellog manifiesta que: "El manual presenta sistemas y técnicas especificas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Para el caso del manual de la ADS, se señalarán los pasos a seguir dentro de los diferentes servicios que se prestan a la colectividad, sobre todo en el ámbito de la salud, con lo cual se mejorará la calidad de esta atención una vez que se conozcan al detalle los diversos pasos que conforman tales procesos¹²⁴.

En consecuencia diríamos que el manual de procedimientos no es más que el conjunto de documentos que desde el punto de vista de los objetivos propuestos y las políticas internas de la empresa u organización indican una sucesión lógica y cronológica de las diferentes actividades y quién los va a ejecutar convirtiéndose en una guía para el personal que lo va a desarrollar. Consiguiendo de esta manera cierta conciliación entre el cargo y el ocupante del cargo y sobre todo la optimización de recursos de tiempo y de dinero, que es lo que en cierta manera busca toda empresa u organización.

Es importante manifestar que el manual de procedimientos es un instructivo en el cual consta la representación grafica y la descripción narrativa de las instrucciones especificas sobre cómo realizar un determinado tipo de trabajo, al igual que los formularios que intervienen en el procedimiento de cada actividad. Es decir aquí se habla del cómo desarrollar la tarea y cuáles son los pasos a seguir.

En tanto diríamos que el contenido del manual de procedimientos contará con la siguiente información, tal como lo indican los autores Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja en su obra Organización y Métodos:

-

¹²⁴ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 164

- 1. "Portada de identificación" en esta parte va el logotipo de la empresa o de la organización. Ejemplo el logotipo de la organización Damas Salesianas, (ADS).
- 2. "Índice del manual" ¹²⁶: aquí constan todos los capítulos que constituyen la estructura del documento de acuerdo al contenido del manual, en el siguiente orden:
 - a- Índice del manual
 - b- Introducción
 - c- Base legal
 - d- Objetivo del manual
 - e- Glosario de términos
 - f- Índice temático
- 3. "Introducción" ¹²⁷: trata de una breve descripción del tema en un máximo de tres cuartillas, con una ligera explicación al lector sobre los antecedentes, motivos y propósitos del documento, al igual que su contenido, con una redacción breve, clara y comprensible, con información sobre los instructivos de procedimientos que incluya un mensaje y autorización de la más alta autoridad del área que elaboró el manual y el instructivo.
- 4. "Base legal" 128: hace referencia a los principales ordenamientos jurídico-administrativos dentro de las leyes de cada país en general, de los sectores a os cuales pertenece una organización y de las normas y reglamentos propios de cada una de ellas, tales como: reglamentos, decretos, acuerdos, circulares u oficios, documentos normativo-administrativos, aprobación de las instancias jurídicas, ministerios, etc.; en el caso de las Damas Salesianas la Congregación Salesiana, entre otros.

¹²⁵ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 194

¹²⁶ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 195

¹²⁷ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 198

¹²⁸ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 199

5. "Objetivo del manual" contiene una explicación del propósito que se persigue a través del procedimiento, en el cual se especifica la finalidad del documento, el qué y el para qué del documento, con una redacción clara, concisa y directa sobre el objetivo de este manual. La descripción del objetivo deberá empezar con verbos en tiempo infinitivo, con una extensión máxima de doce renglones, evitando el uso de adjetivos al igual que el subrayado de conceptos.

6. "Procedimientos" ¹³⁰: aquí se describe por escrito las diferentes actividades a desarrollarse dentro un procedimiento, siguiendo ciertos lineamientos:

a. Descripción cronológica de las actividades, es decir, quién ordena ejecutarla, cómo, cuándo, dónde y para qué ejecutarla.

b. Si la descripción del procedimiento es general por áreas, debe indicarse la unidad encargada de su ejecución por cada actividad, y si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, se indicará el puesto responsable de la ejecución de cada actividad.

c. Enumeración de las distintas actividades, que faciliten la comprensión y la identificación de cada actividad.

 d. Descripción narrativa de los procedimientos utilizando los formatos del esquema.

Ejemplo:

Procedimiento 1 al n

1. Páginas de identificación

2. Índice

3. Base legal

4. Objetivos de procedimiento

5. Políticas y/o normas de operación

6. Descripción narrativa del procedimiento

¹²⁹ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 200

¹³⁰ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 201

- 7. Diagrama de flujo del procedimiento
- 8. Formularios y / o impresos
- 9. Información general
- 10. Glosario de términos
- 11. Índice temático" ¹³¹

Para indicar de forma objetiva y práctica el contenido de un manual de procedimientos nos serviremos del siguiente gráfico:

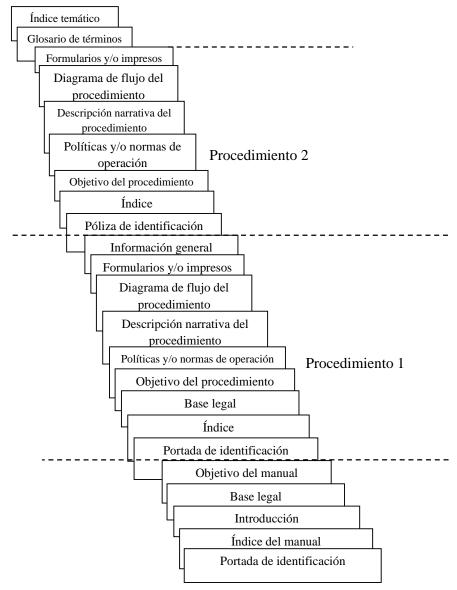


Gráfico tomado del libro "Organización y Métodos" de Benjamín Franklin, pág. 193.

-

¹³¹ Flanklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos", pág. 194

Según el análisis realizado sobre los pasos del procedimiento a seguirse y apoyados en la ilustración grafica se considera la importancia y la utilidad del documento para el aporte en cuanto a la productividad y el desarrollo integral de la empresa o de la organización.

6.3 Utilidad del Manual de Procedimientos.

El manual de Procedimientos permite conocer el funcionamiento interno de la empresa u organización en cuanto a la descripción clara y detallada de las tareas, así como también la ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

La información impresa en este documento de las actividades de cada puesto de trabajo, ayuda en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal. Además sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, para promover tareas de simplificación de trabajo como medición de tiempos, delegación de autoridades, etc., como documento de información y de consulta para el personal, para establecer o modificar un sistema de información, para equiparar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar la alteración arbitraria.

Es un documento en el cual se determina de forma sencilla y clara las responsabilidades por fallas y errores, facilita los trabajos de auditoría, la evaluación de control interno, incentiva la eficiencia de los empleados indicando, qué es lo que debe hacer cada uno en su puesto de trabajo y cómo lo debe hacer. Aporta también a la coordinación de actividades evitando la duplicidad de las mismas y la pérdida de tiempo y recursos.

En consecuencia vemos que son múltiples los beneficios que brinda este documento a las empresas u organizaciones, sirve de base para el análisis posterior del trabajo en el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos necesarios para el crecimiento y desarrollo integral de la estructura organizacional.

Como un aporte de nuestro trabajo investigativo a la organización ADS. Conocedores de sus necesidades entregamos ciertas directrices que apuntalen al fortalecimiento de las bases de este organismo enfocadas al servicio y a la lucha por defender la dignidad del ser humano, como persona y sobre todo como hijos e hijas de Dios, optimizando tiempo y recursos.

6.4 Conformación del Manual de Procedimientos.

En este literal se dan a conocer los pasos a seguir para la conformación del manual de procedimientos:

- "Identificación" ¹³²: en este punto el documento debe contener la siguiente información:
 - "Logotipo de la organización.
 - Nombre oficial de la organización.
 - Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma. Tal es el caso de la organización "ADS".
 - Lugar y fecha de elaboración
 - Numero de revisión (en su caso)
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
 - Clave de la forma", primero las siglas de la organización, segundo las siglas de la unidad o área administrativa en donde se utiliza la forma y tercero el numero de la forma. Aquí hace referencia al número de grafías utilizadas con este fin. Es importante señalar que entre las siglas y el número debe colocarse un guión"¹³³.
- "Índice o contenido" ¹³⁴: trata de la relación de los capítulos y páginas correspondientes que conforman el documento.
- 3. "Prologo o introducción" contiene una muestra sobre el documento, el contenido, el objeto, las áreas de aplicación y la importancia de la revisión y actualización. El cual puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las distintas áreas incluidas en el manual.

¹³² www.monografias.com

¹³³ www.monografias.com

www.monografias.com

¹³⁵ www.monografias.com

4. "Objetivos de los procedimientos" ¹³⁶: indica el propósito que se persigue con los procedimientos y determina los objetivos con el propósito de equiparar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando así variaciones antojadizas y arbitrarias, que tanto los empleados como los jefes conozcan si el trabajo se está ejecutando adecuadamente, el aumento de la eficiencia laboral y la reducción de costos.

5. "Áreas de aplicación y alcance de los procedimientos" ¹³⁷: el campo de acción dentro de la administración pública, los procedimientos son clasificados de acuerdo al ámbito de aplicación y a sus alcances así tenemos: procedimientos macroadmnistrativos y procedimientos mesoadministrativos o conocidos como sectoriales, en el cual se encuentra la organización de la ADS.

6. "Responsables" aquí se habla sobre quiénes son los responsables o encargados de la intervención de la elaboración o evaluación del contenido del documento en cualquiera de sus etapas.

7. "Políticas o normas de operación" en este literal se puntualiza sobre los criterios o lineamientos generales de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo en concordancia con los requerimientos internos de la empresa u organización que facilite la cobertura y la responsabilidad de las diferentes instancias participantes en los procedimientos, tomando en cuenta todas las normas de operación como alternativas en este proceso.

Vale recalcar sobre algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

"Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas", 140.

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

- "Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo", 141.
- "Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores" 142.
- 8. "Conceptos: palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las que por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer mas accesible al usuario la consulta del manual".
- 9. "Procedimiento" 144: (descripción de las operaciones). Consiste en poner por escrito cada uno de los aspectos que se realizan en un procedimiento, de forma narrativa clara y secuencial explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, indicando los responsables de realizar esta operación.

Cuando la descripción del procedimiento es general y abarca varias áreas es importante anotar la unidad administrativa a cargo de esta operación, no así cuando se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, debe señalarse el puesto responsable de cada operación. Además se recomienda codificar estas operaciones para facilitar su comprensión e identificación, así se trate de varias opciones dentro de una misma operación.

10. "Formulario de impresos" ¹⁴⁵. Hace referencia a las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las mismas que deben ir interfoliadas o adjuntas

¹⁴¹ www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

como apéndices, y debe mencionarse con números indicadores que permitan asociarlos correctamente, también se puede agregar instructivos para su llenado.

11. "Diagramas de Flujo" ¹⁴⁶: Se trata de la utilización de gráficos para representar los puestos de trabajo. Además para mencionar los recursos que se utilizan en los puestos. Dentro de un manual estos ayudan a una descripción clara de las operaciones de los procedimientos.

12. "Glosario de Términos" ¹⁴⁷: Es un listado de palabras técnicas, relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, como material de apoyo y de consulta.

13. "Diseño del Proyecto" ¹⁴⁸: la elaboración de manuales administrativos requiere de datos precisos que eviten confusión en la interpretación del contenido, por lo que se recomienda poner especial atención en cada una de las etapas de integración, los requerimientos, fases y procedimientos necesarios para la ejecución de la tarea.

14. "Responsables" ¹⁴⁹: Es importante la delegación de responsabilidades, tales como: coordinador, equipo técnico encargado de la conducción del proyecto en cada una las fases de diseño, implantación y actualización del manual.

Se recomienda que el equipo técnico lo conforme personas con un alto manejo de relaciones humanas y sobre todo que conozca la organización, sus objetivos, estructura, funciones y personal, o a su vez solicitar el servicio de consultores externos.

15. "Delimitación del universo de estudio" les importante que los responsables de la ejecución de los manuales administrativos, definan y delimiten su universo de trabajo a través de un estudio preliminar el cual permita el levantamiento de

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

www.monografias.com

información, que ayude a conocer las funciones y actividades que se desarrollan en el área o áreas de estudio, en el cual se va a actuar.

6.5 Fuentes de Información.

Existen muchas fuentes de información para realizar el manual de procedimientos, entre las cuales tenemos:

* "Instituciones" 151:

- -Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- -Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- -Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio
- -Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia. Dentro de la cual se encuentra la organización de la ADS.
 - ❖ Archivos de la organización:
 - -General
 - -De las áreas de estudio.
 - Directivos y empleados:
 - -Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
 - -Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ello tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.
 - ❖ Áreas de trabajo:

¹⁵¹ www.monografias.com

-Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

- Clientes y/o usuarios: receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.
- Mecanismos de información: recursos computacionales que permiten el acceso de información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio"¹⁵².

Con las pautas mencionadas en este documento, consideramos que es necesaria y oportuna la implementación de este documento para de esta manera lograr que la organización ADS, cuente con este material informativo y de apoyo para mejorar su desarrollo integral dentro del mundo empresarial.

-

www.monografias.com

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo investigativo, previo a la obtención de la licenciatura en la especialidad de Psicología del Trabajo, de la Universidad Politécnica Salesiana, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Es importante manifestar que la organización ADS, a pesar de contar con muchas limitaciones de carácter humano y económico ha logrado organizarse y emprender una misión centrada en la ayuda social partiendo de la evangelización para promover el respeto y valoración de la dignidad humana; de los más olvidados de nuestra sociedad.

Lo manifestado, al comienzo del desarrollo de este trabajo, al decir que esto se trataba de un verdadero trabajo de abejas reunidas con un mismo fin. Las mujeres que allí laboran son personas con dificultades y necesidades como cualquiera de nosotras, mujeres, esposas y madres pero con una característica especial que marca su diferencia. Son mujeres comprometidas con el proyecto, conocedoras de las diferencias sociales y económicas, empeñadas en promover cambios como una respuesta a las múltiples necesidades de una sociedad dinámica y variante, inmersa en un mundo globalizado, de retos y desafíos en donde la miseria y el desequilibrio social se entretejen para formar una oscura ola de aspiraciones e intereses políticos, sociales y económicos. Frente a esta realidad, ellas se han reunido para consolidar una propuesta de esperanza y aspiraciones enfocadas a una equidad comunitaria, donándose al servicio de los más pobres a través de la evangelización que ponen de manifiesto en su documento el Ideario de las Damas Salesianas, tal como lo referimos en los dos primeros capítulos de nuestro trabajo investigativo.

Durante el tiempo invertido en este trabajo se han observado múltiples necesidades tanto en el aspecto interno como externo que de alguna manera interfieren directamente en la marcha de la organización de la ADS, la misma que lo hemos clasificado por áreas: área ejecutiva, área administrativa y área médica.

Primero: hace referencia a las socias de las Damas Salesianas, quienes a través de su aporte económico voluntario tratan de sacar adelante un proyecto de vida que siguiendo los principios cristianos y a imitación del carisma de Don Bosco buscan juntar sus ideales y hacer realidad sus propósitos sociales.

Al tratarse de un grupo humano, con criterios y realidades diferentes coadyuva a la diversidad del pensamiento, que a su vez interfiere en los procesos organizativos, los mismos que desembocan en conflictos internos por la falta de una adecuada comunicación, que afecta en la toma de decisiones, duplicación de órdenes, diversidad de criterios; lo cual repercute en las relaciones interpersonales provocando situaciones contrapuestas.

La inexistencia de un documento técnico y detallado de acuerdo al organigrama de la organización, mediante el cual se determina la estructura interna, el origen jerárquico, los diferentes puestos de trabajo con sus respectivos cargos, competencias requeridas para su ocupación y funciones de cada uno de ellos. Es justamente aquí en donde se originan los conflictos de la organización al no contar con un sistema adecuado del manejo de cargos y puestos de trabajo como lo es el manual de funciones y procedimientos en el cual se describen las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, evitando situaciones conflictivas que conlleven a la inestabilidad laboral.

Segundo: dentro del área administrativa existen ciertas dificultades, respecto a la distribución de actividades y delegación de funciones.

En el caso de la organización de las Damas Salesianas de la ciudad de Cuenca, al no contar con el respaldo de un documento en el cual los empleados que allí laboran, tengan la apertura adecuada para informarse y conocer de manera clara y detallada cuales son las exigencias de cada puesto de trabajo, es decir, qué es lo que tiene que hacer cada uno y cómo lo tiene que hacer. De esta forma se delimitan las responsabilidades y se especifican las funciones de cada puesto de trabajo, obviando situaciones incomodas tales como: funciones compartidas, órdenes disjuntas, confusión en la ejecución de actividades, malestar entre el personal, resistencia, bajo nivel de desempeño, disminución productiva, falta de comunicación, renuncias y despidos continuos del personal.

Según los resultados arrojados por las diferentes aplicaciones técnicas al personal de la organización, se observa que esta área es en donde más conflictos existen por los antecedentes antes mencionados.

Tercero: área médica, podría decirse que aquí es en donde menos situaciones conflictivas existen, porque los médicos de las diferentes ramas de la salud, saben lo que tienen que hacer, y cómo lo tienen que hacer, pero con una gran diferencia que son profesionales que trabajan mediante convenios a destajo, es decir el sueldo dependerá del número de pacientes que atiendan en el día de los cuales absorberán un determinado porcentaje económico por consulta.

Según el análisis realizado dentro del área médica, la falta de una remuneración acorde con los conocimientos profesionales adquiridos y la ausencia de posibilidades de contratos fijos de trabajo, generan la deserción del personal médico.

A los aspectos conflictivos encontrados en cada área, se añaden también otras necesidades generales tales como: falta adecuada y oportuna de un sistema de comunicación entre las damas y el personal, bajas remuneraciones, condiciones inadecuadas de trabajo, falta de incentivos que ayuden a levantar la autoestima de los colaboradores de la organización.

Todas estas situaciones incomodas surgen por el desconocimiento de técnicas y documentos que una empresa u organización debe implementar para lograr el éxito de la misma.

En resumen el desarrollo de esta tesis ha permitido comprobar las necesidades y la realidad actual de la organización de la ADS de la ciudad de Cuenca, en base a ello se ha planteado la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos para mejorar el manejo de los diferentes puestos de trabajo en cuanto a la distribución de funciones y responsabilidades, para satisfacer las necesidades del personal, buscando el desarrollo armónico entre tecnología, ciencia y humanismo que conlleven a una convivencia integral entre personal y directivos.

Recomendaciones

La presente propuesta de la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos se plantea con la finalidad de mejorar el proceso de desarrollo organizacional-administrativo dentro de la organización de las Damas Salesianas (ADS) de la ciudad de Cuenca, con lo que respecta a los diferentes cargos, puestos de trabajo y de manera puntual las actividades que deben desarrollarse en cada uno de ellos. Se debe tomar en cuenta este manual durante la ejecución de los diversos procesos de la gestión humana institucional, como selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, etc. de forma que se vayan alineando con un solo lenguaje y cultura organizacional todos los colaboradores de la misma.

Para que este documento sea aplicado adecuadamente es necesario tener presente las siguientes recomendaciones:

Que la organización, encuentre un respaldo informativo en este documento y sobre todo se convierta en un material de apoyo para el personal y todas sus colaboradoras a través del cual puedan ampliar sus conocimientos y despejar cualquier duda a cerca de las tareas y obligaciones que cada persona debe asumir.

Todos los puestos de trabajo en cualquiera de las áreas deben ser analizados y revisados periódicamente de acuerdo a las exigencias y requerimientos de crecimiento y desarrollo de la organización, con la finalidad de evitar posteriores desavenencias entre el personal y el área ejecutiva (socias).

Para aplicar este nuevo proceso de manejo del manual de funciones de los puestos es importante implementar un sistema de capacitación que ayude al personal a informarse adecuadamente sobre las ventajas y beneficios de la utilización del manual de funciones y procedimientos.

Para lograr estos objetivos es importante que la organización establezca un sistema de comunicación permanente que motive el sentido de pertenencia entre el personal y la organización.

Al considerarse una organización en crecimiento es recomendable revisar los requerimientos y necesidades tanto el aspecto físico como el aspecto psicológico de los

trabajadores. En cuanto y tanto el espacio físico, en el cual el empleado ejecuta sus tareas sea el adecuado.

Dentro del aspecto psicológico, el ser humano por naturaleza necesita de constantes motivaciones para emprender exitosamente sus desafíos. Dentro del campo laboral es indispensable que las diferentes empresas y organizaciones cuenten con un sistema de incentivos para el personal que motive a mejorar su desempeño y por ende su salario.

En la organización de la ADS, es importante levantar un plan de estrategias motivacionales en función de las actividades que desarrolla cada uno de sus empleados ya sean estos económicos o reconocimientos en menciones de tal manera que el personal se sienta considerado y valorado por el trabajo que realizan, poniendo en práctica la filosofía de la organización, "Evangelizar a través de la filosofía del amor, en rescate de la dignidad humana".

4

BIBLIOGRAFIA

- Asociación Damas Salesianas, Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Ed. CCS, Alcalá, 2000
- BOHLANDER George y otros, Administración de Recursos Humanos, Ed.
 Thomson Learning, Inc. Decimosegunda edición, Bogotá, Colombia, 2001
- Biblia Latinoamericana. Ed. Paulinas Verbo Divino, XVII edición.
- BLUM Milton L. y NAYLOR James C., Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales, Ed. Trillas, México, 1992
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, Bogotá, 1995.
- CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, Ed. McGraw Hill, Bogotá, 2002.
- FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín y GOMEZ CEJA Guillermo,
 Organización y Métodos, un Enfoque Competitivo, Ed. McGraw-Hill, México 2002.
- GUEVARA TOLEDO Carlos, Metodología de la investigación, Ed. De la U. P. S. Matriz Cuenca, 2000.
- LUSSIER Robert y ACHUA Christopher, Liderazgo, Ed. Thomson Learning, Mexico, 2002.
- MUCHINSKY Paúl, Psicología Aplicada al Trabajo, Ed. Thomson, México, 2004
- ROBBINS Stephen y DECENZO David, Fundamentos de Administración, Ed.
 Pearson, tercera edición, México, 2002.

- ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson, México DF, 1999.
- SCHULTZ Daane, Psicología Industrial, Ed. McGraw-Hill, México, 1998
- SPECTOR Paúl, Psicología Industrial y Organizacional, Ed. El Manual Moderno, México, DF, 2002
- WHERTER William y DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, Bogotá, 2001.

LINCOGRAFIA

www.monografias.com

http://www2.ubu.es/utcalidad/encuestas/encuesta_calidad_paslab.htm

http://www.bcp.gov.py/gee/funcion/MANUALGEE.pdf

http://www.rioviejo-bolivar.gov.co/apc-aa-files/MANUAL_UNICO_DE_FUNCIONES

http://www.galan-santander.gov.co/apc-aa-

files/MANUAL_DE_FUNCIONES_Y_COMPETENCIAS_LABORALES.pdf

www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.

http://www.buenas tareas.com/ensayos/

www.gestiopolis.com/.../crear-puestos-de-trabajo.htm

html.rincondelvago.com/**organizacion_**concepto-**estructura**-y-diseno.html – *3-08-10*

ANEXOS

ENTREVISTA DE IDENTIDAD CON LA ASOCIACION DAMAS SALESIANAS.

Nombre del entrevistado: Dr. Hox Vintimillo Edad: 50
Título que posee: Medico Pediatra (Pediatria)
Departamento al que pertenece: Medico
Para medir el nivel de identificación con la organización, dirigido a todo el personal que lo integra.
1¿Qué conoce usted sobre su organización? ¿Considera que la información que tiene sobre la misma es suficiente o deberían incrementarla? Organ hand a condid con prestación de servicio social cas bajos Debería successor de servicio social cas bajos Debería successor de servicio social con prestación de servicio social con de servicio servicio servicio servicio de servicio de servicio servicio de servicio servicio de ser
2 ¿Hay alguna actividad que le llame la atención más que otra dentro de la organización, por qué? La parte espiritual: el espartir con la pente la paraba de Dios 7 9 parece un trabajo del delicado.
3 ¿Si tuviese la posibilidad de elegir su puesto de trabajo dentro de la organización, cuál le gustaría y por qué?
PREGUNTAS SOBRE OTROS TEMAS
1 ¿Confía en su capacidad para el desarrollo de su puesto de trabajo, o cree que es conveniente capacitarse constantemente?

2 ¿Qué características cree usted que define a un buen jefe dentro del equipo de trabajo?
·teres dos de pentes.
- Saker orderor
- Epublo: - Exigeração personal - pontualidad; desciplina.
- Confianza.
3 ¿Considera usted importante resaltar los momentos de esparcimiento dentro de su
organización, tales como: paseos, onomásticos, cofee break, etc?
Es il portante para conocerse e integrarse
4 ¿Qué opina sobre el espacio físico en el que desarrolla sus actividades?
Do es el adecuado = falta espoisio y adecuação
delsida
5¿Qué sugerencias haría usted para mejorar la imagen de su organización? ———————————————————————————————————
Enosea folta (difue) pi
······································
6 ¿Le gustaría que la empresa cuente con un distintivo personal que realce la imagen integral empresa-personal?
51, logotipo:

7 ¿Cree que la organización debe asignar un rubro económico para difundir mejor su imagen publicitaria como: letreros, cuñas radiales, televisivas, folletos, etc?
Si orignación de egla chica para tales sastas (destinar y oprisor recorsos)
8¿Cuánto conoce usted sobre el Manual de Funciones y Procedimientos?
9¿Según su criterio cuál sería el beneficio de la implementación del Manual de Funciones y Procedimientos para la A. D. S.?
10 ¿Cuál sería el beneficio personal de la aplicación del Manual de Funciones y Procedimientos dentro de su puesto de trabajo?