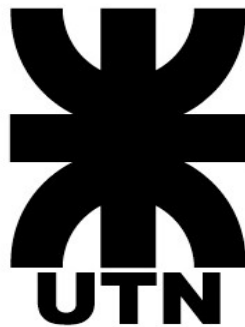


**Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional San Rafael**



Práctica Profesional Supervisada



**Definición de estructura organizacional para
“Centro de Abordaje Integral” o “C.A.I.”**

Profesores:

- Ing. Boschín, Edgardo
- Ing. Membrives, Luis

Alumno:

- Mehl, Matías Nicolás

Fecha de presentación: 28 /11 / 2022

Fecha de exposición: 28 /11 / 2022

Introducción

C.A.I o Centro de Abordaje Integral, es una institución que brinda servicios terapéuticos y pedagógicos para niños y adolescentes con capacidades diferentes. Los servicios tradicionalmente brindados por la organización son las terapias conjuntas de diversos profesionales, el acompañamiento pedagógico a alumnos en escuelas, una modalidad de atención intensiva y un servicio de transporte para los niños que no disponen de movilidad propia ni pueden hacer uso del transporte público convencional. Trabajan con un gran abanico de obras sociales y prepagas del país, pudiendo así extender su servicio a la mayor porción del público objetivo posible. Cuenta con dos instituciones en San Rafael, una en Av. Colón 164 y la otra en Dorrego 506.

La empresa nació de la buena voluntad y solidaridad de quienes la conformaron en primera instancia. Sin embargo, la demanda fue creciendo de manera imprevista y sostenida obligando a la empresa a “crecer sobre la marcha”. Esto ocasionó que el personal de la misma incrementara en número rápidamente en base a lo que iban requiriendo, y dejaron de lado el aspecto organizacional para después. Considerando que siguen creciendo al día de hoy, aún no han tomado dicho aspecto, provocando que los procesos, actividades y límites no estén establecidos, lo que genera no solo interrupciones y cruces, sino que también, que miembros del personal tomen ciertas atribuciones haciendo provecho de la falta de límites de su puesto.

Al día de la fecha, los puestos de trabajo sólo cuentan con la idea general de los mismos, razón por la cual para este informe se tomará esta problemática para definir como tales los puestos de trabajo, sus alcances, tareas y obligaciones, definiendo así una estructura organizacional detallada. Así mismo se buscará la optimización de procesos y utilización de recursos para disminuir costos.

Acerca de C.A.I

MISIÓN

Ofrecer prestaciones de apoyo y efectivizar proyectos de inclusión en instituciones educativas, para favorecer la inclusión de forma integral de las personas con capacidades diferentes. Brindar apoyo y orientación a sus familias, quienes son actores principales en la vida de la persona.

VISIÓN

Convertirse en un CENTRO DE ABORDAJE INTEGRAL destacado de la comunidad, que garantice la plena inclusión de sus concurrentes, respetando individualidades y priorizando su calidad de vida a través de poner en valor a la PERSONA por encima de la teoría. Siendo los miembros del equipo interdisciplinario actores protagónicos que comparten creencias y valores afines a la INCLUSIÓN.

VALORES

Respeto por los derechos de las personas con discapacidad y sus cuidadores, esfuerzo, amor, perseverancia, empatía, gratitud, compromiso y capacidad.

Acerca de este Informe

Objetivos Generales

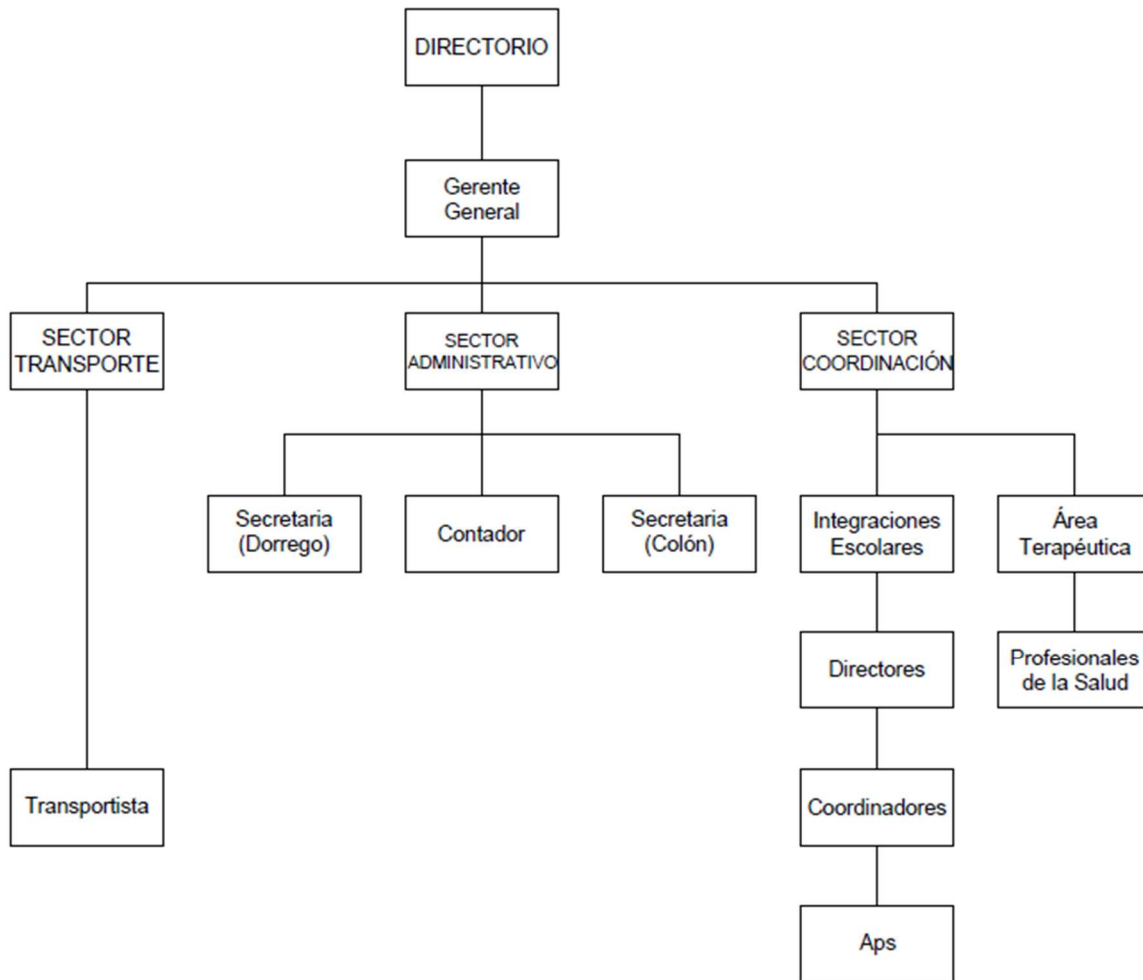
Definir la estructura organizacional de la empresa y los puestos de trabajo correspondientes para establecer el alcance de los mismos, a quien deben responder y quien o quienes estarán a cargo de la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Organizar la unidad de negocio a través de procedimientos detallados.
- Optimizar procesos.
- Reducir demoras evitables en la prestación de los servicios.

Definición de la Estructura Organizacional

Para comenzar a trabajar en pos de los objetivos planteados, se decidió comenzar con la realización del **Diagrama Organizacional**, que si bien, no está establecido propiamente, el personal maneja un cierto tipo de estructura. A continuación, se define la estructura actualmente empleada, llevada a una estructura organizacional en un organigrama propiamente dicho. Es importante recalcar que, por más de contar con dos instituciones, se tomó a la organización como una única unidad. El diagrama propuesto es el siguiente:



En primera instancia se proponen 4 Áreas principales, el Directorio y los sectores de Transporte, Administración, y Coordinación. Los mismos se detallan a continuación.

Directorio

Constituido por la Gerente General y dueña del establecimiento. Encargada de la toma de decisiones de mayor relevancia. A ella se reportan los demás sectores.

Sector de Transporte

Este sector está compuesto por el transportista, cuya principal tarea se basa en el transporte de los niños que no cuentan con posibilidades de movilidad.

Sector Administrativo

Integrado por dos secretarías, una de cada institución, y el contador. Las secretarías por su lado llevan la base de datos, y documentación de la institución a la cual prestan servicio, entre otras tareas que les son delegadas por la persona en el puesto de gerencia. Y en lo que respecta al contador, se encarga de las tareas relacionadas al ingreso y egreso de dinero.

Sector Coordinación

Este sector es el equivalente al sector operativo de la organización. Se divide en dos subsectores, el de integración escolar y el Área Terapéutica. En el primero se encuentran los directores (10) como primera línea, que son aquellos a quienes deben reportar los Coordinadores de APs; y a su vez, estos se encargan de organizar los esfuerzos de los APs o Asistentes Pedagógicos, que son aquellos que hacen el acompañamiento a los niños, y al día de hoy hay 85 individuos prestando servicios a la organización.

En lo que respecta al Área Terapéutica, el mismo cuenta con alrededor de 60 profesionales de la salud que prestan sus servicios a la organización.

Puestos de Trabajo

Para finalidades del informe, se adjuntan 3 fichas de puestos de trabajo, cada una con las obligaciones, funciones, y tareas que deben de realizar. Los puestos escogidos para esto son el de Secretaria administrativa, Directores del área de integraciones escolares, y AP o Asistentes Pedagógicos. La razón por la cual se decidió optar por estos puestos es debido a muestran un amplio rango a nivel de tareas, modalidades de trabajo y responsabilidades.

Puesto de trabajo N°1:

1) Nombre del cargo:

- ❖ Secretaria Administrativa.

2) Departamento:

- ❖ Administración.

3) Objetivos:

- ❖ Manejar la documentación requerida por cada área de la institución.
- ❖ Llevar el control de trámites, cobros y pagos entre la institución y las obras sociales.

4) Funciones:

- ❖ Llevar el control mensual de la documentación.
- ❖ Preparar y controlar las liquidaciones de sueldos y honorarios.
- ❖ Llevar el control del área de acompañamiento pedagógico.
- ❖ Brindar información acerca de los requisitos administrativos y honorarios a las aspirantes a AP.
- ❖ Recibir la información de altas, bajas y reemplazos de AP que envía la coordinadora de apoyo.
- ❖ Llevar a cabo el control y convocatoria de profesionales para firmar.
- ❖ Recibir y controlar legajos de AP.
- ❖ Presentar facturación en obras sociales.
- ❖ Realizar el registro, llenado y control de firmas en planillas de asistencia escolar.
- ❖ Llevar el control de autorización de órdenes de OSEP, respecto a las prestaciones de apoyo e integración escolar.
- ❖ Cargar consumiciones de órdenes mensuales en sistema de OSEP.
- ❖ Estar a cargo de la presentación mensual del expediente en OSEP.
- ❖ Liquidar pagos por las prestaciones de apoyo brindadas a afiliados de OSEP.
- ❖ Enviar liquidación y solicitud de factura.
- ❖ Llevar a cabo resolución de conflictos y mediación, entre Obras Sociales, padres y profesionales.
- ❖ Enviar solicitudes de pedidos médicos a padres (OSEP) e integración escolar anual; prestaciones de apoyo semestral.
- ❖ Presentar facturas y planillas de Pedagogía especial. Llevar el registro y control de pagos junto con los reclamos.
- ❖ Archivar documentación.
- ❖ Actualizar base de datos de concurrentes.
- ❖ Armar presupuestos y propuestas terapéuticas.
- ❖ Retirar cheques en obra social.
- ❖ Registrar cargas, CBU y monotributo para pagos.

- ❖ Recibir documentación (informes, agregar datos, presupuesto y firma) de apoyo pedagógico.

5) Tareas:

Tareas de **Control mensual de la documentación**

- ❖ Llevar el conteo de horas presentadas con planillas de asistencia de las APs.
- ❖ Llevar el conteo de horas presentadas con intervenciones presentadas en el área de coordinación.

Tareas de **Preparación y control de liquidaciones de sueldos y honorarios**

- ❖ Liquidar honorarios de AP con cobro a mes vencido. Cálculo por reemplazos, inasistencias y/o bajas.
- ❖ Liquidar honorarios de AP con cobro por obra social. Control de horas de trabajo presentadas y facturación.
- ❖ Realizar la liquidación del Área de Coordinación.
- ❖ Realizar la liquidación Área de Profesionales de Apoyo Pedagógico.
- ❖ Realizar la liquidación de honorarios de sesiones de profesionales por CAI.
- ❖ Liquidar honorarios a profesionales del equipo básico:
 - Trabajo Social.
 - Psicóloga de familia.
 - Evaluaciones CI.
 - Psicóloga de Orientación Educativa.
 - Personal de manejo de redes.

Tareas de **Control de Acompañamiento Pedagógico**

- ❖ Facturar.
- ❖ Cargar horarios.
- ❖ Controlar reemplazos.
- ❖ Llevar apunte de las inasistencias.

6) Trabajo individual o en equipo:

- ❖ Mayormente es trabajo individual, sin embargo, se relaciona constantemente con las demás áreas de la institución.

7) Carga horaria y ritmo:

- ❖ Horas mensuales: 200
- ❖ Horas semanales: 45
- ❖ Horas diarias: 9
- ❖ Horas extras: Pueden realizarse según requerimientos.
- ❖ Turnos: Jornada en 2 turnos.

NOTA: Las horas extras se remuneran según lo que indica la Ley.

8) Método de trabajo:

- ❖ Ingresar al horario de entrada
- ❖ Realizar las tareas diarias
- ❖ Limpiar y ordenar la estación de trabajo previo a la finalización del turno
- ❖ Finalización del día laboral.

9) Instrumentos o equipos utilizados:

- ❖ Computadora de escritorio.
- ❖ Software.
- ❖ Formularios.

10) Resultado o producto directo del trabajo:

- ❖ Avance en el objetivo diario.
- ❖ Papeles al día.

11) Estructura:

¿A quién se subordina?

- ❖ Subordina directamente al Gerente General.

¿Quiénes se subordinan a él?

- ❖ Nadie.

¿Con cuáles puestos de trabajo se relaciona el suyo?

- ❖ Directores del área de Integraciones escolares, Profesionales de la salud, y transportistas.

12) Flujo de trabajo:

¿De quienes depende su trabajo?

- ❖ El trabajo de la secretaria administrativa mantiene una relación sinérgica con los puestos de los directores del área de integraciones escolares, profesionales de la salud del área terapéutica, y transportista. Esto es debido a la constante circulación de documentación entre estos puestos de trabajo con el de estudio.

¿Qué trabajos dependen del suyo?

- ❖ De su trabajo, dependen el del resto de las áreas.

13) Responsabilidad:

- ❖ Sobre bienes: Computadora e instrumentos de oficina.
- ❖ Sobre personas: Ninguna desde el punto de vista jerárquico, pero se debe tener en cuenta la responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas para el avance debido al tipo de proceso.
- ❖ Autonomía: En la realización de tareas.
- ❖ Sobre información: Absoluta.

14) Condiciones de trabajo:

- ❖ Ventilación natural, con disponibilidad de ventilación forzada móvil.
- ❖ Cercano a aberturas que comunican con el exterior.
- ❖ Iluminación natural asistida con iluminación artificial.
- ❖ Tareas mayormente sedentarias, con eventuales tareas que requieren traslado.

15) Riesgos:

- ❖ Riesgos ergonómicos.
- ❖ Riesgos de incendio.

16) Valores organizacionales:

- ❖ Innovación.
- ❖ Comunicación de calidad.
- ❖ Trabajo en equipo: Sinergia.

- ❖ Pensamiento sistémico.
- ❖ Filosofía sostenible.
- ❖ Sensatez en el servicio ofrecido.

17) Grado de contacto con clientes o proveedores:

- ❖ 100%.

NOTA: El primer contacto de cualquier persona ajena a la institución con la misma es por medio de la secretaria administrativa.

18) Criterios de desempeño:

- ❖ Definición de tareas que deben cumplirse al fin de cada día.

NOTA: El objetivo es mejorar el desempeño, por lo cual se estudiará a la persona para identificar necesidades de mejora y capacitarse para realizar mejorar sus tareas.

19) Sistema de evaluación:

- ❖ Según los criterios de evaluación subjetivos del Gerente General.

20) Tipo de retribución:

- ❖ Fijo al básico con aumentos según convenio.

21) Especificaciones del Puesto:

Esfera cognitiva

- ❖ Aptitudes intelectuales:
 - Velocidad de percepción.
 - Memoria.
- ❖ Nivel de educación requerido:
 - Secundario completo.
- ❖ Calificación técnica:
 - Conocimientos de administración de empresas manejo y análisis de datos.
- ❖ Habilidades específicas:
 - Capacidad de comunicación.
 - Recepción de información.
 - Toma de decisiones.

- Relaciones interpersonales.
- Empatía.
- ❖ Experiencia:
 - Excluyente.

NOTA: Se puede capacitar si no se consiguen personas con cierto nivel de experiencia en el tipo de tareas a desarrollar.

Esfera afectiva

- ❖ Características personales:
 - Ordenado.
 - Eficiente.
 - Atento.
 - Paciente.
 - Trabajador.
 - Puntual.
 - Exigente.
 - Solidario.
 - Serio.
 - Creativo.
- ❖ Actitudes:
 - Positiva: Buscar los mejores resultados en las peores situaciones.
 - Altruista: Sacrificarse por el beneficio en común.
 - Empática: Ponerse en la situación ajena.
 - Flexible: Adaptarse a la situación.

Esfera física

- ❖ Aptitudes físicas:
 - Capacidad aeróbica:
Capacidad del sistema cardiovascular y cardiorrespiratorio para funcionar de forma correcta ante actividades de menor esfuerzo.
 - Potencia anaeróbica:
Habilidad del cuerpo para realizar un movimiento de alta intensidad, esfuerzo y velocidad.
 - Potencia muscular:

Capacidad del músculo para realizar movimiento máximo en el menor tiempo posible.

- Flexibilidad y velocidad:

Capacidad de generar la movilidad articular y elasticidad de los músculos.

- ❖ Edad: A partir de 24 años.
- ❖ Aspecto: No hay requisitos específicos.

Esfera social

- ❖ Conducta social:

- Asertiva:

Cumplir con las promesas, reconocer los defectos y sus virtudes, crear un buen ambiente de trabajo, respetar al equipo y perseguir metas.

- ❖ Valores personales:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Integridad.
- Independencia.
- Perseverancia.
- Persistencia.
- Solidaridad.
- Exigencia.

Propuesta de mejora

Para el puesto en análisis se propone capacitar a las personas que se desempeñen en el mismo en el uso de diferentes softwares para poder agilizar y optimizar su trabajo. Es común observar a las secretarías, imprimiendo, ocupando, trasladando y archivando cantidades considerables de hojas de papel, lo cual estaría representando un costo que podría aminorarse fácilmente con la implementación de herramientas de computación, como ser las hojas de cálculo, o la nube para el almacenamiento de archivos.

Si bien es necesario mantener ciertos documentos específicos impresos en papel, suelen imprimirse más veces de las necesarias. Por ejemplo, cuando se crea un nuevo legajo, se imprime la planilla base, se hace firmar a mano, se escanea y se vuelve a imprimir un duplicado. Esto es fácilmente evitable implementando el uso de firmas digitales. La institución ya cuenta con la tecnología necesaria, pero es necesario capacitar al personal para que puedan sacar provecho de la misma.

Puesto de trabajo N°2:

22) Nombre del cargo:

- ❖ Directores.

23) Departamento:

- ❖ Integraciones escolares

24) Objetivos:

- ❖ Manejar, organizar y controlar el área de Integraciones escolares, y los puestos que en él se desempeñan.
- ❖ Controlar y archivar la documentación pertinente al área.
- ❖ Llevar a cabo el proceso de contratación de APs.

25) Funciones:

- ❖ Mantener comunicación activa con las Coordinadoras del sector, y la Dirección de la Institución.
- ❖ Programar reuniones periódicas, con un día semanal fijo a establecer entre las partes.
- ❖ Llevar a cabo la convocatoria y entrevistas a aspirantes para el Acompañamiento Pedagógico. (Recepción y evaluación de CVs).
- ❖ Derivar al sector de Secretaría en caso de entrevista satisfactoria para el alta administrativa de la/el AP.
- ❖ Controlar y corroborar la presentación en tiempo y forma de documentación obligatoria por parte de las/los Acompañantes Pedagógicas/os (Informes Trimestrales, Planillas de seguimiento, Proyecto Pedagógico Individual [PPI] y el Plan de Ajustes Razonables [PAR]).
- ❖ Realizar seguimiento individual a cada Coordinador a través de Informes de Intervenciones presentados por AP. Controlar y archivar los mismos.
- ❖ Comunicar instrucciones precisas acerca de cambios en la metodología de trabajo si los hay.
- ❖ Solicitar informes semanales de manera aleatoria a modo de control y seguimiento.
- ❖ Programar encuentros individuales o grupales ante desvíos en la metodología de trabajo según se vayan presentando.
- ❖ Recibir y controlar la documentación recibida de AP.
- ❖ Archivar los legajos de los niños.
- ❖ Programar y dirigir reuniones de proceso y cierre de ciclo, juntando al área de integraciones escolares y al área terapéutica.
- ❖ Diagramar actividades para fechas especiales.

- ❖ Programar reuniones periódicas con APs, la institución escolar, terapeutas intervinientes y/o padres del paciente, según sea necesario.
- ❖ Mediar en la resolución de conflictos que pudieran surgir entre cualquiera de los actores implicados en el Proyecto de Inclusión Escolar.
- ❖ Concurrir a las instituciones escolares en caso de eventualidades.
- ❖ Reorganizar proyectos vacantes al final de cada ciclo.
- ❖ Realizar acompañamiento en la transición escolar luego de finalizado el séptimo, sugiriendo posibles escuelas que han brindado experiencias de inclusión positiva anteriormente.
- ❖ Seguir y evaluar constantemente a pacientes sobre la necesidad de evaluación pedagógica para renovación de Certificado Único de Discapacidad y otros.
- ❖ Mantener comunicación permanente con la psicopedagoga evaluadora para conocer el estado de las sesiones y resultados.
- ❖ Transmitir avances sobre los pacientes a partes interesadas.
- ❖ Estar al tanto de las fechas de vencimiento de los Certificados Únicos de Discapacidad, y notificar a la psicopedagoga para que realice las evaluaciones pertinentes y determine si se ha de renovar.
- ❖ Estar a cargo de la anamnesis y verificación de disponibilidad de terapias según las necesidades del paciente, en conjunto con el Área terapéutica.
- ❖ Cargar solicitudes de pacientes y administrar admisiones de candidatos.
- ❖ Organizar talleres de formación para APs.
- ❖ Controlar documentación referida a escuelas ante auditorías del ministerio de Salud.

26) Tareas:

Tareas de ***Dirección a Coordinadores***

- ❖ Recibir, controlar y archivar la documentación recibida de los coordinadores de AP.
- ❖ Crear un ambiente ameno de trabajo.
- ❖ Organizar encuentros periódicos.
- ❖ Diagramar actividades.
- ❖ Recibir feedback de los puestos más bajos.
- ❖ Mantener la comunicación activa.

Tareas de ***Proceso de Contratación de APs***

- ❖ Realizar la convocatoria al público objetivo.
- ❖ Recibir y leer CVs.
- ❖ Organizar y llevar a cabo entrevistas.
- ❖ Llevar el proceso de contratación propiamente dicho.
- ❖ Establecer método de pagos.

- ❖ Hacer firmar el contrato correspondiente.

Tareas de **Control de Acompañamiento Pedagógico**

- ❖ Facturar.
- ❖ Cargar horarios.
- ❖ Controlar reemplazos.
- ❖ Llevar apunte de las inasistencias.
- ❖ Evaluar desempeño.
- ❖ Despidos en caso de ser necesario.

27) Trabajo individual o en equipo:

- ❖ Mayormente trabajo individual. Sin embargo, se relaciona constantemente con los coordinadores del área de integraciones escolares.

28) Carga horaria y ritmo:

- ❖ Horas mensuales: 110
- ❖ Horas semanales: 25
- ❖ Horas diarias: 5
- ❖ Horas extras: Pueden realizarse según requerimientos específicos.
- ❖ Turnos: Un turno en la mañana, o en la tarde.

NOTA: Las horas extras se remuneran según lo que indica la Ley.

29) Método de trabajo:

- ❖ Ingresar a la institución educativa junto con el niño en horario de entrada.
- ❖ Realizar las tareas diarias.
- ❖ Limpiar y ordenar la zona de trabajo previo a la finalización del turno.
- ❖ Finalización del día laboral.

30) Instrumentos o equipos utilizados:

- ❖ Útiles e instrumentos de oficina.

31) Resultado o producto directo del trabajo:

- ❖ Además del avance en las tareas diarias del puesto en sí, el resultado es que los puestos que se desempeñan por debajo del puesto en estudio lo hagan de manera organizada y eficiente. Evitando contratiempos y pisadas entre ellos.

32) Estructura:

¿A quién se subordina?

- ❖ Se subordina al *Gerente General*.

¿Quiénes se subordinan a él?

- ❖ *Coordinadores* del área.

¿Con cuáles puestos de trabajo se relaciona el suyo?

- ❖ Coordinadores del área.
- ❖ APs.
- ❖ Profesionales de la salud.
- ❖ Secretaria administrativa

33) Flujo de trabajo:

¿De quienes depende su trabajo?

- ❖ El trabajo de los directores dependerá de las responsabilidades asignadas a ellos por el Gerente General. Asimismo, depende de los puestos que subordinan a ellos, ya que la información va circulando por los distintos puestos hasta ser finalmente archivada por la secretaria administrativa.

¿Qué trabajos dependen del suyo?

- ❖ El trabajo de los coordinadores y APs dependen directamente del trabajo de los directores, siendo estos la autoridad directa de mayor jerarquía desde su perspectiva.

34) Responsabilidad:

- ❖ Sobre bienes: Instrumentos y útiles a utilizar.
- ❖ Sobre personas: Desde el punto de vista jerárquico, tiene responsabilidad sobre coordinadores, que a su vez tienen responsabilidad sobre APs.
- ❖ Autonomía: Absoluta.
- ❖ Sobre información: Muy alta.

35) Condiciones de trabajo:

- ❖ Ventilación natural, con disponibilidad de ventilación forzada móvil.
- ❖ Cercano a aberturas que comunican con el exterior.
- ❖ Iluminación natural asistida con iluminación artificial.
- ❖ Tareas mayormente sedentarias, con eventuales tareas que requieren traslado.

36) Riesgos:

- ❖ Riesgos ergonómicos.
- ❖ Riesgos de incendio.

37) Valores organizacionales:

- ❖ Innovación.
- ❖ Comunicación de calidad.
- ❖ Trabajo en equipo: Sinergia.
- ❖ Pensamiento sistémico.
- ❖ Filosofía sostenible.
- ❖ Sensatez en el servicio ofrecido.

38) Grado de contacto con clientes o proveedores:

- ❖ Bajo, sólo para mediar conflictos.

39) Criterios de desempeño:

- ❖ Tiempo Ocioso Bajo.
- ❖ Alta productividad.

40) Sistema de evaluación:

- ❖ Según los criterios de evaluación subjetivos del Coordinador.

41) Tipo de retribución:

- ❖ Fijo al básico con aumentos según el convenio de trabajo.

42) Especificaciones del Puesto:

Esfera cognitiva

- ❖ Aptitudes intelectuales:
 - Velocidad de percepción.
 - Memoria.
- ❖ Nivel de educación requerido:
 - Secundario completo.
- ❖ Calificación técnica:
 - Administración de Recursos Humanos - No excluyente.
- ❖ Habilidades específicas:
 - Capacidad de comunicación.
 - Recepción de información.
 - Toma de decisiones.
 - Relaciones interpersonales.
 - Empatía.
- ❖ Experiencia: Preferible, no excluyente.

Esfera afectiva

- ❖ Características personales:
 - Ordenado.
 - Eficiente.
 - Atento.
 - Paciente.
 - Trabajador.
 - Puntual.
 - Exigente.
 - Solidario.
 - Serio.
 - Creativo.
- ❖ Actitudes:
 - Positiva: Buscar los mejores resultados en las peores situaciones.
 - Altruista: Sacrificarse por el beneficio en común.
 - Empática: Ponerse en la situación ajena.
 - Flexible: Adaptarse a la situación.

Esfera física

- ❖ Aptitudes físicas:
 - No requiere ningún tipo de aptitud física específica.
- ❖ Edad: A partir de 24 años.
- ❖ Aspecto: No hay requisitos específicos.

Esfera social

- ❖ Conducta social:
 - Asertiva: Cumplir con las promesas, reconoce defectos y sus virtudes, crear un buen ambiente de trabajo, respetar al equipo y perseguir metas.
- ❖ Valores personales:
 - Honestidad.
 - Responsabilidad.
 - Compromiso.
 - Integridad.
 - Independencia.
 - Perseverancia.
 - Persistencia.
 - Solidaridad.
 - Exigencia.

Propuesta de mejora

Como se puede observar, este puesto posee una cantidad considerable de funciones que a las que debe acatar, por lo cual es difícil que pueda responder a todas de forma inmediata, Por lo tanto, se propone establecer un sistema de delegación de tareas desde Directores hasta Coordinadores, para que estos últimos puedan brindar apoyo a sus superiores, de modo tal que no dejen de lado las responsabilidades de sus puestos.

Si bien ya se realiza dicha delegación, no es de forma clara y esto suele llevar a que los coordinadores se pasen del alcance que se les brindó, es decir, se toman atribuciones indeseadas, que por lo general llevan a llamadas de atención, mal desempeño e incluso conflictos con los directores. Por lo tanto, se plantea realizar una clasificación de funciones y tareas, dividiéndolas en 'Sólo realizables por directores' y 'Delegables', detallando claramente en qué consisten, qué medidas se pueden tomar, y en qué punto se debe reportar al superior directo para que lo releve de la responsabilidad.

Puesto de trabajo N°3:

1) Nombre del cargo:

- ❖ AP - Asistente Pedagógico.

2) Departamento:

- ❖ Integraciones escolares

3) Objetivos:

- ❖ Asesorar con respecto a la caracterización de los procesos de aprendizaje, sus perturbaciones y particularidades para propiciar las condiciones óptimas del mismo en el niño a lo largo de sus etapas evolutivas, tanto en forma individual como grupal, en el ámbito educacional y en el de su salud mental.

4) Funciones:

- ❖ Realizar acciones que posibiliten la detección de perturbaciones en el proceso de aprendizaje.
- ❖ Explorar las características psicoevolutivas del niño en situación de aprendizaje.
- ❖ Participar en la dinámica de las relaciones de las instituciones educativas, a fin de favorecer el proceso de integración y cambio.
- ❖ Orientar respecto de las adecuaciones metodológicas acordes con las características biológicas, psicológicas, sociales y culturales del niño.

5) Tareas:

- ❖ Las tareas de los APs consisten básicamente en diagnosticar las necesidades del niño en lo que concierne a su desarrollo cognitivo y académico, y adaptar el proceso de enseñanza en base a dichas necesidades, realizando también un seguimiento de avances. Por otra parte, se encarga de acompañar al niño durante la jornada educativa, ya sea en el recinto de estudio, o en su hogar, asistiendo con las tareas y trabajos a realizar.

6) Trabajo individual o en equipo:

- ❖ Mayormente trabajo individual, pero se considera trabajo en equipo con el maestro o profesor de la institución educativa.

7) Carga horaria y ritmo:

- ❖ Horas mensuales: 110

- ❖ Horas semanales: 25
- ❖ Horas diarias: 5
- ❖ Horas extras: Pueden realizarse según requerimientos específicos.
- ❖ Turnos: Un turno en la mañana, o en la tarde.

NOTA: Las horas extras se remuneran según lo que indica la Ley.

8) Método de trabajo:

- ❖ Ingresar a la institución educativa junto con el niño en horario de entrada.
- ❖ Realizar las tareas diarias.
- ❖ Limpiar y ordenar la zona de trabajo previo a la finalización del turno.
- ❖ Finalización del día laboral.

9) Instrumentos o equipos utilizados:

- ❖ Útiles escolares.
- ❖ Instrumentos de oficina.

10) Resultado o producto directo del trabajo:

- ❖ Avance en el objetivo diario y a largo plazo en el desarrollo cognitivo del niño.

11) Estructura:

¿A quién se subordina?

- ❖ Se subordina al Coordinador a cargo.

¿Quiénes se subordinan a él?

- ❖ Nadie.

¿Con cuáles puestos de trabajo se relaciona el suyo?

- ❖ Se relaciona con otros APs y con el coordinador a cargo.

12) Flujo de trabajo:

¿De quienes depende su trabajo?

- ❖ El trabajo del AP depende del coordinador que le asigna el niño con el que va a trabajar.

¿Qué trabajos dependen del suyo?

- ❖ Ninguno.

13) Responsabilidad:

- ❖ Sobre bienes: Instrumentos y útiles a utilizar.
- ❖ Sobre personas: Ninguna desde el punto de vista jerárquico. Sobre el niño a quien asiste desde el punto de vista del puesto de trabajo.
- ❖ Autonomía: Absoluta.
- ❖ Sobre información: Ninguna.

14) Condiciones de trabajo:

- ❖ Dependen del lugar donde preste servicios.

15) Riesgos:

- ❖ Riesgos ergonómicos.
- ❖ Riesgos de incendio.

16) Valores organizacionales:

- ❖ Innovación.
- ❖ Comunicación de calidad.
- ❖ Trabajo en equipo: Sinergia.
- ❖ Pensamiento sistémico.
- ❖ Filosofía sostenible.
- ❖ Sensatez en el servicio ofrecido.

17) Grado de contacto con clientes o proveedores:

- ❖ 100% con el niño.

18) Criterios de desempeño:

- ❖ Grado de avance en la evolución del niño en el corto y largo plazo.

19) Sistema de evaluación:

- ❖ Según los criterios de evaluación subjetivos del Coordinador.

20) Tipo de retribución:

- ❖ Fijo al básico con aumentos según el crecimiento de la empresa.

21) Especificaciones del Puesto:

Esfera cognitiva

- ❖ Aptitudes intelectuales:
 - Velocidad de percepción.
 - Memoria.
- ❖ Nivel de educación requerido:
 - Secundario completo (No excluyente).
- ❖ Calificación técnica:
 - No es requisito excluyente.
- ❖ Habilidades específicas:
 - Capacidad de comunicación.
 - Recepción de información.
 - Toma de decisiones.
 - Relaciones interpersonales.
 - Empatía.
- ❖ Experiencia: Preferible, no excluyente.

Esfera afectiva

- ❖ Características personales:
 - Ordenado.
 - Eficiente.
 - Atento.
 - Paciente.
 - Trabajador.
 - Puntual.
 - Exigente.
 - Solidario.
 - Serio.
 - Creativo.

- ❖ Actitudes:
 - Positiva: Buscar los mejores resultados en las peores situaciones.
 - Altruista: Sacrificarse por el beneficio en común.
 - Empática: Ponerse en la situación ajena.
 - Flexible: Adaptarse a la situación.

Esfera física

- ❖ Aptitudes físicas:
 - No requiere ningún tipo de aptitud física específica.
- ❖ Edad: A partir de 24 años.
- ❖ Aspecto: No hay requisitos específicos.

Esfera social

- ❖ Conducta social:
 - Asertiva: Cumplir con las promesas, reconoce defectos y sus virtudes, crear un buen ambiente de trabajo, respetar al equipo y perseguir metas.
- ❖ Valores personales:
 - Honestidad.
 - Responsabilidad.
 - Compromiso.
 - Integridad.
 - Independencia.
 - Perseverancia.
 - Persistencia.
 - Solidaridad.
 - Exigencia.

Oportunidad de mejora

El puesto está diseñado para que cualquiera pueda ocuparlo, ya que la convocatoria es una especie de voluntariado con una remuneración. Esto tiene sus aspectos positivos tanto como negativos. Por un lado, abre la oferta laboral a un gran abanico de personas, pero por el otro, se le da responsabilidades de cierta dificultad a personas que no están del todo capacitadas para llevarlas a cabo. Razón por la cual hay una tasa de rotación de personal bastante alta. Por lo tanto, se propone mejorar los programas de capacitación que están instaurados en la actualidad, para reducir esta rotación. Se pretende tomar en cuenta el feedback de las

personas que se desempeñan en el puesto para ver qué factores se pueden mejorar, hasta el punto de poder estandarizar las necesidades del puesto y preparar eficientemente a quienes quieran desempeñarse en el mismo.

Propuesta de mejora generalizada

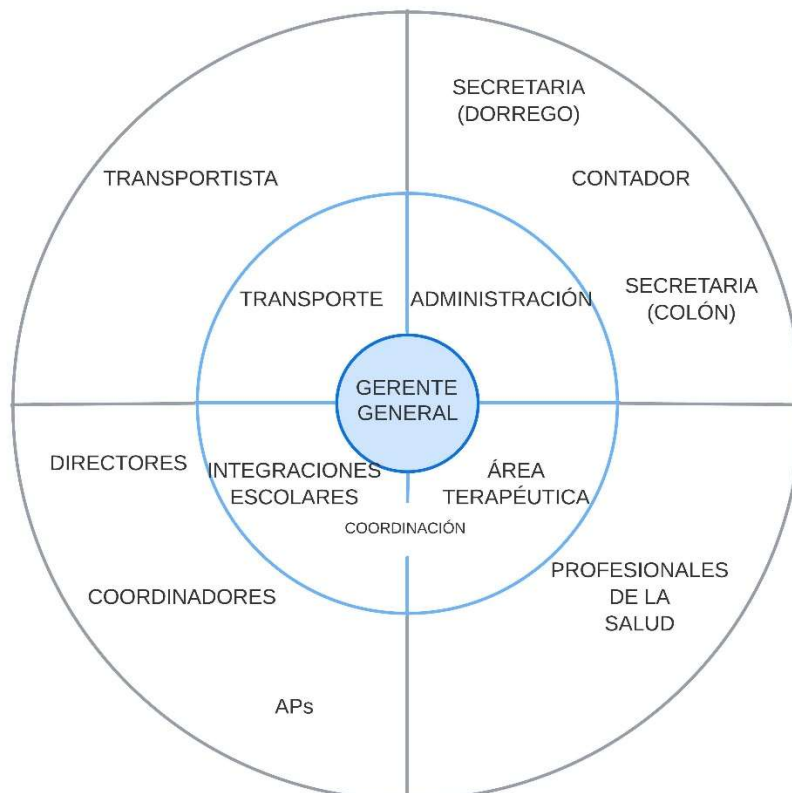
Como se mencionó en un principio, lo previamente establecido es la formalización de la estructura organizacional que se está empleando actualmente. Sin embargo, es posible proponer otro tipo de estructura dependiendo de las necesidades de la organización. Si bien CAI necesita expresamente de una estructura rígida y jerárquica para el cumplimiento de sus funciones sin inconvenientes, se pueden contemplar otro tipo de enfoques. Teniendo distintos tipos de organigramas, el que quizá mejor se adapte a esta organización, además del jerárquico clásico es el siguiente:

Enfoque Radial

Este enfoque propone construir una estructura organizacional conformada gráficamente por círculos concéntricos que muestran los distintos niveles jerárquicos, a su vez, la jerarquía suprema se sitúa en el medio del organigrama y el nivel jerárquico disminuye a medida que se alejan del centro.

Como ventajas establece que los niveles jerárquicos están bien determinados, señalando su relevancia, reduce la sensación de categorías profesionales más altas y bajas, y permite que se añadan mayor número de puestos en el mismo nivel. La desventaja es que sitúa los elementos sin tener en cuenta la naturaleza de sus actividades.

En primera instancia, el diagrama radial quedaría constituido de la siguiente manera:



Se coloca al Gerente General en el centro del organigrama, el cual es circundado por las distintas áreas pertenecientes a la organización, las cuales igualmente son circundadas por los puestos que en ellas se desempeñan. Esto hace que cada área tenga una importancia igualitaria ante los ojos del observador.

Si bien es una opción viable, puede llegar a resultar algo confusa, sobre todo en lo que respecta al área de Coordinación de Integraciones Escolares, donde suele haber conflictos debido a la flexibilidad de la jerarquía no formal. Este enfoque reforzaría dicha flexibilidad.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se considera apropiado formalizar en primera instancia la estructura organizacional de forma jerárquica, y mutar a la radial vez se hayan implementado los puestos y límites descritos en este informe.

Conclusión del informe

Como se detalló en un principio, CAI es una institución que funciona en pos de ayudar a los niños con capacidades diferentes, pero por más noble que sea su causa, la institución requiere de asistencia para definir su estructura global de trabajo, los límites de los puestos que en ella se desempeñan, y también para disminuir el margen de error y conflictos ocasionados por la falta de los mismos.

Se espera que, con el contenido de este informe, comience a dar los primeros pasos para alcanzar el objetivo de tener una organización estructurada, donde todos trabajen para llegar al objetivo general y poder brindar un mejor servicio para aquellos que lo necesitan.

Matías Nicolás Mehl.