UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DESARROLLO DE PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN AUDAZ PARA ORIENTACIÓN Y ESTÍMULO DE PERSONAS CON NECESIDADES ESPECIALES (APOYE)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

NELIA MARIA PONTE VIEIRA

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor William Medina Quero

Caracas, agosto de 2008

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado a la alumna **NELIA MARIA PONTE VIEIRA**, **C.I. 82042662**, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado **"DESARROLLO DE PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN AUDAZ PARA ORIENTACIÓN Y ESTÍMULO DE PERSONAS CON NECESIDADES ESPECIALES (APOYE)".** Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación, para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Caracas, a los 15 días del mes de agosto del año dos mil ocho.

William Medina Quero
Profesor-Asesor
C.I. 2.851.567

AGRADECIMIENTOS

A Dessire por su apoyo y colaboración desinteresada al inicio de la consultoría y por guiarme a trabajar con APOYE.

A las Directoras de APOYE, Salua Karduss de Buendía, Zully González de Sasson, a Yalitza Warner Coordinadora de Inserción Laboral, y al resto del personal directivo, docente y operativo, por su disposición, dedicación y colaboración para realizar las actividades relacionadas con la consultoría. A todos ellos mi reconocimiento por la labor maravillosa que realizan cada día con sus jóvenes alumnos.

Al profesor William Medina Quero por su valiosa asesoría durante el desarrollo de la Consultoría.

A Tahiri Ramos Directora del Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, por su apoyo y recomendaciones.

A mis compañeros de estudios por sus oportunas opiniones y observaciones.

A Miguel, Ruth y Cleiza por los aportes realizados a los documentos generados en la consultoría.

A María Eugenia Villegas y Angel Infante, por su comprensión y apoyo para poder compartir el tiempo laboral con las actividades de consultoría en APOYE, si lo cual no hubiese podido realizar este trabajo.

A Zoleida Díaz y Martha Carvajal quienes contribuyeron con sus observaciones al Manual.

A mi familia, en especial a mi madre Isabel, por su comprensión y ánimo constante.

Y a mi gran amigo, compañero y colega, Angel López por haberme acompañado en este reto, demostrando que somos un excelente equipo capaz de abordar este y nuevos desafíos.

DEDICATORIA

Constantemente la vida nos impone retos, nos pone pruebas y siempre estamos tratando de tomar las mejores decisiones, una de ellas ha sido aventurarme en este proyecto, porque aparte del desarrollo académico y profesional, ha contribuido con mi crecimiento personal, porque trabajar con APOYE ha tenido adicionalmente un alto contenido humano.

Dedico el trabajo de estos años de grandes esfuerzos, a mi familia, que son mi apoyo, a mis padres Isabel y Manuel quienes han sentado las bases de quien soy, a mis hermanos Eusébio y José Manuel, a mis cuñadas Mayra, Graciela y a la princesa de la casa, Estefany Carolina por llegar a iluminar nuestra vida. Que Dios los bendiga a todos.

RESUMEN

La presente investigación es producto de una Consultoría en Desarrollo Organizacional, realizada en la "Asociación audaz Para Orientación Y Estímulo de personas con necesidades especiales" (APOYE), organización civil sin fines de lucro dedicada a la atención integral de niños y jovenes con Síndrome de Down. Los objetivos ejecutados fueron elaborar una propuesta viable que permita incrementar la eficiencia del desempeño de la Institución, con la cual se generará cambio organizacional, a través de la redefinición de la estructura organizativa y funcional. El tipo de estudio que permitió desarrollar la propuesta fue Investigación y Desarrollo, bajo las modalidades de recolección de información: (a) Documental: a través de la revisión y análisis de información bibliografica especializada en la materia, información desarrollada por la propia Institución y benchmarking con otras Organizaciones No Gubernamentales (ONG) e instituciones educativas; (b) De campo: a través de entrevistas estructuradas, sesiones de trabajo y talleres. Los productos generados son el Manual de Funciones y Responsabilidades, que incluye la estructura organizativa, descripciones de cargos y perfiles de selección; Estrategias de Comunicación, Estrategias de Gestión del Cambio y Guía de Implantación del Cambio Organizacional.

Palabras Clave del Estudio: Cambio Organizacional, Estructuras Organizativas, Funciones y Responsabilidades, Instituciones Educativas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
CONSTANCIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xx
FASE DE PLANIFICACIÓN	1
CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO	1
1.1. Resumen	1
1.2. Justificación. Planteamiento del Problema e Importancia	2
1.2.1. Justificación	2
1.2.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.3. Importancia	4
1.3. Objetivos	6
1.3.1. General	6
1.3.2. Específicos	6
1.4. Metodología Propuesta	7
1.4.1. Marco Conceptual	7
1.4.2. Marco Organizacional	8
1.4.3. Marco Metodológico	10
1.5. Resultados Esperados. Implicaciones	14
1.5.1. Resultados Esperados	14
1.5.2. Implicaciones	14
1.6. Aspectos Éticos	15
1.7. Referencias Bibliográficas	15
1.8. Cronograma de Ejecución Propuesto	17
1.9. Presupuesto	18
FASE DE EJECUCIÓN	20
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	20
2.1. Las Organizaciones que Generan Valor	20
2.2. Intervenciones de Desarrollo Organizacional	23
2.3. Estructura Organizativa	25
2.3.1. Factores Condicionantes de la Estructura	26
2.3.2. Formalización de la Estructura Organizativa	27

2.3.3. Diagramación de Estructuras Organizativas 28
2.4. Estructura Funcional 28
2.4.1. Modelo Situacional o Contingencial 30
2.4.2. Metodología Hay Group 31
2.5. Gestión del Cambio 33
2.5.1. Cambio Organizacional 33
2.5.2. Teorías del Cambio Organizacional 33
2.5.3. Roles Claves para el Proceso de Cambio Organizacional 35
2.5.4. El Impacto de los Cambios y la Resistencia 36
2.5.5. Factores Críticos para un Cambio Exitoso 39
2.5.6. Errores a Evitar al Ejecutar Cambios Organizacionales 40
2.5.7. Etapas del Cambio Organizacional 42
2.6. Trabajo en Equipo 42
2.6.1. Beneficios del Trabajo en Equipo 45
2.6.2. Características de los Equipos Efectivos 46
2.6.3. Manejo de Situaciones y Conflictos en los Equipos 48

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL 49
3.1. Necesidad de la Organización 49
3.2. Servicios de la Organización 51
3.3. Mercado al que Atiende 54
3.3.1. Organizaciones Sociales o sin Fines de Lucro 54
3.3.2. Entorno Legal 57
3.3.3. Organizaciones Similares 59
3.4. Fortalezas o Limitaciones de los Servicios 63
3.4.1. Fortalezas de los Servicios 63
3.4.2. Limitaciones de los Servicios 64

CAPITULO IV: DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS 65
4.1. Fases que se Abordaron 65
4.1.1. Recopilación de la Información 66
4.1.2. Análisis e Interpretación de la Información 68
4.1.3. Elaboración de Documentos y Revisión 68
4.1.4. Elaboración de Talleres de Inducción 69
4.1.5. Definición de Estrategia de Manejo del Cambio Organizacional 71
4.1.6. Medición del Impacto del Cambio Organizacional 74
4.1.7. Entrevista Estructurada de Cambio 74
4.1.8. Elaboración de Entregables 75
4.2. Planificación de las fases 76
4.3. Marco Metodológico 76
4.3.1. Tipo de Investigación 76
4.3.2. Metodología Empleada 78
4.4. Análisis de Datos y Presentación de Resultados de Acuerdo a las Fases 79

4.4.1. Estructura Organizativa de la Institución Rediseñada 79
4.4.2. Estructura Funcional de la Institución Diseñada 85
4.4.3. Documentación del un Manual de Funciones y Responsabilidades 88
4.4.4. Estrategia de Comunicación 89
4.4.5. La Estrategia para la Gestión del Cambio 90
4.4.6. Estrategia de Implantación del Cambio Organizacional 91
4.4.7. Guía de Implantación del Cambio Organizacional 92

FASE DE VALORACIÓN 96

CAPITULO V: VALORACIÓN DEL PROYECTO 96
5.1. Evaluación del Proceso General 96
5.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado 104
5.3. Logro de los Objetivos Planteados en la Propuesta del Trabajo de Grado 105

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 107
6.1. Conclusiones 107
6.2. Recomendaciones 108

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 110

ANEXOS
A. Guía de Levantamiento de Información
B. Guía de Entrevista
C. Manual de Funciones y Responsabilidades

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO		Pág.
1.	Actividades de Levantamiento de Información	65
2.	Metodología Utilizada	71
3.	Plan de Trabajo	77
4.	Estructura Organizativa Formal al Inicio de la Consultoría	81
5.	Estructura Organizativa Informal al Inicio de la Consultoría	82
6.	Estructura Organizativa Propuesta	84
7.	Descripciones de Funciones y Responsabilidades	86
8.	Perfil de Selección	87
9.	Manual de Funciones y Responsabilidades	88
10.	Análisis de Resultados de la Variable Líneas de Supervisión	97
11.	Análisis de Resultados de la Variable Estructura Funcional	98
12.	Análisis de Resultados de la Variable Documentación – Responsabilidades y Líneas de Supervisión	99
13.	Análisis de Resultados de la Variable Documentación – Funciones	99
14.	Análisis de Resultados de la Variable Documentación – Comunicación Interna	100
15.	Análisis de Resultados de la Variable Aplicabilidad de Información	101
16.	Análisis de Resultados de la Variable Impacto de los Cambios	102
17.	Análisis de Resultados de la Variable Recomendaciones	103

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		Pág.
1.	Problemas y Objetivos de Cambio Priorizados	..5
2.	Cronograma de Ejecución Propuesto	18
3.	Costos Estimados de la Consultoría Organizacional	19
4:	Dimensiones Esenciales para el Diseño de Cargos	31
5.	Roles en el Cambio Organizacional	35
6.	Actitudes Frente a los Cambios	38
7.	Ocho Errores Comunes a los Esfuerzos de Cambio en las Organizaciones y sus Consecuencias	41
8.	El Proceso de Ocho Etapas para dar Origen al Cambio Fundamental	43
9.	Necesidades Organizacionales	50
10.	Muestra Seleccionada	75
..11.	Guía de Implantación del Cambio Organizacional	93
12.	Cumplimiento de Planificación	104
13.	Cumplimiento de Objetivos	106

FASE DE PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Resumen

Este Trabajo Especial de Grado se basa en una Consultoría en Desarrollo Organizacional a ejecutarse en la "Asociación audaz Para Orientación Y Estímulo de personas con necesidades especiales" (APOYE), asociación civil sin fines de lucro, dedicada a la atención integral de niños y jovenes con Síndrome de Down, la cual concede especial énfasis a la formación integral, en el desarrollo de las habilidades que le permitan la adaptación a la sociedad y a una vida independiente. APOYE manifestó tener debilidades en el desarrollo de sus actividades, que se pudieron corroborrar en una consultoría previa, en las fases denominadas Exploración y Diagnóstico, en la misma se evaluaron las variables que impactaban el funcionamiento de la Institución, se priorizaron y se determinaron los Objetivos de Cambio recomendados. Todo lo cual se consideró en la consultoría que se plasma en el presente documento, esta investigación se realizará bajo la modalidad Investigación y Desarrollo cuyo propósito es indagar sobre las necesidades de la organización para desarrollar productos que pueda aplicarse a ésta. Se abordan como objetivos, el desarrollo de una propuesta de redefinición de la estructura organizativa y funcional de APOYE, lo cual generará cambios que permitirán la viabilidad de la Institución. Los productos de esta investigación serán incluidos en un Manual de Funciones y Responsabilidades. Se recabará la información a través de entrevistas estructuradas, información desarrollada por la propia Institución, bibliografía especializada en la materia y benchmarking con otras Organizaciones No Gubernamentales (ONG) e instituciones educativas.

Palabras Clave del Estudio: Estructuras Organizativa, Funciones y Responsabilidades, Instituciones Educativas.

1.2. Justificación. Planteamiento del Problema e Importancia

1.2.1. Justificación

La institución donde se planifica realizar la Consultoría en Desarrollo Organizacional que se documenta en el presente Trabajo Especial de Grado, es la "Asociación audaz Para Orientación Y Estímulo de personas con necesidades especiales" (APOYE), asociación civil sin fines de lucro, dedicada a la atención integral de personas con Síndrome de Down. (http://www.apoye.org.ve/quienessomos.html).

APOYE requiere incrementar la eficiencia de su dinámica organizacional y esta investigación contribuirá con la generación de una propuesta de cambio organizacional, específicamente enfocada en el rediseño de su estructura organizativa y funcional. Así mismo este proyecto cubrirá los siguientes aspectos:

Gerencial. Permitirá a la Institución disponer de información clara y precisa de los roles, funciones, responsabilidades y líneas de supervisión, lo cual contribuirá de forma positiva con la comunicación personal e interáreas, la motivación, además de reforzar el liderazgo.

Social. El personal podrá mejorar la calidad de su interacción con los demás actores de la Institución como directivos, docentes y personal administrativo; y miembros de la sociedad como padres, representantes y responsables, alumnos, los representantes de las empresas, otras instituciones sin fines de lucro y entes gubernamentales.

Estratégico. La directiva de la Institución dispondrá de los elementos necesarios para ejecutar la implantación de los cambios organizacionales que decidan como prioritarios durante la consultoría organizacional.

1.2.2. Planteamiento del Problema

Este trabajo parte del documento generado por Angel Lopez (2008) en su tesis no publicada denominada "Diagnóstico Organizacional en la Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales", desarrollada para optar al título Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, el cual tuvo como Objetivo General:

> "Diagnosticar las variables que puedan estar impactando en el funcionamiento de la Organización e identificar los Objetivos de Cambio que sean prioritarios y viables de alcanzar con los recursos disponibles en APOYE, en función de lograr mejoras que permitan minimizar las situaciones problemáticas." (p. 5)

En dicha Consultoría Organizacional se corroboró la existencia de varias situaciones problemáticas en la Institución, como la necesidad de mayor participación de los Padres y Representantes, además de un mayor involucramiento en las actividades de la Institución por parte de todos los miembros de la Junta Directiva. Determinó las variables que estaban impactando en su funcionamiento: (a) variables organizacionales como valores compartidos, estrategias, estructura, habilidades, sistemas, estilo y personal; (b) variables relacionadas con el entorno, las denominadas cuatro "P" del mercadeo, como precio, plaza, promoción y producto.

En dicha consultoría también se definieron los Objetivos de Cambio que permitirán a la Institución aprovechar las oportunidades de mejora y minimizar las situaciones problemáticas identificadas, de forma rápida y con alto impacto, todos ellos viables de alcanzar con los recursos disponibles por la Institución. Sin embargo, APOYE no puede implantar todos los objetivos propuestos de forma simultánea, por ello se priorizaron. (Ver Tabla 1).

Motivado a las situaciones problemáticas planteadas, surge la necesidad de desarrollar este proyecto de consultoría, en el cual se realiza un estudio bajo la modalidad Investigación y Desarrollo, que busca diseñar una propuesta viable de cambio organizacional a través del rediseño de la estructura organizativa y funcional, para solucionar problemas relacionados con la falta de claridad en las líneas de autoridad y jerarquía, roles y funciones no definidos apropiadamente, lo que genera problemas de comunicación, retrabajos en algunos casos y retrazos en otros, afectando además el ejercicio del liderazgo y la motivación del personal de la Institución.

1.2.3. Importancia

La importancia de este estudio radica en que le permitirá a la Institución mejores resultados en su desempeño, a través de la generación de una propuesta de ejecución de cambios organizacionales, adicionalmente se formulan recomendaciones de cambios enfocados en el mejoramiento contínuo y la adaptación a las condiciones del entorno, que puediera ejecutarse de forma paulatina.

Tabla 1. *Problemas y Objetivos de Cambio Priorizados*

Prioridad	Problema	Objetivo de Cambio
1	Poca claridad en los Roles y Funciones.	• Redefinir la estructura Organizativa. • Definir, documentar y comunicar los roles, funciones y responsabilidades de los miembros de la Organización.
2	Fallas en la Comunicación.	• Establecer estrategias de comunicación efectiva.
3	La Planificación Estratégica no es del conocimiento general en la Organización.	• Rediseñar la planificación estratégica de la Organización y actualizarla a las condiciones del entorno.
4	No existe una estrategia Promocional.	• Desarrollar estrategias de promoción. • Crear estrategias de comunicación que tomen en cuenta los objetivos de la Organización. • Difundir entre los miembros de la Organización los planes estratégicos y objetivos.
5	Los entrevistados indican que existen problemas en la forma en que es liderizada la Organización.	• Desarrollar reuniones para dar a conocer los objetivos de la Organización. • Desarrollar programa de Formación continua a los miembros Directivos y Supervisorios en materia de Gerencia y Liderazgo. • Desarrollar estrategias de comunicación cónsonas con los objetivos.
6	Problemas de Motivación y Evaluación de Desempeño del personal de la Organización.	• Establecer una metodología para el desarrollo de reuniones efectivas. • Desarrollar un programa de Formación a la Directiva y al personal Docente en lo relativo a la retroalimentación continua y refuerzos positivos. • Establecer con claridad los roles y funciones del personal.
7	Falta de Documentación de Manuales, Normas y Procedimientos.	• Elaborar el Manual de Organización, así como los Manuales de Normas y Procedimientos.
8	Falta la figura del Coordinador Docente.	• Actualizar la estructura organizativa. • Establecer los roles y funciones del cargo.

Nota: López, Angel (2008). *Diagnóstico Organizacional en la Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales.* (Tesis no publicada de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello).

Al iniciar cualquier proceso de Consultoría en Desarrollo Organizacional, se comienzan a generar cambios, porque se crean expectativas, se originan compromisos, se fomentan y generan los espacios para la discusión y los acuerdos. Todo lo cual contribuye al establecimiento de los objetivos a perseguir con los cambios y a difundir los entre los integrantes de la organización, incrementando su colaboración y disminuyendo la resistencia al cambio.

La no realización de este proyecto podría tener como consecuencia la profundización de los problemas identificados que afectan el funcionamiento de la Institución, menoscabando la calidad y eficacia de la prestación de sus servicios, afectando su credibilidad ante los padres de sus jóvenes integrantes y las empresas que colaboran con su permanencia y subsistencia.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Rediseñar la estructura organizativa y funcional de la Institución con el propósito de generar los cambios que garanticen su viabilidad organizacional.

1.3.2. Específicos

a. Rediseñar la estructura organizativa de la Institución, especificando las líneas de autoridad, jerarquía y responabilidades.

b. Clarificar las funciones y responsabilidades del personal de APOYE, describiendo las actividades específicas.
c. Elaborar el Manual de Funciones y responsabilidades de APOYE.
d. Diseñar la estrategia de comunicación para la difusión de la estructura organizativa y funcional de la Institución.
e. Desarrollar la estrategia de implantación del cambio organizacional.

1.4. Metodología Propuesta

1.4.1. Marco Conceptual

Para realizar la presente investigación se consideraron las siguientes bases teóricas:

a. Manual de Autoevaluación para Organizaciones sin fines de lucro de la Fundación Drucker

Su edición en español fue auspiciada por la Fundación Compromiso en Argentina, tiene como objetivo contribuir con la capacitación de los miembros de estas organizaciones para que alcancen resultados exitosos en su gestión. A los fines de la presente investigación, se tomaron como referencia aspectos como: necesidad de la autoevaluación de las organizaciones sociales, compromiso de los líderes y el paso de la planificación a la acción.

b. Modelo Situacional o Contingencial

Chiavenato (1990) menciona que este modelo debe su denominación a que depende de la adecuación del diseño del cargo a las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Considera tres

variables que se contemplaron en esta investigación, como lo son: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecuta. Este modelo supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas, y sobretodo que los objetivos son planeados entre el empleado y su supervisor inmediato.

1.4.2. Marco Organizacional

La Consultoría Organizacional se desarrolló en APOYE, una asociación civil sin fines de lucro dedicada a la atención integral de personas con Síndrome de Down y fue creada con la convicción de que pueden llegar a desarrollar su vida feliz y efectivamente, como parte significativa de sus familias y de la sociedad en general; para contribuir con este logro APOYE desarrolla programas y servicios para permitirles el desarrollo de sus habilidades adaptativas, su formación básica, su preparación e inserción laboral, su integración social y su vida independiente. (Tomado de la página web http://www.apoye.org.ve.).

Esta Institución como indica Zully González Directora Administrativa d en entrevista realizada por Chaurán, K. (2007) tiene sus orígenes:

> "...en el año 2000 por iniciativa de siete mamás, quienes en su afán de mejorar el futuro y perspectivas de vida de sus hijos con Síndrome de Down encontraron la pasión de servir y ayudar a otros en su misma situación. Los padres que conforman la Asociación Civil Apoye comparten experiencias y aprendizajes que se traducen en bienestar para sus niños. Aunque son muchas las necesidades, el ánimo y los sueños los ha mantenido unidos desde hace 7 años."

A continuación se anexa información de APOYE tomada de la Presentación, Programas y Servicios de APOYE (2006) y de su página web http://www.apoye.org.ve (consultada en Enero 2008).

a. ***Misión.*** APOYE es "un lugar para aprender a vivir, mejorar la calidad de vida de las personas con Síndrome de Down a través de su formación integral, cambiando paradigmas y abriendo espacios en la sociedad".

b. ***Visión.*** APOYE es una organización social sin fines de lucro, que:

> ... ofrece a niños y jóvenes con Síndrome de Down programas y servicios de calidad, orientados a lograr el desarrollo integral de sus potencialidades, mediante: su formación básica y su preparación laboral, la identificación y creación de oportunidades para su integración social y su efectiva inserción laboral, el fortalecimiento del valor de la inclusión, en la familia y la sociedad, y experiencias de vida independiente."

c. ***Valores:*** Los valores rectores de APOYE son: (a) Voluntad, visiones compartidas e inspiradoras, vanguardia, variedad de servicios; (b) Autonomía, acceso para todos, (c) Liderazgo; (d) Oportunidades reales de calidad, optimismo; (e) Responsabilidad, respeto y reconciliación; (f) Efectividad, especialización, ética, entrega, entusiasmo, experiencias formativas; (g) Sensibilidad, solidaridad.

d. ***Objetivo General de APOYE.*** Ofrecer servicios especializados para la formación integral de niños y jóvenes con Síndrome de Down, que comprenden desde la formación básica hasta su preparación para el trabajo, capacitándolos para participar en actividades productivas, así como también para su inserción laboral plena en ambientes regulares y su vida independiente.

e. ***Objetivos Específicos de APOYE.*** Los objetivos indicados en la Presentación, Programas y Servicios de APOYE (2006):

- Promover, mediante estrategias concretas y efectivas, la autonomía, el control y la confianza en sí mismos, de los niños y jóvenes con Síndrome de Down que asisten al centro APOYE, como herramientas básicas para su educación y vida social.

- Ofrecerles experiencias de aprendizaje que estimulen el desarrollo de sus capacidades, una actitud positiva hacia el estudio, el manejo de información útil, su conocimiento general del mundo y de su sociedad, su creatividad, su expresión cultural, artística y deportiva.

- Crear estrategias y oportunidades de aprendizaje apropiadas para el desarrollo de actitudes favorables hacia el trabajo, orientadas a su efectiva y productiva inserción laboral.

- Ofrecer a instituciones, organizaciones y empresas, oportunidades y orientación especializada en el tema de inserción laboral, así como también, servicios laborales de calidad prestados por jóvenes con Síndrome de Down.

1.4.3. Marco Metodológico

a. Tipo de Investigación

El tipo de estudio a ejecutar en la Consultoría Organizacional en APOYE es Investigación y Desarrollo, la cual es una investigación aplicada mixta,

bajo la modalidad documental y de campo. Concretándose la elaboración de una propuesta o modelo operativo viable desarrollando una solución posible a los problemas detectados en la Institución.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el documento titulado "Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales" (UPEL, 1998), establece que:

> "El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades." (p. 7)

Según Mora y Sepúlveda (2003) de la Universidad Cooperativa de Colombia, esta investigción se define como aquella que:

> "Está orientada a la utilización del conocimiento básico y aplicado en la introducción de productos y servicios al mercado, previo control de los resultados y mediante el diseño, construcción y prueba de modelos, prototipos e instalaciones experimentales (plantas piloto). Comprende el desarrollo de prototipos y la construcción y operación de plantas piloto."

Este estudio según Yáber y Valarino (2003) se denomina Investigación y Desarrollo, la cual está focalizada en el desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social. A los fines de esta investigación denominaremos el estudio como Investigación y Desarrollo.

b. Metodología a Emplear

Para la recolección de información, se empleará la Triangulación de la Información como herramienta para el análisis, la cual busca a través de la combinación de varias fuentes de datos y métodos de investigación para verificar las tendencias detectadas en cada uno, incrementar la validez de los resultados y mitigar problemas de sesgo en el estudio de la Institución.

La metodología empleada en el análisis y desarrollo de la propuesta de Cambio Organizacional rediseñando la Estructura Organizativa, Puestos de Trabajo y Comunicación de los mismos, es Metodología Hay Group. Desarrollada por esta empresa en base a su experiencia en varios países asesorando a organizaciones en aspectos relacionados con la gestión humana. Esta metodología se empleó en el diseño del Manual de Funciones y Responsabilidades de la Institución, el cual incluye las Descripciones de Funciones y Perfil de Selección.

Esta organización en su página Web http://www.hayandino.com menciona la necesidad que tienen las empresas de tener claridad en los roles:

> "Las organizaciones con un alto grado de claridad en los roles de la gente son muy efectivas a la hora de implantar estrategias exitosas. Cuando las personas conocen y comprenden su rol dentro de la organización, saben lo que se espera de ellas y cómo su rol apoya el logro de los objetivos estratégicos, es muy probable que se comprometan con la organización, tomen decisiones acertadas y enfoquen sus esfuerzos hacia la consecución de dichos objetivos."

c. Plan de Trabajo

El plan de trabajo para realizar en la Consultoría Organizacional en APOYE, abarca las siguientes actividades:

- ***Recopilación de Información.*** Se usarán las siguientes técnicas para el levantamiento de la información de la estructura organizativa, roles, funciones y responsabilidades, así como especificaciones, requisitos o perfil de selección: (a) Entrevistas estructuradas aplicadas a cada uno de los empleados de la institución; (b) Revisión documental se revisarán algunos documentos generados por la Institución.

- ***Revisión de Bases Teóricas y de Referencia.*** Revisión de bibliografía e investigaciones relacionadas al objetivo de la presente investigación.

- ***Benchmarking.*** Revisión de información de algunas ONG´s e instituciones educativas.

- ***Análisis e Interpretación de la Información.*** Se empleará la técnica del análisis de contenido.

- ***Elaboración de Documentos y Revisión.*** Se elaborarán versiones de los documentos para revisión con los representantes de institución.

- ***Elaboración del Manual.*** Se incluirán los documentos diseñados.

- ***Diseño de Estrategias.*** Se elaborarán las relacionadas con la Comunicación y Manejo del Cambio Organizacional.

- ***Diseño de Guía de Implantación.*** Se elaborará una propuesta estructurada y sistematizada que le permitirá a la Institución ejecutar los cambos organizacionales planificados de forma satisfactoria.

1.5. Resultados Esperados. Implicaciones

1.5.1. Resultados Esperados

En la Consultoría Organizacional se obtendrá un Manual de Funciones y Responsabilidades del personal de APOYE, el cual permitirá formalizar la estructura organizativa de la Institución y las líneas de supervisión, describiendo las funciones específicas de las áreas y cargos que la conforman, disminuyendo la ambigüedad y contribuyendo con la orientación adecuada del personal en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

También se desarrollarán las Estrategias de Comunicación y de Manejo del Cambio Organizacional, así mismo, se diseñará la Guía de Implantación que le permitirá a la Institución lograr los cambios propuestos de forma efectiva.

1.5.2. Implicaciones

Una de las características propias de los estudios Investigación Desarrollo, es que los productos que se elaboran son parte de una propuesta cuya implantación es responsabilidad de la Institución para la cual fue diseñada.

La misma es el resultado del trabajo planificado de consultor con los representantes de APOYE, considerando sus necesidades y las prioridades de solución, así como los recursos de los que disponen para llevarla a cabo, impactando positivamente la operatividad.

1.6. Aspectos Éticos

En la Consultoría Organizacional, el autor cumple con las normas éticas como consultor, basadas en Louis White y Kevin Wooten (citado en French y Bell; 1996) que se mencionan a continuación:

a. No distorsionará las habilidades, antecedentes, entrenamientos ni experiencia.
b. No desarrollará intervenciones que excedan su experiencia o no sean útiles.
c. No establecerá intervenciones en las que pueda perjudicar a determinada persona en beneficio de otra.
d. Buscará en el desarrollo de las intervenciones, la participación de todas las personas que sean necesarias, sin ejercer ningún tipo de presión.
e. Se compromete en no ofrecer resultados que no sean cónsonos con las posibilidades reales del proyecto.

1.7. Referencias Bibliográficas

Asociación Audaz Para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales (APOYE) (2006). *Presentación, programas y servicios*. Caracas, Venezuela: Autor.

Blanco, Marcel (1995). *Guía Práctica de la Empresa Competitiva. Venezuela*: Venezuela Competitiva.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*._Quinta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A: México.

República Bolivariana de Venezuela. *Ley para las personas con Discapacidad.* Gaceta Oficial N. 38598 de la de fecha 05 de enero del 2007.

López, A. (2008). *Diagnóstico Organizacional en la Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales* (Tesis no publicada de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello).

Ministerio del Poder Popular para la Participación y el Desarrollo Social Consejo Nacional para Personas con Discapacidad (sin fecha). *Guía para personas con discapacidad en busca de empleo y empresas privadas e instituciones públicas que ofertan empleo.* Caracas: CONAPDIS.

Organización Internacional del Trabajo (2006) *La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión.* Tercera edición, Limusa: México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas, Venezuela: UPEL.

Yáber, G, y Valarino, E, (2003) *Proyectos de investigación y aplicación en los programas de gerencia en la USB.* Ponencia presentada en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela

Páginas Web y Documentos en Línea Revisados

Chaurán, K. (2007). La pasión de atender a personas con Síndrome de Down. *Diario La Voz.* Consultado en diciembre 02, 2007 en: http://www.diariolavoz.net/seccion.asp?pid=18&sid=1755&notid=244607&fecha=12/02/2007.

Fernández Cristina (Resumen del Libro de Metodología de la Investigación Holística de Jacqueline Hurtado de Barrera). Universidad Metropolitana 2002. *Criterios Metodológicos de la Investigación.* Consultado en abril 2008 en. http://ares.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm

Martínez Elena F. de (sin fecha). *Guía Cátedra Metodología de la Investigación* (FPED49). Consultado en mayo, 06,2008 en http://medusa.unimet.edu.ve/didactica/fpdd49/Lecturas/Archivo%20Word/TIPOS%20DE%20INVESTIGACIONES%20.doc.

Mora Ledesma Martín, Sepúlveda Ortiz Patricio (2003). *Metodología de la Investigación*. México Limusa Noriega Editores: p.100, 101. Consultado en mayo,08, 2008 en: http://www.uccibague.org/~investig//archivos/paginas/clasesdeinestigacion.htm.

Porta, L. y Silva, M. *La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa*. Mar del Plata octubre de 2003, Universidad Católica de Córdova, disponible en: http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf.

Rodríguez, Óscar (2005). La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*. Tribuna de Debate: Consultado en: 02-03-2008 en http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp.

Universidad Cooperativa de Colombia Clase de Investigación (Modelo Teórico) o Trabajo Propuesto http://www.uccibague.org/~investig//archivos/paginas/clasesdeinestigacion.htm

http://www.apoye.org.ve

http://www.christelhouse.org

http://www.cruzrojavenezolana.org

http://www.hayandino.com

http://www.ve.christelhouse.org

1.8. Cronograma de Ejecucion Propuesto

El cronograma de trabajo de la Consultoría Organizacional fue elaborado para ser desarrollado en un tiempo estimado de 101 días, lo que equivale a tres meses y medio de actividades de campo y de trabajo del consultor. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. *Cronograma de Ejecución Propuesto*

Actividades de Consultaría	Duración
Plan de Trabajo	4 días
Estructura Organizativa	15 días
Levantamiento de Información	
Análisis y Propuesta	
Descripciones de Funciones y Responsabilidades	41 días
Instrumentos y Formatos	
Levantamiento de Información	
Análisis y Propuesta	
Estrategia de Comunicación	15 días
Manual de Funciones y Responsabilidades	10 días
Estrategia de Manejo del Cambio Organizacional	16 días
Tiempo en días de Desarrollo de la Consultoría Organizacional	**101 días**

Nota: Elaborada por el autor.

1.9. PRESUPUESTO

Para el desarrollo efectivo de la investigación se requiere disponer de ciertos recursos humanos, materiales, logísticos, económicos y financieros. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. *Costos Estimados de la Consultoría Organizacional*

Recursos para el desarrollo de la Consultoría	Costos
a. Tiempo en días de desarrollo de la Consultoría Organizacional en sus distintas fases: **101 días.** b. Tiempo en horas de desarrollo de la Consultoría Organizacional: **143 horas.** c. Equivalente a tres meses y medio de trabajo, representado en 13 semanas, con 11 horas de dedicación cada semana. d. Costo por cada hora profesional de Consultoría: **100 BsF.**	
Costo de horas profesionales de Consultoría: 143 horas x 100 BsF cada hora:	14.300 BsF.
Gastos Adicionales por concepto de: Materiales: 650 BsF. Servicios: 250 BsF. Otros: 350 BsF.	1.250 BsF.
Costo Total de la Consultoría Organizacional	15.550 BsF.

Nota: Elaborada por el autor.

FASE DE EJECUCIÓN

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Para realizar la Consultoría Organizacional en APOYE se consideraron las bases teóricas que se indican a continuación:

2.1. Las Organizaciones que Generan Valor

Las organizaciones generadoras de valor son las que se ocupan de alcanzar los niveles de competitividad exigidos por una economía global, de aplicar los sistemas organizativos eficientes y las tecnologías orientadas a la calidad, al costo de los procesos y de los productos. Están conscientes que la ganancia y la riqueza están en la diferencia entre lo que cuesta producir y el precio que el mercado está dispuesto a pagar; la organización generadora de valor orienta su desarrollo en función del mercado.

Los líderes de estas organizaciones exitosas son los que están dispuestos a realizar los cambios necesarios en favor del bienestar de la empresa y no de intereses particulares o personales. No sólo son capaces de movilizar los recursos para permitirle adaptarse a las condiciones

cambiantes del entorno, sino que además son promotores de cambios organizacionales que las convierten en las mejores en su ramo.

Lo contrario sería una empresa ineficiente, generadora de costos y pérdidas, anclada en el pasado, que no percibe las oportunidades que se abren al negocio y no es lo suficientemente flexible para realizar los cambios que le permitan aprovecharlas, lo cual conducen a la pérdida de valor. Toda organización debe trabajar bajo un enfoque de alcanzar el máximo beneficio, a través de la relación costo – beneficio.

La creación de valor en la organización depende de su gente, de su creatividad, optimismo, motivación, de la satisfacción que tengan con su trabajo, de la conciencia que posean del valor de su aporte a los logros de la empresa y de la capacidad para adaptarse a los cambios.

La alta gerencia de organizaciones líderes en el mundo se están esforzando por capturar todas las oportunidades que les permita generar valor para la organización, como medio para entender mejor el negocio y el impacto de las decisiones gerenciales en el desempeño a corto y mediano plazo, buscando con ello asegurarse que las decisiones que se tomen generen valor en un futuro cercano. Entre las características de la cadena de valor se mencionan:

a. Proporciona un entendimiento común de lo que es una estructura lógica para el negocio.

b. Determina la fuente de ventajas competitivas, costo de diferenciación y alcance competitivo.
c. Identifica oportunidades de cambio organizacional.
d. Identifica oportunidades de negocio.
e. Sirve como herramienta de comunicación, así como marco de referencia para la gerencia.

Para entender una organización se parte de su estrategia, la cual se entiende como el conjunto de acciones de una organización orientadas al logro de sus objetivos, tomando en consideración sus condiciones internas y los factores de su entorno. Comprende según Blanco, Marcel (1995), la razón de ser, los objetivos y planes de acción de la organización, así mismo recomienda para mejorar la estrategia organizacional:

a. Definir de manera participativa la misión de la empresa, incorporando una orientación competitiva y comunicándola ámpliamente.
b. Desarrollar una visión compartida que sea significativa para todos los colaboradores de la organización.
c. Dedicar esfuerzos a la reflección estratégica como una actividad permanente de la empresa.
d. Desarrollar la capacidad para vigilar la evolución del ambiente, del mercado y de la competencia.
e. Diseñar estrategias para lograr los objetivos definidos y mantener ventajas competitivas.
f. Desarrollar planes para realizar las estrategias, definiendo presupuestos de inversiones y gastos acordes con las orientaciones estrategicas.
g. Preveer planes de contingencia, analizando posibles escenarios y cambios, así como verificar como afectarán la organización

h. Desarrollar planes para mejorar y desarrollar la organización como conjunto.
i. Formular y evaluar las estrategias y planes, como ocasiones para aprender en equipo y mejorar la gerencia y liderazgo de la empresa.

2.2. Intervenciones de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático, que se aplica en las organizaciones con el fin de generar cambios que permitan incrementar su efectividad y la los individuos que la integran, empleando para ello principios y prácticas de las ciencias del comportamiento. Según French y Bell (1996) el Desarrollo Organizacional es:

> Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción. (p 29)

El Consultor de Desarrollo Organizacional establece un relación de colaboración con los miembros de la organización, en conjunto identifican los problemas, las oportunidades y emprenden las mejoras. En este sentido, es importante aclarar que la responsabilidad del consultor que desarrolla un proceso de consultoría es por la calidad e integridad de su asesoramiento; y la responsabilidad de las decisiones y cambios derivados de la aplicación de las recomendaciones es del cliente.

Uno de los objetivos que persigue el consultor en el desarrollo de la consultoría es apoyar para que el cliente esté mejor preparado para afrontar sus problemas. La consultoría de empresas según la OIT (2006) puede verse de dos formas:

a. Servicio Profesional. Según Larry Greiner y Robert Metzger nombrados por OIT (2006), es un asesoramiento proporcionado por personal contratado, especialmente calificadas que prestan asistencia a las organizaciones para detectar prblemas, analizarlos, proponer soluciones y si se requiere apoyar en la solución.

b. Método de Asesoramiento. Se enfatiza el apoyo suministrado por consultores, al personal de las organizaciones para el logro de mejoras en la gestión empresarial e incremento del desempeño individual y colectivo.

En toda consultoría se debe definir el tipo de Intervención de Desarrollo Organizacional a realizar, las cuales son diseñadas para incrementar el interés y la participación de los miembros de la organización, según French y Bell (1996) el término se refiere a:

> Las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización. (p. 159)

A los efectos de la consultoría que se documenta en este texto y de acuerdo a los cambios que se requieren efectuar en APOYE, las Intervenciones de Desarrollo Organizacional son Estructurales, las cuales según French y Bell (1996) son "esfuerzos de cambios orientados al

mejoramiento de la efectividad de la organización por medio de cambios en la tarea, estructurales, tecnológicos y en proceso de fijación de las metas en toda la organización." (p. 239).

Este tipo de intervención incluye cambios en la forma de división del trabajo, en las líneas de reporte, en los métodos y flujos de trabajo, así como en la comunicación e influencia. Se debe poner énfasis en el sisitema social de la organización.

2.3. Estructuras Organizativas

Toda empresa cuenta en forma explícita o implícita, con jerarquías y atribuciones asignadas a los integrantes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la organización.

La estructura describe la asignación de responsabilidades de los integrantes de la organización, denota el grado de especialización, agrupamiento de personas para formar las áreas o departamentos, designa niveles formales de autoridad, establece también líneas de coordinación y comunicación, así como de decisión.

La definición de la estructura organizativa tiene para las empresas las siguientes utilidades:

a. Contribuyen a alcanzar objetivos organizacionales.
b. Permiten minimizar o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
c. Favorece que los individuos se ajusten a los requisitos de las organizaciones y no viceversa.

2.3.1. Factores Condicionantes de la Estructura

La calidad de una estructura organizativa depende en gran medida de la calidad de la agrupación y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. Adicionalmente, existe un conjunto de factores que hacen que un determinado diseño de la estructura sea más adecuado, según Mintzberg (1995):

a. ***Edad y Tamaño.*** La edad de formación de la empesa es importante: (a) Cuando una empresa es pequeña, su estructura es simple, habiendo poca especialización y formalización; (b) Cuando la empresa empieza a crecer, aumenta el grado de especialización, tiene mayor complejidad, mayor necesidad de coordinación, mayor grado de formalización.

b. ***Tecnología.*** Según las características de la organización son: (a) Tareas rutinarias y los problemas a resolver están bien definidos, se requiere alta formalización; (b) Tareas variables y problemas poco definidos, requiere un escaso grado de formalización.

c. ***Entorno.*** De acuerdo a las caracteristicas del entorno donde se desenvuelve la organización: (a) En un entorno dinámico con cambios frecuentes y profundos, se requiere menor estandarización de las actividades y escasa formalización; (b) En un entorno complejo se requiere mayor descentralización; (c) En un entorno hostil se requiere mayor centralización.

APOYE posee las siguientes caracteríacas: es pequeña de tamaño, está inmersa en un entorno dinámico, posee siete (7) años en el desarrolllo de sus funciones, con incremento de su complejidad y necesidad de

coordinación de actividades, con especialización de las funciones, por ello la estructura organizativa propuesta contempla esta realidad organizacional y agrupa las áreas de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.

Según lo expresado por Kotter (1997; p 191) las organizaciones del siglo XXI tienen estructuras caracterizadas por:

a. No burocrática, con menos reglas y empleados.
b. Limitada a menos niveles.
c. Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a dirigir, y los empleados de menor nivel a administrar.
d. Políticas y procedimientos que generan la interdependencia interna mínima requerida paras servir a los clientes.

2.3.2. Formalización de la Estructura Organizativa

Es una realidad que toda organización cuenta con una estructura formal o informal.

a. ***Estructura Formal.*** Es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa, regula las relaciones planificadas, establecidas de forma consciente a través de decisiones.

b. ***Estructura Informal.*** Es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros. Se caracteriza por relaciones espontáneas, no previstas por la dirección.

A través del trabajo coordinado entre las áreas se pueden integrar las actividades, contribuyendo con ello al logro de las metas establecidas por la organización. El grado de coordinación depende de la naturaleza de las tareas a realizar y de la interdependencia existente entre las personas de las diversas unidades.

2.3.3. Diagramación de Estructuras Organizativas

Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura formal de una organización. En consecuencia, muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que la componen y tiene como objetivos los siguientes:

a. Mostrar las áreas de actividad que componen la organización, lo cual permite a los integrantes visualizar su ubicación relativa a la misma. Facilita también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades de los funcionarios.

b. Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes, así como detectar las deficiencias de estructuración, tomando en consideración la distribución necesaria de las funciones y responsabilidades.

2.4. Estructuras Funcionales

El análisis de las estructuras funcionales reviste gran importancia, porque las organizaciones están formadas por personas que realizan funciones

específicas, con división de trabajo, poder y responsabilidades, para lograr los objetivos planteados.

Todo integrante de una organización tiene un cargo asignado con una determinada posición en la estructura organizativa, la cual define sus relaciones con otros cargos, así mismo posee asociado un conjunto de funciones y responsabilidades.

El análisis de los puestos de trabajo según Chiavenato (1990), es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

A continuación se presentan algunas definiciones relacionadas, según Louart, Pierre (1994):

a. ***Análisis de Puestos de Trabajo.*** Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, de su contenido, los aspectos y condiciones que los rodean.

b. ***Descripción de Puestos de Trabajo.*** Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

   En la propuesta formulada a la institución APOYE, se denominó Descripción de Funciones y Responsabilidades.

c. ***Especificaciones del Puesto de Trabajo.*** Estan relacionadas con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otros. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto y se plasman en un manual de cargos.

   En la propuesta realizada para APOYE, se denomina Perfil de Selección.

2.4.1. Modelo Situacional o Contingencial

En el Modelo Situacional según Chiavenato (2000), el diseño del cargo debe considerar que las organizaciones son dinámicas, por ello no puede basarse suposiciones de estabilidad y permanencia de los objetivos y de los pocesos organizacionales.

Este modelo considera en el diseño del cargo las variables: (a) Diferencias individuales de las personas; (b) Tareas involucradas; (c) Estructura de la organización.

Uno de los factores motivadores del personal es planear los objetivos conjuntamente entre el ocupante del cargo y su supervisor, contribuyendo con el incremento de los niveles de desempeño, la capacidad de autodirección y autocontrol del personal. Lo cual es el resultado de la conjugación de tres (3) estados psicológicos, que según indica Chiavenato (2000) son: (a) Creencia de que su trabajo es significativo y tiene valor; (b) Sentimiento de responsabilidad por los resultados de su trabajo; (c) Conocimiento de los resultados obtenidos con su trabajo. Dicho autor también menciona que toda organización debe considerar los siguientes factores psicológicos del personal con respecto a su trabajo, elevada motivación, desempeño de alta calidad y elevada satisfacción.

Los cargos diseñados bajo el modelo situacional consideran cinco (5) dimensiones y cuando mayores características represente el ccargo de cada una de ellas, mayor será la probabilidad de crear en el personal los estados psicológicos antes indicados. (Ver Tabla 4)

Tabla 4: *Dimensiones Esenciales para el Diseño de Cargos*

Dimensiones	Características
VARIEDAD	• Trabajo diverso, con operaciones diferentes, equipos y múltiples habilidades. • Diversidad y desafío para ejecutar distintas actividades creativas e innovadoras. • Variación.
AUTONOMÍA	• Ámplia libertad del empleado para programar y planear el trabajo, escoger el equipo, el lugar y el método de trabajo.
SIGNIFICADO DE LA TAREA	• Conocimiento ámplio de la repercusión del trabajo sobre los demás trabajos de la organización. • Visión ámplia de las consecuencias y las interdependencias del trabajo.
IDENTIDAD CON LA TAREA	• Trabajo integral, conjunto y global, con significado para la persona, que le permite identificarse con la tarea.
RETROALIMENTACIÓN	• Información clara sobre el desempeño y el resultado del trabajo. • Perfecta e inmediata noción del desempeño. • Sentido de autoevaluación, autodirección y autocontrol. Autorrealización.

Nota: Adaptación del autor tomado de Chiavenato (1995). *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas*. São Paulo, Makron Books, p.95.

2.4.2. Metodología Hay Group

Esta metodología fue desarrollada en base a la experiencia de Hay Group asesorando en varios países, a empresas en aspectos relacionados con la gestión humana, en su página Web http://www.hayandino.com menciona la necesidad que tienen las empresas de tener claridad en los roles:

> "Las organizaciones con un alto grado de claridad en los roles de la gente son muy efectivas a la hora de implantar estrategias exitosas. Cuando las personas conocen y comprenden su rol dentro de la organización, saben lo que se espera de ellas y cómo su rol apoya el logro de los objetivos estratégicos, es muy probable que se comprometan con la organización, tomen decisiones acertadas y enfoquen sus esfuerzos hacia la consecución de dichos objetivos."

Esta metodología se emplea para el análisis, diseño y descripción de cargos de las organizaciones. Se caracteriza por abarca el "qué" y el "cómo" del trabajo que se debe realizar para el logro de los objetivos, define las competencias, procesos y resultados esperados, todo lo cual permite identificar los requerimientos del cargo.

a. Es importante comenzar examinando la estructura organizativa actual de la empresa, la definición de roles y los principales procesos, a fin de identificar posibles problemas.

b. Luego, se verifica la distribución de responsabilidades.

c. Posteriormente, se definen los nuevos roles.

d. Por último, se diseñan y ejecutan los programas de comunicación, evaluación y entrenamiento requeridos para la implementación de los cambios.

Esta metodología se empleó en el diseño del Manual de Funciones y Responsabilidades de la Institución, el cual incluye las Descripciones de Funciones y Perfil de Selección.

2.5. Gestión del Cambio

2.5.1. Cambio Organizacional

El cambio es una de las características más significativas y permanentes del quehacer social actual. "Nada es permanente, excepto el cambio", afirma un proverbio chino que resulta particularmente ilustrativo de esta situación. Antes de adentrarnos en el cambio organizacional, exploremos la definición de cambio, es la modificación de un estado, condición o situación.

El cambio organizacional es un proceso dinámico que consiste en identificar y programar los cambios necesarios, se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Como un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

El proceso del cambio organizacional es dinámico e intencional y va orientado a unos fines específicos, los más importantes son: capacitar a la Organización para adaptarse a los procesos de cambio y modificar la conducta del personal de la organización.

2.5.2. Teorías del Cambio Organizacional

Seguidamente se ofrece una síntesis de las teorías más importantes sobre el Cambio Organizacional tomadas de French y Bell (1996), relacionadas con esta investigación:

a. ***Enfoque de Schein (1987).*** Se basó en el modelo de Lewin de 1951 y lo amplió para explicar los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, dividiéndolo en tres etapas:

Descongelación. Es el periodo en el que un sistema, un individuo, un grupo o una colectividad mayor, comienza voluntariamente o no, a cuestionar sus percepciones, hábitos o comportamientos, contempla la posibilidad de explorar otras opciones, o reconoce que sus procedimientos habituales deben ser abandonados o sustituidos por otros.

Moverse. Es aquella fase en la cual el sistema se tornará más o menos permeable a la adquisición de nuevos comportamientos, a nuevas posibilidades de actitudes.

Volver a Congelar. Consiste en integrar el nuevo punto de vista en las conductas y actitudes de la persona, mediante al apoyo al cambio dado por los sujetos importantes que componen el ambiente social del individuo.

b. ***Según Burke y Litwin (1994).*** Los cambios pueden ser de dos tipos:

Cambios Transaccionales. Son cambios en el ambiente de la Organización, que se producen debido a cambios en las prácticas gerenciales, las estructuras y/o los sistemas. Este tipo de cambios se conoce también como cambios de primer orden, que generan cambios en las características de la organización, pero sin alterar significativamente su naturaleza o cultura.

Cambios Transformacionales. Son cambios de segundo orden en los cuales se altera de forma significativa la naturaleza o cultura de la organización. Estos cambios inciden principalmente sobre: las normas, los valores, las creencias y otros elementos más profundos relativamente perdurables y a menudo inconscientes.

2.5.3. Roles Claves para el Proceso de Cambio Organizacional

Es de suma importancia en cualquier proceso de cambio que se desee exitoso, clarificar los roles de quienes participan en el mismo y coordinarlos de manera de asegurar que cumplan adecuadamente con sus responsabilidades. (Ver Tabla 5)

Es importante destacar que algunos de estos roles son de larga duración y otros son transitorios, pero independientemente de ello es importante educar y recodar a las personas que serán movidos de un rol a otro a lo largo de un proceso de transición, y por ende que su comportamiento esperado puede cambiar.

Tabla 5. *Roles en el Cambio Organizacional*

Roles	Definición
1. Blancos del Cambio	Son aquellos individuos o grupos que deben cambiar sus destrezas, actitudes y comportamientos como resultado del cambio
2. Patrocinadores iniciales o promotores	Persona o grupo que goza del poder para iniciar y legitimar el cambio hacia el nuevo sistema de información y para todos los afectados
3. Promotores de sustento	Grupo que tiene la proximidad política, logística y económica a los blancos afectados y cuya función principal es lograr que el proceso iniciado por los promotores iniciales se mantenga
4. Agente de Cambio	Son los responsables de implementar el cambio. Son los primeros blancos del cambio
5. Partidarios del Cambio	Son aquellos que quieren extender e implantar el cambio pero no poseen poder de leitimación
6. Torrente de promotores o patrocinadores	Son aquellos que junto a los promotores de alto nivel, ejercen la misma función pero en cada proyecto en particular o acción de iniciativa que conforma el plan general.
7. Gerente de la transición	Es el gerente ejecutivo o responsable en la organización del proceso de transición

Nota: Traducido y Resumido de Ernst & Young: Development Effectiveness Strategies for IS Organizatinal Transition. 1994. Cap. 6.

2.5.4. El Impacto de los Cambios y la Resistencia

Cuando un nuevo proceso es implementado las personas no saben que esperar o como asimilar los efectos de ese nuevo proceso. El sentimiento de seguridad y comodidad que otorga el control del ambiente desaparece y las personas se enfrentan a una duda personal, lo cual es normal en todos los seres humanos, pero se ve afectada en los procesos de cambio, que generan sentimientos de estrés, inadaptabilidad e inestabilidad que es

producto de la pérdida de control que siente el individuo, lo cual genera desgaste emocional.

Solo cuando los beneficios exceden considerablemente a las consecuencias psicosociales y los costos materiales y financieros se justifica la implantación de una transformación organizacional. Todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes: en los patrones de comportamiento, en las actitudes personales y en la adaptación social.

a. ***Los Patrones de Comportamiento.*** los aspectos comportamentales se refieren a alteraciones objetivas que deben hacerse por aquellos que ejecutan el trabajo mediante rutinas físicas en la realización de las tareas.

b. ***Las Actitudes Personales.*** El efecto psicológico del cambio debe notarse en las actitudes desarrolladas por las personas con relación al cambio en función de su habilidad para afrontar las nuevas exigencias. Existen muchas actitudes que representan las reacciones personales con relación al cambio. (Ver Tabla 6)

c. ***Adaptación Social.*** se requiere la asesoría de Recursos Humanos, la cual consistirá en la transformación de las actitudes personales frente al cambio, en comportamientos de aceptación.

La resistencia aparece con el cambio y es parte inevitable del proceso. Uno de los beneficios tangibles de la gerencia del cambio es la identificación del perfil de resistencia, y la generación de estrategias para tomar la mayor ventaja de la resistencia, manejandola apropiadamente. Un proceso de cambio exitoso sólo se podrá obtener si hay un compromiso firme de las personas que deben aplicar el cambio o que son afectados por el mismo.

Los empleados presentan menos resistencia a algunas propuestas de cambios cuando saben que existe una oportunidad de hacer el trabajo más rápido o con menos interferencias, o cuando existen incrementos de salarios, o promociones dentro de la organización como resultado del cambio. Otra de las formas de minimizar y hasta eliminar la resistencia al cambio es exponiendo a los empleados a otras unidades u organizaciones en las cuales el proceso de cambio ya ha ocurrido exitosamente.

Tabla 6. *Actitudes Frente a los Cambios*

Actitudes	Comportamientos
Aceptación	Cooperación y apoyo entusiasta Cooperación Cooperación bajo presencia del jefe Aceptación Resignación pasiva
Indiferencia	Indiferencia Pérdida del interés en el trabajo Apatía Sólo hace lo que se le solicita Comportamiento Regresivo
Resistencia Pasiva	No aprendizaje Protestas Sigue estrictamente las reglas Hace lo mínimo posible
Resistencia Activa	Atrasa o retarda el trabajo Alejamiento personal Comete errores Deterioro o Desperdicio Sabotaje deliberado

Nota: Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos.* p. 395.

2.5.5. Factores Críticos para un Cambio Exitoso

En todo proceso de cambio se deben tomar en cuenta varios elementos, según mencionan Matejka y Julian (los más importantes son los siguientes:

a. ***Respeto.*** El líder del cambio debe ser una persona verosímil, ya que cuando inspira desconfianza en la organización, es probable que haya resistencia al cambio.

b. ***Evaluación.*** Los empleados necesitan conocer a cabalidad sobre el cambio para medir su eficacia sobre ellos. Sin embargo, frecuentemente sólo reciben muy poca información referente al cambio y ese poco es lo que los lleva a creer equivocadamente que el cambio no es garantizado o personalmente riesgoso.

c. ***Satisfacción.*** Muchos empleados probablemente están contentos con la situación actual. Su bienestar con las cosas de costumbre es hecho para guiar la resistencia a algo que amenaza su StatusQuo.

d. ***Ignorancia.*** La carencia de conocimientos o habilidad para manejar el cambio puede guiarnos a inseguridades y por consiguiente, rechazarlo. Antes de admitir su ignorancia, tratan de salvarse y desesperadamente mantienen el modo antiguo de hacer las cosas.

e. ***Fortaleza.*** Algunas veces la resistencia quiere mostrar el poder que los empleados pueden ejercer.

f. ***Tradición.*** Los empleados argumentan que hay unas tradiciones que son merecedoras de ser conservadas, sin embargo hay algunas que necesitan cambiarse.

g. ***Anhelo.*** Muchos empleados simplemente temen a lo desconocido. Cualquier cambio trae inquietud sobre el futuro acompañado de una natural renuencia. Hay que dar seguridad para reducir la amenaza

h. ***Normas.*** El comportamiento aceptable socialmente del grupo de compañeros puede ser un elemento poderoso en actitud y resultar beneficioso hacia el cambio. En particular, el cambio que viole los patrones aceptables del grupo será rechazado. Por lo tanto, las normas que apoyen el cambio serán favorecidas.

i. ***Compromiso.*** El grado en el cual los empleados perciben la visión y extensión de la organización a la cual se siente comprometidos con sus metas, afectará la cantidad de resistencia. Una visión clara aumenta el compromiso.

j. ***Expectativas.*** Los empleados pueden esperar que sus gerentes acepten el cambio, pero si éstos muestran renuencia a adoptar lo nuevo ellos con mayor razón lo harán.

2.5.6. Errores a Evitar al Ejecutar Cambios Organizacionales

Las organizaciones que hacen importantes esfuerzos de cambio por adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, logran adaptarse de manera más significativa y mejoran su posición competitiva.

En muchas oportunidades los cambios resultan decepcionantes y los daños desvastadores, con desperdicio de recursos y personal agotado, atemorizados y frustrados. Una parte de los aspectos negativos asociados a los cambios resulta inevitable, pero una porción significativa del desperdicio y angústia es evitable.

Según Kotter (1997) hay errores muy comunes que se cometen al realizar cambio organizaciones y sus consecuencias resultan costosas, con conciencia y habilidad se pueden evitar o mitigar. (Ver Tabla 7).

La clave para abordar los cambios organizacionales, radica en comprender los motivos por los que las instituciones se resisten al mismo y para ello se requiere contar con un liderazgo que impulse el proceso.

Tabla 7. *Ocho Errores Comunes a los Esfuerzos de Cambio en las Organizaciones y sus Consecuencias*

Errores Comunes
1 Permitir un exceso de complacencia.
2 No dar lugar a una coalición conductora lo suficientemente poderosa.
3 Subestimar el poder de la visión.
4 No comunicar intensamente lo que es la visión.
5 Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.
6 No dar lugar a triunfos a corto plazo.
7 Cantar victoria demasiado ronto.
8 Olvidarse de arraigar firmenente los cambios en la culura corporativa.

Consecuencias
1 Las nuevas estrategias no se instrumentan bien.
2 Las adquisiciones no alcanzan la sinergia esperada.
3 La reingeniería se toma demasiado tiempo y resulta sumamente costosa.
4 Los recortes no logran controlar los costos.
5 Los programas de calidad no rinden los resultados esperados.

Nota: Kotter, J. (1997) *El Líder del Cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo.* (p. 17)

2.5.7. Etapas del Cambio Organizacional

Kotter (1997) resume los pasos para lograr un cambio exitoso de cualquier magnitud en las organizaciones, cuenta con ocho etapas, cada una de las cuales está relacionada con los ocho errores mencionados en el punto anterior, que socavan los esfuerzos de transformación. (Ver Tabla 8)

2.6. Trabajo en Equipo

Toda organización, independientemente del mercado que atienda o de sus características, tiene la finalidad de cumplir una serie de metas, para lo cual se requiere la interacción de diversos elementos; por lo que la atención debería estar puesta en la formación del equipo responsable y más aún en quién selecciona y determina dicho equipo. La formación de un equipo de trabajo debería tomar en cuenta el objetivo por el que se está formando, las habilidades requeridas para ello, identificando los talentos y competencias adecuadas para cubrir una necesidad determinada.

Los grupos y los equipos no significan lo mismo, en un grupo el desempeño, es simplemente la suma de las contribuciones individuales y para Robbins y Coulter (1996) un grupo se define como:

> "dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Pueden ser formales o informales. En los grupos formales, los comportamientos son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización. Los grupos informales son de naturaleza social."

Tabla 8. *El Proceso de Ocho Etapas para dar Origen al Cambio Fundamental*

Etapas del Cambio
1 DIFUNDIR EL SENTIDO DE PREMURA. Analizar el mercado y las realidades competitivas. Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes.
2 DAR ORIGEN A LA COALICIÓN ORIENTADORA. Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio. Lograr que el grupo trabaje conjuntamente como equipo.
3 DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA. Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio. Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.
4 COMUNICAR LA VISIÓN DEL CAMBIO. Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y estrategia. Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados.
5 FACULTAR A UNA BASE AMPLIA PARA LA ACCION. Deshacerse de los obstáculos. Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio. Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que salgan de lo tradicional.
6 GENERAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO. Planear mejoras visibles en el desempeño, o "triunfos". Dar lugar a esos triunfos. Otorgar reconocimientos y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles los triunfos.
7 CONSOLIDAR LAS GANACIAS Y GENERAR MAS CAMBIOS. Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticasque no se adapten entre sí y que no encajen con la visión de transformación. Contratar, promover y desarrollar a las personas capaces de poner en práctica la visión del cambio. Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
8 ARRAIGAR LOS NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA. Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficaz. Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización. Desarrollar medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama.

Nota: Kotter, J. (1997) *El Líder del Cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo.* (p. 23)

En cambio los equipos generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. El resultado es un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales. "Los equipos de trabajo, son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta". (Robbins y Coulter, 1996)

Es importante identificar en las organizaciones los grupos que en ella existen y diseñar estrategias para hacer que trabajen en forma congruente con los objetivos y metas de la organización, lo cual podría redundar en una mejora sustancial en la comunicación, compromiso, satisfacción de las necesidades individuales de los trabajadores y productividad.

Cuando en la organización se requieren formar grupos con objetivos específicos, se deben considerar las características, habilidades y destrezas de los miembros, determinando la conveniencia de su trabajo en equipo para la consecución de los objetivos y la posibilidad de satisfacer sus necesidades individuales, todo lo cual contribuirá con la obtención de un grupo eficiente y efectivo.

Peter Drucker (1999), señala que la pericia de los trabajadores es altamente especializada, pero su productividad depende en gran medida de que sus esfuerzos sean coordinados como parte de un equipo organizativo, esto ratifica la importancia de lograr relaciones cada vez mejores, convirtiéndose en una ventaja laboral.

Hoy en día los equipos de trabajo, se han convertido en los principales medios para organizar el trabajo de cualquier tipo de empresa. Esto se debe a que los equipos sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad. A medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo que le exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante

los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente.

Muchas organizaciones utilizan equipos de alto desempeño para desarrollar las actividades y resolver problemas; dando preferencia a los equipos de trabajo más pequeños. "Los grandes grupos de gente por lo general no pueden desarrollar la cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño." (Robbins y Coulter, 1996).

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades: Gente con experiencia técnica, con habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, su evaluación y elección de opciones competentes. Por último, necesitan gente que sepa escuchar, ofrezca retroalimentación, busque solución a conflictos y posea habilidades interpersonales.

2.6.1. Beneficios del Trabajo en Equipo

Entre los principales beneficios reportados por los equipos al trabajo a la organización: una mayor motivación del empleado, niveles más altos de productividad, una mayor satisfacción del empleado, compromiso común hacia las metas, mejor comunicación, habilidades de trabajo múltiples y flexibilidad organizacional. Se mencionan a continuación otros beneficios de la utilización de los equipos:

a. Crea espíritu de grupo, ya que los miembros del equipo esperan y exigen mucho de cada uno de sus integrantes, con lo cual se facilita la cooperación y se mejora el clima laboral de los empleados.

b. Permite que la gerencia piense en términos estratégicos, ya que especialmente los equipos autoadministrados, liberan a los gerentes para que puedan realizar más planificación estratégica.

c. Acelera las decisiones, ya que al tomar las decisiones en forma vertical descendente hacia los equipos, la organización se torna más flexible para decisiones más rápidas.

d. Generalmente los miembros del equipo saben más acerca de los problemas del trabajo que sus gerentes, ya que están más próximos a ellos.

e. Facilita la diversidad de la fuerza de trabajo. Grupos integrados por individuos diferentes y con experiencias distintas con frecuencia ven cosas que los grupos homogéneos no captan.

f. Incrementa el desempeño. Se eleva el desempeño superando lo que podría lograrse por los mismos individuos trabajando solos.

2.6.2. Características de los Equipos Efectivos

Algunas de las principales características de los equipos efectivos son las que se mencionan a continuación:

a. ***Metas Claras.*** Clara comprensión de la meta a alcanzar y creencia de que la meta es importante. Esta importancia alienta a los individuos a cambiar la dirección de sus preocupaciones personales por las metas del grupo y se comprometen con ellas.

b. ***Habilidades Pertinentes.*** Los miembros de equipos tienen conocimientos y habilidades técnicas necesarios para lograr las metas deseadas y las características personales requeridas para alcanzar la excelencia.

c. ***Confianza Mutua entre sus Miembros.*** Los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno.

d. ***Compromiso Unificado.*** Los miembros de un equipo efectivo deben mostrar al equipo, lealtad y gran dedicación, haciendo todo lo necesario para que su equipo salga adelante.

e. ***Buena Comunicación.*** Los miembros son capaces de transmitir mensajes entre ellos en forma rápida y comprensible.

f. **Habilidades de Negociación.** Los equipos efectivos tienden a ser flexibles y realizan ajustes constantes, los problemas y las relaciones cambian regularmente, por lo que se exige que sus miembros enfrenten y reconcilien diferencias.

g. ***Liderazgo Apropiado.*** Los lideres efectivos pueden motivar a un equipo a que los siga en las situaciones difíciles, ya que ayudan a poner en claro las metas, demuestran que el cambio es posible, e incrementan la confianza de los integrantes del equipo en sí mismos, ayudándolos a desarrollar su potencial al máximo.

h. ***Apoyo interno y externo.*** Un equipo efectivo tiene la necesidad de contar con un clima de apoyo. En lo interno, se debe contar con una infraestructura firme, que apoye a los miembros y refuerce comportamientos que conduzcan a altos niveles de desempeño. En lo externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para que la tarea se cumpla.

como aspectos fundamentales para el logro de objetivos.

En toda situación donde existan personas en interacción surgen problemas e inconvenientes, pero un equipo eficiente es aquel que trasciende a ellos en pos de un fin común.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Necesidades de la Organización

Según el trabajo de investigación realizado por Angel Lopez (2008) en su tesis "Diagnóstico Organizacional en la Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales", detectó que la Institución presenta algunas situaciones que afectan la dinámica de sus actividades, siendo los principales las relacionadas con la estructura organizativa y la estructura funcional.

Por lo tanto, en la ejecución de la Consultoría en Desarrollo Organizacional, detallada en el presente documento, se consideraron las necesidades de la Institución, producto del levantamiento de información se determinaron los problemas con mayor prioridad de atención. (Ver Tabla 9)

En esta consultoría se busca orientar a los representantes de la Institución para que puedan implantar las propuestas que se formularán a fin de minimizar y/o eliminar las situaciones problemáticas que presentan y que fueron calificadas como prioritarias para atender. Con lo cual, se contribuye positivamente con la comunicación, e indirectamente se afecta la calidad de atención al cliente interno y externo, así como la motivación del personal.

Tabla 9 *Necesidades Organizacionales*

Necesidades	Problema	Situaciones detectadas
1. Redefinir la estructura organizativa de la Organización.	Líneas de autoridad y jerarquías no claras.	Personas que no tienen clara sus líneas jerárquicas de dependencia y supervisión.
	Falta de claridad en las informaciones que se manejan por sobreprosición de lineamientos e instrucciones que son generadas a través de diversas fuentes, sin acuerdo previo.	No está definido con claridad todos los niveles jerárquicos.
		Personas recibiendo lineamientos e instrucciones de dos miembros de la Institución.
		Personas reportando sus funciones a dos miembros de la Institución.
2. Definir, documentar y comunicar los roles, funciones y responsabilidades de los miembros de la Organización.	Falta una figura que coordine, asesore y supervise el trabajo de los docentes en las aulas.	La Coordinación de Inserción Laboral apoya a la Dirección Académica en la coordinación del trabajo académico.
		Puede observarse un desequilibrio en cuanto a la distribución de niveles o responsabilidades, provocando deficiencias de control en algunas áreas.
	Asignación de algunas funciones y responsabilidades no propias del cargo.	Algunos integrantes de la Institución realizan actividades que no son propias de su cargo.
	Falta de claridad en las funciones, responsabilidades y objetivos.	Algunas actividades no se realizan cuando se requiere, porque la responsabilidad no quedó clara.
		La planificación del trabajo y el registro de las actividades ejecutadas en el aula reviste gran importancia, pero no son realizadas en los fechas estipuladas.
		No están claras las formas de reporte de las actividades de cada integrante de la Institución para con su supervisor inmediato
	Dificultades en la delegación de funciones.	Algunas actividades son delegadas pero quien recibe la asignación no asume la responsabilidad de su ejecución, por lo que si la misma no se ejecuta, quien la delegó terminará realizándola.
		Quienes reciben la responsabilidad de alguna actividad delegada requieren contar con la confianza de su supervisor inmediato.
	No se comunican claramente los roles, responsabilidades y funciones.	Las funciones y responsabilidades de los cargos no son del conocimiento de todo el personal de la Institución.

Nota: Elaborado por el autor.

Se definieron como productos de esta consultoría a entregar a APOYE, los que se mencionan a continuación:

a. Estructura organizativa de la Institución rediseñada.
b. Estructura funcional de la Institución diseñada.
c. Documentación en un Manual de Funciones y Responsabilidades con: estructura organizativa, funciones de las áreas, funciones y responsabilidades de cada cargo, perfil de selección de cada cargo.
d. Estrategia de comunicación de la estructura organizativa y funcional de la Institución.
e. Estrategia de Implantación del Cambio Organizacional.
f. Guía de Implantación del Cambio Organizacional.

3.2. Servicios de la Organización

APOYE desarrolla tres tipos de programas según información contendida en su página Web http://www.apoye.org.ve (consultada en enero 2008), son los siguientes:

a. **Programas Fundamentales.** APOYE ofrecer a sus alumnos oportunidades y recursos como los que pueden ser disfrutados por niños, jóvenes y adultos sin necesidades especiales, que se manifiesta en la concepción y puesta en práctica de los programas, contemplan:

Programa de Formación Básica Integral. Es producto de la experiencia en el trabajo con personas con Síndrome de Down, investigaciones y alianzas con profesionales especializados en la materia, se caracteriza por la definición de currículos individuales y grupales, orientados al desarrollo de

las habilidades y destrezas necesarias para el desenvolvimiento de los niños y jóvenes estudiantes su medio educativo, laboral y social.

Programa de Formación e Inclusión Laboral. El trabajo que se realiza se enmarca en la modalidad "Empleo con Apoyo", con el desarrollo de una metodología orientada a la adaptación al nuevo empleo del alumno en un ambiente organizacional. APOYE ha incorporado a jóvenes en preescolares, emisoras de radio, tiendas de video, música y quioscos como las Paradas Inteligentes, empresas y bancos importantes.

b. **Programas de apoyo al desarrollo.** En paralelo a los programas fundamentales e incluso al trabajo en un contexto laboral, se contempla la formación integral, a través de actividades de apoyo al desarrollo, como Psicología, Terapia de Lenguaje, Danza y Teatro, Deporte, Computación Y Vida Independiente.

Psicología. Los profesionales del área promueven el desarrollo psicosocial de los alumnos de la institución, a través de actividades de orientación individual y grupal.

Terapia de Lenguaje. Sus objetivos están orientados a la enseñanza, práctica y evaluación de: (a) Procesos intelectuales necesarios para un adecuado desarrollo del lenguaje, como comprensión y razonamiento verbal; (b) Procesos relacionados con el lenguaje expresivo, como la fluidez verbal y articulación.

Danza y Teatro. Están enfocados al desarrollo motor de los alumnos y su formación estética y cultural.

Computación. Se rienta a: (a) Apoyar los procesos de enseñanza aprendizaje, con el uso de software educativo de desarrollo de destrezas; (b)

Enseñar a manejar los programas utilitarios de uso corriente en el medio académico y laboral; (c) Apoyar en el área de comunicación, a la comprensión y expresión tanto verbal, como escrita.

Vida independiente. Propone brindar experiencias de vida autónoma e independiente, en una residencia junto a un tutor, con experiencias que se van enriqueciéndo con más tiempo y actividades, contribuyendo a su desenvolvimiento.

c. **Servicios a empresas y al público en general:** APOYE busca aprovechar las oportunidades para que sus jóvenes alumnos apliquen los conocimientos adquiridos y entren en contacto con el mundo laboral, con el fin de ir ocupando espacios vitales en la sociedad y cumplir con actividades útiles prestando los siguientes servicios:

Protocolo. Este servicio está orientado a actividades protocolares de eventos por parte de los jóvenes integrantes del Grupo de Protocolo APOYE, quienes reciben y dan la bienvenida a los asistentes, organizan y distribuyen el material informativo, reciben y canalizan preguntas y solicitudes, y en general, apoyan a los participantes en sus necesidades. Este grupo ha participado en eventos como: obras de teatro, encuentros artísticos, foros, ruedas de prensa, jornadas de información, congresos médicos, ferias, festivales, torneos deportivos y eventos recreativos.

Apoyo en procesos de producción y mercadeo para las empresas. En áreas como etiquetado, empaquetamiento, preparación y organización de material POP, encuadernación de manuales y otros materiales, preparación de correspondencia masiva, entre otros.

Consultaría en áreas de inserción laboral para personas con discapacidad. En base a al experiencia acumulada por APOYE, suministra a

los directivos de las empresas, gerentes y personal de área de Recursos Humanos, el conocimiento que requiere para emplear a jovenes con Síndrome de Down, ofreciendo consultorías en modalidades de empleo, requerimientos y condiciones favorables en las organizaciones, esquema y figuras contractuales, diseño de programas individuales de empleo, definición de cargos y tareas, estrategias de apoyo, sistema de evaluación y otros.

3.3. Mercado al que Atiende

3.3.1. Organizaciones Sociales o sin Fines de Lucro

Numerosas organizaciones sin fines de lucro han surgido como centro de acciones sociales que contribuyen con la transformación de las sociedades donde están inmersas. Las organizaciones del sector social se necesitarán más que nunca en las próximas décadas, según menciona Peter Drucker (1999):

> "...en la medida en que las necesidades se incrementan en dos áreas: las vinculadas con lo que tradicionalmente se denomina asistencia –ayudar a los pobres, a los discapacitados, a los excluidos, a las víctimas de la violencia de catástrofes y, quizás más rápidamente, las relacionadas con los servicio que apuntan hacia la transformación de la comunidad y de las personas". (p. 19)

Es un elemento valiosísimo para ayudar a estas organizaciones a mejorar los resultados que obtiene en el uso de su tiempo y de sus recursos persiguiendo fines sociales. Drucker en el Manual de Autoevaluación para Organizaciones sin fines de lucro de la Fundación que preside, ratifica la

importancia de la evaluación del desempeño de estas instituciones. APOYE, la institución objeto de esta investigación no posee fines de lucro, y como toda organización del sector social busca ser más eficiente en el ejercicio de su responsabilidad.

El entorno exige que las organizaciones sin fines de lucro muestren resultados y mejoren su desempeño. La primera exigencia de voluntarios, socios y donantes en todos los niveles, es poder corroborar que se están produciendo los cambios que marcan la diferencia, para transformar las vidas y la comunidad en algo mejor. En este contexto, la autoevaluación es vital. Al respecto Drucker (1999) indica:

> La organización social exitosa tiene que demostrar resultados en su gestión por su marketing efectivo, por su administración ejemplar de recursos humanos y financieros, por su contribución en todas las áreas pero siempre con la mira puesta en el parámetro de excelencia: cambiar vidas. (p. 20)

Drucker (1999) menciona que la autoevaluación en las organizaciones sociales es posible si existe la voluntad y decisión de los líderes, así como para pasar de la planificación a la acción. El trabajo en estas instituciones está muy relacionado con las comunidades vecinas, por lo que cobra gran importancia el trabajo que se realice para involucrar a sus miembros con las actividades de la organización, para lograr su compromiso y contribución. Es por lo antes indicado que APOYE, autorizó el desarrollo de la Consultoría Organizacional, la cual en la fase de Exploración y Diagnóstico permitió conocer la situación actual y los objetivos de Cambio y en la Fase de Implantación, se presentan las propuestas que permitirán mejorar su desempeño y lograr los objetivos organizacionales.

Las buenas ideas e intensiones son importantes, pero no son suficientes, se requieren tomar las decisiones necesarias para lograr cumplir los objetivos planteados, así como dar a conocer a la comunidad y a los demás

integrantes de la sociedad donde se desenvuelve los objetivos que se persiguen como organización social, lo que se está produciendo y los servicios que se están prestando.

En la actualidad el cambio en el entorno organizacional es permanente, caracterizado por la competencia, el vertiginoso desarrollo de la tecnología y la globalización de la economía, razón por la cual las innovaciones están a la orden del día. Las organizaciones para poder sobrevivir en un mercado tan competitivo, deben evolucionar a fin de aprovechar las ventajas comparativas y las oportunidades que se le presenten en el entorno, mediante estrategias claras, efectivas y precisas. Sólo así, podrán enfrentar los desafíos y obtener el mejor beneficio. Por ello, en la actualidad una buena política empresarial consiste en concentrarse en el negocio identificando y desarrollando ventajas competitivas.

APOYE no es ajena a esas situaciones, como organización sin fines de lucro posee responsabilidades sociales con sus jóvenes alumnos, así como con los padres, representantes y responsables de éstos. De la misma forma, es parte de una comunidad de organizaciones con fines sociales, en donde el trabajo conjunto, armónico y en oportunidades con alianzas, cobra importancia. La comunidad de vecinos que interactúan con los miembros de la institución y con los jóvenes.

Posee contacto directo con los organismos gubernamentales, propio de su actividad como organización, y los que regulan las actividades de las Instituciones sin fines de lucro.

La Institución recibe la colaboración de innumerables organizaciones privadas, algunas contribuyen con recursos económicos, otros con la prestación de servicios, otras con donaciones, otras albergando en sus instalaciones como trabajadores a los alumnos de APOYE, becas para estudiso, así como otras modalidades.

3.3.2. Entorno Legal

En Venezuela fue publicada en la Gaceta Oficial Nº 38.598 de fecha 05 de enero de 2007, la **Ley Para Las Personas Con Discapacidad.** Se establece la rectoría del Ministerio del Poder Popular para la Participación y el Desarrollo Social (MINPADES) de todo lo relativo al diseño de las políticas públicas y al Consejo Nacional para Personas con Discapacidad (CONAPDIS) para su ejecución. Se mencionan algunas consideraciones de la ley relacionadas con el presente trabajo:

Artículo 5. "La discapacidad es la condición compleja del ser humano constituida por factores biopsicosociales que evidencia una disminución o suspensión, temporal o permanente de alguna de sus capacidades sensoriales, motrices o intelectuales, que puede manifestarse en ausencias, anomalías, defectos, perdidas o dificultades para percibir, desplazarse sin apoyo, ver u oír ò comunicarse con otros...Sin que ello implique necesariamente incapacidad para insertarse socialmente".

Artículo 6. "La persona con discapacidad es toda aquella que por causas congénitas o adquiridas, presentan alguna disfunción o ausencia de sus capacidades de orden físico, mental, intelectual, sensorial, o combinaciones de ellas; de carácter temporal, permanente o intermitente. Son personas con discapacidad las que tienen disfunciones visuales, auditivas, intelectuales, motoras de cualquier tipo, alteraciones de la integración y la capacidad cognoscitiva, las de baja talla, las autistas y con cualquiera de las combinaciones de estas".

La discapacidad intelectual, se refiere a un funcionamiento intelectual menor al de la media, afectando sus habilidades adaptativas con el entorno y su relación con otras personas, se asocia con síndromes de origen genético, como el Síndrome de Down, así como "patologías de nacimiento relacionada con el metabolismo, alteraciones en el desarrollo del embarazo, problemas

durante el parto, enfermedades infantiles e, incluso, graves déficits de estimulación ambiental para e desarrollo". (AVENFAVE, s/f, p.10)

El Síndrome de Down es una alteración genética que se produce en el momento mismo de la concepción, y quienes la poseen tienen características físicas similares, las más resaltantes ser: ojos oblicuos, poca tonicidad muscular, baja talla, entre otras, los niños con el síndrome podrán desarrollar todo su potencial de aprendizaje y seguirán los mismos pasos que el resto de los niños, aunque más lentamente.

Artículo 19. "Las personas naturales o jurídicas podrán brindar educación especializada, formación y capacitación a personas con discapacidad, previo cumplimiento de los requisitos establecidos para ello, con autorización, bajo la orientación, supervisión y control de ministerio con competencia en materia de educación."

APOYE, como institución dedicada a la formación de niños y jóvenes con Síndrome de Down, posee ámplia experiencia en el diseño, implantación, seguimiento y evaluación del Programa de Formación e Inserción Laboral, contribuyendo con su integración social y vida independiente.

La ley establece en su artículo 28 que las empresas de su nómina total deben tener el cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad, cuando dicha nómina es igual o superior a 20 trabajadores.

Artículo 29. "Las personas con discapacidad intelectual deben ser integradas laboralmente, de acuerdo con sus habilidades, en tareas que puedan ser desempeñadas por ellas, de conformidad con sus posibilidades, bajo supervisión y vigilancia..."

Esto es denominado Empleo con Apoyo Integral, al respecto la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (VENAMCHAM) recomienda a sus asociados, contratar a las personas con discapacidad con el apoyo de instituciones especializadas en la formación e integración de estas. APOYE presta el servicio especializado de asesoría en inserción laboral, con la finalidad de ampliar las oportunidades de Empleo con Apoyo o Integración

Laboral para Personas con Discapacidad Intelectual, como lo manifiesta la Ley para Personas con Discapacidad.

3.3.3. Organizaciones Similares

Además de APOYE, en el sector privado hacen vida otras Instituciones dedicadas al apoyo de personas con Síndrome de Down, entre ellas se mencionan:

a. ***Asociación Venezolana para el Síndrome de Down (AVESID)***. Cuyos servicios están dirigidos a desarrollar su programa de capacitación profesional, el programa EduDown, en el que se aportan recursos económicos a las familias con menos recursos a fin de que sus hijos puedan acceder a los programas educativos, el programa CERES, programa diseñado para desarrollar habilidades y destrezas sociales en jóvenes con discapacidad y sin ella y el Proyecto CIMA, centro de capacitación, colocación y apoyo laboral (tomado de su pagina web http://www.avesid.org/)

b. ***Asociación Larense para el Síndrome de Down (ALASID).*** Tiene como objetivos apoyar la creación de asociaciones, programar y realizar actividades científicas, educativas, culturales, recreativas y deportivas, estudiar y promover disposiciones legales que garanticen los derechos de las personas con síndrome de Down, impulsar proyectos de integración escolar, laboral, social y programas de salud, promover la participación e incorporación de la familia y la comunidad en el proceso de rehabilitación integral de las personas con síndrome de Down.

c. ***FUNDADOWN Venezuela.*** Cuya mision es "promover en la sociedad el reconocimiento y el ejercicio del derecho a la salud integral de personas con Síndrome de Down, desarrollando oportunidades que les permita el acceso efectivo a bienes y servicios en esta área". Desarrolla tres programas principales: Evaluación de Casos y Relación con las Familias, Programa de Cooperación y Voluntariado y Mercadeo Social. http://www.fundadownvenezuela.org/nosotros.html

d. ***Fundación Dimitri Badra.*** Su misión es ser "Una fundación que busca la excelencia y crecimiento sustentado para contribuir a que los niños, niñas, adolescentes y adultos con Síndrome de Down logren su participación activa en la sociedad". Para ello "la escuela de tenis de la fundación es una iniciativa dirigida a los niños, niñas y adolescentes con Síndrome de Down a participar en actividades deportivas, inicialmente clases de tenis, de manera personalizada y gratuita con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana. El enfoque es recreativo..." http://www.fundiba.org.ve/.

e. ***Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO).*** Tiene como objetivo la integración laboral de personas con discapacidad, como medio de dignificación y crecimiento del ser humano. Su propósito es la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad, a través de la integración laboral como medio de dignificación y crecimiento del ser humano. Sus servicios estan dirigidos a asesorías a traves del Programa Creando Independencia dirigido al Empleo con Apoyo, Programa Formación de Entrenadores Laborales dirigido a diseñar y organizar las actividades requeridas para lograr una efectiva integración laboral. http://www.asodeco.org/

f. ***Centro Educativo para Personas con Necesidades Especiales y Expanzoo (Zoológico de Contacto).*** Es un espacio que brinda beneficios a todos, desde los niños con necesidades especiales que laboran en el colegio, hasta los adultos que visitan sus instalaciones. Servicios de atención dirigida de zooterapia y equinoterapia. http://www.centroexpansion.com/

g. ***Asociación Civil UNO MÁS.*** Cuya misión es "apoyar la aceptación e integración de las personas con Síndrome de Down, creando e implementando programas y campañas educativas, además de promover su participación activa en la sociedad". Presta servicios en lo relativo a campañas educativas en colegios y material informativo sobre Síndrome de Down. http://www.fundacionunomas.org.ve/

h. ***Asociación Venezolana de Padres y Amigos de Niños Excepcionales (AVEPANE).*** Su objetivo es prevenir, diágnosticar y educar a las personas con discapacidad intelectual y al desarrollo del conocimiento.

Internacionalmente también existen numerosas instituciones con la noble labor de apoyar a las personas con alguna discapacidad, así como asoría a los familiares, empresas y a la sociedad en general, a continuación se mencionan algunas de ellas:

a. ***Asociacion Española de Empleo con Apoyo.*** Tiene como misión impulsar el desarrollo del Empleo con Apoyo en España, para que cada vez sean más las personas con discapacidad que, aun teniendo limitaciones significativas, puedan acceder con éxito al mundo laboral integrado, y, con ello, puedan ser reconocidos en la práctica como ciudadanos con todos sus derechos. http://www.empleoconapoyo.org/aese/

b. ***Asociación Síndrome de Down de la República Argentina (ASDRA).*** Trabaja por la atención de las personas con esta condición. http://www.asdra.org.ar/quees.asp

c. ***Canal Down 21 y la Fundación Iberoamericana Down 21.*** Es una organización española sin fines de lucro, que tiene por objeto promover la asistencia e inclusión social de las personas con Síndrome de Down.

d. ***Fundación ONCE (Organización Nacional de Ciegos de España).*** Es una institución sin fines de lucro que tiene el propósito fundamental de mejorar la calidad de vida de los ciegos y deficientes visuales de toda España. Desarrolla programas de formación y empleo para personas con discapacidad y el desarrollo de lo que han llamado, la accesibilidad global.

e. ***Fundación Proyecto Aura.*** El Proyecto Aura ha sido el primer programa de Empleo con Apoyo en España, pionero en la implantación y desarrollo de esta metodología, desde el año 1989 presta una atención personalizada para el Empleo con Apoyo: servicio social y laboral de personas con discapacidad intelectual.

f. ***NICHY (Centro Nacional de Diseminación de Información para Niños con Discapacidades).*** Suministra información sobre discapacidades en infantes, niños preescolares, estudiantes y jóvenes adultos.

g. ***Fundación PASO A PASO. E***s una institución sin fines de lucro, formada en 1991 por un grupo de padres de niños con necesidades especiales y profesionales en campos afines, dedicada a mejorar la calidad de vida del niño con necesidades especiales y su núcleo familiar.

3.4. Fortalezas o Limitaciones de los Servicios

3.4.1. Fortalezas de los Servicios

APOYE posee como principales fortalezas:

a. ***Su personal.*** Por la mística, dedicación y compromiso que demuestran en atender a los alumnos de la Institución y al realizar su trabajo día tras día. Así como su creatividad para lograr la colaboración de otras empresas y de la comunidad con la causa.

b. ***Representación de la Institución.*** El personal de Apoye participa en eventos relacionados con el Síndrome de Down, algunos de ellos son:

- Congresos, conferencias, cursos, charlas, ya sea como organizadores, invitados o asistentes.
- Eventos deportivos como Olimpíadas Especiales y otros organizados por la comunidad como Alcaldía de Baruta.
- Eventos culturales en asociación con instituciones y organizaciones nacionales y con extranjeras como la Embajada de Francia.
- Eventos para recaudar fondos, como el organizado en la Plaza Alfredo Sadel de Las Mercedes, este mes de agosto, con varias agrupaciones de cantantes y animadores.
- Contactos con los medios de comunicación.

3.4.2. Limitaciones de los Servicios

Apoye posee algunas limitaciones para prestar sus servicios, entre los más importantes se encuentran:

a. ***Falta de Recursos Económicos.*** Que no le permite mantener una mejor remuneración al personal que labora en la Institución, ni becar a más alumnos de escasos recursos y le restringe las actividades de formación del personal.

b. ***Escases de Pesonal.*** Existe dificultad para localizar nuevos profesionales con las capacidades y competencias requeridas para trabajar con niños y jóvenes con Síndrome de Down.

c. ***Falta de Sede Propia.*** La Institución está ubicada en un local alquilado, lo que implica el pago por su uso y le limita realizar cambios en su estructura.

CAPITULO IV: DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS

4.1. Fases que se Abordaron

Para el desarrollo de la Consultoría Organizacional se estructuraon varias fases que permitieron organizar las actividades y ejecutarlas para cumplir con los objetivos establecidos en la presente investigación. (Ver Gráfico 1)

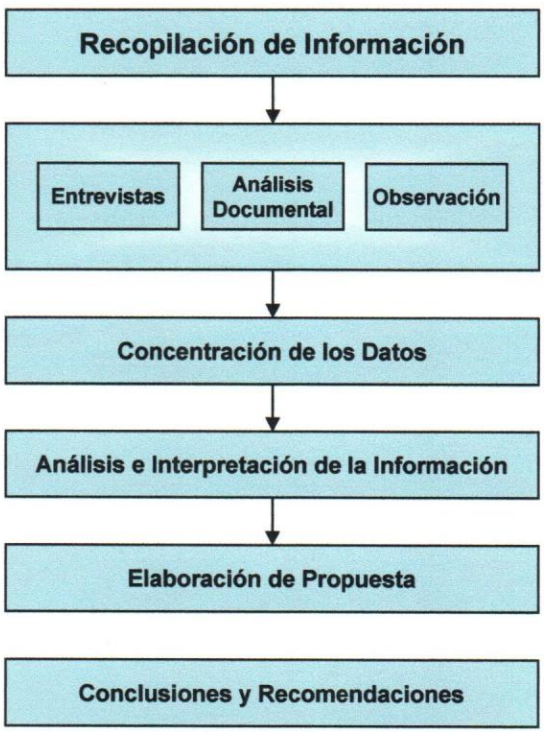


Grafico 1. **Actividades de Levantamiento de Información.** Elaborado por el autor.

4.1.1. Recopilación de Información

Se usaron varias técnicas para el levantamiento de la información de la estructura organizativa, roles, funciones y responsabilidades, así como especificaciones, requisitos o perfil de selección.

En cuando a metodología empleada para el levantamiento de información, la misma se basa en la Triangulación de la Información como herramienta para el análisis, la cual busca a través de la combinación de varias fuentes de datos y métodos de investigación para verificar las tendencias detectadas en cada uno, incrementar la validez de los resultados y mitigar problemas de sesgo en el estudio de la Institución.

La Triangulación es muy empleada en investigaciones de ciencias sociales e implica que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un fenómeno específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales. El prefijo "tri" de Triangulación no hace referencia literalmente a la utilización de tres tipos de medida, sino a la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación.

Se usaron las siguientes técnicas para el levantamiento de la información:

a. ***Reuniones con el personal.*** Se realizaron reuniones para el levantamiento de la información, revisión de hallazgos y propuestas, así como para realizar acuedos.

b. ***Entrevista Estructurada.*** Se empleó una Guía de Levantamiento de Información en la cual cada uno de los empleados de la Institución suministraron información de sus funciones y responsabilidades. (Ver Anexo A)

c. ***Revisión Documental.*** Se revisaron algunos documentos generados por la Institución.

- Se revisó la estructura organizativa detectándose inconsistencias en cuanto a las líneas de reporte y supervisión.
    - En lo relacionado con las funciones y responsabilidades se encontró duplicidad de roles, debilidad en la delegación y seguimiento a las actividades asignadas.
    - En la página Web se revisó y verificó la necesidad de actualización de la información contenida, datos telefónicos errados y oportunidades de mejora relacionadas con la promoción del trabajo que se realiza en la institución, de las actividades especiales y extracurriculares que desarrollan, del personal que la integra, de las empresas a las que le prestan servicio y las que son donantes.
    - Adicionalmente, no se hace mención a las distintas formas de participación (individual o empresarial) que puedan tener con la institución, el qué y cómo colaborar.
    - Se verificaron los folletos relacionados con Inserción laboral, los mismos poseen un diseño con información clara y concisa, sólo requiere algunos ajustes de forma.
    - Se revisó el documento de constitución de la institución.

d. ***Revisión de bases teóricas y de referencia.*** Revisión de bibliografía e investigaciones relacionadas al objetivo de la presente investigación.

e. ***Benchmarking.*** Revisión de información de algunas ONG´s e instituciones educativas.

f. ***Observación Directa.*** Se observó la interrelación entre los alumnos, la recepción de los Padres, Representantes y Responsables por parte de los Docentes, la recepción de los muchachos por parte de los Docentes y

el Desempeño de los muchachos en un evento extracátedra, realizado con un Mimo francés. En todos los casos el trato fue cordial, con emotividad y familiaridad. También se observó el trabajo de las Docentes para mantener el cumplimiento de las normas de conducta por parte de los alumnos y la respuesta de estos.

4.1.2. Análisis e Interpretación de la Información

Se empleó la técnica del análisis de contenido, para evaluar los resultados de las entrevistas estructuradas y resultados de reuniones.

En esta el investigador trata de describir tendencias, estilos, diferencias y otros, en el contenido de una comunicación humana, que puede ser verbal, escrita, cinética o gráfica, en este caso a la información obtenida por medio de las entrevistas y sesiones de trabajo.

Para hacer un análisis de contenido se define el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis que el investigador propone según el interés del estudio.

4.1.3. Elaboración de Documentos y Revisión

Se diseñan los formatos de cada uno de los documentos cada uno con los campos y datos generalmente utilizados, luego se elaborarán versiones de los documentos para la revisión con los representantes de Institución. De lo cual pudiera generarse observaciones, aclaratorias y modificaciones. Posteriormentea las modificaciones de lo documentos, se procede a dar a conocer al resto de los integrantes de APOYE, cada uno de ellos.

4.1.4. Elaboración de Talleres de Inducción

Se diseñaron y presentaron dos talleres para el personal de la Institución, los cuales se realizaron en dos grupos cada uno motivado a la necesidad de seguir ejecutando el trabajo en aula, que son las actividades propias de cualquier institución que presta servicios educativos.

a. ***Cambio Organizacional.*** Este primer taller tuvo como propósito sensibilizar a los participantes acerca de las implicaciones que tienen los procesos de cambio en las organizaciones y las implicaciones que tendría en APOYE al iniciarse este proceso. En la actividad interactiva se abordaron los temas:

Fuerzas que intervienen en el proceso de cambio. Se habló sobre los aspectos externos (sociales, tecnológicos, económicos, políticos, mercado, competencia) e internos (estructura, personas, tareas y tecnología) que pueden influenciar dicho proceso.

Clases de Resistencia al Cambio. Se mencionaron aspectos relativos con: (a) Objeciones lógicas y racionales, como tiempo de adecuación, esfuerzo para reaprender, costos económicos y factibilidad técnica; (b) Actitudes psicológicas y emocionales, como temor a lo desconocido, escasa tolerancia al cambio, falta de confianza y no querer sacrificar status; (c) Factores sociológicos como los intereses de grupo.

Razones del Fracaso de Algunos Cambios. Se identificaron los problemas hallados en la fase de diagnóstico en APOYE y los objetivos de cambio planteados, se discutierosn los errores más comunes al realizar

procesos de cambios y que dificultan los resultados favorables de los cambios.

b. **Presentación de Funciones y Responsabilidades.** Este segundo, taller tuvo como objetivo presentar las funciones y responsabilidades compartidas de todos los integrantes de la Institución, la estructura y contenido del Manual de Funciones y Responsabilidades, así como potenciar la comunicación, trabajo en equipo y manejo del cambio. Entre las Funciones y Responsabilidades Compartidas que fueron discutidas con los participantes estuvieron:

- Cumplir con la misión, visión, valores rectores, principios y reglamento interno, donde se revisaron los aspectos mencionados.
- Contribuir con la identificación y generación de oportunidades que contribuyan con el desarrollo integral de los alumnos: se estableció con los participantes la importancia de que sean generadas nuevas oportunidades que puedan apoyar el desarrollo de los alumnos.
- Mantener los estándares de calidad de atención a todas las personas involucradas con APOYE.
- Planificar y coordinar las actividades asignadas, realizar seguimiento a su cumplimiento y registrar las desviaciones, mencionado como uno de los puntos más importantes dentro de las funciones compartidas, consiste en la coordinación de las tareas, a través de la consulta con los demás profesionales involucrados, para evitar el retrabado y lograr un cumplimiento más claro de los objetivos.
- Canalizar con su supervisor inmediato situaciones extraordinarias que pudiesen presentarse. Entendiendo por extraordinarias no solo las de característica negativa, sino también las positivas.
- Apoyar en la ejecución de eventos especiales, cumpliendo con las funciones inherentes al rol asignado en cada caso.

Respecto a la estructura y contenido del Manual de Funciones y Responsabilidades fueron presentados el Objetivo, alcance y las partes que lo componen

4.1.5. Definición de Estrategia de Manejo del Cambio Organizacional

La estrategia utilizada para la gestión del cambio organizacional está relacionada con el enfoque metodológico ASAP con sus cinco (5) fases. (Ver Gráfico 2)

Gráfico 2. **Metodología Utilizada.** Adaptación de Metodología ASAP adaptada por el autor.

A continuación se detalla cada una de las fases desarrolladas para el desarrollo del cambio organizacional en la Institución.

a. *Fase I: Preparación Inicial*

- Búsqueda del apoyo de la Directiva para la ejecución del cambio organizacional en la Institución, a través del rediseño de la estructura organizativa y funcional.
- Conformar el equipo que llevará a cabo el cambio, compuesto por las Directoras de la Institución, la Coordinadora de Inserción Laboral y el Consultor en Desarrollo Organizacional.
- Definición del plan de trabajo y aprobación del mismo por parte del equipo del proyecto.
- Acuerdo sobre la importancia de la ejecución de actividades orientadas al manejo del cambio.

b. *Fase II: Inicio*

- Se evaluaron los factores que podían afectar la implantación eficiente del cambio y se estableció la forma de abordarlas.
- Se identificaron todas las áreas y personas como involucradas en el cambio, independientemente de las funciones que desemepeñan en la Institución.
- Se logró el apoyo de cada uno de los involucrados en el cambio.
- Se consolidó el equipo que llevará a cabo la implantación del cambio organizacional.
- Se motivó al equipo al logro de los objetivos planteados.

c. ***Fase III: Realización***

- Se formó a las personas que liderizarán los cambios.
- Se verificó el mantenimiento del apoyo de las áreas para desarrollar los cambios.
- Se logró el compromiso de todas las personas involucradas en el cambio para lograrlo.
- Desarrollar un plan de comunicación, a través de reuniones y entrevistas puntuales con el personal de la Institución y generación de documentos sobre el proceso de cambio organizacional.
- Reforzar el rol de cada uno de los integrantes de la Institución en la implantación del cambio organizacional.
- Desarrollar el material que se utilizará en los adiestramientos.

d. ***Fase IV: Preparación Final***

- Proporcionar adiestramiento al personal de la institución sobre el cambio organizacional y evaluar la calidad y resultados del mismo.
- Comunicar el estatus de implantación y los resultados alcanzados.

e. ***Fase V: Seguimiento y Soporte***

- Apoyar a los líderes del cambio en reuniones del equipo del proyecto y en reuniones con el resto del personal.
- Entregar documentación a la Directiva de la Institución que le permita llevar a cabo el cambio organizacional planificado.

4.1.6. Medición del Impacto del Cambio Organizacional

Se realizaron entrevistas estructuradas a un total de ocho integrantes de la Institución seleccionados de forma aleatoria, considerando las distintas áreas de la misma, como directiva, personal docente y personal administrativo. (Ver Anexo B)

Se aplicó una entrevista estructurada para medir la opinión de los participantes sobre el impacto de los Cambios Organizacionales propuestos en la consultoría, en lo relativo con:

a. Líneas de Supervisión.
b. Estructura funcional.
c. Clarificación de funciones y responsabilidades.
d. Aplicabilidad de la información.
e. Impacto de los cambios propuestos en la Organización.
f. Recomendaciones adicionales.

4.1.7. Entrevista Estructurada de Cambio

Para la determinar las expectativas del cambio organizacional propuesto, se realizó una entrevista estructurada, a una muestra representativa del personal de la Institución. (Ver Tabla 10)

Tabla 8. *Muestra Seleccionada*

Personal	Total	Encuestados	%
Directivo	7	2	28,6%
Docentes y Administrativos	14	6	42,9%
Total	21	8	38,0%

Nota: Elaborado por el autor.

4.1.8. Elaboración de Entregables

a. ***Diseño de la Estructura Organizativa.*** Se analiza la estructura actual, sus debilidades y los requerimientos de la Institución, elaborándose la propuesta de rediseño.

b. **Diseño *del Manual de Funciones y Responsabilidades.*** Se diseñarán las descripciones de cargo, describiendo las funciones y responsabilidades específicas de las áreas y cargos que la conforman, así como el perfil de selección del personal para ocupar los distintos puestos de trabajo en la Institución, permitiendo orientar adecuadamente al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización.

c. ***Definición de Estrategias de Comunicación.*** Esta estrategia permitirá implementar los cambios en la estructura organizativa, así como los cambios en las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la Institución y el manejo del cambio organizacional.

d. ***Definición de Estrategia de Manejo del Cambio Organizacional:*** la que proporciona una guía para su implantación.

e. ***Guía de Implantación del Cambio Organizacional:*** es el plan de trabajo para la impantación efectiva del cambio organizacional en la Institución, el cual integra las estrategias de Comunicación y las de Cambio Organizacional.

4.2. Planificación de las Fases

El plan de trabajo ejecutado para la elaboración de la Implantación Organizacional en el marco de la Consultoría. (Ver Gráfico 3)

4.3. Marco Metodológico

4.3.1. Tipo de Investigación

El tipo de estudio que se desarrolló en la Implantación de la Consultoría Organizacional fue Investigación y Desarrollo, la cual es un tipo de investigación aplicada, según Yaber (2003) está focalizada en el desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social.

Esta investigación es del tipo mixta y se apoya en las necesidades detectadas en el campo a través de diversas técnicas de recolección de información, para luego realizar una amplia investigación documental y bibliográfica que permitirá finalizar con una propuesta.

Para el desarrollo de la implantación del cambio organizacional se empleó esta metodología que permiten la Implantación de Cambios Organizacionales y Comunicación de los mismos.

Actividades de la Consultoría	Duración
Plan de Trabajo	4 días
Discusión del plan de acción	
Elaboración de cronograma de trabajo	
Estructura Organizativa	15 días
Levantamiento de Información	
Entrega de información disponible de la estructura organizativa	
Revisión de Información disponible	
Análisis y Propuesta	
Evaluación y benchmarking	
Análisis de información	
Elaboración de propuesta de estructura organizativa y justificación	
Decripciones de Funciones y Responsabilidades	41 días
Instrumentos y Formatos	
Elaboración de instrumentos para el levantamiento de información	
Elaboración de formatos (DFR, PDS, MFR) para la presentación de la información	
Elaboración de Instructivos de llenado de los formatos (DFR, PDS, MDC)	
Levantamiento de Información	
Entrega de información disponible para DFR, PDS, MFR	
Revisión de Información disponible	
Entrega de instrumentos para su llenado y recepción de la información solicitada	
Análisis y Propuesta	
Evaluación y benchmarking	
Análisis de información	
Elaboración de propuesta de DFR, PDS, MFR	
Estrategia de Comunicación	15 días
Definición de estrategia de comunicación de cambio organizacional, estructura organizativa y funcional	
Ejecutar comunicaciones al personal y contacto directo	
Manual de Funciones y Responsabilidades	10 días
Elaboración de capítulo del manual relacionado con la estructura	
Elaboración de capítulo del manual relacionado con DFR, PDS, MFR	
Taller al personal sobre los cambios en la estructura organizativa y funcional, el manual y la comunicación efectiva	
Estrategia de Manejo del Cambio Organizacional	16 días
Definición de estrategias de acción para el manejo del cambio	
Desarrollar sesiones de intervención en manejo del cambio organizacional cpn el personal	
Taller al personal sobre el manejo del cambio organizacional y la resistencia al cambio	
Medición del Cambio Organizacional por medio de entrevista estructurada	
Presentación y aprobación de Intervención Organizacional, Informe y Manual	
TOTAL:	**101***

(*) Tiempo equivalente a tres meses y medio de trabajo de Consultoría Organizacional
Nota: DFR (Descripción de Funciones y Responsabilidades, PDS (Perfil De Selección) , MFR (Manual de Funciones y Responsabilidades)

Gráfico 3. **Plan de Trabajo**. Elaborado por el autor.

4.3.2. Metodología Empleada

La metodología empleada en la Consultoría para el manejo del cambio organizacional fue la Metodología ASAP (Acelerated SAP), la cual fue diseñada por la empresa SAP para ayudar a sus Clientes y Socios a realizar una implementación rápida y a bajo costo, maximizando la calidad y eficiencia del proceso de implantación.

SAP AG (Systeme, Anwendungen und Produkte) (Sistemas, Aplicaciones y Productos), con sede en Walldorf (Alemania), es el primer proveedor de software empresarial en el mundo. Como empresa, comercializa un conjunto de aplicaciones de software para soluciones integradas de negocios, entre ellas mySAP Business Suite, que provee soluciones escalables que permiten mejorar continuamente, con más de 1.000 procesos de negocio consideradas las mejores prácticas empresariales. Esta metodología permite:

- Minimizar el tiempo requerido para la implantación.
- Maximizar la utilización de los recursos.
- Incorporar un esquema de entrenamiento orientado a los procesos.
- Obtener resultados en un "modelo de procedimientos" que puede ser usado en otras implantaciones.
- Involucrar y lograr una pronta aceptación de los cambios por parte de los involucrados.

La Metodología ASAP fue diseñada para la implementación de los sistemas de la empresa SAP, es ampliamente conocida y utilizada a nivel mundial con resultados satisfactorios. Para la fase de Implementación del cambio organizacional en la Institución se realizó la adaptación de esta metodología a las necesidades de la Consultaría, es especial porque la

misma no esta asociada a la instalación de un software, conservando las fases y fundamentos estratégicos. Estas fases son:

- Fase I: Preparación Inicial
- Fase II: Inicio
- Fase III: Realización
- Fase IV: Preparación Final
- Fase V: Seguimiento y Soporte

Adicionalmente esta metodología tiene asociada una Estrategia de Gerencia del Cambio, la cual se adaptó a las necesidades de la Consultoría Organizacional desarrollada y se consideró como base teórica para la estrategia que se recomienda a la Institución para el manejo del cambio organizacional.

4.4. Análisis de Datos y Presentación de Resultados de Acuerdo a la Fase

Se indica a continuación el análisis realizado para cada uno de los productos desarrollados en la presente trabajo.

4.4.1. Estructura Organizativa de la Institución Rediseñada

Se levantó la información de la estructura formal de la Institución objeto de esta investigación, al inicio de la Consultoría en Desarrollo Organizacional. (Ver Gráfico 4)

La plantilla del personal estaba conformada por 21 personas, de los siguientes cargos:

(3) Miembros de Junta Directiva sin cargo administrativo
(1) Directora Administrativa (miembro de Junta Directiva)
(1) Directora Académica (miembro de Junta Directiva)
(1) Asesor Jurídico (miembro de Junta Directiva)
(1) Contador (miembro de Junta Directiva)
(1) Coordinador de Inserción Laboral
(4) Psicópedagogos
(2) Auxiliares de Aula
(1) Terapista del Lenguaje
(1) Psicólogo
(1) Profesor de Teatro
(1) Profesor de Danza
(1) Profesor de Computación
(1) Profesor de Educación Física
(1) Mayordomo
(21) Integrantes

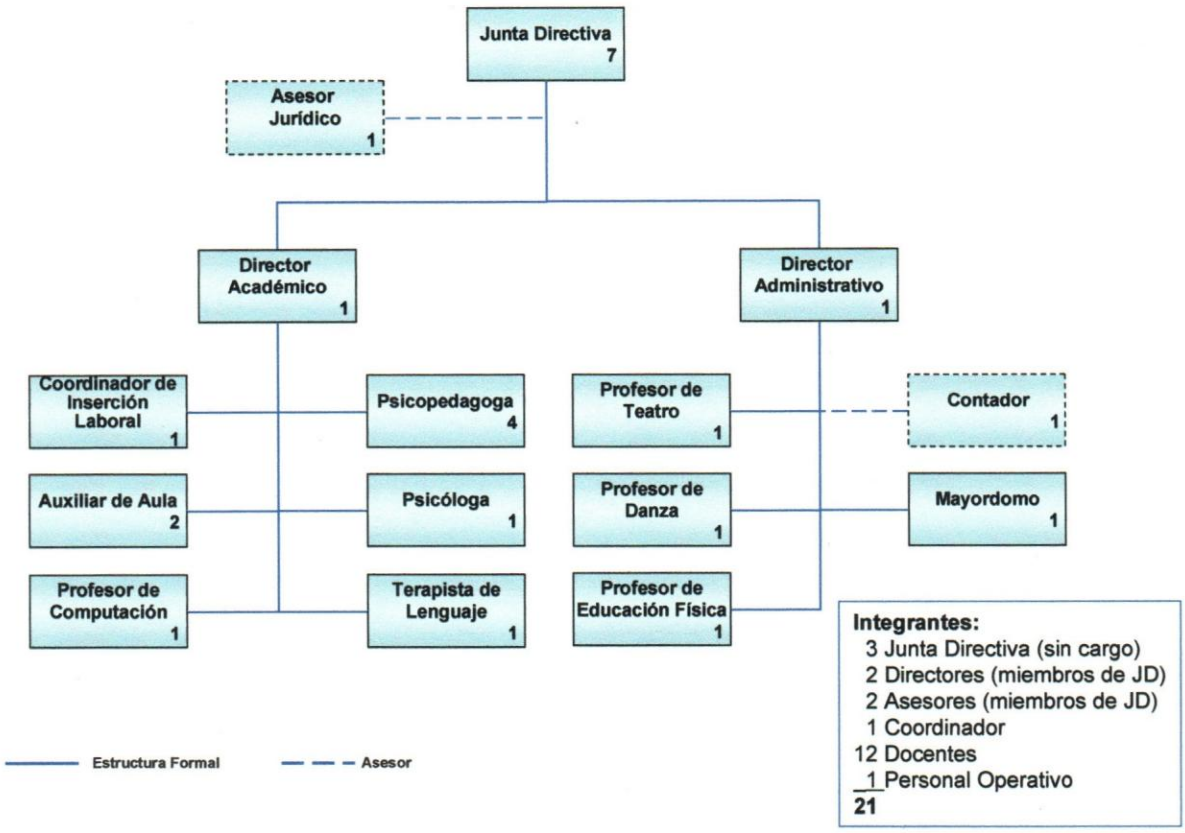


Gráfico 4. **Estructura Organizativa Formal al Inicio de la Consultoría.** Elaborado por el autor.

Como se pudo observar en el Gráfico 4, la agrupación de cargos no está relacionada con la naturaleza de las funciones; originalmente fue diseñada de esta forma por necesidades operativas, de distribuir de forma equitativa la supervisión del personal entre las dos direcciones.

Se levantó la información relacionada con las líneas de mando y supervisión en la Guía de Levantamiento de Información de las funciones y responsabilidades que llenaron cada uno de los miembros de la Institución (Ver Anexo A)

Se validó la información suministrada en el instrumento, con las entrevistas personales, obteniendo la estructura informal. (Ver Gráfico 5)

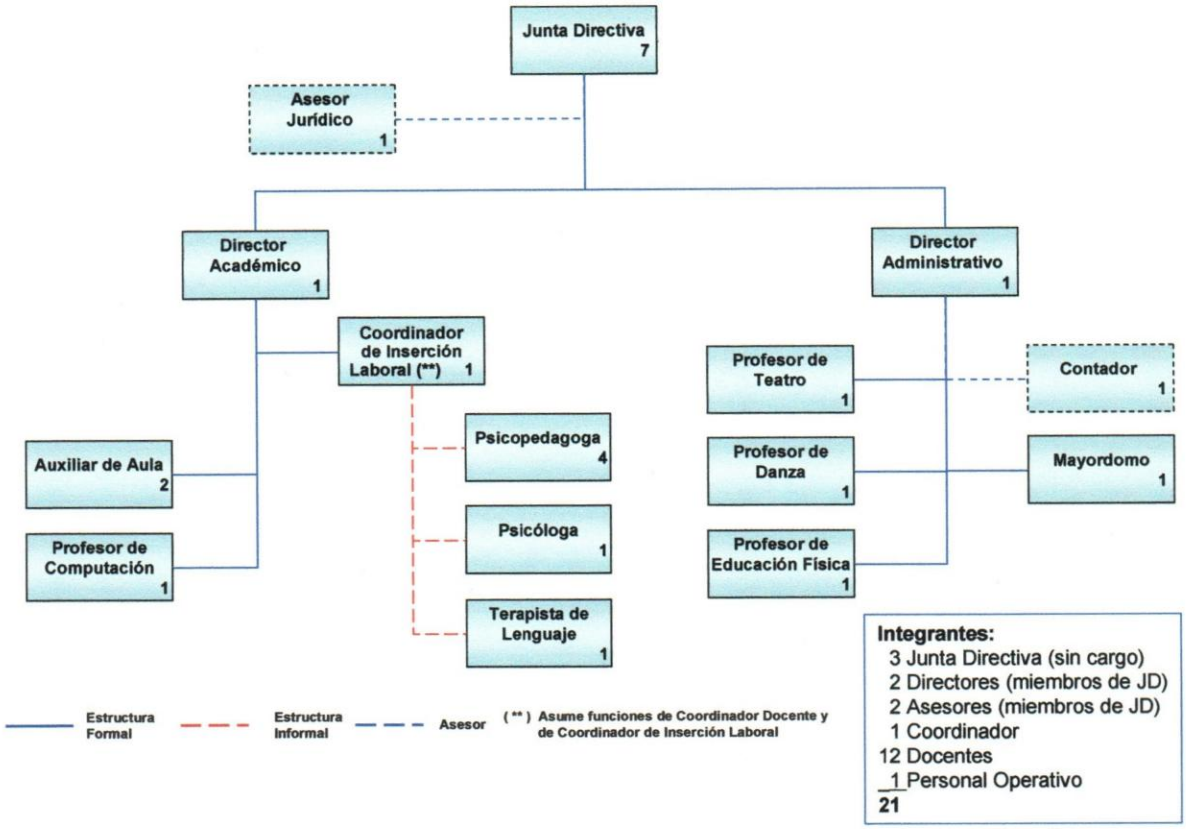


Gráfico 5. **Estructura Organizativa Informal al Inicio de la Consultoría.** Elaborado por el autor.

La estructura informal de toda organización es de suma importancia, ya que muestra las relaciones, los liderazgos, las necesidades de interrelación y las debilidades de la estructura oficial o formal. Como se puede observar en la Gráfica 5 la estructura informal de la Institución es diferente a la formal. Informalmente se asume que una Coordinación supervisa las funciones de algunos profesionales y se ejecuta como tal las responsabilidades inherentes, principalmente la asesoría y coordinación de actividades.

La Coordinación de Inserción Laboral apoya en las gestiones de Coordinación Docente, lo cual resulta complejo si consideramos que tiene funciones y responsabilidades propias de su área, dificultando su dedicación.

Así mismo, como la supervisión formal del área académica es de la Dirección Académica, se generan lineamientos al personal de las dos vías, debilitando el proceso de comunicación, generando confusiones, ordenes y contraordenes, desmotivando al personal y afectando las relaciones personales.

La Dirección Académica tiene responsabilidades relacionadas con la gestión académica, social y deportiva de la Institución, así como la planificación estratégica. Además debe dedicarse a la asesoría y supervisión del personal académico, contacto con empresas, entes gubernamentales, padres y Representantes, entre otros, lo cual no le deje suficiente tiempo para la supervisión y asesoría del personal docente, revisión de planificaciones y otras actividades relacionadas con el trabajo que se realiza en las aulas de la Institución.

Esta situación se presenta por varias razones: experiencia de la Coordinadora, liderazgo e influencia que ejerce sobre el grupo de profesionales, por la falta de una Coordinación Docente y porque las responsabilidades y actividades de la Dirección Académica son tan amplias, que dificulta la asesoría.

Con la estructura organizativa formal e informal, se verificaron las necesidades y características de la Institución, posteriormente se analizó y se diseñó la propuesta, considerando la agrupación de cargos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones. (Ver Gráfico 6)

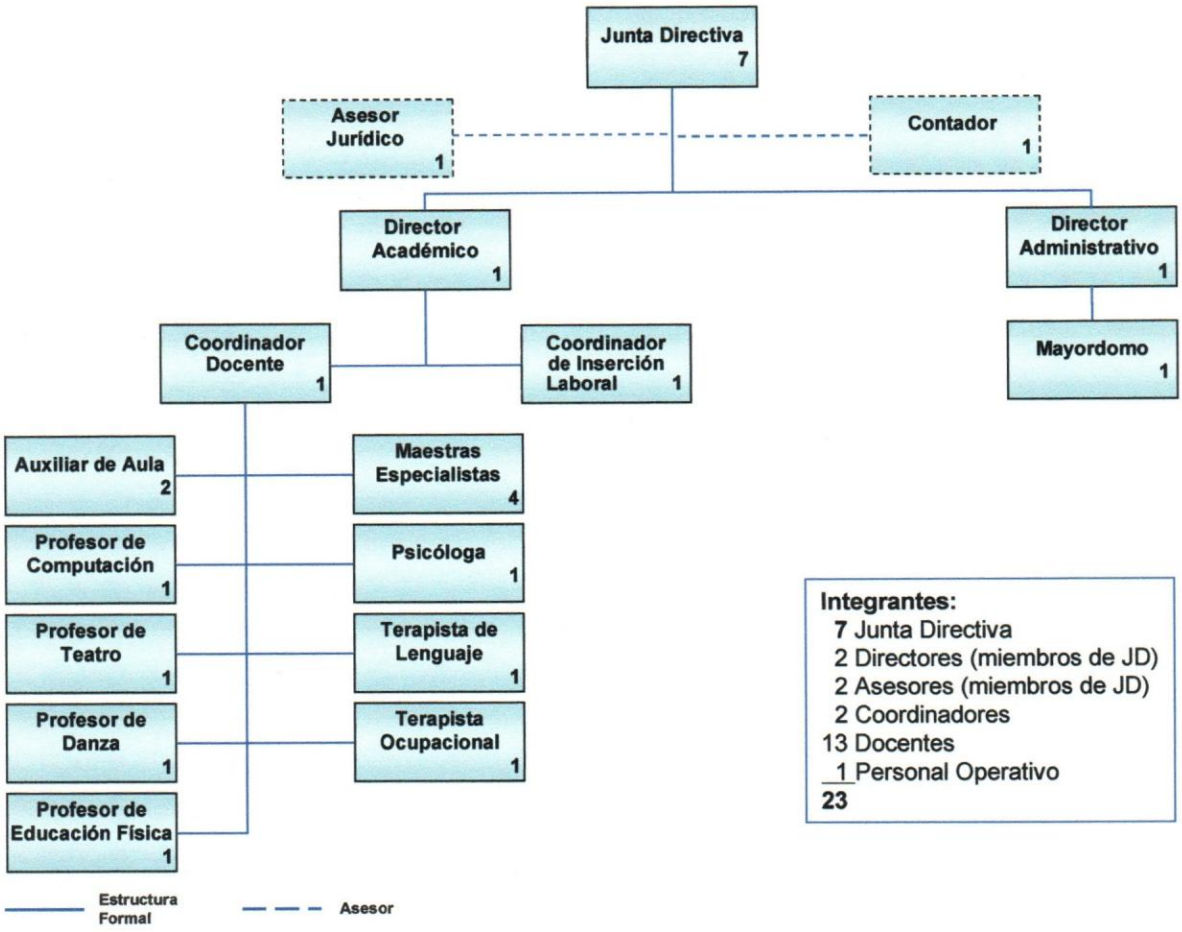


Gráfico 6. **Estructura Organizativa Propuesta.** Elaborado por el autor.

En el Gráfico 6, se pudo observar que la estructura organizativa propuesta plantea la creación de una Coordinación Docente que coordine y supervise las funciones académicas en la Institución. Lo cual permitirá a la Dirección Académica dedicarse en mayor medida a los asuntos estratégicos que permiten la sustentabilidad de la Institución.

Adicionalmente se actualizó la denominación de Psicopedagogo por Maestra Especialista, denominación aceptada en este tipo de instituciones.

Se recomienda que los asesores le reporten a la Junta Directiva directamente y apoyen a ambas direcciones.

Así mismo, en la propuesta se agruparon los cargos en cada dirección de acuerdo a la naturaleaza de sus funciones.

4.4.2. Estructura Funcional de la Institución Diseñada

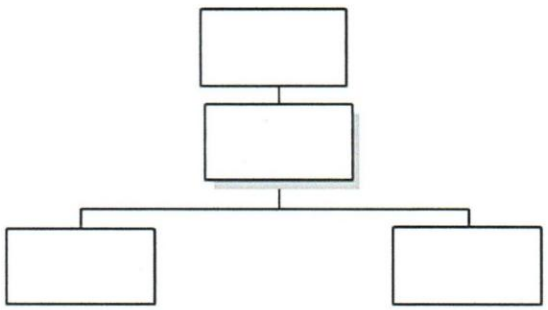
Se revisó la información plasmada por cada integrante de APOYE en la Guía de Levantamiento de Información de las funciones y responsabilidades que llenaron cada uno de los miembros de la Institución (Ver Anexo A), posteriormente se realizaron reuniones con el personal para validar la información. Se analizó la información obtenida, se verificó con los datos recabados del estudio de benchmarking realizado de instituciones similares y de los programas universitarios, así como de los curriculos educativos.

Luego se unificaron criteros respecto a los cargos con más de una persona, sobre las actividades que se solapa y las que están sin responsable claro.

Se diseñó un formato de Descrición de Funciones y Responsabilidades cuyo contenido se diseñó para cada uno de los cargos activos y propuestos de la Institución. (Ver Gráfico 7)

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Cód.:	
Área:	Tipo:	Pg /



Objetivo Principal

Funciones y Actividades

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas:

Relaciones Externas:

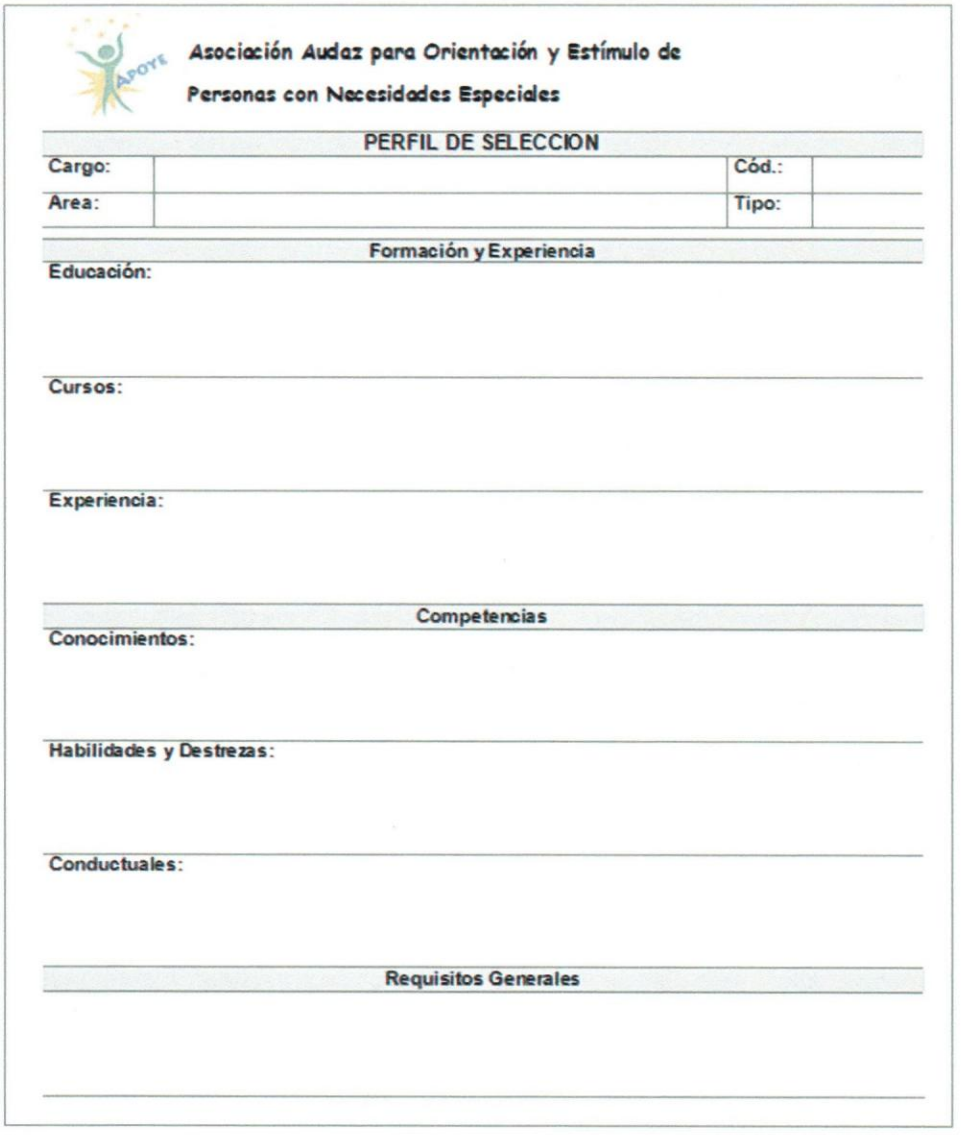
Responsabilidades:

Supervisión:

Por resultados:

Gráfico 7. **Descripciones de Funciones y Responsabilidades.** Elaborado por el autor.

Se diseñó un formato de Perfil de Selección, en el cual se plasman los requisitos básicos para ocupar los cargos activos y propuestos de la Institución, considerando la información recabada de las funciones de cada cargo, ya que quien lo ocupe deberá tener los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para poder realizarlas de forma satisfactoria. (Ver Gráfico 8)



Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales

PERFIL DE SELECCION

Cargo:		Cód.:	
Area:		Tipo:	

Formación y Experiencia

Educación:

Cursos:

Experiencia:

Competencias

Conocimientos:

Habilidades y Destrezas:

Conductuales:

Requisitos Generales

Gráfico 8. **Perfil de Selección.** Elaborado por el autor.

4.4.3. Documentación del un Manual de Funciones y Responsabilidades

El manual fue diseñado y propuesto a utilizar en la Institución como un instrumento para formalizar y difundir la información (Ver Gráfico 9). Tiene el siguiente contenido:

- Objetivo y Alcance.
- Control de Versiones, Actualizaciones y Responsables del Manual.
- Estructura Organizativa.
- Descripción de Unidades Organizativas.
- Descripción de Funciones y Responsabilidades.
- Perfil de Selección.

Gráfico 9. **Manual de Funciones y Responsabilidades.** Elaborado por el autor.

4.4.4. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación del cambio organizacional realizado a través de la estructura organizativa y funcional propuesta a la Institución para su implantación, a fin de afianzar los cambios organizacionales iniciados con la Consultoría documentada en este documento, la misma se presenta a continuación:

a. Emplear diversos mecanismos de comunicación como: folletos, comunicados en carteleras y documentos diversos con información sobre varios tópicos.
b. Reforzar la identificación con la Institución: con la misión, visión, valores rectores y los objetivos de la Institución a través de la discusión sistemática y periódica en las diferentes reuniones planificadas.
c. Fomentar el trabajo en equipo a través de la formación de equipos responsables de las áreas sensibles para el funcionamiento de la Institución.
d. Fortalecer el conocimiento de las funciones y responsabilidades.
e. Reforzar el conocimiento y cumplimiento de las normas y reglamentos internos, a través de la discusión periódica.
f. Realizar reuniones periódicas con agenda acordada previamente, sobre tópicos relativos al desempeño de la Institución, temas de interés. Priorizados en función de su importancia.Deberán recibirse los puntos sugeridos a ser tratados en próximas reuniones.
g. Potenciar la comunicación abierta de todos los integrantes de la Institución.a través del desarrollo de actividades grupales que incrementen la integración, comunicación abierta y el trabajo efectivo en equipo. Y De la comunicación efectiva de todos aquellos puntos que sean de interés para el personal de la Institución

4.4.5. Las Estrategia para la Gestión del Cambio

La estrategia propuesta para que la Institución desarrolle a fin de manejar los cambios organizacionales de forma efectiva, es la siguiente:

a. Fomentar la delegación de actividades a las personas que corresponda según la función que desempeña en la Institución, clarificando la forma de reporte de los resultados y las características de los mismos, como tiempo y calidad, entre otros.

b. Clarificar al personal de la Institución cuales son aquellas tareas que le han sido delegadas. El personal debe asumir la responsabilidad de ejecutarlas. Y el supervisor debe realizar el seguimiento adecuado a estas actividades delegadas.

c. Clarificar las reglas de discusión y toma de decisiones participativas en sesiones de trabajo establecidas para tal fin.

d. Mantener por escrito los acuerdos realizados en las reuniones y asignar responsables, actividades y tiempos de cada una. Nombrando un responsable de la elaboración de minuta con acuerdos alcanzados, responsables y fechas de seguimiento.

e. Realizar reuniones para dar la opinión sobre el desempeño individual entre supervisor y supervisado periódicamente. Donde los supervisados reciban observaciones y refuerzos positivos que permitan incrementar la efectividad en su labor. Estas reuniones deberán realizarse en condiciones apropiadas que permitan a ambas partes aportar sus puntos de vista.

4.4.6. Estrategia de Implantación del Cambio Organizacional

La estrategia propuesta para ser aplicada por la institución para la implantación del cambio organizacional iniciado, se presenta a continuación:

a. Fase I: Preparación Inicial

1. Demostrar el apoyo a la ejecución del cambio organizacional en la Institución por parte de la Directiva, orientado a potenciar la dinámica organizacional, a través del rediseño de la estructura organizativa y funcional.
2. Conformar el equipo que llevará a cabo el cambio.
3. Desarrollar actividades relativas al manejo del cambio.

b. Fase II: Inicio

1. Evaluar los factores que puedan afectar la implantación eficiente del cambio.
2. Identificar las áreas y personas involucradas en el cambio
3. Lograr el apoyo de cada una de las áreas involucradas en el cambio.
4. Consolidar el equipo que llevará a cabo la implantación del cambio organizacional.
5. Motivar al equipo al logro de los objetivos planteados.

c. Fase III: Realización

1. Formar a las personas que liderizarán los cambios.
2. Mantener el apoyo de las áreas para desarrollar los cambios.

3. Lograr el compromiso de las personas involucradas en el cambio para lograrlo de forma eficiente.
4. Desarrollar un plan de comunicación (reuniones, entrega de documentos, entre otros).
5. Definir los roles en la implantación del cambio organizacional de cada persona.
6. Desarrollar el material de adiestramiento.

d. Fase IV: Preparación Final

1. Proporcionar adiestramiento al personal involucrado en el cambio y evaluar la calidad de las actividades y talleres.
2. Comunicar estatus de implantación y resultados alcanzados.

e. Fase V: Seguimiento y Soporte

1. Apoyar a los líderes del cambio.
2. Reforzar el adiestramiento.
3. Monitorear el proceso de adiestramiento transferido a nuevos miembros en la institución.
4. Monitorear la adecuación de los roles en el mantenimiento de los logros alcanzados con los cambios organizacionales.

4.4.7. Guía de Implantación del Cambio Organizacional

Se diseñó esta guía propuesta para orientar a la institución en la implantación del cambio organizacional (Ver Tabla 11), en la misma se tomar en cuentas las siguientes consideraciones:

a. Cada sesión tiene una duración aproximada de 45 minutos hasta 2 horas, con agenda previa.
b. Las reuniones de avance tiene una duración aproximada de 45 minutos.
c. Se recomienda planificar cada una de las sesiones en días diferentes y dejar días sin actividad entre ellas, para dar oportunidad de reflexionar sobre lo trabajado en la sesión previa.

Tabla 11. *Guía de Implantación del Cambio Organizacional*

Tipo de Actividad	Fase	Duración
	I: Preparación Inicial	
Reunión informativa	Demostrar el apoyo de la Directiva en la ejecución del cambio organizacional en la Institución, el cual está orientado a potenciar la dinámica organizacional a través del rediseño de la estructura organizativa y funcional	1 reunión
	Clarificar los objetivos del cambio organizacional a implantar en la Institución	
Sesión de trabajo	Conformar el equipo responsable de la coordinación de la implantación del cambio organizacional	1 sesión
	Asignar los roles que desempeñará cada miembro del equipo en la implantación del cambio organizacional, como: * coordinador de comunicaciones * coordinador de trabajo en equipo: reuniones y sesiones de trabajo * líder: motivar al equipo de trabajo, clarificar objetivos y realiza seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas * miembros del equipo de trabajo: corresponsables de la implantación del cambio organizacional y del éxito del mismo	

Nota: Elaborada por el autor.

Tabla 11. *(cont)*

Tipo de Actividad	Fase	Duración
	II: Inicio	
Sesión de trabajo	Consolidar el equipo que llevará a cabo la implantación del cambio organizacional y motivarlo al logro de los objetivos planteados	1 sesión
	Coordinar la forma de ejecución de las actividades relacionadas a la implantación del cambio organizacional, sin afectar el trabajo en la Institución	
	Clarificar reglas de discusión y toma de decisiones participativas	

Tipo de Actividad	Fase	Duración
	III: Realización	
Sesión de trabajo	Diseñar el plan de comunicación (reuniones, entrega de documentos, entre otros).	1 sesión
Trabajo en equipo	Preparar el material de comunicación para cada una de las actividades planificadas	1 sesión
Sesión de trabajo	* Reforzar la misión, visión y valores de la Institución	1 sesión
Sesión de trabajo	* Revisar la estructura organizativa, las líneas de supervisión y reporte y la comunicación entre áreas	1 sesión
Sesión de trabajo	* Revisar el reglamento interno y clarificar la normativa vigente para el personal de la Institución	1 sesión
Reunión de avance	Revisar el avance de la implantación del cambio organizacional, los logros, los acuerdos, las dificultades encontradas y las soluciones dadas	1 sesión
Sesión de trabajo	* Revisar las Descripciones de Funciones y Responsabilidades del personal del área Administrativa	1 sesión
Sesión de trabajo	* Revisar las Descripciones de Funciones y Responsabilidades del personal del área Académica	2 sesiones

Tabla 11. *(cont)*

Tipo de Actividad	Fase	Duración
	IV: Preparación Final	
Reunión de Avance	Revisar el avance de la implantación del cambio organizacional, los logros, los acuerdos, las dificultades encontradas y las soluciones dadas	1 sesión
Sesión de trabajo	Fomentar el trabajo en equipo y la delegación de actividades	1 sesión
Sesión de trabajo	Fortalecer la comunicación efectiva	1 sesión
Reunión de avance	Comunicar estatus de implantación y resultados alcanzados.	1 sesión

Tipo de Actividad	Fase	Duración
	V: Seguimiento y Soporte	
Actividad continua	Suministrar el adiestramiento a nuevos miembros en la institución	1 sesión
1 vez al año	Reforzar el adiestramiento y la discusión entre los miembros de la institución de las funciones y responsabilidades	2 sesiones
2 veces al año	Reforzar el adiestramiento y la discusión entre los miembros de la institución del rumbo que siguen la Institución	1 sesión

FASE DE VALORACION

CAPITULO V: VALORACIÓN DEL PROYECTO

5.1. Evaluación del Proceso General

En el desarrollo de la consultoría y del desarrollo del presente trabajo, se cumplieron las expectativas, obteniendo la colaboración requerida de APOYE, si lo cual no ubiese sido pocible realizar de forma efectiva.

Se aplicó una entrevista estructurada a una muestra de 8 integrantes de la Institución, con miras a conocer la repercusión de los cambios propuestos, obteniéndose los resultados que se indican a continuación:

I.- Líneas de Supervisión: Los cambios propuestos en la Consultoría le permitirán a Ud.:

1. ¿Conocer quién es su supervisor inmediato? ___Si ___No.

2. ¿Conocer como su supervisor inmediato le debe girar instrucciones? ___Si ___No.

3. ¿Conocer quiénes son sus supervisados? ___Si ___No.

Gráfico 10. **Análisis de Resultados de la Variable Líneas de Supervisión.** Elaborado por el autor.

El 100% de los entrevistados considera que los cambios propuestos en la Consultoria les permitirán conocer mejor (mucho) las líneas de supervisión además de cómo debe girar sus instrucciones su supervisor.

II.- Estructura Funcional: Los cambios propuestos en la Consultoría le permitirán a Ud.:

4.- ¿Conocer claramente sus responsabilidades y funciones en la Institución?___Si ___No.

5.- ¿Conocer cuáles son las funciones principales de sus compañeros en la Institución? ___Si ___No.

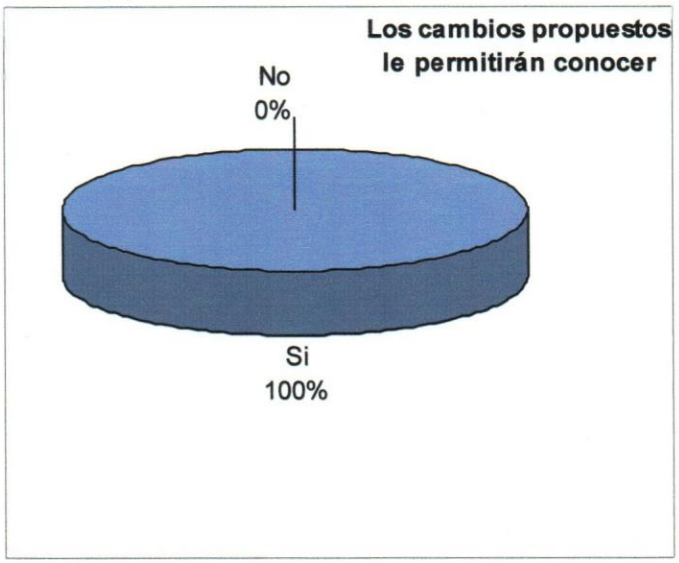


Gráfico 11. **Análisis de Resultados de la Variable Estructura Funcional.** Elaborado por el autor.

100% de los entrevistados manifestó que los cambios propuestos le permitirán conocer mejor (mucho) sus responsabilidades y funciones tanto las propias como las del resto de los miembros de la organización.

III- Documentación:

6.- ¿Considera Ud. que los cambios propuestos a la Institución contribuyen a:

a) Clarificar Funciones: ___Mucho ___ Suficiente ___ Regular ___ Poco

b) Clarificar Responsabilidades: ___Mucho ___ Suficiente ___ Regular ___ Poco

c) Clarificar Líneas de Supervisión: ___Mucho ___ Suficiente ___ Regular ___ Poco

d) Mejorar Comunicación Interna: ___Mucho ___ Suficiente ___ Regular ___ Poco

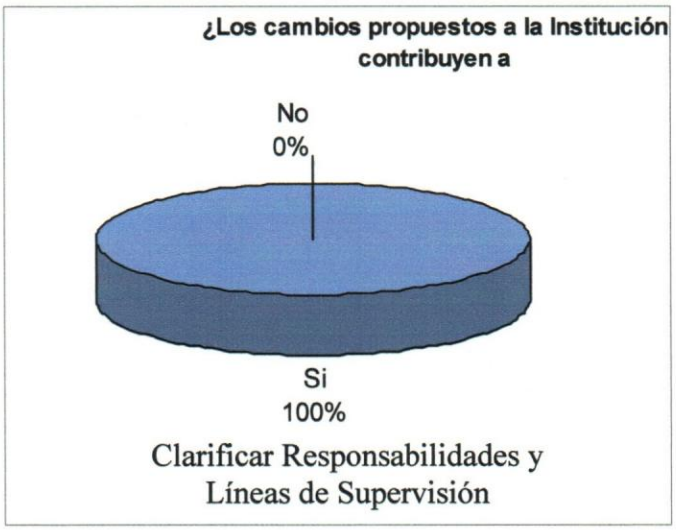


Gráfico 12. **Análisis de Resultados de la Variable Documentación - Responsabilidades y Líneas de Supervisión.** Elaborado por el autor.

El 100% de los entrevistados considera que los cambios propuestos en la Consultoria permitirá clarificar en mucho sus responsabilidades y líneas de supervisión

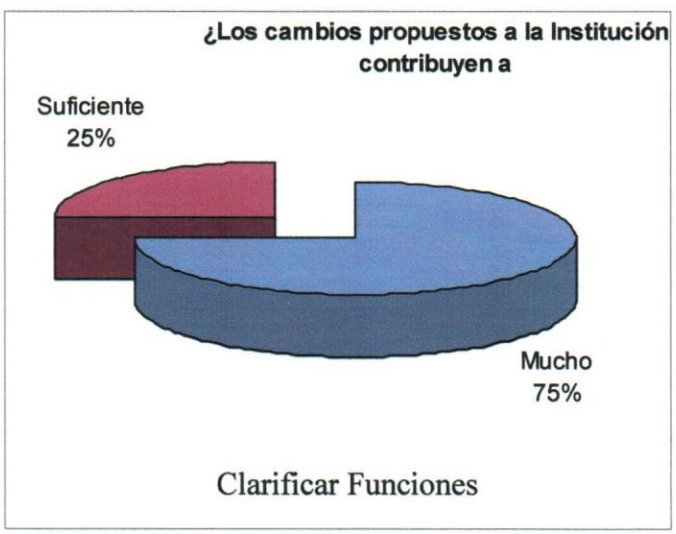


Gráfico 13. **Análisis de Resultados de la Variable Documentación – Funciones.** Elaborado por el autor.

El 75% del personal entrevistado manifiesta que los cambios propuestos contribuyen de forma importante (mucho) a clarificar funciones.

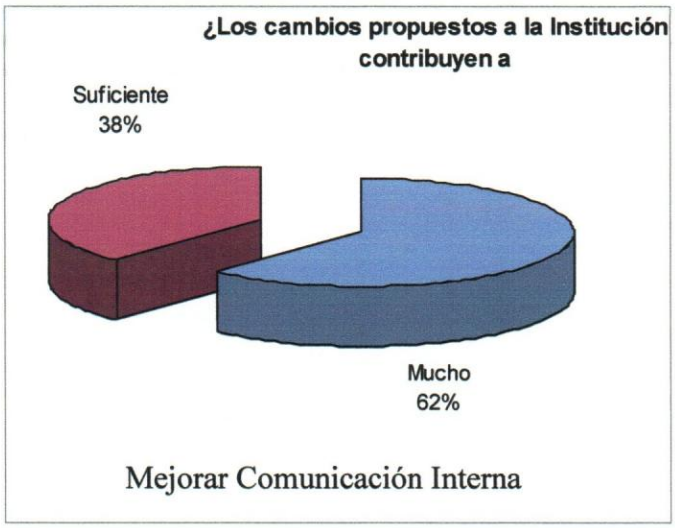


Gráfico 14. **Análisis de Resultados de la Variable Documentación – Comunicación Interna.** Elaborado por el autor.

El 62 % de los entrevistados infica que los cambios propuestos contribuyen de forma importante (mucho) a mejorar la comunicacipon interna, sin embargo un 38% de los mismos consideran que sólo apoyarán de manera suficiente a mejorar la comunicación interna, indicaron que requieren tomar medidas adicionales para la mejora de este aspecto, por ejemplo establecimiento de equipos interdisciplinarios.

IV.- Aplicabilidad de Información:

7.- ¿Considera Ud. que la información recibida contribuirá a mejorar su desempeño en la Organización? ___Mucho ___ Suficiente ___ Regular ___ Poco.

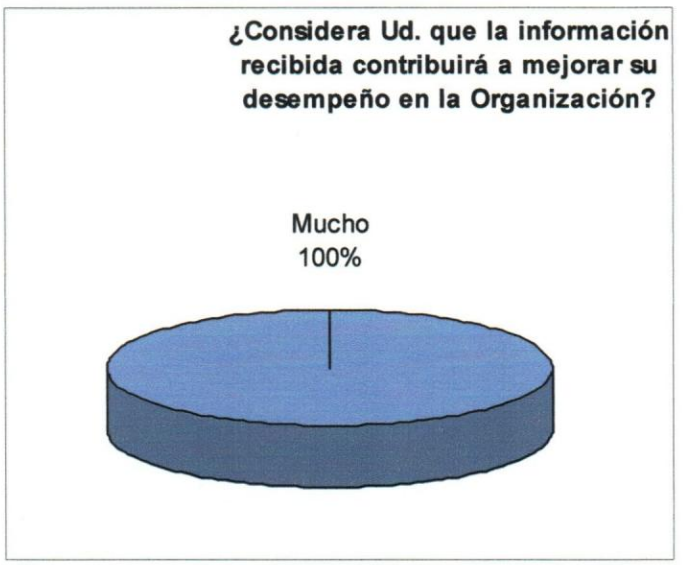


Gráfico 15. **Análisis de Resultados de la Variable Aplicabilidad de Información.** Elaborado por el autor.

El 100% de los entrevistados considera que los cambios propuestos en la Consultoria les permitirán mejorar en mucho su desempeño en la organización.

Comentarios Adicionales

8.- ¿Qué impacto considera Ud. que pueden tener en el desempeño de la Institución los cambios propuestos?

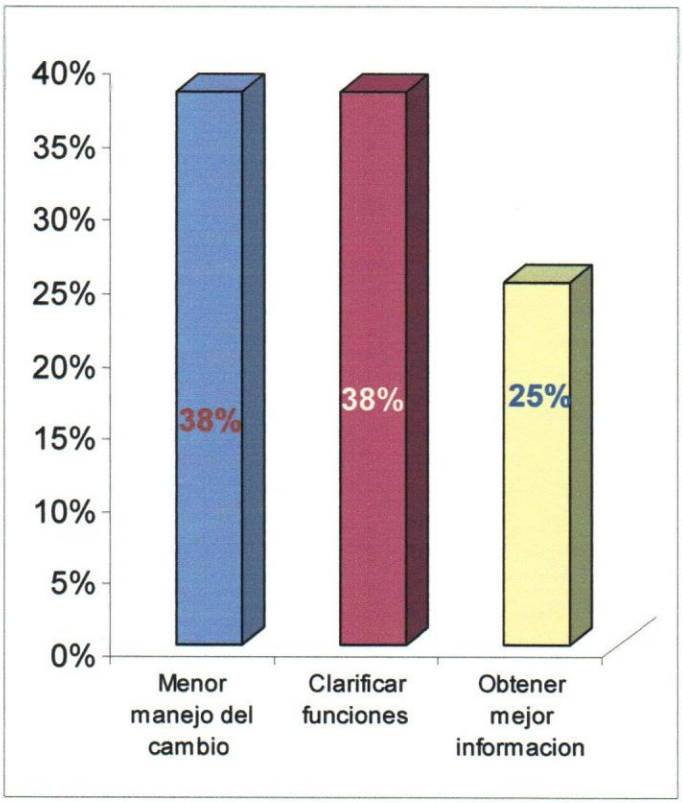


Gráfico 16. **Análisis de Resultados de la Variable Impacto de los Cambios.** Elaborado por el autor.

Existe dispersión de opiniones predominando las referidas a mejor manejo del cambio (38%) y Clarificar funciones, mejor organización (38%). El 25% restante opina que le permitirá obtener mejor información.

9.- ¿Qué recomendaciones adicionales daría Ud. para la implantación de los cambios sugeridos?

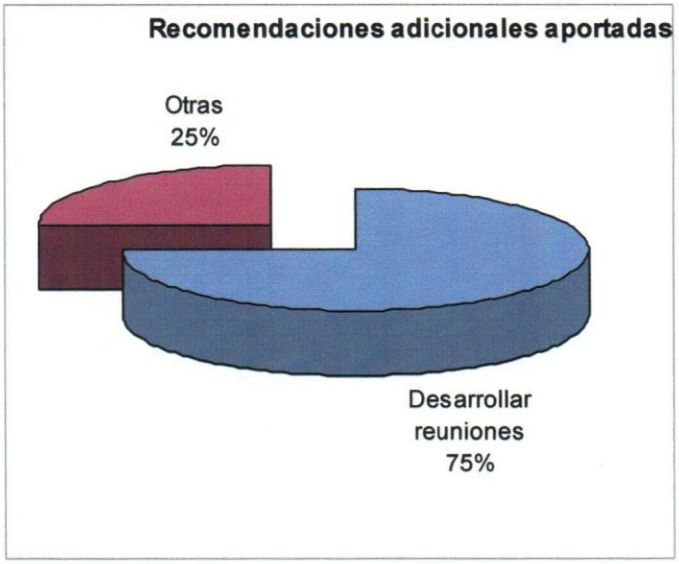


Gráfico 17. **Análisis de Resultados de la Variable Recomendaciones.** Elaborado por el autor.

El 75% de los participantes dan recomendaciones relacionadas con establecer reuniones como elemento de mejora organizacional, lo que demuestra la importancia que le asignan los miembros de la organización a este elemento.

Las principales recomendaciones formuladas por los entrevistados son:

a. Pautar reuniones periódicas.
b. Mantener las reuniones de maestras.
c. Mantener contacto con personas que orienten en el manejo de la organización.
d. Formar equipos para discutir las funciones.
e. La Dirección debe delegar.
f. Continua evaluación.
g. Entrenamiento.
h. Estimulo para el personal (monetario y motivacional).

5.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado

Las actividades planificadas se cumplieron de acuerdo a lo establecido, entre los factores determinantes para el logro de los objetivos propuestos podemos mencionar, el apoyo y la colaboración recibida por los reqpresentantes de la Institución, así haber disuesto de una planificación detallada, disposición de los recursos necesarios. De esta forma se desarrollaron las propuestas que cubren las necesidades definidas como prioritarias por la Institución. (Ver Tabla 12)

Tabla 12. *Cumplimiento de Planificación*

Necesidades	Propuestas	Estrategias para la Implantación
Redefinir la estructura organizativa de la Institución.	Rediseño y difusión de la estructura organizativa de la Institución.	Estrategia de Comunicación de la Estructura Organizativa y Funcional.
Definir, documentar y comunicar los roles, funciones y responsabilidades de los miembros de la Institución.	Estructura funcional de la Institución diseñada.	Estrategia de Implantación del Cambio Organizacional.
	Documentación en un Manual de Funciones y Responsabilidades.	Guía de Implantación del Cambio Organizacional.

Nota: Elaborada por el autor.

5.3. Logro de los Objetivos Planteados en la Propuesta

En la Consultoría Organizacional se elaboraron las propuestas que le permitirán a la Institución realizar los cambios organizacionales, necesarios para mejorar su desempeño e influir positivamente en su dinámica organizacional, a través del rediseño de la estructura organizativa y funcional, plasmado en el Manual de Funciones y Responsabilidades del personal de APOYE, el cual permitió formalizar la estructura organizativa de la institución y las líneas de supervisión, describiendo las funciones específicas de las áreas y cargos que la conforman, disminuyendo la ambigüedad y contribuyendo con la orientación adecuada del personal en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Adicionalmente se diseñó el plan de implantación, el cual incluye las recomendaciones para la puesta en marcha, mantenimiento, seguimiento y evolución de los cambios en la Institución, permitiendo a sus directivos el mejor aprovechamiento de los productos de la Consultoría en Desarrollo Organizacional realizada.

Se cumplieron todos los objetivos planificados en la consultoría en APOYE. (Ver Tabla 13)

Tabla 13. *Cumplimiento de Objetivos*

Objetivo General
Rediseñar la estructura organizativa y funcional de la Institución con el propósito de generar los cambios que garanticen su viabilidad organizacional.

Objetivos Específicos	Productos Generados
a. Rediseñar la estructura organizativa de la Institución, especificando las líneas de autoridad, jerarquía y responabilidades.	1. Estructura organizativa de la Institución rediseñada.
b. Clarificar las funciones y responsabilidades del personal de APOYE, describiendo las actividades específicas.	2. Estructura funcional de la Institución diseñada.
c. Elaborar el Manual de Funciones y responsabilidades de APOYE.	3. Documentación en un Manual de Funciones y Responsabilidades con: estructura organizativa, funciones de las áreas, funciones y responsabilidades de cada cargo, perfil de selección de cada cargo.
d. Diseñar la estrategia de comunicación para la difusión de la estructura organizativa y funcional de la Institución.	4. Estrategia de comunicación de la estructura organizativa y funcional de la Institución.
e. Desarrollar la estrategia de implantación del cambio organizacional.	5. Estrategia de Implantación del Cambio Organizacional. 6. Guía de Implantación del Cambio Organizacional.

Nota: Elaborada por el autor.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En la Consultoría Organizacional se formalizó las propuestas de la estructura organizativa de la institución y las líneas de supervisión, describiendo las funciones específicas de las áreas y cargos que la conforman. El diseño organizacional es más que mera estructura, es la integración de estructura, procesos, gente, cultura, sistemas y tecnología. Cuando las personas conocen qué hacer y se responsabiliza, se obtienen los resultados esperados, lo contrario genera problemas y costos innecesarios para las organizaciones.

Acometer un proceso de cambio organizacional no es tan fácil debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además se requiere evaluar si la organización está preparada para adaptarse a esos cambios, que su personal comprenda la importancia y se comprometa en su desempeño, teniendo presente que el cambio es un proceso continuo, que requiere manejar integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos.

Todo cambio organizacional debe estar orientado por la estrategia y apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la misma. La manera como se manejan los asuntos relacionados con las personas hace la diferencia entre un cambio exitoso y uno no exitoso.

Las personas adecuadas (de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias), deben estar en el lugar correcto (nivel en la estructura organizativa y cargo), ejecutando las actividades que le

corresponden (funciones y responsabilidades definidas), trabajando en equipo para el logro de los objetivos de la nueva organización. Para lo cual es importante la figura del líder, quien contribuye a guiar al equipo.

6.2. Recomendaciones

Posterior al desarrollo de la presente investigación en la cual se generaron cambios organizacionales en la Institución, se recomienda la ejecución de las propuestas formuladas, las cuales se diseñaron para contribuir con la eficiencia en la gestión y desempeño de la misma.

Adicionalmente se recomienda a fin de continuar con el proceso de mejoramiento ejecutar las actividades que se indican a continuación:

- Reestructurar la forma de gerenciar la organización, para orientarla a como una institución educativa, en la que se separar el aspecto personal con la gerencia.
- Diseñar la planificación estratégica de la institución, con miras al cumplimiento de la misión de la misma.
- Definir estrategia de promoción de la institución y del trabajo que se realiza en ella, por la página Web, material POP, eventos y contacto directo originado desde la institución.
- Establecer estrategias para incrementar la recaudación de fondos por vía de mensualidades de los Representantes y aportes de los Clientes.
- Definir planes de desarrollo del personal para el mejor desempeño de sus funciones.
- Incrementar la periodicidad y efectividad de las reuniones del personal interno, con los miembros de Junta Directiva y con los Padres.

- Incrementar la calidad de atención y la motivación del personal de la institución y de los involucrados con la misma.
- Incrementar las alianzas de calidad con Clientes, organizaciones de carácter social, cultural y deportivo, así como con instituciones universitarias y de otra índole, que le permita ampliar los horizontes y efectividad de acción.
- Definir estrategia que permita lograr la sustentabilidad de la institución a través de alianzas con empresas bajo la figura de Padrinos o Voluntariado Empresarial.
- Diseñar planes de trabajo y apoyo del voluntariado individual y empresarial.
- Crear bolsas de trabajo y otras iniciativas que permita ampliar las posibilidades de contacto y permitir a un mayor número de jóvenes insertarse en el medio laboral, de acuerdo a sus habilidades y capacidades.
- Revisar la planificación operativa académica, a fin de potenciar los resultados obtenidos por los estudiantes.
- Documentar y mantener actualizadas las políticas, normas y procedimientos de la institución, garantizar que estén disponibles para todo el personal, que sean comunicadas y reforzar su cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Audaz Para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales (APOYE) (2006). *Presentación, programas y servicios*. Caracas, Venezuela: Autor.

Blanco, Marcel (1995). *Guía Práctica de la Empresa Competitiva. Venezuela*: Venezuela Competitiva.

Chiavenato, Idalberto (1990) *Las repercusiones del enfoque clásico, en Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGrawHill Interamericana, S.A.

Chiavenato (1995). *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGrawHill Interamericana, S.A.

Drucker, P. (1999). *Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker*. Argentina: Ediciones Garnica, S.A.

Ernst & Young (1994) *Development Effectiveness Strategies for IS Organizatinal Transition*. Canadá: Autor.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Quinta edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.

Kotter, J. (1997) *El Líder del Cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

López, A. (2008). *Diagnóstico Organizacional en la Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales* (Tesis no publicada de Especialista en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello).

Louart, Pierre (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Robbins S., Coulter M. (1996), *Administración*. 5° edición. México: Editorial Prentice Hall.

Matejka, K Y Julian, R. (. E.U.A:Emerald grupo editorial Limited.

Medina, William (2007). *Material de la Cátedra Procesos de Consultoría*. Caracas: UCAB Postgrado en Desarrollo Organizacional.

Ministerio del Poder Popular para la Participación y el Desarrollo Social Consejo Nacional para Personas con Discapacidad (sin fecha). *Guía para personas con discapacidad en busca de empleo y empresas privadas e instituciones públicas que ofertan empleo*. Caracas: CONAPDIS.

Mintzberg, Henry (1995), *Diseño organizacional: ¿Moda o buen ajuste? En Oficio y Arte de la Gerencia*. Bogotá: Norma.

Organización Internacional del Trabajo (2006) *La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión*. Tercera edición. México: Limusa.

República Bolivariana de Venezuela. *Ley para las personas con Discapacidad*. Gaceta Oficial N. 38598 de la de fecha 05 de enero del 2007.

Robbins, Stephen (1994). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 2da Edición en español. México: Prentice Hall Latinoamericana.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: UPEL.

Yáber, G, y Valarino, E, (2003) *Proyectos de investigación y aplicación en los programas de gerencia en la USB*. Ponencia presentada en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela

Yáber, G. (2007). *Proyectos de aplicación y propuestas de consultoría en DO*. Caracas: Autor.

Documentos en Línea

Chaurán, K. (2007). La pasión de atender a personas con Síndrome de Down. *Diario La Voz.* Consultado en diciembre 02, 2007 en: http://www.diariolavoz.net/seccion.asp?pid=18&sid=1755&notid=244607&fecha=12/02/2007.

Fernández Cristina (Resumen del Libro de Metodología de la Investigación Holística de Jacqueline Hurtado de Barrera). Universidad Metropolitana 2002. *Criterios Metodológicos de la Investigación.* Consultado en abril 2008 en. http://ares.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm

Fundación Iberoamericana Down21 (2005). Entrevista al Dr. D. José Francisco Navarro Aldana Presidente de la Asociación Larense para el Síndrome de Down (ALASID). Consultado en julio 25,2008 en http://www.down21.org/revista/2005/enero/entrevista.htm.

Hay Group. *Claridad de Roles.* Consultado en abril 02, 2008 en: http://www.hayandino.com/Enfoque/Claridad_roles.php?PHPSESSID=0978cab943629f08e39f09e7e930bcf5

Martínez Elena F. de (sin fecha). *Guía Cátedra Metodología de la Investigación* (FPED49). Consultado en mayo, 06,2008 en http://medusa.unimet.edu.ve/didactica/fpdd49/Lecturas/Archivo%20Word/TIPOS%20DE%20INVESTIGACIONES%20.doc.

Mora Ledesma Martín, Sepúlveda Ortiz Patricio (2003). *Metodología de la Investigación.* México Limusa Noriega Editores: p.100, 101. Consultado en mayo,08, 2008 en: http://www.uccibague.org/~investig//archivos/paginas/clasesdeinestigacion.htm.

Porta, L. y Silva, M. *La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa.* Mar del Plata octubre de 2003, Universidad Católica de Córdova, disponible en: http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf.

Rodríguez, Óscar (2005). La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales. *Revista de Investigación en Gestión de la*

Innovación y Tecnología. Tribuna de Debate: Consultado en: 02-03-2008 en http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp.

Sánchez Murillo, Antonio J. (2006). *Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque Consultado en Julio 27, 2008 http://www.unbosque.edu.co/facultades/administracion/revista/vol2ano2006/peterDrucker.pdf.

Universidad Cooperativa de Colombia Clase de Investigación (Modelo Teórico) o Trabajo Propuesto http://www.uccibague.org/~investig//archivos/paginas/clasesdeinestigacion.htm

Universidad Central de Chile. *Fundamentos de la Estructura de una Organización*. Consultado en: marzo 02, 2008 en:
http://eiec.ucentral.cl/ftp/material/apuntes/iec35/Fundamentos%20de%20la%20estructura%20de%20una%20organizacin%5B1%5D.ppt

Páginas Web

http://www.apoye.org.ve

http://www.asdra.org.ar

http://www.asodeco.org

http://www.avesid.org

http://www.centroexpansion.com

http://www.christelhouse.org

http://www.conapdis.gob.ve

http://www.cruzrojavenezolana.org

http://www.fundadownvenezuela.org

http://www.fundiba.org.ve

http://www.hayandino.com

http://www.ve.christelhouse.org

http://www.pfdf.org

ANEXOS

1. Guía de Levantamiento de Información (1 de 5)

Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales

DESCRIPCIONES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Solicitamos su colaboración en el suministro de la información que a continuación se solicita respecto a sus funciones y responsabilidades en la Institución, la misma tiene la única finalidad de servir de insumo en el levantamiento de información del proceso de consultoría que se viene desarrollando en APOYE. Agradecemos de antemano su disposición y cooperación en el llenado de este instrumento.

Indique el nombre y cargo de su supervisor inmediato: **Indique su nombre y cargo:** **Indique el nombre y cargo de las personas que le reportan (si es el caso):**
Objetivo Principal
Indique el propósito principal del cargo:
Funciones y Actividades
Indique cada una de las funciones y actividades que desempeña detallando la frecuencia con que las ejecuta (diario, semanal, mensual, semestral, anual o esporádico):

1. Guía de Levantamiento de Información (2 de 5)

Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales

DESCRIPCIONES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Continuación de Funciones y Actividades.

1. Guía de Levantamiento de Información (3 de 5)

Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales

DESCRIPCIONES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Indique las funciones y actividades que desempeña <u>que considera no son propias de su cargo</u>, detallando la frecuencia con que las ejecuta (diario, semanal, mensual, semestral, anual o esporádico):
Indique brevemente la información que se solicita a continuación, detallando la frecuencia con que las ejecuta (diario, semanal, mensual, semestral, anual o esporádico): **1.- Lo que controla, evalúa o hace seguimiento:**
2.- Lo que contribuye, apoya o colabora:
3.- Lo que autoriza o aprueba:

1. Guía de Levantamiento de Información (4 de 5)

Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales

DESCRIPCIONES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
4.- Lo que reporta, informa a su supervisor inmediato o a otras personas: 5.- Lo que asesora, coordina y supervisa al personal que le reporta: 6.- Los documentos que genera como informes, reportes, listados, entre otros:
Naturaleza y Alcance
Indique las personas de la Institución con las que se relaciona para efectuar las funciones asignadas:
Indique los grupos de personas externas (como Estudiantes, Padres y Representantes, entre otros) y empresas, organismos e instituciones con las que se relaciona para efectuar las funciones:

1. Guía de Levantamiento de Información (5 de 5)

Asociación Audaz para Orientación y Estímulo de Personas con Necesidades Especiales

DESCRIPCIONES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Detalle el tipo de decisiones que son de su responsabilidad:
Indique si tiene responsabilidad por resultados, indicadores, informes, reportes. Por ejemplo: Cumplimiento de planificación operativa, entrega oportuna de informes, calidad de atención.

Objetivo

El presente Manual de Funciones y Responsabilidades tiene como objetivo, formalizar la estructura organizativa de la institución, describiendo las funciones y responsabilidades específicas de las áreas y cargos que la conforman, permitiendo así, orientar adecuadamente al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización.

Alcance

El presente manual aborda la estructura organizativa de la institución, las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que la integran y los requisitos para su selección.

Contenido

Control de Versiones y Actualizaciones 4
Responsables del Manual 5
Estructura Organizativa 6
Descripción de Unidades Organizativas 7
Descripción de Funciones y Responsabilidades 8
Perfil de Selección 29
Glosario 40

Control de Versiones y Actualizaciones

Fecha	Versión	Descripción del cambio	Responsable
01/07/2008	1	Elaboración del manual	Consultor de Desarrollo Organizacional

Responsables del Manual

La Dirección Académica de APOYE será el ente responsable de la actualización del Manual de Funciones y Responsabilidades, como de cada uno de los documentos que lo integra, debiendo ser presentado para su revisión ante la Dirección Administrativa y para su conocimiento a la Junta Directiva.

La Junta Directiva podrá realizar sugerencias que considere necesarias al contenido del manual, las cuales serán evaluadas por la Dirección Académica y Dirección Administrativa en la próxima actualización del documento.

Todas las áreas de la institución son responsables del cumplimiento de los lineamientos de forma eficiente indicados en este documento. Así mismo son responsables de notificar cualquier cambio de carácter estructural y funcional que requieran las áreas y cargos indicados en este manual.

El contenido de este documento debe ser del conocimiento de todos y cada uno de los integrantes de la institución y la Dirección Académica es responsable de ponerlo a su disposición para la consulta, así como prestar asesoría y orientación para su comprensión y mejor aprovechamiento, con el fin de influir de forma positiva en el desempeño efectivo del personal y en el funcionamiento de APOYE como institución.

Este manual pretende formalizar y estandarizar la estructura organizativa y funcional de la institución, sin que ello, implique de ningún modo barreras para la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, mas bien busca brindar un marco organizativo que le permita a la institución la flexibilidad necesaria que exige la dinámica organizacional.

Los abajo firmantes certifican la revisión del presente documento.

Elaborado	Revisado	Aprobado Dirección Administrativa	Aprobado Dirección Académica
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:**	**Nombre:**
Fecha:	**Fecha:**	**Fecha:**	**Fecha:**
Firma:	**Firma:**	**Firma:**	**Firma:**

Misión

APOYE es un lugar para aprender a vivir, cambiar paradigmas y abrir espacios en la sociedad que permitan mejorar la calidad de vida de las personas con Síndrome de Down: su formación integral, su integración social y su vida independiente.

Visión

Una organización social que ofrece a niños, jóvenes y adultos con Síndrome de Down programas y servicios de calidad, orientados a lograr el desarrollo integral de sus potencialidades, mediante:

El desarrollo de habilidades adaptativas.

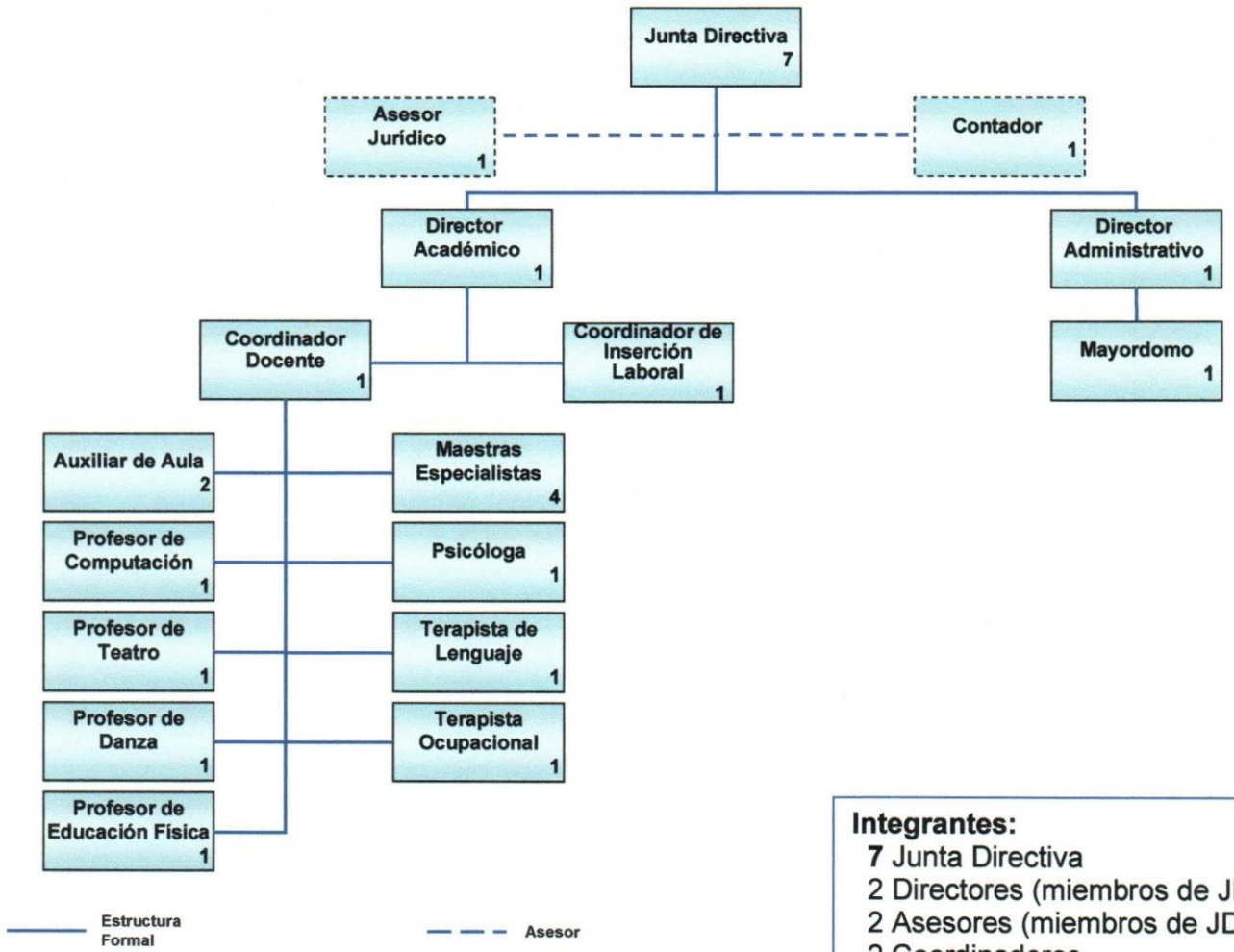
Su formación básica y su preparación laboral.

La identificación y creación de oportunidades para su integración social y su efectiva inserción laboral.

El fortalecimiento del valor de la inclusión, en la familia y la sociedad.

Experiencias de vida independiente.

Estructura Organizativa



Integrantes:

7 Junta Directiva
2 Directores (miembros de JD)
2 Asesores (miembros de JD)
2 Coordinadores
13 Docentes
1 Personal Operativo
23

Descripción de Unidades Organizativas

Denominación de la Unidad Organizativa: Dirección Académica
Nivel organizativo: Directivo
Adscrita a: Junta Directiva
Objetivo de la Unidad: Garantizar el cumplimiento del currículo educativo diseñado por la Institución y reglamento interno, a través de la planificación y desarrollo de las actividades académicas y de integración social y deportiva de los alumnos, así como difundir la labor de APOYE en la comunidad.

Denominación de la Unidad Organizativa: Coordinación Académica
Nivel organizativo: Coordinador
Adscrita a: Dirección Académica
Objetivo de la Unidad: Coordinar las actividades académicas de la Institución y garantizar el cumplimiento del proyecto educativo.

Denominación de la Unidad Organizativa: Coordinación Inserción Laboral
Nivel organizativo: Coordinador
Adscrita a: Dirección Académica
Objetivo de la Unidad: Capacitar a los alumnos para la inserción laboral y desarrollo de actividades productivas para las empresas.

Denominación de la Unidad Organizativa: Dirección Administrativa
Nivel organizativo: Directivo
Adscrita a: Junta Directiva
Objetivo de la Unidad: Administrar los recursos económicos y financieros, optimizando los mismos para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas en la Institución.

Descripción de Funciones y Responsabilidades

Dirección Académica

Director Académico

Coordinación Docente

Coordinador Docente
Maestra Especialista
Auxiliar de Aula
Terapista del Lenguaje
Psicólogo
Terapista Ocupacional
Profesor de Computación
Profesor de Danza
Profesor de Teatro
Profesor de Educación Física

Coordinación de Inserción Laboral

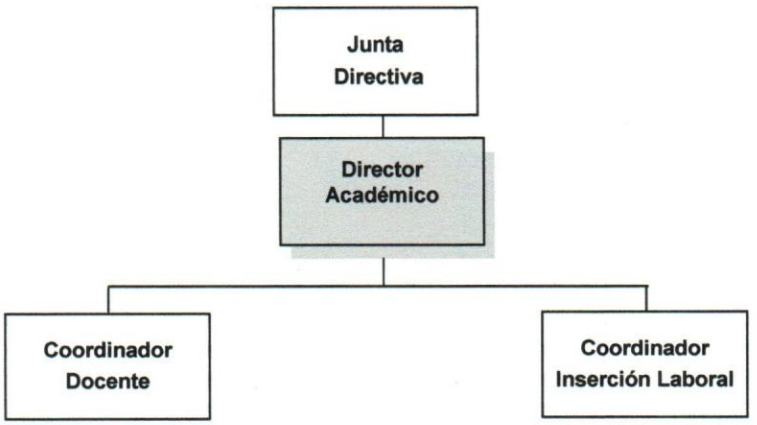
Coordinador de Inserción Laboral

Dirección Administrativa

Director Administrativo
Mayordomo

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Director Académico	Cód.:	DFR-001	
Área:	Académica	Tipo:	Supervisorio	Pg 1/ 3



Objetivo Principal

Dirigir las actividades académicas de la institución y garantizar el cumplimiento del proyecto educativo y difundir la labor de APOYE en la comunidad.

Funciones y Actividades

- Garantiza el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución, por todos sus integrantes.
- Garantiza el cumplimiento del reglamento establecido para el personal de la institución, por todos sus integrantes.
- Promueve la difusión del proyecto educativo institucional de APOYE en la comunidad,
- Comunica formalmente los principios y las políticas de la institución.
- Verifica que las actividades académicas que se desarrollan en la institución sean coherentes con los valores y principios de la misma.
- Contribuye con la identificación y generación de oportunidades de integración social de los alumnos.
- Participa en la orientación y concientización del personal de la institución, así como de los Padres y Representantes, empresas y comunidad, acerca del Síndrome de Down y de las peculiaridades de los alumnos.
- Asiste a las reuniones de Especialistas, Docentes y Coordinadores, verificar el cumplimiento de la planificación académica de la Institución.
- Autoriza convivencias, paseos, salidas especiales que contribuyan con la formación integral, integración social y desarrollo de las habilidades de los alumnos.
- Coordina en conjunto con el Profesor de Danza el acto de fin de curso y selección de vestuario.

- Coordina en conjunto con el Profesor de Teatro las actividades y plan de trabajo, y tramita la promoción de la obra de teatro con medios de comunicación.

- Elabora y aprueba comunicados ante el personal interno, Padres y Representantes, empresas y organismos.
- Aprueba la ejecución de eventos especiales y actos de fin de curso de la Institución.
- En relación al servicio de Protocolo que se desarrolla en la institución, es responsable de recibir: las solicitudes de las empresas, elaborar las propuestas del servicio, coordinar los turnos, elaborar las facturas, realizar el seguimiento del cobro de las facturas y actualizar el cuadro de pagos.
- En relación al servicio de Inserción laboral de los alumnos en empresas bajo la modalidad de "Trabajo con Apoyo" que se promueve en la institución, es responsable de: ofrecer el servicio y recibir las solicitud de las empresas, coordinar las citas y la asistencia a las entrevistas, elaborar la presentación del servicio de acuerdo a los requerimientos de las empresas, definir con el Coordinador de Inserción Laboral el perfil solicitado para el trabajo, realizar la presentación de la persona seleccionada, asistir a la charla de sensibilización, elaborar los documentos de compromisos familiares y laborales y las planillas de evaluación.
- En relación al servicio de Consultaría que ofrece la institución a empresas y a la comunidad en general, es responsable de actividades de: promoción y mercadeo de la labor que se desarrolla en APOYE, elaboración de las propuestas de servicio, asistencia a las consultarías.
- En cuanto a la gestión de proyectos y planes de recaudación de fondos, es responsable de: elaboración y coordinación de proyectos y presenta a la Junta Directiva., búsqueda de requisitos, seguimiento del proyecto con el responsable de su ejecución y las demás entidades involucradas.
- En cuanto al presupuesto anual de la institución, es responsable de: Elaboración del presupuesto anual, realizar el cálculo de gastos, de mensualidades e inscripción, aprobarlo con la Dirección Administrativa y presentarlo a Junta Directiva para su aprobación.
- Realizar investigaciones bibliográficas que apoyen la gestión de la institución y divulgarla entre el personal.
- Realiza el seguimiento a la inscripción en Conapdis – Fevedi_y realiza el llenado de Planillas.
- Actualiza el Registro de Proveedores con los que la institución posee alianzas, registra las Afiliaciones en organismos seleccionados, rinde cuentas y realiza el seguimiento de las donaciones recibidas.
- Participa en la selección del tema del Acto Fin De Curso, solicita auditorio, coordina ensayos y vestuarios e invitaciones.
- Coordina la compra de Franelas, Bordados y demás elementos constitutivos del uniforme.
- Coordina las actividades relacionadas con la adquisición de los obsequios seleccionados en reunión de Docentes del: Día del Padre, Día de la Madre, Navidad.
- Coordina las actividades de labor social y trabajos de investigación o tesis, de instituciones universitarias, empresa privada, organismos públicos y ONG.

- Coordina las siguientes actividades relacionadas con la gestión del personal: buscar oportunidad de desarrollo profesional del personal, aprobar permisos del personal, supervisa las actividades que se desarrollan en la institución en lo relativo al personal académico y docente.
- Reporta a Junta Directiva: las inversiones, participación en proyectos y eventos, evolución del Proyecto Educativo, resultados de recaudación de fondos y otros que se considere necesarios.
- Realiza reuniones y entrevista con los Padres y Representantes y personal Docente y Coordinador.
- Elabora informes periódicos a la Junta Directiva, lineamientos disciplinarios de la institución dirigidos a Docentes, Alumnos, Padres y Representantes, directrices estratégicas acerca de la inserción laboral, entre otros.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: Personal Docentes, Administrativos y Directivos

Relaciones Externas: Todas con las cuales mantenemos relaciones institucionales (clientes, patrocinantes, Padres y Representantes, Asociaciones diversas)

Responsabilidades:

Relativos al personal, docente, Contratación de Personal, Nuevos Proyecto, en conjunto a la Directora Administrativa lo relativo a los aspectos financieros y administrativos.

Supervisión:

Coordinador Docente y Coordinador de Inserción Laboral.

Resultados:

Rendición de cuentas por donaciones

Encuestas de satisfacción

Rendición de cuenta por eventos de recaudación de fondos organizados por la institución

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Coordinador Docente	**Cód.:**	DFR-002	
Área:	Académica	**Tipo:**	Supervisorio	**Pg** 1/ 2

Objetivo Principal

Responsable de la coordinación, ejecución y evaluación de las actividades curriculares de acuerdo al Proyecto Educativo.

Funciones y Actividades

- Coordina el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución, por todos sus integrantes.
- Coordina el cumplimiento del reglamento establecido para el personal de la institución, por todos sus integrantes.
- Contribuye con la identificación y generación de oportunidades de desarrollo integral de los alumnos.
- Planifica y coordina las actividades académicas con seguimiento del currículo de la institución.
- Administra los recursos de la Coordinación Docente en función del Proyecto Educativo y del currículo de APOYE.
- Coordina y asiste a las reuniones de Especialistas, Docentes y Coordinadores, verificar la elaboración y cumplimiento de la planificación quincenal e informes evaluativos, aprueba las planificaciones, realizar el seguimiento al cumplimiento de horarios de trabajo.
- Elabora y aprueba comunicados, circulares de la institución, así como correos, siendo con ello el canal formal y oficial de comunicación relacionado con el ámbito académico y de servicios ante el personal interno, Padres y Representantes, empresas y organismos.
- Coordina en conjunto con el Profesor de Educación Física las actividades y plan de trabajo, verifica contacto con el polideportivo, la actualización de la solicitud y aporte por uso, supervisa la planificación, asistencia y apoyo a la labor deportiva por parte del personal de la institución.
- Coordina en conjunto con el Profesor de Computación e plan de trabajo, revisa programas interactivos, solicita Informe de Funcionamiento de las Computadoras e Impresoras.
- Suministra orientación a las maestras a su cargo en la elaboración de la planificación y apruaba.
- Coordina reuniones de Docentes y asiste, aportando su opinión sobre los tópicos discutidos.

- Monitorea el avance de la planificación del personal docente.
- Coordina la organización de celebraciones escolares.
- Coordina los sistemas de registro y evaluación de los alumnos.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en el área.
- Mantiene comunicación permanente con los profesionales de las otras áreas y con la Dirección.
- Actualiza quincenalmente los contenidos de la Web de la institución.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: Personal Docentes, Administrativos y Directivos.

Relaciones Externas: Todas con las cuales se mantienen relaciones institucionales: Clientes, Patrocinantes, Padres y Representantes, Asociaciones diversas.

Responsabilidades: Toma decisiones inherentes a las actividades docentes diarias, a la planificación y actividades extras.

Supervisión: Supervisa de forma directa a: Especialista, Auxiliar de Aula, Terapista de Lenguaje, Terapista Ocupacional, Psicólogo, Profesor de Computación, Profesor de Teatro, Profesor de Danza y Profesor de Educación Física.

Resultados: Posee como indicadores de su desempeño y gestión los siguientes:

- Cumplimiento del Proyecto Educativo de la institución.
- Planificación oportuna de las actividades docentes y su cumplimiento
- Entrega oportuna de las evaluaciones periódicas de los alumnos e informes.
- Calidad de atención a los Alumnos, Padre y Representantes y demás personas involucradas con la institución.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Maestra Especialista	Cód.: DFR-003	
Área:	Académica	Tipo: Docente	Pg 1/2

Descripción de Funciones y Responsabilidades

Objetivo Principal

Estimular, propiciar y promover el desarrollo integral de los alumnos con Síndrome de Down asignados a su aula, favoreciendo el proceso enseñanza-aprendizaje y su conducta, con el fin de permitirles un mayor y mejor desempeño en todas las áreas de su vida.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento psicopedagógico a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos psicopedagógicos considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades en el aula, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Establece ejes transversales de trabajo dentro de la planificación, relacionados con valores, la autonomía, hábitos, autodeterminación.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios
- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.
- Desarrolla las actividades docentes pedagógicas diariamente, completando las fases de inicio, desarrollo y cierre, considerando la planificación realizada.
- Registra diariamente los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Elabora, selecciona y/o implementa estrategias adecuadas de diagnóstico, tratamiento, orientación destinadas a promover y facilitar procesos de aprendizaje.
- Diagnostica problemáticas de aprendizaje y elaborar estrategias de intervención psicopedagógica.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con la problemática del aprendizaje y en los ámbitos de su competencia.
- Participa en la realización de las guardias en la entrada de la institución, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento de los alumnos al ingresar o salir de la institución, así

como velar por su seguridad física y el contacto cordial.

- Participa en la realización de guardias en el comedor, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento apropiado de los alumnos en el momento de la comida.
- Contribuye en el control y seguimiento del desenvolvimiento de los alumnos durante la ejecución de actividades recreativas diarias.
- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones docentes semanales y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.
- Realizar la evaluación diaria de los alumnos asignados en aspectos cognitivos y socio emocionales.
- Orienta y hace seguimiento a la presentación personal de los estudiantes diariamente.
- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Reporta situaciones específicas ocurridas en el aula, tanto positivas como negativas que deben ser del conocimiento de la Dirección Académica.
- Recibe notas de Padres o Representantes de los alumnos asignados, elabora y envía las respuestas.
- Recibe llamadas telefónicas Padres o Representantes de los alumnos asignados, por alguna situación particular.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno.
- Asiste a las reuniones con Padres o Representantes de los alumnos asignados.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario..

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con la elaboración de la planificación, desarrollo del trabajo en el aula e implementar sobre la base del diagnóstico, estrategias específicas destinadas a promover procesos armónicos de aprendizaje.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

Resultados:

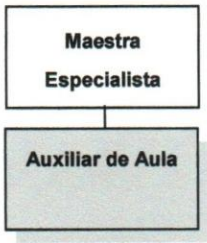
Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Informes anuales y periódicos.
- Reporte sobre casos especiales.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Auxiliar de Aula	**Cód.:** DFR-004	
Área:	Académica	**Tipo:** Auxiliar	**Pg** 1/ 2

Descripción de Funciones y Responsabilidades



Objetivo Principal

Ejecutar las actividades de aula planificadas para el desarrollo integral de los alumnos asignados , contribuyendo con el proceso enseñanza-aprendizaje y su conducta.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Ejecuta las actividades de la planificación quincenal en el aula, en función de los objetivos planteados y de las indicaciones recibidas de las Maestras Especialistas.
- Informa a las Maestras Especialistas el cumplimiento de las actividades asignadas y las eventualidades que se presenten en el aula.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Prepara el material requerido para las actividades de aula con los alumnos, considerando los recursos disponibles.
- Registra diariamente los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con la problemática del aprendizaje y en los ámbitos de su competencia.
- Participa en la realización de las guardias en la entrada de la institución, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento de los alumnos al ingresar o salir de la institución, así como velar por su seguridad física y el contacto cordial.
- Participa en la realización de guardias en el comedor, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento apropiado de los alumnos en el momento de la comida.
- Contribuye en el control y seguimiento del desenvolvimiento de los alumnos durante la ejecución de actividades recreativas diarias.
- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Asiste a las reuniones a las que sea convocado.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo, docente y administrativo.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Auxiliar de Aula	**Cód.:**	DFR-004	
Área:	Académica	**Tipo:**	Auxiliar	**Pg** 2/ 2

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con las actividades asignadas en el aula de clases con los alumnos.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

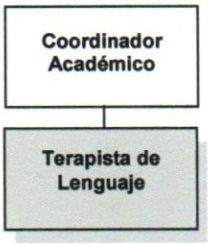
Resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Terapista de Lenguaje	**Cód.:**	DFR-005	
Área:	Académica	**Tipo:**	Docente	**Pg** 1/ 2



Objetivo Principal

Estimular el proceso de la comunicación en los alumnos, contribuyendo con la corrección de errores o trastornos que puedan afectarle su desenvolvimiento y socialización.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento sobre el área de su competencia a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Efectúa el diagnóstico del proceso de comunicación de cada alumno, a fin de delinear las estrategias de abordaje más convenientes para cada caso.
- Planifica actividades que favorezcan el buen desarrollo de la comunicación, así como la rehabilitación de los problemas que se puedan presentar en la misma.
- Selecciona las estrategias y actividades que permitan mejorar el habla (la articulación, es decir, la pronunciación correcta de las palabras), actividades para mejorar lenguaje que tienen que ver con la estructuración y construcción las ideas u oraciones, así como también el incremento de vocabulario, desarrollo de habilidades comunicativas (como respeto de turnos, mantenimiento de tópicos, habilidades para conversar, narrar, etc).
- Selecciona actividades para desarrollar con los alumnos que favorecen a un adecuado patrón respiratorio: correcta forma de respirar), masticatorio y deglutorio, buen uso de la voz, ejercitación de la musculatura oro-facial.
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos de su especialidad considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades en el aula, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios
- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.
- Registra diariamente los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.

- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con el área de su competencia.
- Participa en la realización de las guardias en la entrada de la institución, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento de los alumnos al ingresar o salir de la institución, así como velar por su seguridad física y el contacto cordial.
- Participa en la realización de guardias en el comedor, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento apropiado de los alumnos en el momento de la comida.
- Contribuye en el control y seguimiento del desenvolvimiento de los alumnos durante la ejecución de actividades recreativas diarias.
- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones docentes semanales y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.
- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Reporta situaciones específicas ocurridas en el aula tanto positivas como negativas que deben ser del conocimiento de la Dirección Académica.
- Recibe notas de Padres o Representantes de los alumnos asignados, elabora y envía las respuestas.
- Recibe llamadas telefónicas Padres o Representantes de los alumnos asignados, por alguna situación particular.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno.
- Asiste a las reuniones con Padres o Representantes de los alumnos asignados.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con la elaboración de la planificación, desarrollo del trabajo en el aula e implementar sobre la base del diagnóstico, estrategias específicas destinadas a promover procesos de comunicación en los alumnos.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

Resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Informes anuales y periódicos.
- Reporte sobre casos especiales.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Terapista Ocupacional	**Cód.:**	DFR-006	
Área:	Académica	**Tipo:**	Docente	**Pg** 1/ 2

Objetivo Principal

Diseñar las estrategias y planificación relacionada con la psicomotricidad fina de los alumnos, contribuyendo con su desenvolvimiento y socialización.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento sobre el área de su competencia a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Efectúa el diagnóstico del desarrollo psicomotor fino de cada alumno, a fin de delinear las estrategias de abordaje más convenientes para cada caso.
- Planifica actividades que favorezcan el desarrollo psicomotor fino de cada alumno, de acuerdo a sus necesidades.
- Selecciona las estrategias y actividades que permitan fortalecer el movimiento, agilidad, destreza y coordinación en cada alumno.
- Selecciona actividades para desarrollar con los alumnos que favorecen a la ejecución de actividades relacionadas con su cuidado personal, alimentación, contacto con otras personas, trabajos manuales y otras actividades necesarias en su desenvolvimiento diario en la sociedad.
- Mantiene estrecha relación y comunicación con los demás especialistas de la institución, a fin de delinear acciones en conjunto que apoyen el desenvolvimiento de cada alumno.
- Delinea estrategias en conjunto con el Coordinador de Inserción Laboral, enfocadas a fortalecer y apoyar la interacción y desenvolvimiento de los alumnos en los trabajos asignados.
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos de su especialidad considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades en el aula, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios
- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.

- Registra diariamente los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con el área de su competencia.
- Evalúa el desempeño de cada alumno en la entrada de la institución, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento de los alumnos al ingresar o salir de la institución, así como velar por su seguridad física y el contacto cordial. Así mismo
- Evalúa el desempeño de cada alumno en el comedor, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento apropiado de los alumnos en el momento de la comida.
- Evalúa el desempeño de cada alumno y contribuye en el control y seguimiento del desenvolvimiento de los alumnos durante la ejecución de actividades recreativas diarias.
- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones docentes semanales y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.
- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno.
- Asiste a las reuniones con Padres o Representantes de los alumnos asignados.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con la elaboración de la planificación e implementación de estrategias específicas destinadas a desarrollar la psicomotricidad fina de los alumnos, apoyando su desenvolvimiento y proceso de socialización.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

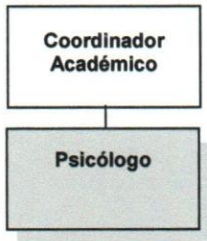
Por resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Informes anuales y periódicos.
- Reporte sobre casos especiales.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Psicólogo	Cód.:	DFR-007	
Área:	Académica	Tipo:	Docente	Pg 1/ 2



Objetivo Principal

Favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje a nivel individual y grupal, a través de la evaluación de los estudiantes derivada de su desarrollo emocional social o de su discapacidad y, a nivel institucional, propiciando un clima organizacional y de aprendizaje adecuado.

Funciones y Actividades

- Cumple la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Contribuye con la identificación y generación de oportunidades de desarrollo integral de los alumnos.
- Participa en la orientación y concientización del personal de la institución, así como de los Padres y Representantes, empresas y comunidad, acerca del Síndrome de Down y de las peculiaridades de los alumnos.
- Brinda asistencia psicológica al alumnado, propiciando su desarrollo socio emocional.
- Asesora y apoya al personal Docente en la generación de estrategias enfocadas al manejo y desarrollo del grupo.
- Orienta y participa de manera conjunta con el equipo interdisciplinario: Especialistas, Terapista de Lenguaje, Profesores, Directores y Coordinadores.
- Asesora a la comunidad de Padres y Representantes y familiares del alumnado.
- Observa, estructura e implementa programas de intervención conductual para aquellos alumnos que lo requiera cada caso y en el tiempo que disponga el niño para adquirir o modificar alguna conducta.
- Entrena habilidades de Interacción Social dos veces por semana en sesiones grupales.
- Implementa los ejercicios de gimnasia cerebral en la rutina diaria del aula.
- Participar en las reuniones con Padres, Representantes y demás miembros del equipo interdisciplinario. Una vez por semana.
- Aplica técnicas de respiración y relajación, así como de control de impulsos de los alumnos.
- Organiza y planifica el manejo de aspectos conductuales y emocionales.
- Desarrolla la aplicación de técnicas y uso de herramientas necesarias a fin de favorecer la atención, la memoria, resolución de problemas, inteligencia y demás psico –funciones en los alumnos.
- Evalúa el desenvolvimiento de los alumnos en las diferentes áreas y realiza las anotaciones y observaciones en el expediente y desarrolla las intervenciones que el caso amerite.
- Contribuye propiciando un mejor desarrollo socio emocional y herramientas conductuales

necesarias tendientes a mejor desempeño de los alumnos.

- Reporta a la Coordinación Docente las situaciones resaltantes de la evolución del alumno, así como las que impacten la planificación de actividades y cambios que vaya a realizar en mi agenda. Me mantengo en constante comunicación.
- Supervisa el desenvolvimiento de los alumnos de forma integral (en todas las áreas), tanto en la institución como en casa, con la finalidad de apoyar en el logro de las conductas esperadas.
- Genera reportes y anotaciones diarias solo de uso en el área de psicología que luego serán de gran utilidad para la elaboración del informe final que se entregará a final de año.
- Aprueba la utilización de técnicas adecuadas para el manejo del niño o joven en casos específicos.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: Maestras especialistas, profesores, Directivos

Relaciones Externas: Padres y Representantes de los alumnos.

Responsabilidades: Toma decisiones en cuanto a el tipo y tiempo de evaluación, métodos de intervención, es responsable de dar retroalimentación para con las docentes en cuanto al manejo en el aula y ofrecer recomendaciones de cambios a realizar.

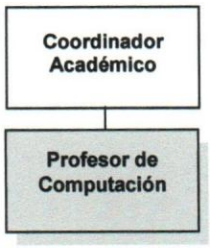
Supervisión: No posee personal a su cargo.

Resultados: Responde por:

- La calidad en el trabajo y los resultados que se puedan obtener.
- Elaboración de expediente e informe anual y periódico oportunamente

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Profesor de Computación	**Cód.:**	DFR-008	
Área:	Académica	**Tipo:**	Docente	**Pg** 1/ 2



Objetivo Principal

Formar a los jóvenes participantes de Apoye y estimular el uso de la computadora como herramienta de aprendizaje y de trabajo.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento sobre el área de su competencia a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Efectúa el diagnóstico del proceso de uso de computadoras de cada alumno, a fin de delinear las estrategias de abordaje más convenientes para cada caso.
- Planifica actividades que favorezcan e incentiven el uso apropiado de los programas y equipos disponibles en la Institución.
- Selecciona las estrategias y actividades que permitan obtener resultados favorables en el desarrollo de cada alumno, en cuanto al uso de un computador.
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos de su especialidad considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades en el aula, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios.
- Diseña y programa actividades con los alumnos que les permita desarrollar habilidades y destrezas en el manejo de los dispositivos de entrada y salida (Mouse y Teclado) utilizando programas interactivos que permita complementar su aprendizaje de aula.
- Coordina actividades que se desarrolla en conjunto con las docentes en función de cumplir los proyectos pedagógicos de aula.
- Elabora la planificación de actividades con los computadores y el uso de los programas considerando el nivel de cada grupo y sus capacidades.
- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.

- Registra diariamente los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con el área de su competencia.
- Participa en la realización de las guardias en la entrada de la institución, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento de los alumnos al ingresar o salir de la institución, así como velar por su seguridad física y el contacto cordial.
- Participa en la realización de guardias en el comedor, apoyando en el mantenimiento del orden y comportamiento apropiado de los alumnos en el momento de la comida.
- Contribuye en el control y seguimiento del desenvolvimiento de los alumnos durante la ejecución de actividades recreativas diarias.
- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones en las que sea invitado, a fin de contribuir con el desempeño eficiente de la institución y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.
- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Reporta situaciones específicas ocurridas en el aula tanto positivas como negativas que deben ser del conocimiento de la Coordinación Académica.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno.
- Realiza el seguimiento semanal al funcionamiento de las máquinas y equipos tecnológicos del área y notifica las irregularidades a la Coordinación Docente.
- Contribuye en la formación de los niños y jóvenes, así como en actividades extracurriculares que amerite del manejo de la computación.
- Diseña tarjetas para eventos que se realizan en la Institución.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con el uso de las herramientas tecnológicas por parte de los alumnos, como programas y equipos.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

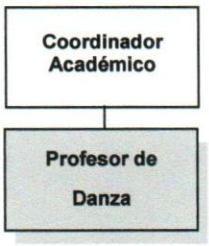
Resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Informes anuales y periódicos.
- Reporte sobre casos especiales.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Profesor de Danza	**Cód.:**	DFR-009	
Área:	Académica	**Tipo:**	Docente	**Pg** 1/ 2



Objetivo Principal

Diseñar y planificar la ejecución de actividades con los alumnos que les permitan desarrollar sus habilidades y destrezas motora tanto fina como gruesa, a través de series de ejercicios, así como proporcionar aprendizaje folklórico tradicional.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento sobre el área de su competencia a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Efectúa el diagnóstico de las destrezas y habilidades de cada uno de los alumnos, a fin de delinear las estrategias de abordaje más convenientes para cada caso.
- Selecciona y coordina el montaje de manifestaciones folklóricas nacionales con los alumnos.
- Diseña las actividades de forma tal que el desarrollo de cada una de las manifestaciones, habilidades y destrezas de los alumnos coincidan con las necesarias para cada uno de los bailes.
- Selecciona y coordina un acto de fin de curso en el que los alumnos desarrollen las actividades trabajadas en el año escolar.
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos de su especialidad considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades en el aula, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios
- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.
- Registra los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con el área de su competencia.
- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones en las que sea invitado y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.

- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Reporta situaciones específicas ocurridas en el aula tanto positivas como negativas que deben ser del conocimiento de la Coordinación Académica.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con la selección de las estrategias, los bailes y los vestuarios.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

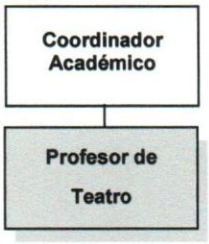
Resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Informes anuales y periódicos.
- Presentación de Actividad de fin de curso.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Profesor de Teatro	**Cód.:**	DFR-010	
Área:	Académica	**Tipo:**	Docente	**Pg** 1/ 2



Objetivo Principal

Desarrollo y fortalecimiento de las posibilidades expresivas y comunicativas de jóvenes con necesidades especiales, a través del teatro, para su integración social.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento sobre el área de su competencia a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Efectúa el diagnóstico del proceso de comunicación de cada alumno, a fin de delinear las estrategias de abordaje más convenientes para cada caso.
- Diseña actividades que permitan el conocimiento y reconocimiento en cada alumno de su propio cuerpo, de sus posibilidades motoras, expresivas y comunicativas.
- Elabora planificación quincenal en la que considera temas como: la conciencia corporal, expresión memoria, interpretación y desarrollo de la actividad planificada, con la finalidad de desarrollo de las habilidades de expresión corporal.
- Selecciona una obra teatral y coordina su montaje con los alumnos de la institución, la logística, el local, sonido, luces, vestuarios, artistas participantes, entre otros.
- Selecciona actividades para desarrollar con los alumnos que favorecen a un adecuado patrón expresivo y comunicativo, a través del movimiento, acción y lenguaje
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos de su especialidad considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios
- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.
- Registra los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con el área de su competencia.

- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones en las que sea convocado y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.
- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Reporta situaciones específicas ocurridas en el aula tanto positivas como negativas que deben ser del conocimiento de la Dirección Académica.
- Recibe notas de Padres o Representantes de los alumnos asignados, elabora y envía las respuestas.
- Recibe llamadas telefónicas Padres o Representantes de los alumnos asignados, por alguna situación particular.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno.
- Asiste a las reuniones con Padres o Representantes de los alumnos asignados.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con el desarrollo de las habilidades de expresión corporal de los alumnos de la institución.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

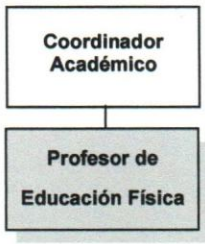
Resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Obra teatral presentada.
- Informes anuales y periódicos.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Profesor de Educación Física	**Cód.:**	DFR-011	
Área:	Académica	**Tipo:**	Docente	**Pg** 1/2



Objetivo Principal

Diseña estrategias y planificación enfocada al desarrollo de la psicomotricidad gruesa de los alumnos a través de las actividades deportivas.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento sobre el área de su competencia a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Efectúa el diagnóstico del desarrollo psicomotriz de cada alumno, a fin de delinear las estrategias de abordaje más convenientes para cada caso.
- Planifica actividades que favorezcan el buen desarrollo psicomotriz, así como la rehabilitación de los problemas que se puedan presentar en la misma.
- Selecciona las estrategias y actividades que permitan mejorar el desenvolvimiento físico de los alumnos.
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos de su especialidad considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades en el aula, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Elabora la planificación actividades recreativas al aire libre que favorezcan la interacción entre los alumnos y de estos con su medio, en función de los objetivos planteados.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios
- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.
- Registra diariamente los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con el área de su competencia.
- Efectúa el control y seguimiento del desenvolvimiento de los alumnos durante la ejecución de actividades recreativas diarias.

- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones docentes semanales y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.
- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Reporta situaciones específicas ocurridas durante el desarrollo de actividades dentro y fuera del aula, que considere importantes respecto al desempeño de los alumnos, a la Dirección Académica.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno.
- Asiste a las reuniones con Padres o Representantes de los alumnos asignados.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con la elaboración de la planificación, desarrollo del trabajo en el aula y actividades recreativas fuera de esta, e implementar sobre la base del diagnóstico, estrategias específicas destinadas a promover el desarrollo psicomotor de los alumnos.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

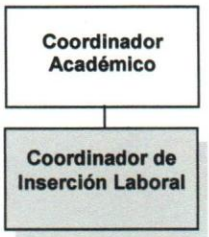
Por resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Informes anuales y periódicos.
- Reporte sobre casos especiales.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Coordinador de Inserción Laboral	**Cód.:**	DFR-012	
Área:	Académica	**Tipo:**	Coordinador	**Pg** 1/ 2



Objetivo Principal

Entrenamiento y preparación de los jóvenes que tienen el perfil para ser insertados laboralmente, con especial énfasis en los procesos de adaptación, sociales, conductuales y laborales tanto en el medio donde se desarrolla la inserción como con los alumnos.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Orienta y suministra asesoramiento sobre el área de su competencia a los alumnos individualmente, grupos y a la institución.
- Orientación al personal docente en lo referente a la planificación o casos específicos de situaciones de control de conducta.
- Efectúa el diagnóstico del proceso de comunicación de cada alumno, a fin de delinear las estrategias de abordaje más convenientes para cada caso.
- Participa en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en la institución.
- Genera e implementa propuestas, planes, programas y proyectos de su especialidad considerando la complejidad de la realidad de los alumnos asignados.
- Elabora la planificación quincenal de actividades en el aula, en función de los objetivos planteados y del currículo de acuerdo a los niveles de aprendizaje.
- Asiste a reuniones de inserción labora con Empresas.
- Efectúa actividades de sensibilización en la empresa que contrata al alumno.
- Realiza entrenamiento al alumno en el sitio de la inserción, suministrando orientación relativa al comportamiento, integración y situación laboral.
- Evalúa y autoriza o no los procesos de inserción de los alumnos, los cambios de tarea, puesto y situación laboral.
- Realiza la supervisón de las personas insertadas laboralmente, en cuanto a su desenvolvimiento, adaptación y evolución, lo evalúa con el jefe de inmediato de las personas insertadas.
- Dirige reuniones a los trabajadores que serán compañeros del alumno en la empresa contratante.
- Efectúa el seguimiento y apoyo de cada caso específico de inserción laboral.
- Coordina reuniones con las familias de los jóvenes insertados laboralmente o en proceso.
- Propone e implementa soluciones a las dificultades que se presenten en su área de competencia.
- Considera los recursos disponibles para la planificación y solicita con anticipación los requerimientos necesarios.

- Monitorea el proceso de avance de sus alumnos y coordina con los profesionales del equipo multidisciplinario de la institución que requiera.
- Registra diariamente los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación ejecutada.
- Permanece informado de los proyectos de investigación vinculados con el área de su competencia.
- Contribuye en el control y seguimiento del desenvolvimiento de los alumnos durante la ejecución de actividades recreativas diarias.
- Apoya en las actividades extra curriculares de la institución, como paseos, eventos especiales.
- Participa en reuniones docentes semanales y en reuniones en las que se requiera su experiencia al evaluar la evolución de algún alumno en particular.
- Colabora y participa en las decisiones que se tomen en equipo multidisciplinario luego de las reuniones de planificación y de la cual todos los miembros son responsables y generan las ideas.
- Realiza informes, planificación y amonestaciones, referidas a los alumnos que tiene a su cargo.
- Reporta situaciones específicas ocurridas en el aula tanto positivas como negativas que deben ser del conocimiento de la Dirección Académica.
- Recibe notas de Padres o Representantes de los alumnos asignados, elabora y envía las respuestas.
- Recibe llamadas telefónicas Padres o Representantes de los alumnos asignados, por alguna situación particular.
- Elabora el Informe de evaluación final del año escolar por alumno, ficha de evaluación e informes a las empresas relacionados con los procesos de adaptación y habilidades laborales.
- Asiste a las reuniones con Padres o Representantes de los alumnos asignados.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con la los procesos de inserción laboral de los alumnos de la institución.

Supervisión: No posee personal a su cargo.

Resultados:

Responde por los resultados en:

- Cumplimiento de planificación.
- Informes anuales y periódicos.
- Ficha de evaluación e informes para las Empresas
- Reporte sobre casos especiales.

Descripciones de Funciones y Responsabilidades

Cargo:	Director Administrativo	Cód.:	DFR-013	
Área:	Administrativo	Tipo:	Director	Pg 1/ 2

Objetivo Principal

Administrar, gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la institución, optimizando los mismos para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas y bienestar de los que conforman la Institución, además de apoyar en el reclutamiento, selección y control de expediente del personal adscrito a la Institución.

Funciones y Actividades

- Participa en el cumplimiento de la misión, visión, valores y proyecto educativo de la institución.
- Cumple con el reglamento establecido para el personal de la institución.
- Efectúa actividades con el fin de optimizar los recursos financieros y materiales por medio de normas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades de la institución.
- Realiza los procesos de inscripción, selección, admisión y matricula de los estudiantes.
- Efectúa el control de ingresos y egresos.
- Coordina las actividades de los pasantes.
- Realiza la revisión de los registros institucionales y legales, como: Sodexpass, política habitacional, control de servicios y mantenimiento del colegio, Seguro Social Obligatorio, Ince, Ministerio del Trabajo (solvencias),
- Apoya en la selección de personal en conjunto con la Directora Académica y la Psicólogo de la institución.
- Efectúa el control de expedientes de la Institución.
- Gerencia los recursos financieros y físicos de la institución.
- Controla el pago o cobro de mensualidades de los alumnos e inscripción de los mismos.
- Gestiona el pago del personal (Nómina).
- Gestiona el pago de los servicios de la institución.
- Controla la Caja Chica.
- Administra los recursos de la institución y garantiza que sean utilizados de la manera más eficaz, procurando el logro de los objetivos institucionales y buscando el bienestar general de la comunidad educativa.
- Gestiona el pago de nómina, de los servicios, entre otros gastos operativos de la institución.
- Participa en la elaboración y actualización de los manuales y normas, y apoyar a otras áreas del Colegio que lo requieran.

- Elabora presupuestos, cálculo de gastos, mensualidades e inscripciones.
- Aprueba en conjunto con la Directora Académica el ingreso de personal.

- Contribuye con los proyectos y planes de recaudación de fondos, recaudación de requisitos.
- Elabora correspondencia como: constancias de estudio, solicitud de becas, solicitud de espacios físicos.

Naturaleza y Alcance

Relaciones Internas: En el desarrollo de sus actividades realiza contacto directo con el personal directivo y equipo multidisciplinario.

Relaciones Externas: Con los Padres o Representantes de los alumnos, entes gubernamentales, entidades bancarias, clientes y otros.

Responsabilidades:

Sus responsabilidades están relacionadas con la gestión de Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Compras de la institución.

Supervisión: Posee bajo su supervisión el cargo de Mayordomo.

Resultados:

Responde por los resultados en:

- Informe a Junta Directiva, en conjunto con el Contador
- Estados Financieros de la Organización

Perfil de Selección

Cargo:	Cód.: PS-001	
Área: Administrativo	Tipo:	Pg 1/ 1

Formación y Experiencia

Educación:
Graduado universitario en el área Educación Especial (deseado).

Cursos:
Formación relacionada con el ámbito de la discapacidad, Síndrome de Down.

Experiencia:
Al menos 1 año en cargos similares.
Trabajo en centros educativos con niños y jóvenes (deseado).

Competencias

Conocimientos:
Manejo de herramientas de office (Word, Excel y Power Point).
Evaluación e intervención psicopedagógica, asesoramiento y coordinación de procesos de enseñanza aprendizaje.

Habilidades y Destrezas:
- Manejo del estrés.
- Capacidad de adaptación.
- Capacidad de reacción.
- Manejo de grupos, apoyo, confianza y estrategias de motivación.
- Manejo de las relaciones interpersonales.
- Trabajar en equipo, cooperativo.
- Creatividad.
- Comunicación efectiva.
- Iniciativa e innovación.
- Liderazgo.
- Capacidad de investigación, actualización y desarrollo profesional.

Conductuales:
- Compromiso ético-social: Transmite, promueve y practica los valores del Proyecto Educativo Institucional.
- Orientación a la calidad: Se orienta al mejoramiento continuo.

Requisitos Generales

Mayor de Edad.
Conducir (no indispensable) con licencia vigente.

Glosario

Adscripción: Unidad a la que reporta y depende la que se describe.

Área: Se refiere a las diversas unidades administrativas circunscritas a la Organización.

Autoridad: Jerarquía a la que se encuentra envestida una persona para administrar un mando y ejercer un poder que procure alguna acción.

Comité: Grupo de trabajos convocados por el Nivel Superior para atender áreas especiales como proyectos y similares.

Competencias: Facultades conferidas según Ley o normativa a funcionarios y empleados.

Dependencia: Relaciones de mando entre las unidades y sus adscripciones.

Estructura: Orden adecuado de las diversas instancias que conforman la organización por medio de las cuales cada unidad procura el logro de sus objetivos.

Función (es): Competencias asignadas a cada labor.

Cargo: Empleado a quien corresponde bajo relación de dependencia, cumplir los lineamientos del órgano.

Jerarquía: Autoridad y responsabilidad que corresponde a los funcionarios y/o empleados conforme a cada nivel según la estructura organizativa.

Organigrama: Ilustración gráfica de la estructura en su conjunto.

Unidad Administrativa: Área de la organización encargada por el logro de resultados específicos.