TEMA 2: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. EL EQUIPO HUMANO.

ÍNDICE

1. Introducción
2. Elementos personales de las Escuelas particulares de Conductores
3. Organigrama
4. Descripción funcional
5. Funciones operativas o de producción. El modelo de formación.
   - 5.1. El Director – Docente
   - 5.2. Modelos de organización en la escuela
6. Funciones comerciales. El marketing y la venta.
7. Funciones administrativas y generales. El marco legal.

OBJETIVOS:

Cuando usted termine de estudiar este tema deberá ser capaz de:

- Identificar los elementos personales de las escuelas particulares de conductores.
- Conocer los organigramas como instrumentos de una organización.
- Enumerar las funciones y tareas del director docente.

- Distinguir las diferentes formas de organización del profesorado e identificar las ventajas e inconvenientes de cada una.
- Conocer algunas funciones comerciales y administrativas propias de una empresa.

1. Introducción

La organización es la disposición ordenada de los elementos que forman parte de la empresa. Es decir, la condición indispensable para el nacimiento y desarrollo de un centro docente de forma ordenada y visible tanto para los gestores como para los profesores, alumnos, instituciones y autoridades, etc...

Este tema contempla los fundamentos básicos de la organización, del encuadramiento funcional y específicamente de las funciones del director docente y el profesorado. Sin descuidar las funciones auxiliares a la docencia pero vitales para el negocio como son: las funciones comerciales, administrativas y servicios generales.

2. Elementos personales de las Escuelas particulares de conductores.

Tal y como establece el Reglamento Regulador de las Escuelas Particulares de conductores, los elementos personales con los que ha de contar una Escuela son los siguientes:

1. El titular de la Escuela. Debe asegurar que la misma y sus secciones cuenten con todos los medios personales y materiales exigidos para su apertura y funcionamiento, así como del cumplimiento de las normas que regulan las Escuelas Particulares de Conductores.

2. Personal directivo. Encargado de planificar, programar, ordenar, dirigir y controlar de forma asidua y continuada la enseñanza y el desarrollo de la actividad docente del centro.
3. Personal docente. Constituido por los profesores dedicadas a impartir la enseñanza y técnicas de conducción teóricas y prácticas.
4. Personal administrativo. Encargados de realizar gestiones ante las administraciones de Tráfico competentes, previa autorización.

Todos estos recursos humanos y sus cometidos solamente serán eficientes si se hallan debidamente organizados. El director - gestor es responsable de identificar las funciones, agruparlas, definir los ámbitos de actuación de cada grupo funcional y establecer el modelo de relación entre ellos.
Para ello utilizará herramientas como los organigramas y los esquemas de descripción funcional.

Los elementos personales de una Escuela Particular de Conductores son: el titular, el director, el personal docente y el personal administrativo.

3. Organigrama

Es una herramienta de ayuda que representa la estructura interna de la organización mediante un esquema gráfico de las funciones o puestos de trabajo y sus relaciones jerárquicas.

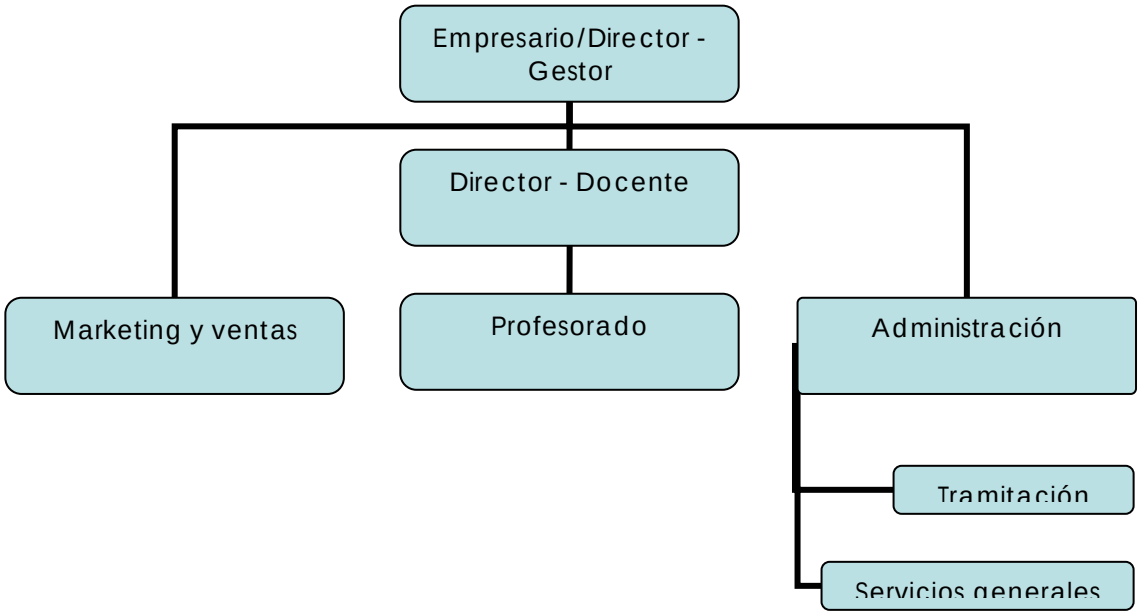
Organigrama funcional es aquel que representa exclusivamente las funciones que se realizan en una organización, con independencia de las personas encargadas de llevarlas a cabo. El organigrama funcional de una empresa dedicada a la formación debe contemplar agrupadas todas aquellas tareas que se refieren a la consecución de un fin especializado.

Como toda empresa, la escuela tiene un ciclo de negocio o cadena de actividades necesarias para la consecución de sus intereses. Hay algunas funciones que aparecen mayoritariamente en todas las empresas como por ejemplo: la comercialización o la administración. Mientras que otras son específicas del negocio como, en el caso de la escuela particular de conductores, las clases prácticas de conducción. Representaremos el ciclo de negocio como una secuencia de procesos:



Conceptualmente para el negocio de la escuela, la función comercial es previa a los procesos de producción (en nuestro caso formación) y de administración (facturación, contabilidad, nóminas, etc.)

Una organización de esta naturaleza podría representarse mediante el siguiente organigrama:



El nivel 1 representa la máxima responsabilidad del centro y corresponde a las funciones de dirección.

El nivel 2, donde se encuentran las funciones del director docente, se ubica jerárquicamente por encima del resto de funciones, aunque todas ellas dependen funcionalmente de la dirección. (Las dependencias vienen ilustradas por las líneas que unen los recuadros).

En el nivel 3 se representan las funciones de gestión puras (no de dirección) y los tres grupos aquí representados son los relativos a la comercialización, la docencia y funciones administrativas.

Por último, el nivel 4 (representado en vertical con dos funciones diferentes, tramitación y servicios generales, dependientes de la Administración), se ha desarrollado parcialmente, pero dependiendo del tamaño del centro admite clasificaciones subordinadas siempre que sirvan para explicar claramente la organización.

El organigrama gráfico es la representación de la organización de una empresa. El organigrama funcional representa las funciones de una compañía y la relación jerárquica entre ellas.

4. Descripción funcional

Cada una de las agrupaciones funcionales representadas en el organigrama, debe tener una sucinta descripción con el objetivo de aclarar cuáles son las responsabilidades y limitaciones de las distintas funciones.

En la práctica, el mayor valor de una descripción funcional acertada es facilitar la auto identificación de las personas que se integran en la organización, de igual forma que en un equipo deportivo cada puesto tiene una misión concreta y necesaria que complementa a los demás con un objetivo común de ganar al competidor o alcanzar la meta. La descripción funcional les será útil tanto a las personas que se incorporen a nuestra escuela como a otras externas a las que queramos explicar cómo estamos organizados, Organigrama y Descripción funcional serán las herramientas suficientes que utilizaremos para expresarnos.

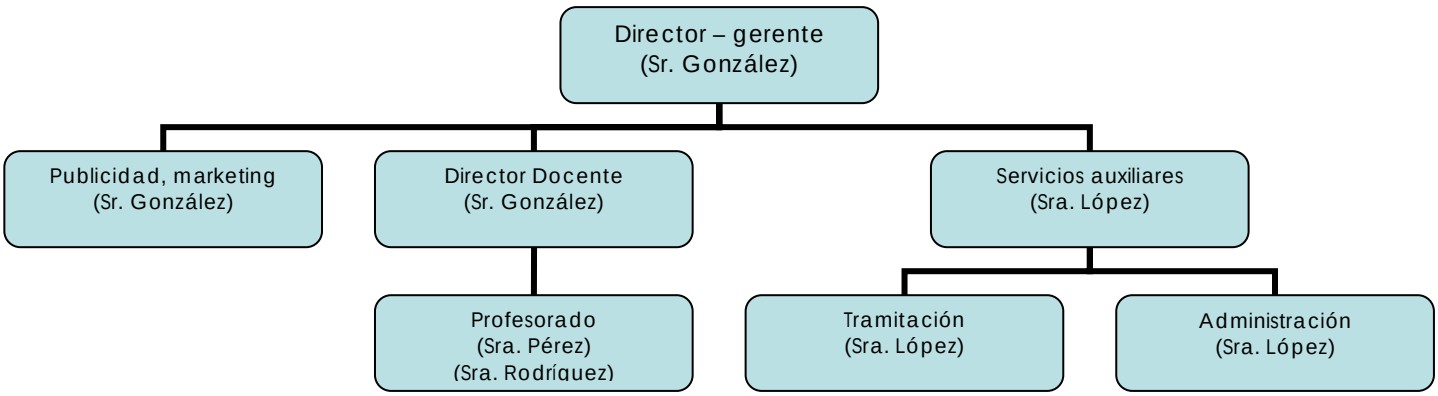
Una descripción funcional debe contener básicamente:

1. Las responsabilidades de la función y fin de la misma
2. Las tareas fundamentales

Cada función debe tener un responsable claramente identificado al que se le pueda exigir el cumplimiento de las tareas asignadas a dicha función.

Caso práctico:

Para la autoescuela que está constituyendo el Sr. González como titular, podemos conformar un organigrama básico inicial, que con el tiempo irá creciendo en la medida en que el negocio lo necesite.



Como se puede apreciar la misma persona aparece en varias cajas de función, mostrando así, que el organigrama es funcional y no personal.

El Sr. González titular de la autorización va a asumir las funciones de director, las de Director Docente (para las que está

debidamente facultado y autorizado), además de las de publicidad y marketing.

La Sra. López, será responsable de la administración en sus dos misiones principales que son la tramitación y la gestión de contratos, facturación, nóminas y contabilidad.

La descripción funcional de la función de dirección - gerente (titular de la escuela y director) podría ser:

Dirección:

1. Responsabilidad y fin: administrar eficientemente los recursos del negocio de forma que se obtengan los beneficios económicos y formativos fijados como objetivos finales de la escuela.

   Nota: administrar eficientemente en su acepción económica, significa "que no se puede hacer mejor con menos", o sea, conseguir los mejores resultados formativos con el menor coste posible.
2. Tareas fundamentales:
   a. Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
   b. Preparar y gestionar el presupuesto. Autorizar gastos y ordenar pagos.
   c. Visar certificaciones, tramitaciones y documentos oficiales del centro.
   d. Nombrar cargos directivos.
   e. Decidir las estrategias y la aplicación de los recursos financieros disponibles.

Una descripción funcional debe contener las responsabilidades y las tareas principales de la misma.

Cada función debe tener asignado un responsable. Un responsable puede tener varias funciones asignadas.

5. Funciones operativas o de producción. El modelo de formación.

En el ámbito de las escuelas de formación las funciones genéricas de producción se concretan en la actividad docente, del mismo modo en que en la industria lo es la dirección de fabricación o en los servicios la dirección de operaciones.

En este sentido, el director docente reúne las responsabilidades y tareas máximas en el ámbito técnico docente. Por esta razón es especialmente recomendado definir precisamente los aspectos funcionales de este puesto y dotar a la persona que lo ocupe de la autoridad conveniente para poder ejercerlo.

5.1. El Director Docente

Su función principal es organizar el plan de enseñanza, los medios didácticos y la actividad de los profesores que van a ejecutarlo.

Sus objetivos deben orientarse permanentemente al fin formativo de la escuela y no a los fines económicos y empresariales de la misma, si bien se encuentran enmarcados en los presupuestos dotados por la dirección.

Debe cuidar tanto del clima profesional del equipo docente como de aspectos pedagógicos y de motivación del alumnado.

Un aspecto fundamental de su labor es definir y cuidar el modelo organizativo del profesorado.

Funciones del Director - Docente:

1. Es responsable de : planificar, programar, ordenar, dirigir y controlar de forma asidua y continuada la enseñanza y el desarrollo de la actividad docente del centro (Reglamento Regulador de Escuelas Particulares de Conductores – Real Decreto 1295/2003. Artículo 6 párrafo 1) para conseguir los objetivos formativos marcados.

2. Tareas fundamentales:

    a. Planificar y programar los contenidos, sistemas de evaluación y de recuperación en su caso y asegurar la observancia de los preceptos reglamentarios por parte del personal docente, sin perjuicio de la responsabilidad

en que pueda incurrir directamente dicho personal. (Reglamento Regulador de Escuelas Particulares de Conductores – Real Decreto 1295/2003. Extracto del Artículo 7 párrafo a).

b. Estar presente, cuando sea requerido para ello con suficiente antelación, en las inspecciones de la escuela o sección que dirija y colaborar en su realización con los funcionarios del organismo autónomo Jefatura Central de Tráfico que las practiquen. (Reglamento Regulador de Escuelas Particulares de Conductores – Real Decreto 1295/2003. Artículo 7 párrafo b).

c. Estar presente en la zona donde se desarrollan las pruebas de aptitud de los alumnos de la escuela o sección en la que preste sus servicios cuando, por existir causa justificada, fuera requerido para ello con la suficiente antelación.(Reglamento Regulador de Escuelas Particulares de Conductores – Real Decreto 1295/2003. Artículo 7 párrafo c).

d. Llevar consigo cuando ejerza sus funciones o presencie el desarrollo de las pruebas la autorización de ejercicio y el distintivo que le identifique y exhibir tales documentos siempre que algún funcionario de la Jefatura Provincial de Tráfico o los Agentes de vigilancia del tráfico en el ejercicio de sus funciones los requiera. (Reglamento Regulador de Escuelas Particulares de Conductores – Real Decreto 1295/2003. Artículo 7 párrafo d).

Además de las tareas recogidas en la normativa vigente, señalamos un listado de tareas propias de un director docente:

e. Definir y proponer el modelo organizativo de profesores.

f. Elaboración de horarios y distribución de grupos y espacios (aulas y terrenos de prácticas).

g. Velar por la adecuación en la selección de textos y material didáctico y de su cuidado y conservación.

h. Fijar los indicadores de calidad de cada profesor controlando su grado de cumplimiento.

i. Atender las reclamaciones de los alumnos trasladadas adecuadamente por los profesores.

j. Fomentar el reciclaje y la formación permanente del personal docente.

k. Cumplir el presupuesto asignado a su cargo.

l. Proponer proyectos de mejora en su ámbito de actuación, detallando inversiones y beneficios tangibles o intangibles de los mismos.

Los objetivos del Director Docente están orientados a los fines formativos de la escuela.

Organizará el plan de la actividad docente, los medios y las actividades de los profesores cuidando del clima laboral y definiendo el modelo organizativo apropiado.

5.2. Modelos de organización del profesorado en la escuela

La elección del modelo organizativo corresponde normalmente al director – docente y constituye una función primordial para la consecución de sus objetivos.

De forma genérica cualquier empresa para conseguir sus fines puede organizar sus equipos humanos en dos formas fundamentales:

1. Unidades operativas autosuficientes(Task force)
2. Forma matricial por unidades especializadas

De tal forma que un proyecto u objetivo puede ser alcanzado por un grupo que realice todas las tareas (Unidades operativas autosuficientes) o por un conjunto de departamentos donde se agrupan especialistas o profesionales del mismo perfil.

Aunque ambas formas o modelos son alternativas es preciso destacar que pueden convivir dentro de la misma organización empresarial, y que incluso debidamente combinadas pueden dar lugar a sistemas mixtos de gran eficacia según su adaptación al objetivo.

En el caso de las escuelas particulares de conductores, que es un caso particular de centro de formación, estos modelos generales pueden adoptar diferentes formas:

1. Unidades autosuficientes

Responde al esquema siguiente: existen diversos grupos, con un profesor exclusivamente para cada grupo. Cada profesor asume la responsabilidad íntegra de la enseñanza y aprendizaje de un grupo de alumnos. Es decir, un solo profesor imparte toda la enseñanza teórico – práctica a cada uno de los sujetos de ese grupo que le ha sido asignado.

Entre las ventajas de este modelo destacamos el conocimiento de las características personales y de los problemas y dificultades de aprendizaje que el alumno tiene. El profesor puede en el vehículo hacer referencias a las enseñanzas del aula y viceversa. Otro aspecto no despreciable en la enseñanza de la conducción es la integración de la teoría y la práctica, situación que es favorecida por este modelo de profesor único.

El mayor inconveniente de este modelo son las exigencias que puede plantearle al profesor, pues tiene que ser excelente en todas las facetas de la enseñanza, dado que los alumnos no van a tener otro modelo de referencia más que él. Aunque estas exigencias son inherentes a la condición de profesional que todo profesor debe poseer, debe estar informado, no cometer errores, etc...

2. Organización basada en la especialización del profesorado por áreas-

Cada profesor se responsabiliza de un área, bien de la teórica, bien de la práctica. Su actividad la puede desarrollar aisladamente o agrupándose con el resto de profesores que imparten su área. A estas agrupaciones se les denomina Departamentos, término recogido de la empresa privada, éstos son, por tanto, una exigencia organizativa derivada de la necesidad del trabajo en equipo.

Este modelo supone la división de una organización en áreas, ramas o cualquier otro tipo de unidad para la distribución entre ellas de las actividades concretas y específicas en que pueda descomponerse la actividad total de la misma.

En nuestro caso, en la autoescuela, podemos definir al departamento como "conjunto de profesores que trabajan en un área o campo determinado". Esta definición deja claras dos ideas:

- Que se trata de un trabajo cooperativo de los profesores.
- Que el criterio que les agrupa es la materia que enseñan.

Ventajas:

- Facilitar al profesor el estar al día tanto en su área como en la didáctica de esa área.
- Permitir un mayor aprovechamiento del material.

- Integrar y cohesionar al profesorado.

Inconvenientes:

- Si no hay comunicación e intercambio entre "el Departamento de Práctica y el de Teórica", el alumno puede experimentar una desconexión entre la información recibida en el aula y la información recibida durante sus clases de circulación.

3. Team teaching o enseñanza en equipo.

Es un sistema de organización que afecta al personal docente y a los alumnos a su cargo en el que "dos o más profesores se responsabilizan conjuntamente de la planificación, ejecución y evaluación de la totalidad o de una parte del programa de formación del mismo grupo de alumnos". Es decir, se realiza una acción formativa conjunta sobre un grupo de alumnos.

Este sistema es algo más que dos profesores que han acordado amistosamente trabajar juntos. Su sentido se encuentra en el hecho de que los miembros de un equipo planifican las tareas de forma conjunta y trabajan en permanente colaboración. De esta forma pueden revisar los procedimientos que utilizan, los problemas con que se encuentran y buscar nuevas estrategias de actuación con los alumnos. Cada profesor puede acceder a las clases del otro y comparte la información sobre los alumnos siendo ambos responsables de la formación.

Este modelo constituye de hecho la síntesis de las dos posturas que comentamos anteriormente, ya que organiza la institución educativa en grupos docentes dotados de cierto grado de autonomía y capaces de impartir todo el programa educativo a un grupo de alumnos, quedando asegurada la coordinación de los equipos mediante la acción del director - docente.

La independencia funcional del equipo docente confiere a este sistema las ventajas del modelo basado en unidades autosuficientes, mientras que la especialización de los profesores le otorga las ventajas propias del sistema de departamentos.

Caso práctico:

Nuestra autoescuela de barrio, que tiene medios escasos se va a organizar a efectos docentes como una variante del tercer modelo (Team teaching).

El director – Director Docente ha programado tres sesiones de teórica por la tarde, de las que es responsable la profesora Pérez a quien le gusta impartir esas clases en el aula, está siempre al corriente de los últimos cambios normativos, de actuales investigaciones relacionadas con la Seguridad Vial y de recursos didácticos novedosos; conoce a sus alumnos y se preocupa por sus progresos.

En la autoescuela están también programadas cinco sesiones de clase prácticas por la tarde. El profesor que

imparte estas clases el Sr. Fernández, prefiere la clase en el vehículo a la clase en el aula; para él cada alumno es un nuevo reto, al que se enfrenta utilizando todos sus conocimientos y toda su experiencia anterior para facilitarle el aprendizaje. En sus clases sigue el programa de prácticas de la autoescuela, comentando en cada sesión los factores de riesgo que están más relacionado con las maniobras que practican ese día.

Los dos profesores se reúnen periódicamente, y trabajan en equipo (team teaching) sobre un mismo grupo de alumnos. La Sra. Pérez informa al profesor de prácticas de las dificultades de aprendizaje que cada alumno ha tenido en sus clases, de los contenidos que le han resultado más sencillos o más difíciles, de los ejemplos que ha empleado; y el Sr. Fernández utiliza esa información para facilitar la integración, la conexión entre los contenidos teóricos y la práctica. Si algún alumno muestra una especial dificultad en el desarrollo de sus habilidades psicomotoras, los dos profesores, que le conocen, buscan juntos estrategias didácticas para facilitar ese aprendizaje.

Los modelos organizativos básicos son:

1. Unidades operativas autosuficientes(Task force)
2. Forma matricial por unidades especializadas

Existen otros modelos mixtos como la enseñanza en equipo.

6. Funciones comerciales. El marketing y la venta.

En este grupo funcional incluiremos todas las tareas que requiere la comercialización de los servicios del centro.
Sus objetivos estarán orientados a conseguir una facturación estable y creciente que va a posibilitar la financiación y recuperación de las inversiones y la remuneración del trabajo.
Son actividades propias de estas funciones:

1. El estudio de nuevos mercados. Tanto en el aspecto territorial como sectorial.
2. La publicidad.
3. La atención post-venta al alumno. Reclamaciones y sugerencias de mejora.
4. El estudio de nuevos productos. Reciclaje, divulgación de la educación vial, etc...
5. Tarifas y descuentos promocionales.

En cada escuela, identificaremos aquellas funciones realmente necesarias y efectivas de entre las anteriormente enumeradas, dándoles, además un carácter de concreción práctica y proporcionadas a la dimensión y al entorno de nuestra escuela.

No siempre es posible evaluar el beneficio económico neto derivado de las acciones publicitarias, sin embargo para esta valoración es necesario contemplar tanto los aspectos tangibles (incremento de matrículas a continuación de una campaña), como los intangibles (notoriedad de la marca entre los presuntos clientes de nuestro centro).

Caso práctico:

El Sr. González decide encargarse personalmente de estas funciones ya que, de momento, el negocio no permite un gasto fijo de salario para estos menesteres.
Primero se ocupa de fijar una tabla de precios o tarifas por los servicios que ofrece la escuela. Para ello toma como referencia los precios de mercado en barrios semejantes al suyo y ajusta sus precios a la banda mas baja posible para facilitar la entrada de nuevos alumnos.

Mediante una búsqueda en internet contacta con un equipo de diseñadores que trabajan como “freelance” (autónomos), a los que encarga un diseño del logotipo de la autoescuela con el objetivo de personalizar todo el material didáctico, publicitario y de consumo.

Por otro lado, contrata los servicios de una agencia de “mailing” (correspondencia) para dirigir un folleto publicitario a los buzones de todos los edificios del barrio. Acuerda con algunos establecimientos del barrio, dejar folletos publicitarios en el mostrador de los mismos.

Mantiene dos o tres reuniones iniciales con los profesores contratados en las que de forma monográfica les advierte de la necesidad de que junto a su labor didáctica aporten un comportamiento comercial, de forma que los alumnos perciban un valor añadido a la enseñanza en la amabilidad en el trato, la

disposición de servicio y la accesibilidad de todo el personal de la escuela ante cualquier duda o problema. Todo ello orientado a obtener la máxima aspiración de un empresario o gestor ante un cliente: "Que **te recomienden**". Acuerda tener una reunión mensual con todo el personal para evaluar, además del aprendizaje de los alumnos, su satisfacción por el servicio recibido.

Las funciones comerciales, de marketing y venta, están orientadas a la comercialización de los servicios que ofrece la escuela de conductores, tanto en aspectos de publicidad y promoción, como en definición de política de precios.

7. Funciones administrativas y generales. El marco legal.

Independientemente del tamaño de la empresa existen unas funciones indispensables para la correcta administración de la misma:

1. La contabilidad, que registra los sucesos económicos que reflejan las operaciones del negocio.
2. La fiscalidad que tiene por objeto cumplir con las obligaciones fiscales derivadas de la actividad económica.
3. La gestión del personal, que se ocupa de cuidar los aspectos formales del mas importante recurso que tiene una empresa de servicios, el factor humano.
4. Compras y suministros, que gestiona las relaciones con proveedores y aseguran el mantenimiento general de instalaciones, material y vehículos.
5. Tramitación. En el caso de las Escuelas particulares de conductores presentación de alumnos a examen y otros trámites derivados.
6. Facturación a clientes.

También en este ámbito funcional conviene asignar claramente cada función a un responsable, como forma de evitar situaciones de ambigüedad ante los problemas que pudieran producirse en el ámbito de la tramitación administrativa.

Algunas de las funciones pueden ser subcontratas al exterior tanto porque su complejidad requiere de profesionales especializados, como porque el volumen de las tareas excedan de la capacidad de nuestros recursos.

Caso práctico:

La Sra. López ha sido contratada para ocuparse de los aspectos de administración y servicios generales.

De acuerdo con el director Sr. González han determinado:

1. Subcontratar los servicios de contabilidad y tributación fiscal y confección de nóminas y seguros sociales con la Gestoría ubicada en la misma calle que la escuela. Definen al hacer la contratación cómo será la entrega y recepción de documentos y comunicaciones, figurando todo ello en un anexo al contrato de servicios, de tal forma que nada quede sin precisar para asegurar el cumplimiento de obligaciones puntualmente.
2. Se reserva para su gestión personal la selección del profesorado, la atención diaria a sus necesidades y la obtención de información actualizada sobre normativa en educación y seguridad vial (revisión diaria del B.O.E., publicaciones D.G.T., boletines municipales y autonómicos).
3. Se reserva para su gestión las compras de material didáctico y de oficina.
4. Tramitación. Solicitudes de matriculación de alumnos, asignación de fechas de inicio y desarrollo del calendario personal de cada alumno y del calendario personal del profesorado, control de la ficha de asistencia de alumnos, fechas de presentación a examen, expediente o ficha de alumno, archivo y custodia de permisos, autorizaciones y licencias.

5. Facturación a los alumnos y control de tesorería (Caja y bancos).

Las funciones administrativas y generales constituyen el soporte formal de la empresa para una correcta administración de la misma. Son básicamente: contabilidad, tributación y fiscalidad, recursos humanos, compras y facturación.

Revisado por: Mª Luisa García Ortiz de Villajos
Fernando Muñoz Peláez.