

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO
Plan De Intervención
Licenciatura En Psicología
Desarrollo De La Estructura Organizacional
Instituto Santa Ana
Autor: Fagetti Cragolini Carlos Agustin
Legajo: PSI03401
Tutor: Dr. Y Lic. Rubén M. Pereyra
Córdoba, julio 2019

Índice

Resumen	2
Introducción	3
Presentación de línea temática	5
Resumen de la organización	7
Delimitación de la problemática	12
Objetivos	14
Justificación	15
Marco teórico	17
Capítulo I: Desarrollo organizacional	17
Capítulo II: Gestión educativa	18
Capítulo III: Herramientas para el desarrollo institucional	20
Plan de intervención	25
Resultados esperados	42
Conclusión	43
Referencias	44
Anexo	46

Resumen

El presente plan de intervención corresponde al trabajo final de graduación para la licenciatura en psicología de la universidad siglo 21. Para realizar dicha producción se realizó un profundo análisis sobre la institución Santa Ana, donde se pudo delimitar la necesidad de abordar el desarrollo organizacional.

Se planifico una intervención en 6 encuentros donde se relevarán datos que guiaran el accionar de dos ejes que se ponen en cuestión, en primer lugar, se encuentra la estructura formal de la institución y en segundo lugar los canales de comunicación interna de la misma, se co-creara el organigrama de la escuela, manuales de procedimiento y una capacitación sobre comunicación interna. Al final de la intervención se aplicará una encuesta para verificar las mejorías en la distribución de tareas y el fortalecimiento de la comunicación institucional.

Palabras claves: desarrollo organizacional, organigrama, comunicación interna, institución educativa.

Nota: cantidad de palabras 133

Introducción

El desarrollo organizacional en la actualidad es una materia que se encuentra en pleno desarrollo dentro de área de la psicología, esto es debido al cambio de paradigma que se ha ido encargado de analizar la realidad dentro de las organizaciones y como los diferentes componentes que se encuentran en ella afectan activamente la vida de los participantes que a componen, por no mencionar su efecto en la productividad y rentabilidad en las industrias.

Para poder progresar en el desarrollo organizacional de una institución es necesario realizar un análisis de la misma. Dicho análisis entendido como diagnostico organizacional permite realizar una mirada transversal a la realidad interna de las mismas.

Los temas de interés en esta área son diversos, el clima organizacional, comunicación interna, liderazgo, procesos productivos etc. Estos lineamientos serán los indicadores a la hora de interpretar la información recolectada, permitiendo así realizar dicho diagnostico que tendrá como resultado la posible necesidad de la organización a mejorar en algún aspecto. Las posibilidades para intervenir en una organización son numerosas, pero la tarea del psicólogo organizacional está destinada a mejorar ó preservar la calidad de vida de los participantes, intentando entrelazar los intereses de los mismos en conjunción con los de la institución como entidad.

Se entiende que para generar un verdadero cambio y desarrollo organizacional debe ser apoyado por los directivos, involucrando a todos los participantes permitiendo generar un esfuerzo conjunto en pos de los objetivos acordados.

Debido a que las instituciones educativas son quienes tienen el poder y la responsabilidad de la formación de los individuos en áreas profesionales y sociales a

través de la educación, la producción y reproducción de conocimiento, se considera que poder realizar observaciones desde una perspectiva organizacional es fundamental para permitir el pleno funcionamiento de los establecimientos.

Como menciona Cejas (2009) la coordinación de actividades buscando el cumplimiento de la visión y misión de una institución educativa es más conocido como *gestión educativa*.

Para lograr un pleno desarrollo en la gestión educativa resulta indispensable coordinar el funcionamiento de la estructura organizacional, los procesos de gestión y los principios que orientan la gestión educativa.

En el presente trabajo de graduación se propone un proyecto de intervención organizacional dentro del colegio “Instituto Santa Ana” mediante el cual a través de un diagnóstico realizado previamente se propone el desarrollo formal de la estructura organizacional, la cual repercutirá en la efectividad del rendimiento de la institución en búsqueda de cumplimentar sus metas, permitiendo mejorar notablemente las relaciones laborales, la definición de roles, el proceso de toma de decisiones y la comunicación interna de la institución entre sus distintos componentes.

Presentación de línea temática

Intervención desde un aspecto del desarrollo organizacional

Se entiende al desarrollo organizacional como un proceso de cambio planificado de una organización o institución, cambio en búsqueda de mejorar y adecuarse a la realidad.

En la actualidad, la alta competencia exige lograr una mayor eficiencia organizacional, este cambio planeado por lo general responde a necesidades y/o demandas de la organización, el talento humano y el desarrollo del mismo es especialmente importante para el buen funcionamiento de las organizaciones y para lograr un trabajo orientado hacia las metas que se propone la misma. Así, la atención, según Garzón (2005) debe centrarse en las modalidades de acción, los grupos y su eficacia, en mejorar las relaciones humanas que se dan dentro de la organización.

Se puede decir de esta manera, que el desarrollo organizacional se centra en los cambios y mejoramientos permanentes que deben darse dentro de una institución u organización para poder responder a la misión, valores y objetivos que se propongan.

Ahora bien, para poder realizar un proceso de desarrollo organizacional resulta de gran importancia poder conocer el contexto en el que se desenvuelve la organización, saber y entender por la situación que está pasando y en base a esto realizar un diagnóstico, evaluar y analizar. Ya que al introducir cambios es importante poder contrastar, una vez implementados, los cambios que se han generado.

Como afirma Rodríguez (2015), el proceso de actualización y crecimiento de las organizaciones es constantes, y si bien los factores que pueden generar un cambio o desarrollo a nivel estructural de la organización, es relevante remarcar que uno de ellos

puede ser el aumento de la complejidad del entorno. Es decir, los cambios que se puedan generar a nivel contextual de la organización, son especialmente importantes a tener en cuenta, como el aumento de competencias, el aumento de estructuras organizativas de la organización, cambios políticos y/o económicos en los modelos que rigen al país en el que se encuentra la institución.

Es por lo mencionado anteriormente que se encuentra una especial relación entre la línea temática escogida y la institución, ya que es importante comprender que esta escuela puede ser observada como una organización con una estructura que debe funcionar en óptimas condiciones para poder responder a la misión y objetivos que persigue, pero también pudiendo responder a las exigencias del medio en el que se encuentra inserta.

Resumen de la organización

El Instituto Santa Ana es un colegio ubicado en el barrio Arguello, en la calle Ricardo Rojas n° 7253, en el departamento de Córdoba Capital, provincia de Córdoba, Argentina. Esta institución funciona en un establecimiento propio y actualmente asisten a ella, 456 estudiantes y 72 docentes (año 2019), distribuidos en turnos mañana y tarde, con dos orientaciones ya mencionadas.

Es un colegio de gestión privada, bilingüe (castellano-ingles) de doble escolaridad obligatoria. Cuenta con orientación en humanidades y ciencias sociales especializadas en idioma inglés.

El 80% de la población escolar proviene de los barrios de zona norte atravesados por la Av. Rafael Núñez y el 20% restante pertenece a zonas más alejadas y dispersas. Se considera que el público que asiste a la institución es de nivel socioeconómico medio-alto, ya que en la información relevada se remarca que la mayoría de las familias son de importante poder adquisitivo.

Fundación

El colegio se fundó en el año 1980 con la idea de concretar una escuela bilingüe con nivel inicial, primer y segundo grado, a partir de las expectativas de las familias en Arguello en aquella época. Las actividades comenzaron por primera vez en marzo de ese mismo año.

Visión y Misión

La visión institucional que orienta las prácticas pedagógicas dictadas en la misma están orientadas al pensamiento de cada sujeto como ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se intenta potenciar.

La escuela propone el desarrollo de diferentes aspectos personales de los alumnos tales como, la autoestima, la empatía, orientarlos a un rol de actores y lectores críticos de la realidad que les circunda. En la institución trabajan por “la excelencia académica” (Canvas, 2019), donde se intenta formar personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas, lo principal reside en probar y no temer a equivocarse, de reflexionar.

Espacios y distribución

La escuela tiene una entrada principal con frente en Av. Ricardo Rojas, por donde ingresan el total de personal y estudiantes, para la salida los estudiantes de nivel primario salen por la misma entrada, los alumnos de nivel inicial salen por una entrada adicional sobre la Av. Ricardo Rojas y los estudiantes de nivel secundario se retiran por la entrada orientada sobre la calle Francisco Vidal.

Los espacios de la institución están distribuidos en tres edificios. Un edificio cuenta con dos alas principales, en un extremo se encuentran las aulas de nivel medio (planta baja) y las de nivel secundario (planta alta), en el otro extremo del edificio se encuentran las oficinas de recepción, administración, dirección, la sala de computación, comedor, biblioteca, etc. El segundo edificio alberga al nivel inicial, con sus salas, baños y el vestíbulo. Y el tercer edificio es una casona antigua donde funciona el nivel inicial con sus respectivos baños y salas de materiales didácticos. Hoy en día se está construyendo un nuevo módulo para la aplicación de nivel inicial.

El colegio cuenta con diferentes espacios edilicios, entre ellos: diecinueve aulas de las cuales 14 están distribuidas en el edificio principal, 2 en la casona antigua y 3 en el módulo de nivel inicial. Tres baterías de baños para los estudiantes, dos baños para personal docente y no docente, un baño para personas con discapacidad, las oficinas del representante legal (2), dirección de primaria (1), dirección de secundaria, dirección inicial (1) y de coordinación (1), un laboratorio, un salón comedor, un vestíbulo de ingreso, dos oficinas administrativas, una sala de profesores, una celaduría, una cantina, un salón de usos múltiples, una sala de laboratorios informáticos, una biblioteca, una cocina, un patio, dos playones deportivos, una casona antigua, una granja, una huerta y un nuevo edificio destinado al nivel inicial donde contara en un futuro con tres aulas más.

Convenios y conexiones con otros centros educativos

El instituto Santa Ana tiene convenio con dos instituciones educativas, el Centro Educativo Mater es un instituto de nivel medio especial destinado a jóvenes con discapacidad intelectual leve o moderada, desde el Santa Ana se le brinda la posibilidad de que los alumnos del Centro Mater realicen pasantías de auxiliares docentes de nivel inicial y también la participación en orquestas, coros y distintos eventos institucionales.

Otro vínculo que establece la institución en cuestión es con la escuela Javier Lezcano Colodrero, una escuela pública estatal, con la cual se realizan distintos proyectos socioeducativos.

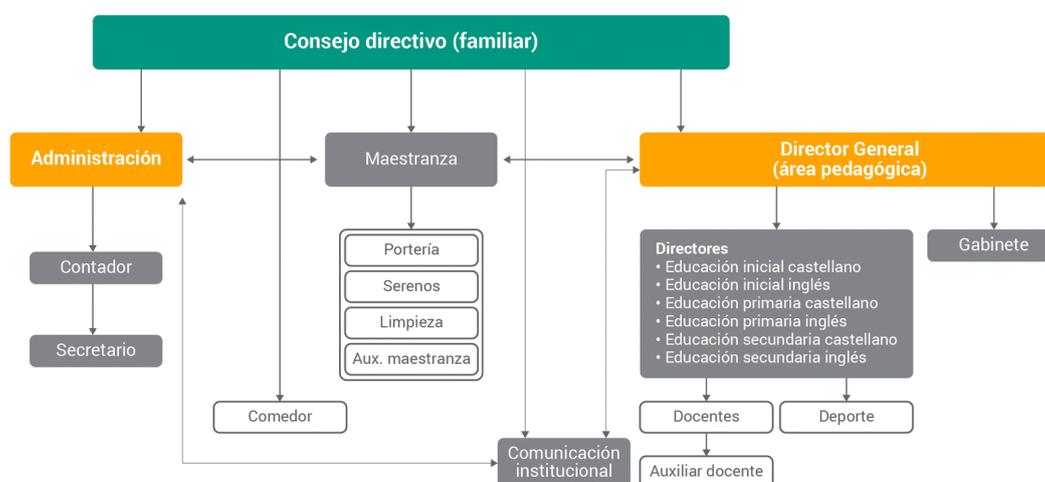
Por último, se entiende que existen convenios desde el Instituto Santa Ana con la Universidad Siglo 21, quedando plasmada la vinculación entre ellas en el momento en el que la segunda ofrece la opción de realizar la tesis con los datos recolectados de la escuela.

Composición de la comunidad educativa

Está compuesto por un equipo de gestión, al mismo lo integran dos representantes legales, uno a nivel educativo y otro a nivel administrativo. Cinco directores de los cuales uno está orientado al nivel inicial castellano, dos para el nivel primario, castellano-ingles, y dos para el nivel secundario, castellano-ingles.

El personal docente y no docente se compone de un secretario docente para el secundario y dos secretarias para el nivel inicial y primario. El equipo docente está compuesto por 16 docentes para el nivel inicial (12 maestras y 4 auxiliares), 12 docentes para el nivel primario, 33 docentes para el nivel secundario, 6 docentes de educación física, 5 docentes de materias especiales (arte, música, computación). Un docente para el gabinete psicopedagógico, dos preceptores, bibliotecaria (una, solo por la mañana), personal de limpieza (diez no docentes) y personal del quiosco (entre dos y tres personas encargadas de la atención).

Organigrama



Extraído de Canvas (2019)

La línea divisoria central intenta remarcar la convicción de la institución de que las áreas administrativas y pedagógicas deben ser independientes para que no se influyan mutuamente. Si bien se presenta un organigrama, el mismo no es oficial y no está a disposición de los partícipes de dicha institución.

Delimitación de la problemática

A través de la lectura exhaustiva del material propuesto en Canvas (2019), se puede inferir que la necesidad de abordar el desarrollo de la estructura organizacional de manera formal urge en esta institución. Desarrollar un organigrama que especifique y delimite la estructura organizacional, es decir la realización de una estructura jerárquica donde queden establecidas las relaciones que se dan dentro de la institución, la delimitación de tareas de cada sujeto que compone el establecimiento, quiénes son los encargados de la toma de decisiones y qué tipo de decisiones.

El organigrama es una herramienta que sirve para ordenar y delimitar los roles dentro de una institución, esta herramienta es de gran utilidad para poder afrontar las tomas de decisiones y un buen desempeño en busca de los objetivos propuestos por la institución.

Según Franklin (2004) el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (p. 78).

Se cree fundamental la intervención desde un eje organizacional buscando la promoción y desarrollo que mejoren el funcionamiento de la escuela, debido a que se ha podido detectar que dentro de la institución existen problemas en la delimitación de roles, de comunicación de tareas, así como también quedo explicitado por los participantes de la institución que no existen manuales de puesto, ni procedimientos que dirijan el que hacer de quienes son partes de la institución y esto a veces genera confusiones, es por esto que se busca desde la intervención la delimitación de tareas específicas de cada

participante y el desarrollo formal de la estructura organizacional permitiendo un mayor desempeño.

Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar la estructura organizacional del Instituto Santa Ana

Objetivos específicos

- Co -diseñar un organigrama institucional
- Co -elaborar manuales de procedimiento para los diferentes puestos de la institución
- Proponer nuevos canales formales de comunicación interna de la institución

Justificación

En la actualidad, el crecimiento globalizado de la población incrementa de manera desmedida la demanda de servicios y por ende aumenta la competencia para las diferentes organizaciones existentes entre sí, en este caso nos referimos específicamente al servicio de educación. Y si bien, en Argentina la educación es pública y gratuita existe una gran parte de la población que opta por ser educados en instituciones privadas, estas instituciones a su vez, prometen y ofrecen servicios con mayores prestaciones. A su vez esto exige un alto desempeño de las mismas, primero y principal para diferenciarse en el mercado de la educación pública y segundo para diferenciarse entre las mismas instituciones privadas. Para ello, es determinante un óptimo funcionamiento de la institución, que permita responder a la demanda del servicio que ofrece.

Como bien sabemos, el Instituto Santa Ana es un colegio privado bilingüe, que compite con diferentes instituciones que ofrecen el mismo servicio. Es por esto que la intervención que se propone tiene gran relevancia, ya que, mediante los aportes de la misma, podrá optimizar su eficacia y eficiencia, permitiendo demostrar porque es interesante y llamativa su propuesta educativa.

Debe ser relevante para el instituto, ya que un análisis y diagnóstico organizacional permiten entrever las deficiencias que presenta la misma. A través de una *planificación educativa* (Cejás, 2009) se permite planificar un cambio institucional que optimice el desarrollo y funcionamiento de las carencias presentes, al mismo tiempo mejorando las relaciones y el ambiente laboral, como también la adecuación de los objetivos y metas personales de quienes trabajan en la institución en conjunto con los de la propia institución.

Esta intervención tiene por objetivo permitir el crecimiento y desarrollo de la institución, mediante el organigrama el cual permitirá definir la estructura organizativa que sostiene dicho establecimiento, al mismo tiempo esto esclarecerá los canales de comunicación internos que existen dentro de la institución permitiendo encuadrar dentro de términos formales cuales son las relaciones que deben establecerse para orientar los objetivos de la misma. Estos objetivos permitirán al mismo tiempo orientar la formulación de los manuales de procedimiento, formalizando de manera totalizada la institución para delimitar roles y tareas en pos de los objetivos institucionales de quienes hacen posible la existencia de dicha institución.

Marco teórico

Capítulo I: Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, según Rodríguez (2015) “es un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario conocer la situación por la que atraviesa la empresa; a partir de ello, introducir modificaciones, y luego evaluar los resultados de los cambios implementados”. Para realizar cambios en una organización primero se realiza una recolección de datos, análisis posterior de los mismos y el diseño de una intervención, este proceso se lo denomina *diagnóstico organizacional*.

Para lograr un pleno desarrollo institucional, Pinto (2012) menciona que se requiere un esfuerzo coordinado y apoyado desde la alta gerencia, es fundamental para lograr avances en la organización, involucrando a todos los participantes que la componen, permitiendo conseguir la mayor eficacia y eficiencia posible.

“El desarrollo organizacional considera la organización como un todo, no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes, todas tienen una función estratégica, concebida desde la posición que ocupe” [Quiñones, Otarla, Ramos, Aguilera, (2008) en Garbanzo Vargas (2016)]. Es la única forma de alcanzar con mayores posibilidades de efectividad los cambios requeridos.

Todas las instituciones deben requerir el desarrollo organizacional para asegurar que su rendimiento sea eficiente y con más razón las instituciones educativas deben hacerse cargo de mantener esta eficiencia debido a que tienen bajo su responsabilidad la formación constante de las personas mediante el proceso educativo, la producción del conocimiento y la formación de profesionales competentes para responder a las

exigencias del escenario global. Ante esto, es importante desarrollar las organizaciones educativas desde un enfoque eficiente, como se plantea desde el desarrollo organizacional y conducir estas organizaciones hacia el logro de los objetivos planteados (Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación, Garbanzo-Vargas, Guiselle M, 2016, p.73).

Las instituciones educativas hoy en día para mantenerse posicionadas socialmente deben corresponder al servicio que ofrecen y para ello siempre es necesario orientar la gestión al desarrollo organizacional, efectuando los cambios necesarios, estos cambios pueden ser a nivel interno o externo. El nivel interno está relacionado a la estructura de la organización, sus integrantes, procesos de gestión, recursos económicos etc. El nivel externo está asociado a la demanda del entorno, los modelos económicos y sociales que predominan en la actualidad, los fenómenos de globalización etc.

Cualquiera sea el nivel de intervención de cambios, será necesario considerar distintos componentes organizacionales, entre ellos destacan dos importantes, la *visión holística de la organización* es la consideración de los componentes y como cada uno posee un valor específico y fundamental, cada parte asume un rol que unidos dan como resultado los objetivos institucionales y personales. La *metodología sistémica* hace referencia a las personas, estructura y procesos propios que conforman al sistema organizativo, como el accionar de cada parte está interconectado con el todo. Es por esto que el desarrollo organizacional es articular de forma eficiente todas las partes que componen a la organización (Guiselle, 2016).

Capítulo II: Gestión educativa

Cejas (2009) menciona que la gestión educativa, es un conjunto acciones articuladas que están orientadas al logro de los objetivos propuestos por el centro educativo en sus proyectos. La gestión educativa debe estar encuadrada dentro de un proceso planificado estratégicamente que esté relacionado con el entorno y las capacidades de dicha institución. Esta gestión contiene importantes componentes para poder ser llevada a cabo de una manera satisfactoria, en primer lugar, *la estructura organizacional* que está compuesta a su vez de, manuales de procedimiento, manuales de organización y el organigrama, en segundo lugar, encontramos los *procesos de gestión* ya sean institucionales, pedagógicos o administrativos y por último los *principios que orientan la gestión educativa*. Estos últimos son escogidos según la misión institucional, su visión, fortaleza y debilidades.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura, dividiendo los papeles principales, así como estableciendo la jerarquía en la empresa; en esto también debe tomarse en cuenta la comunicación como factor importante que debe prevalecer, la autoridad de una persona para dirigir, y la toma de decisiones para laborar. La organización como estructura técnica expone las relaciones que deben darse entre las diferentes áreas de la institución a nivel jerárquico y de obligaciones y funciones necesarias para lograr los objetivos de la misma. Pinto (2016) menciona que las fases para la organización institucional son:

- Jerarquías. Fija la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- Funciones. Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.

- Obligaciones. Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Es decir que para lograr el diseño de una estructura organizativa de un centro educativo se deberá planificar estratégicamente, como menciona Cejas (2009) cómo se desenvolverán las relaciones que conectan los diferentes órganos e instancias de la organización educativa, desarrollando las funciones correspondientes y estableciendo los niveles de participación y responsabilidad en la toma de decisiones según corresponda. Dicha estructura tiene por objetivo el desarrollo eficiente y armonico de la institución escolar. Esto es posible cuando se conocen las características fundamentales de la organización y conducción de la institución.

Capítulo III: Herramientas para el desarrollo institucional

Para desarrollar la estructura institucional que permitirá el desarrollo organizacional se deben tener en cuenta tres aspectos o herramientas que guiaran el funcionamiento. En primer lugar, se encuentra el *organigrama*, la importancia de desarrollar el organigrama radica en que este es una explicación gráfica de la estructura de la organización, señala los niveles de autoridad y coordinación de sus miembros, debe ser fiel a los objetivos de la institución, debe ser claro y de fácil lectura y comprensión para cualquiera que acceda a él (Cejas, 2009).

También es entendido como “aquella representación gráfica de la estructura organizacional, donde se visualizan las líneas de autoridad (mandos), relaciones personales, comités permanentes y líneas de comunicación” (Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, 2004).

Fleitman (2000) menciona que es la “representación gráfica de la estructura orgánica de las empresas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y asesorías” (p. 246).

Este dispositivo permitirá esclarecer las relaciones formales que se dan dentro de la institución y los canales de comunicación existentes, fomentando el dinamismo en el desarrollo cotidiano de la institución.

De esta manera, la importancia de poder definir los roles de conducción de un establecimiento según Boland (2007) reside en que las diversidades de roles implican una multiplicidad de funciones, de procesos de toma de decisiones de quienes se hallan involucrados en cualquier tipo de acción o planificación de la institución, afirma que la construcción de un organigrama institucional y la distribución de tareas en espacio y tiempo son requisitos indispensables en los establecimientos educativos para poder mantener un mínimo orden y evitando el caos en el colegio.

Boland (2007) plantea que las ventajas de llevar a cabo la construcción de un organigrama y su implementación dentro de la organización sirve para transmitir información a los miembros de la organización las posiciones del cargo que ocupan y su relación formal con el resto de organismos y sus determinadas funciones. También brinda información acerca de la posible carrera a desarrollar dentro de la misma, informa a terceros sobre la estructura formal de una forma clara de visualizar, sirve como herramienta de análisis para detectar problemas como, la designación confusa de las funciones o del cargo, faltas de unidad de mando o confusiones respecto a la autoridad.

Lo importante de utilizar al organigrama como herramienta son algunas de las ventajas que presenta, entre ellas se pueden mencionar: la simplificación de la

representación mediante símbolos, herramienta eficaz para la comunicación y análisis de la institución, brinda información más clara y precisa de la organización que si fuese explicada de manera oral o en palabras, permite identificar errores en la organización, es simple de interpretar y actualizar, se lo utiliza como herramienta de comunicación. (Boland et al., 2007)

Podemos decir entonces que el organigrama es un instrumento de gran utilidad que permitirá retratar el esqueleto institucional en un momento determinado y de una manera simplificada, los niveles jerárquicos, órganos que la componen, relaciones formales, etc.

Habiendo presentado estas definiciones conceptuales, se entiende por organigrama desde una concepción un tanto más global como aquella representación gráfica y visual, que permite vislumbrar la composición de la organización o institución, donde se puede observar con claridad las posiciones jerárquicas de quienes están involucrados, la conformación de departamentos o grupos de asesorías en la misma, los tipos de relaciones que se entablan para el funcionamiento de dicho establecimiento, tanto *formales* como *informales* (conceptos que serán desarrollados en los próximos apartados), y las líneas de comunicación internas existentes.

Estas líneas de comunicación pueden ser de diversos tipos dentro de la institución, para comprender a que hace referencia el concepto de *comunicación interna* tomamos la concepción de Kreps, donde detalla que es:

“El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización, es el resultado de la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y los miembros de las mismas, señala que la función primordial es permitir el desarrollo, la

coordinación y el cumplimiento formal de las tareas” (Kreps, G. L., 1990 en Moret, J., Arcila, C. p. 8, 2011).

La Porte (en Moret, J., Arcila, 2011) la define como un tipo de comunicación que promueve las relaciones de manera eficaz entre las personas que componen los órganos internos de la organización, generando confianza necesaria para una coordinación adecuada y responsable de los recursos disponibles en pos de la misión que comparten con la institución. La meta que tienen estos canales de comunicación es mejorar la calidad laboral en la organización y afrontar de manera adecuada los objetivos de la misma.

Boland destaca que “parte de las dificultades en las instituciones están ligadas a los problemas de comunicación y comprensión.” Para esto es necesario prestar atención a las comunicaciones que se dan dentro de la institución ya que “los procesos comunicacionales informales se caracterizan por la complejidad de lo que interviene en ellos como: los factores interpersonales y los aspectos específicos de las instituciones” (p.), esto puede deberse a la gran cantidad de actores e interlocutores en las redes de comunicación existente, la conformación de la estructura jerárquica y las estrategias implementadas para el despliegue de información. De esta manera se promueven las confusiones y creaciones de rumores que pueden entorpecer la fluidez de los canales comunicacionales de la institución.

Estos canales de comunicación interna informal mencionan por [Miller y From (1969) en Moret Arcila (2011)] que “facilitan el descontrol de la comunicación o del mando por parte de las jerarquías” (p.). De esta manera los canales de comunicación incontrolados facilitan la llegada de información poco precisa y posiblemente distorsionada.

Es de fundamental importancia comprender el proceso de la *comunicación interna* para fomentar los canales comunicacionales formales y disminuyendo los canales informales. Para Cejas (2010) la fluidez de la información dentro de una organización es de suma importancia, la información debe ser oportuna, necesaria y libre de torceduras, se deben crear y fortalecer mejores canales de comunicación para fortalecer y facilitar el trabajo en la toma de decisiones en conjunto.

Costa (2001), señala que ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente” (Costa, J. 1993 en Moret, J., Arcila, C. 2011. p. 8).

Y Kreps por su parte, señala que la función primordial es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas.” (Kreps, G. L., 1990 en Moret, J., Arcila, C. 2011. p. 8).

“La comunicación interna es un recurso en sí de primer orden para la gestión de una organización y de su funcionamiento integral” (Aranes U., J. 1996 en Moret, J., Arcila, C. 2011. p. 8).

Por último, Cejas (2010) menciona que el manual de procedimientos administrativos es el instrumento que señala las secuencias de operaciones que debe realizar cada participante de la institución para cumplimentar con las funciones de cada unidad, esto sirve para orientar el que hacer de las personas que componen la institución, disminuir el tiempo necesario para las tareas a realizar, dinamizar el trabajo dentro de la misma.

Plan de intervención

LÍNEA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN	PROBLEMA O NECESIDAD OBJETO DE LA INTERVENCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENCUENTROS	ACTIVIDADES
Desarrollo de la estructura organizacional	Escasa delimitación de roles y tareas Problemas de comunicación interna	Desarrollar la estructura organizacion al formal del instituto Santa Ana	Diseñar el organigrama	1	Entrevista a la dirección institucional
				2	Administración de cuestionarios Entrevistas al personal
			Describir manuales de procedimiento	3	Procesamiento y Sistematización de datos
				4	Elaboración de manuales de procedimiento Diseño del organigrama
			Proponer canales de comunicación formal	5	Capacitación en CI
				6	Talleres de debate

Primer encuentro: Actividad 1 “Familiarización”

Objetivo general del encuentro

Recolectar información existente sobre puestos de trabajo y acordar objetivos comunes entre la institución y el agente.

Tipo de estrategia

Entrevista abierta.

Participantes

De 3 a 5 participantes.

Duración

1.30 hora por entrevista aproximadamente.

Desarrollo

En primera instancia el coordinador de las entrevistas deberá acordar días y horarios para entrevistar a el director del colegio, a la fundadora del mismo y a uno o dos miembros representantes del consejo de padres.

El objetivo del coordinador en cada una de las entrevistas es recolectar información referente a los diferentes elementos que componen los órganos institucionales, cargos y funciones. Se delimitarán los canales de comunicación existentes entre los diferentes elementos, los niveles de autoridad y dependencia. En este momento también se acordará cuáles son los puestos que necesitan ser analizados y descriptos.

Materiales

- 1 despacho donde realizar las entrevistas.
- 1 Cuaderno.
- 1 lapicera.

Segundo encuentro: Actividad 2 “Roles”

Objetivo general del encuentro

Recolectar de manera formal y organizada la información pertinente a cada puesto laboral involucrado en la intervención.

Tipo de estrategia

Cuestionario adaptado.

Participantes

De 8 a 12 personas aproximadamente.

Duración

De 20 a 30 minutos aproximadamente.

Desarrollo

Esta actividad consta de la administración de dos cuestionarios, el primero fue formulado a partir de la lectura de diferentes modelos y adaptado para cumplir con los objetivos y necesidades del Instituto Santa Ana (ver anexo 1), el segundo cuestionario fue extraído del libro *Comunicación Interna*, de Brandolin A. y Gonzales Frigolí M., el mismo fue adaptado para implementarse en el Instituto Santa Ana, con fines específicos de la recolección de datos sobre la realidad de la comunicación interna del establecimiento (ver anexo 2). Se les administrara el cuestionario a los ocupantes de los puestos acordados en conjunto con los directivos del colegio en la actividad anterior. Se considera el cuestionario adaptado como la forma más eficiente de recolectar la información pertinente a cada puesto a fin de describir los manuales de procedimiento. Tiene como finalidad recoger información respecto al nombre del puesto, los puestos que tiene a su cargo, de que puestos depende, actividades principales que realiza, con quien se relaciona

a nivel interno (dentro de la institución) y externo (entidades o personas externas al instituto), responsabilidades que dependen únicamente de este puesto. En la segunda parte del cuestionario se solicita información referida al perfil de ocupación del puesto, formación básica, especialización, experiencia mínima requerida, idiomas necesarios, capacidad de comunicación y herramientas informáticas que debe saber utilizar. Dicho cuestionario será aplicado de manera individual.

Materiales

- 1 despacho donde realizar las entrevistas.
- Impresión de los cuestionarios.
- 1 Cuaderno.
- 2 lapiceras.

Segundo encuentro: Actividad 3 “Esclarecimiento”

Objetivo general del encuentro

El objetivo de esta tercera actividad es la recolección faltante o dudosa de los cuestionarios aplicados en la actividad dos.

Tipo de estrategia

Entrevista abierta.

Participantes

De 8 a 12 personas aproximadamente.

Duración

De 15 a 20 minutos aproximadamente.

Desarrollo

El entrevistador, luego de la implementación del cuestionario en la actividad numero dos realizara preguntas a criterio para complementar información pertinente al puesto, también los participantes tendrán la posibilidad de realizar preguntas si han tenido dudas frente a algún ítem del cuestionario.

Materiales

- 1 despacho donde realizar las entrevistas.
- 1 Cuaderno.
- 2 lapiceras.

Tercer encuentro: Actividad 4 “Agrupamiento”

Objetivo general del encuentro

El objetivo de esta cuarta actividad es lograr organizar toda la información obtenida a través de las diferentes entrevistas e implementación de cuestionarios.

Tipo de estrategia

Sistematización.

Participantes

Licenciado en Recursos Humanos.

Duración

10 horas aproximadamente.

Desarrollo

En este momento el encargado de la actividad deberá analizar y procesar la información a través de criterios específicos para comenzar a graficar la estructura organizativa. Se agruparán los diferentes elementos de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones, cada elemento deberá tener una respectiva tarjeta donde se detalle la composición y sus relaciones con los demás elementos. Se considera apropiado contratar un licenciado en recursos humanos para poder llevar a cabo esta actividad debido a la complejidad de la misma y las herramientas que dicho profesional posee.

Materiales

- 1 computadora.
- 1 cuaderno.
- 1 lapicera.

Cuarto encuentro: Actividad 5 “Diseño de manuales de procedimiento”

Objetivo general del encuentro

El objetivo de esta actividad es realizar los manuales de procedimiento correspondientes a cada puesto.

Tipo de estrategia

Sistematización.

Participantes

Licenciado en Recursos Humanos.

Duración

6 horas aproximadamente.

Desarrollo

El desarrollo de esta actividad será llevado a cabo por el licenciado en Recursos Humanos, la información recolectada y sistematizada será plasmada en fichas técnicas que darán lugar a los manuales de procedimiento, los mismos serán co-diseñados con la institución otorgándole una estructura que permita recopilar todos los aspectos necesarios a detallar de cada puesto. A modo de ejemplo en el anexo se muestra una posibilidad de manual de procedimiento adaptada para el Instituto Santa Ana a partir de la lectura de del libro *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*, de Carrasco Carraso Jose (Anexo 3).

Materiales

- 1 computadora.
- Impresora.
- Hojas.
- Impresiones de manuales en formato encuadernado.

Cuarto encuentro: Actividad 6 “Organigrama”

Objetivo general del encuentro

Esta actividad está destinada a la co-creación del organigrama en conjunto con la institución.

Tipo de estrategia

Sistematización.

Participantes

Licenciado en Recursos Humanos.

Duración

5 horas aproximadamente.

Desarrollo

Esta actividad está destinada a la estructuración del organigrama, el encargado deberá ubicar los diferentes elementos que componen a la institución de manera descendente según la posición jerárquica que ocupan, se marcará la relación existente entre los diferentes elementos a través de líneas que simbolizan la vinculación y el tipo de relación que tienen, obteniendo como resultado una disposición grafica de la estructura organizacional formal. Dicha grafica formal de la institución será incluida en los

manuales de procedimiento a fin de esclarecer las cadenas de mando y las relaciones existentes en cada área institucional.

Materiales

- 1 computadora.
- Impresora.
- Hojas.
- Impresiones de manuales en formato encuadernado.

Quinto encuentro: Actividad 7 “Informando”

Objetivo general del encuentro

El objetivo de esta intervención es realizar una capacitación que permita conocer a los directivos de la institución la importancia de la utilización de los canales de comunicación interna, permitiendo distinguir canales formales e informales y saber cómo utilizar cada uno de ellos.

Tipo de estrategia

Capacitación.

Participantes

Licenciado en Psicología Organizacional y directivos de la institución

Duración

2 horas aproximadamente.

Desarrollo

Se contratará un licenciado en Psicología Organizacional a fin de dictar una capacitación sobre la importancia de la comunicación interna en las instituciones educativas. Esta actividad tiene como fin concientizar de la importancia de los canales de

comunicación interna a la hora de delimitar tareas y restringir roles de cada participante de la institución. Los temas a tratar en dicha capacitación serán:

- Comunicación interna.
- Canales de comunicación formales e informales.
- Delimitar funciones de los tipos de canales.
- Cómo fortalecer los canales de interés para la institución.

Materiales

- Salón donde llevar a cabo la capacitación.
- Proyector.
- Sillas.

Sexto encuentro: Actividad 8 “Reuniones informativas”

Objetivo general del encuentro

El objetivo de esta actividad en primera instancia es fortalecer los canales de comunicación interna, permitiendo transmitir las principales inquietudes que aquejan tanto al personal y directivos como a la institución. En segundo plano el objetivo es también crear redes de comunicación en búsqueda de soluciones posibles frente a dichos problemas.

Tipo de estrategia

Grupal.

Participantes

Licenciado en Psicología Organizacional, directivos, profesores y ejecutivos de la institución.

Duración

2 horas aproximadamente.

Desarrollo

Se propone desarrollar un taller de discusión, donde se expongan las principales inquietudes que estén presentes en la institución e involucren a sus principales actores.

En primera instancia se realizará una charla informativa para todo el personal informando para que será utilizado dicho espacio. En la primera reunión se comunicará que habrá una “urna” para proponer temas de discusión intentando preservar la identidad del personal sin la necesidad de ser expuesto. En este primer encuentro se expondrán temas de discusión que aquejen a la institución desde los diferentes puntos de vista de los actores de la institución, el rol del psicólogo en esta ocasión será la de guiar la reunión en

pos de la búsqueda de soluciones a dichos temas. El psicólogo estará a cargo de las primeras 6 reuniones a fin de guiar al personal para que luego de dicho tiempo transcurrido queden pautadas de manera conjunta las normas que guiaran dicho espacio.

El objetivo de realizar las reuniones mensuales, es de mantener informado a todo el personal de la institución sobre la situación actual en la que transitan, los problemas que se presentan, que soluciones se proponen y como se están trabajando. Dicho trabajo será asentado en un cuaderno de seguimiento donde se detallarán las problemáticas a tratar y las soluciones intentadas.

Materiales

- Sala de reuniones donde llevar a cabo las discusiones.
- Sillas.
- Cuaderno de seguimiento.
- Urna.
- Lapicera.
- Hojas.

Recursos

Recursos humanos

Actividad 1: Lic. En psicología, fundador y director de la institución, representante/s del consejo de padres.

Actividad 2 y 3: Lic. En psicología, ocupantes de puestos acordados.

Actividad 4, 5 y 6: Lic. En recursos humanos.

Actividad 7 y 8: Lic. En psicología, directivos, profesores y ejecutivos.

Material técnico

Actividad 1: 1 despacho, 1 cuaderno, 1 lapicera.

Actividad 2 y 3: 1 despacho, 1 cuaderno, 2 lapicera.

Actividad 4, 5 y 6: 1 computadora, 1 cuaderno, 1 lapicera.

Actividad 7: Salón, proyector, sillas.

Actividad 8: Salón, proyector, sillas, cuaderno de seguimiento, urna, lapicera y hojas.

Recursos de contenido

Actividad 2 y 3: Impresión de cuestionarios

Actividad 5: Impresión de manuales de procedimiento.

Actividad 6: Impresión de organigrama institucional.

Presupuesto

A fin de cumplimentar con el primer objetivo, las tres primeras actividades que se realizarán estarán a cargo de un licenciado en psicología organizacional, en la primera actividad se realizarán un total de tres entrevistas semiestructuradas, con un tiempo aproximado una hora y media por cada entrevista. Para la actividad dos y tres se estima un tiempo necesario de 4 horas aproximadamente. El total de horas a utilizar es de nueve horas aproximadamente, el valor del honorario establecido por el colegio de psicólogos por trabajos de consultoría es de \$1500, lo que da un total de \$13.500,00.-

Las actividades cuatro, cinco y seis, serán llevadas a cabo por un licenciado en recursos humanos. Se estima que el tiempo aproximado para la realización de la sistematización de información será de diez horas. La actividad número cinco destinada a la elaboración de los manuales de procedimientos dependerá de cantidad de puestos a describir, se estima un aproximado de una hora por manual y un aproximado de ocho puestos, requiriendo un total aproximado de ocho horas para esta actividad. La sexta actividad destinada al diseño del organigrama se estima que requerirá de un total de cinco horas. El total de horas a utilizar es de veintitrés horas, el valor del honorario mínimo establecido para el consultor de recursos humanos es de \$938 por hora, lo que da un total de \$21.574,00.-

La actividad siete estará a cargo de un licenciado en psicología, especializado en comunicación interna, el dictado de la capacitación, requerirá de dos horas aproximadamente. Los talleres serán guiados por el mismo especialista los primeros seis

meses, se estima un total de dos horas por taller, lo que da un total de doce horas, a razón de \$1500 el honorario mínimo estas dos actividades tendrán un coste de \$21.000,00.-

El colegio cuenta con materiales y recursos que forman parte de su infraestructura, a continuación, se detallarán aquellos que estarán disponibles para la realización de las diferentes actividades:

- Despacho para realizar las entrevistas
- Salón con sillas para aproximadamente 20 personas
- Proyector

Entre los materiales que no provee la institución se requerirán:

- 2 cuadernos \$120
- 2 lapiceras \$30
- 1 urna \$50
- Impresión de manuales y organigrama (a definir con la institución si serán impresos o quedarán en archivos digitalizados)
- Impresión de cuestionarios \$350

El presupuesto total de la intervención tendría un coste de \$56.624.-

Evaluación de impacto

Como menciona Bonilla (2007) la evaluación de impacto es un proceso mediante el cual se permite visualizar los efectos de un proyecto aplicado en relación a los objetivos propuestos. El objetivo principal de esta evaluación es definir la eficacia que ha tenido el proyecto. (ver anexo 3)

Para realizar la evaluación de impacto en el presente Proyecto de intervención se propone administrar un cuestionario en el comienzo de las entrevistas y al final de la intervención. Dicho cuestionario está enfocado a recoger información pertinente a la comunicación que se establece entre los distintos actores de la institución.

Se considera este cuestionario pertinente para realizar una evaluación final sobre el este plan debido a que todos los objetivos se dirigen a mejorar la eficacia de los integrantes dentro de la institución y para poder lograrlo la calidad de los canales de comunicación tanto como las relaciones mismas que se dan dentro de esta deben ser intervenidos.

Resultados esperados

A partir de la implementación de las actividades propuestas en el presente trabajo de intervención, se espera que la Institución Santa Ana pueda desarrollar su estructura organizacional, permitiendo sentar bases formales sobre el accionar de los distintos puestos de trabajo que se encuentran en interacción para cumplimentar con los objetivos de la misma.

Las expectativas de implementar una capacitación en comunicación interna son las de lograr una mejoría en las relaciones que se establecen dentro de la misma, permitir que el manejo de información dentro de la institución este regulada y al alcance de todos sus participantes. Esto mismo debería repercutir directamente sobre el accionar de los participantes, permitiendo lograr una mayor concientización sobre la realidad que rodea a la institución.

A través de los talleres de comunicación, se espera que puedan asistir todo el personal del colegio para esclarecer cuales son los objetivos y metas a conseguir, cuales son los principales problemas que pueden estar aquejando a la institución. De esta manera se busca establecer relaciones formidables en la búsqueda de soluciones y viabilidades para dichas temáticas y así mejorar la calidad del servicio que se ofrece, como también mejorar la calidad de relaciones interpersonales que se dan en la interacción laboral cotidiana.

Conclusión

A modo de conclusión, se cree pertinente mencionar que el actual plan de intervención formulado a partir de la lectura del Canvas (2019), genera un sesgo importante a la hora de interpretar la realidad de una institución, esto trae aparejado consigo otro sesgo al momento de plantear una posible problemática que se pueda encontrar en el material de lectura.

Se cree pertinente mencionar que la posibilidad de asistir a una institución a realizar una investigación y futura sistematización de los datos recolectados es de gran importancia práctica para el alumno, la experiencia de contactar la realidad desde una posición profesional es considerada invaluable en esta instancia de graduación. Por lo cual se considera que la propuesta de trabajo final de grado planteada por la Universidad Siglo 21 no ha cumplido con las expectativas del autor del presente.

Por otro lado, resulta de plena satisfacción haber logrado la posibilidad de cumplimentar con dicho trabajo a pesar de los inconvenientes mencionados anteriormente.

Referencias

- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2008).
Funciones de la Administración –Teoría y Práctica-. Universidad Nacional del Sur.
Recuperado en <https://es.scribd.com/document/376063374/Funciones-de-la-Administracion-TyP-BOLAND-CARRO-STANCATTI-GISMANO-BANCHIERI-pdf#>
- Brandolini, A., González Frígoli, M. (2008). Comunicación interna. La Crujía, Buenos Aires.
- Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI, N° 2, enero- marzo
- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231.
Recuperado en 18 de junio de 2019, de
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010&lng=es&tlng=en.
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., Flores, M. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Mc Graw Hill, cuarta edición, pp. 243.
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. Mc Graw Hill, pp. 246.
- Franklin B., E. (2004). Organización de empresas. Mc Graw Hill, segunda edición, pp.78.
- Garbanzo Vargas, G. (2016). Desarrollo Organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto a la gestión de la educación. Educación, vol. 40, N° 1, enero- junio, pp. 67- 87. Universidad de Costa Rica. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>

Garzón Castrillon, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro Editorial. Universidad del Rosario.

Libera Bonilla, B. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. ACIMED, 15(3). Recuperado en 19 de junio de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008&lng=es&tlng=pt

Moret, J., Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. Temas de Comunicación N° 22, enero- junio, pp . 7- 23. Universidad Católica Andrés Bello.

Pinto Cristiani, M. (2012). Desarrollo Organizacional. Primera edición, Red Tercer Milenio.

Rodríguez, D. (2015). Diagnóstico Organizacional. El Mercurio, Desarrollo Organizacional. Universidad Católica de Chile.

Anexo

1- Encuesta para la actividad numero

Nombre del puesto:		
Puesto del que depende:		
Puestos que dependen de el:		
Actividades principales que realiza:		
Relaciones principales	Internas	
	Externas	
Responsabilidades (toma de decisiones sin necesidad de autorización):		
Perfil de ocupación del puesto:		
Formación básica:		
Especialización y/o conocimiento específico:		
Experiencia mínima:		
Idiomas necesarios:		
Capacidad de comunicación:		
Herramientas informáticas:		

2- Encuesta sobre comunicación en Instituto Santa Ana

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria.

Los resultados serán procesados y analizados por AB Comunicaciones. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna en XX.

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. Los resultados serán procesados y analizados por el encargado de la intervención. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación.

1- Sexo

- Masculino
- Femenino

2- Edad

3- Antigüedad

4- Sector

- Administración
- Consejo directivo
- Comunicación institucional
- Director general
- Conjunto docente
- Gabinete

2- ¿Cómo te enteras de las novedades del Instituto Santa Ana?

- Por reuniones que organiza mi supervisor para informarme.
- Por comentarios de mis compañeros.
- Por comunicaciones de RRHH
- Por comentarios de integrantes de otros sectores
- Por conocidos que trabajan en institutos del mismo rubro
- De otra manera.....

3- ¿Qué canales de comunicación utiliza más?

- Mail
- Internet
- Reuniones
- Cartelera
- Teléfono
- Otro.....

¿Por qué?.....

Encerrar con un círculo el número que corresponda según cuan de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación.

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianoamente de	Bastante en	Totalmente en
1) Me entero siempre de todas las novedades de Instituto Santa ana.	5	4	3	2	1
2) Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la institucion.	5	4	3	2	1
3) Estoy informando sobre las novedades de la corporación (Instituto Santa ana).	5	4	3	2	1
4) Conozco los beneicios que me brinda la empresa	5	4	3	2	1
5) Instituto Santa ana es muy buen lugar para trabajar.	5	4	3	2	1
6) Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa.	5	4	3	2	1
7) La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena.	5	4	3	2	1
8) La comunicación interna funciona bien en Instituto Santa ana.	5	4	3	2	1
9) Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna.	5	4	3	2	1
10) Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en Instituto Santa ana.	5	4	3	2	1
11) La falta de información diculta mi trabajo.	5	4	3	2	1

4- ¿Tenés dificultades para comunicarte con algún sector de la institución en especial?

- Administración
- Consejo directivo
- Comunicación institucional
- Director general
- Conjunto docente
- Gabinete

5- ¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?

-

6- Si quieres agregar algo más, podés hacerlo acá:

-

¡Muchas Gracias!

3- Diseño de manual de puesto

Área	
Puesto de trabajo	
Antigüedad	
Puestos que dependen de el	
Puesto del que depende	

Objetivos del puesto (En que consiste el puesto brevemente)

Tareas rutinarias (Que se realizan en este puesto)

Tareas periódicas o esporádicas (Que se realizan en este puesto)

Decisiones principales que se toman en el puesto

--

Responsabilidades sobre

--

Experiencia mínima que requiere el puesto

Experiencia mínima	
En el sector	
En el puesto	
Conocimientos profesionales	
Tiempo de adaptación	

Relaciones internas

CON QUIEN	DONDE	FRECUENCIA	COMO

Relaciones externas

CON QUIEN	DONDE	FRECUENCIA	COMO

Riesgos

--

Fecha: