

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado Plan de Intervención
Licenciatura en Psicología

Desarrollo de la Estructura Organizacional

Hostal Las Golondrinas

Ludueña Vanesa Soledad

Leg. PSI01351

Tutor: Dr. Y Lic. Rubén M. Pereyra

Córdoba, Córdoba

Junio 2021

Índice

Resumen.....	Pág. 03
Introducción.....	Pág. 04
Presentación de la línea temática escogida.....	Pág. 05
Síntesis de la organización o institución seleccionada.....	Pág. 07
Delimitación del problema o necesidad objetivo de la intervención.....	Pág. 12
Objetivos.....	Pág.15
Justificación.....	Pág.16
Marco teórico.....	Pág.18
Capitulo 1.....	Pág 18
Capitulo 2.....	Pág 21
Capitulo 3.....	Pág 23
Capitulo 4.....	Pág 24
Plan de Acción.....	Pág. 26
Encuentro 1.....	Pág 27
Encuentro 2.....	Pág 29
Encuentro 3.....	Pág 31
Encuentro 4.....	Pág 32
Encuentro 5	Pág 34
Diagrama de Gantt.....	Pág. 37
Recursos.....	Pág. 38
Presupuesto.....	Pág. 39
Evaluación.....	Pág. 40
Resultados esperados.....	Pág. 41
Conclusión.....	Pág. 42
Referencias.....	Pág. 43
Anexos.....	Pág. 46

Resumen

El presente Plan de Intervención corresponde al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. La organización seleccionada es el “Hostal Las Golondrinas” en donde, luego de analizar la información otorgada, se decidió trabajar en la intervención de un aspecto del desarrollo organizacional.

Esta intervención, apunta a reevaluar y rediseñar algunos aspectos de la estructura organizacional a través de un dispositivo Taller. Se proyectaron cinco (5) encuentros a realizarse uno (1) por semana con una duración aproximada de 2 horas cada uno. Se realizarán actividades que involucren a todo el personal que permitirán acordar aspectos básicos en la organización del hostal. Se trabajará sobre el diseño de un organigrama, el liderazgo, la definición de las tareas en cada puesto, y la satisfacción del cliente interno y externo.

Al finalizar el taller, se llevará a cabo una evaluación de impacto para valorar los logros y realizar futuras recomendaciones.

Palabras Claves: Estructura Organizacional, Hostal, Taller, organigrama, Diseño organizacional, Liderazgo, Satisfacción al cliente.

Introducción

En el presente trabajo se analizará el material bibliográfico otorgado por la universidad en la plataforma Canvas (2019) sobre el “Hostal Las Golondrinas”, un complejo turístico para alojamiento ubicado en la provincia de Córdoba, en el valle de Punilla. Se trata de una organización que fue heredada y dirigida por los integrantes de la familia propietaria del lugar.

Actualmente, el matrimonio que se encuentra en la dirección del hostal, se hace cargo de la mayoría de las actividades que allí se requieren y cuentan con la colaboración de 5 empleados temporales.

Para el desarrollo del proyecto de intervención, se analizarán distintos aspectos desde la Psicología Organizacional y se detallará un plan de intervención a través de un dispositivo grupal.

El mencionado plan de intervención tendrá como objetivo la co-construcción de una nueva estructura organizacional en la que participarán todos los integrantes del hostal. El dispositivo seleccionado es el de Taller, planificado con 5 encuentros semanales, en los que se definirán aspectos como el organigrama, la descripción de tareas de cada puesto y el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

Finalmente, se realizara una evaluación impacto de la intervención, para conocer cual fue el nivel de cumplimiento de los objetivos. La misma se gestionara con entrevistas y un cuestionario al inicio y al finalizar el taller.

Presentación de la línea temática escogida

El presente plan de intervención corresponde al trabajo final de graduación para la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21.

La línea temática escogida es la Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional. Según lo detallado en la plataforma Canvas (2019), “El desarrollo organizacional se entiende como la búsqueda de la mejora continua de las organizaciones en un contexto altamente globalizado, competitivo y dinámico. Es prioritario como hito organizacional vencer la resistencia al cambio para facilitar la concreción de los objetivos organizacionales en equilibrio con los objetivos personales de quienes integran una determinada organización. En esta línea de abordaje el factor humano es central y prioritario y conocer los aspectos que determinan la motivación, el compromiso, el bienestar y el rendimiento de las personas es un eje muy importante en la vida organizacional.”

El Plan de Intervención estaría orientado a evaluar el diseño organizacional y fomentar el planteo de un diseño formal utilizando un taller que cuente con la participación de todos los integrantes de la organización.

Siguiendo a Rodríguez (2005), el hecho de realizar un diagnóstico de una organización se considera una intervención en la misma. En primer lugar es necesario distinguir y definir los distintos procesos de la organización como la gestión del personal, de la motivación y el sistema de recompensas, la comunicación, la toma de decisiones, el ejercicio del poder y liderazgo. A partir de esto proponer un modelo de gestión estratégica que favorezca el desarrollo de la organización.

Conocer la historia, el presente y los objetivos a mediano y largo plazo de la organización, analizar los problemas y las soluciones viables es imprescindible para desarrollar una intervención exitosa.

A partir de lo expuesto por Rodríguez (2005) y analizando la información de la organización, es posible identificar una estructura y organización inadecuada, lo cual genera síntomas en la misma como falta de desarrollo de oportunidades, falta de definición en la planificación del negocio, duplicación y dispersión en las funciones y bajo rendimiento de los colaboradores. Considerando estos datos surge la necesidad de una intervención en la organización que permita readecuar y optimizar la eficiencia de los procesos y recursos de los que dispone la organización.

Síntesis de la organización o institución seleccionada

La organización seleccionada es el Hostal Las Golondrinas que se encuentra ubicado en Bialet Massé, a orillas del Río Cosquin, en la provincia de Córdoba.

La localidad de Bialet Massé es parte del Valle de Punilla y se encuentra a 45km de Córdoba capital. Tiene como actividad económica principal al turismo.

En el año 2000 el Dr. Fernando Morinigo compro una casona histórica con la idea de realizar un emprendimiento turístico. La casona era conocida como “El Palomar”, construida por un inmigrante italiano llamado Don Nicolás Paoli. En el lugar también funcionó la primera escuela primaria cuando la casa era propiedad de la familia Navarro. Tras el fallecimiento en 2012 del Dr. Fernando Morinigo, su hijo Marcos junto a su esposa, llamada Guadalupe, se hacen cargo del complejo.

El establecimiento esta ubicado en un terreno de 1300m², en donde se encuentra la casona antigua y una construcción realizada en 2005 para ampliar la cantidad de plazas por lo cual actualmente cuenta con un total de 13 habitaciones. El complejo tiene un salón para eventos, un comedor, un quincho y una pileta. Además cuenta con un parque y una glorieta. Es el único establecimiento que se encuentra a orillas del Río Cosquin, lo cual es uno de los aspectos mas valorados por lo visitantes.

Dentro de los servicios que se ofrecen se encuentra el desayuno, que esta incluido con el alojamiento. El almuerzo y la cena están a disposición de los huéspedes con distintas opciones sencillas y económicas.

El hostel tiene servicios gratuitos incluidos como el uso de los asadores, el salón para eventos, wifi, aire frío/calor en cada habitación y baño privado.

El salón para eventos del hostel tiene capacidad para 45 personas y se pone a disposición de la comunidad local de manera gratuita para la realización de diferentes eventos culturales principalmente, esto le ha permitido establecer lazos con distintas organizaciones del lugar y con los pobladores.

Según lo publicado en su página Web, <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/elhostal>, el hostel cuenta con el siguiente propósito, visión, misión y valores:

“Propósito del hostel Las Golondrinas:

- Brindar una experiencia de hospedaje diferente y plena, en un ambiente sano, distendido y familiar. Ofrecer un espacio con servicios para encuentros y reuniones: el entorno tranquilo facilita la concentración, la comunicación y fortalece el encuentro.

Visión:

- Ser la mejor opción en hospedaje y el mejor espacio para encuentros, reuniones, capacitaciones y retiros en el centro de Punilla.

- Apoyar y fomentar la cultura y la producción local y familiar.

- Consolidar a *Las Golondrinas* como una marca que representa nuestra misión

Misión

- Generar experiencias únicas donde el huésped puede reencontrarse con sí mismo y con el otro, propiciando una estadía que le permite conectar con la tranquilidad que ofrece el entorno: el río, la tranquilidad, los pájaros, la naturaleza

- Proponemos dejar las distracciones continuas de la vida actual en un segundo plano, para conocer la sensación de lo que era vivir antes del bombardeo de información que hoy es parte de nuestra vida. Nuestros huéspedes podrán sentir la tranquilidad que conocieron las generaciones pasadas. El contexto arquitectónico de principios de siglo XX y la decoración trae recuerdos de las casas de nuestros abuelos y nos lleva a conectar con la naturaleza, las plantas, los frutales, los yuyos medicinales, la huerta y los animales domésticos y de corral.

- Brindar una atención cordial y personalizada
- Fomentar una identidad de pueblo: ni ciudad ni campo

Valores:

- Respeto: fomentar relaciones armoniosas priorizando la cordialidad y la tolerancia entre nosotros y hacia nuestros clientes.

- Sinceridad: brindar un servicio de excelencia con total transparencia.

- Gratitud: hacia nuestros clientes, proveedores, colegas, colaboradores, y comunidad.

- Equilibrio: entre ecología y confort, entre convivencia y libertad”

En el hostel, actualmente como trabajadores fijos se encuentran Marcos y Guadalupe, el matrimonio dueño de la propiedad. Ellos se ocupan de las tareas de organización general, de las reservas de los huéspedes, la contratación de personal adicional, las compras, la limpieza, la publicidad y cualquier tarea que surja. Además, durante la temporada alta o fines de semanas turísticas, tienen a dos empleados a la mañana, uno a la tarde y uno a la noche. Todos se encargan de la recepción, la limpieza y la cocina según la necesidad. Cuentan con un empleado de mantenimiento fijo durante todo el año que realiza actividades de albañilería, mantenimiento de la pileta y cuidado del parque.

La organización no cuenta con un organigrama ni con puestos definidos como tales. Como se mencionaba anteriormente, las tareas se realizan entre los distintos trabajadores del lugar dependiendo del horario laboral y son los dueños los que llevan a cabo la mayor parte de las actividades durante la mayor parte del año.

El proceso de selección es realizado por los dueños del hostel, a través de una entrevista a personas del lugar que llegan allí exclusivamente por referencias. No ofrecen un puesto fijo sino trabajo temporal para los fines semanas o fechas turísticas. No hay información en relación al tipo de contrato que se realiza o bajo que convenio colectivo de trabajo se rigen.

No hay evaluaciones de desempeño ni encuestas de satisfacción. Los dueños toman un tiempo durante el inicio de la jornada laboral para dar indicaciones sobre el desempeño de cada empleado y coordinar las actividades a realizar.

Durante los últimos 4 años han tenido en la organización a los mismos empleados, que son personas que trabajan en el hostel como una forma de ingreso adicional ya que son estudiantes o tiene otro empleo principal, con lo cual se podría inferir un buen nivel de satisfacción tanto de los empleados como de los dueños del lugar en la relación laboral.

La evaluación de la institución no está sistematizada y las situaciones problemáticas se van resolviendo las situaciones a medida que van surgiendo. Los dueños del hostel enfocaron como clientes principales a las parejas sin hijos para mejorar la rentabilidad y consideran que el trato diario y el contacto con los huéspedes son suficientes para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización y corregir falencias del servicio. No cuentan con encuestas de satisfacción al cliente.

Por lo general establecen metas u objetivos anuales de ocupación que normalmente alcanzan.

La gestión de compras de insumos para el hostel y el restaurante la realiza el dueño y en lo posible de forma local.

La promoción y propaganda también es realizado por los dueños. Priorizan la venta directa por canales propios, utilizan las redes sociales y su pagina Web para ello pero además, en algunas ocasiones, han promocionado el hostel a través de aplicaciones de turismo como Booking o Trivago.

Delimitación del problema o necesidad objetivo de la intervención

La decisión de realizar una Intervención en un aspecto del desarrollo organizacional surge luego de analizar la información obtenida de la organización (Canvas, 2019) ya que se puede inferir que aunque la intención de los dueños del hostel es hacer crecer el emprendimiento, esto no ha ocurrido y se puede suponer que un factor puede ser debido a la falta de un diseño y una estructura organizacional definida y de la profesionalización de los procesos básicos de gestión necesarios para el desarrollo del mismo. A pesar de que como emprendimiento lleva varios años funcionando en el mercado, la disposición de mantener la gestión de manera informal ha interferido con los objetivos de expansión y rentabilidad que podrían pretender los dueños de la organización.

Estas cuestiones antes mencionadas las podemos inferir de las siguientes afirmaciones tomadas del material otorgado por la organización. “Existe una división del trabajo, pero no está explicitado un organigrama Formal” ; “No se encuentra planteada una departamentalización con las denominaciones técnicas de la administración hotelera, así como tampoco se encuentran nominados los puestos específicos...” ; “...en el establecimiento han trabajado estudiantes de carreras terciarias o universitarias y personas con oficios como la peluquería, por ejemplo.” ; “Las personas interesadas en trabajar deben asistir a una entrevista en la cual los indicadores de selección suelen ser bastante intuitivos...” ; “En relación al gerenciamiento, se le encargó a un sobrino lejano... se resolvió el cambio del gerenciamiento y llegaron otros parientes a hacerse cargo...” ; “Inicialmente mi padre soñó con recibir turismo

extranjero...” ; (Canvas, 2019, Seminario Final, Hostal Las Golondrinas, paginas 16,18,28,29,30)

Al basarse en esta información se podría considerar como prioritario el diseño de un organigrama con el diseño y análisis de puestos correspondientes. Esta gestión, con la participación de los integrantes del hostal, explicitaría el lugar que cada uno ocupa y cual es su función e importancia dentro de la organización.

También es necesario conocer el nivel de satisfacción de los huéspedes y de los trabajadores para que con esa información se puedan implementar acciones que contribuyan al crecimiento de la organización.

Se pudo observar que la organización tiene definida la misión, visión, valores y algunos objetivos a mediano y corto plazo. Se sugeriría que esta información este disponible para los empleados desde el ingreso como parte de la inducción.

Además podría inferirse a partir de la información obtenida, que el personal no se encuentra encuadrado bajo el convenio colectivo de trabajo correspondiente a turismo y hotelería, ni estaría registrado legalmente. Debido a lo que esta incertidumbre laboral podría generar en los trabajadores, se podrían ofrecer distintas opciones para gestionar la motivación y la satisfacción de los empleados.

A partir de esto, en un segundo proyecto, se buscaría optimizar procesos como la selección de personal, actualizar el sistema de retribución de salarios y recompensas, implementación de evaluaciones de desempeño periódicas.

Además, profesionalizando la selección de personal, se incluirían en la organización trabajadores preparados y con experiencia en el rubro lo que apunta a

aumentar de esta manera la satisfacción en el cliente y aumentar la rentabilidad por la experiencia y el conocimiento en la actividad.

Objetivo General

Favorecer la construcción de la estructura organizacional del Hostal Las Golondrinas mediante un taller.

Objetivos Específicos

- Brindar herramientas para definir el organigrama de la organización y la cadena de mando.
- Contribuir en la co-construcción de la descripción de las tareas y responsabilidades de cada puesto.
- Asesorar sobre la confección de herramientas para conocer el nivel de satisfacción del cliente interno y externo.

Justificación

Al analizar la información de la organización “Hostal Las Golondrinas” se pueden observar varios puntos débiles en lo estructural que son conocidos por lo propios dueños y son mencionados y algunos otros que ellos mismos desconocen.

Para lograr que una organización perdure en el tiempo, sea rentable y competitiva, se podría pensar que es necesario que cuente con aspectos básicos establecidos claramente y que los mismos sean conocidos por todos los integrantes de la misma organización. Para garantizar la eficiencia y la eficacia de una empresa o institución, algunos de estos aspectos que deben estar establecidos y mencionábamos anteriormente podrían ser los siguientes: la cadena de mando, la comunicación, la toma de decisiones, el tipo de liderazgo, la cultura, las tareas que se deben realizar en cada puesto y los objetivos y metas que tienen como organización entre otros.

El proyecto de intervención tendría como objetivo en una primera instancia revelar las falencias existentes que interfieren en el desarrollo de la organización.

A partir de esto, se propondría trabajar sobre el lugar que ocupa cada miembro de la organización en la misma, cuales son las tareas y responsabilidades que conlleva cada puesto y como llevar a cabo de manera eficiente su trabajo.

Una vez definidos estos puntos, en concordancia con la visión, misión y valores de la organización, se podrían establecer nuevas metas de crecimiento a mediano y largo plazo.

De acuerdo a la construcción a la que se llegue en estas instancias iniciales de la intervención en donde se buscaría establecer un organigrama, el tipo de liderazgo, la descripción de los puestos de trabajo y las metas a alcanzar, para finalizar con la intervención se podrían construir herramientas para medir el nivel de satisfacción tanto de los empleados como de los clientes externos, las cuales le permitirían a los dueños del hostel tener una retroalimentación del funcionamiento de la organización. Con esta información sistematizada les resultaría mas sencillo identificar posibles problemas y soluciones y modificar, de ser necesario, distintos procesos para alcanzar sus objetivos.

Marco Teórico

Capítulo 1 El diseño organizacional y el desarrollo de la organización.

La línea temática escogida es la Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional. Según Raffino (2020) se podría decir que se entiende como desarrollo organizacional a las acciones que se realizan para garantizar el funcionamiento y el éxito en las empresas. Se considera que uno de los problemas principales de las organizaciones es la falta de adaptación a los cambios constantes de un contexto globalizado. Por ello es necesaria la intervención de un especialista en relaciones humanas que pueda identificar las necesidades de la organización y sea capaz de proyectar un plan de acción que permita la adaptación al medio y el logro de las metas.

Torcat Medina (2003) ha recopilado el significado del “Desarrollo Organizacional” según varios autores, a continuación se citaran los pertinentes al trabajo realizado. “*Broadly*: Esfuerzo para mejorar la efectividad organizacional a largo plazo, planeando aplicaciones sistemáticas del conocimiento y técnicas de la ciencia del comportamiento, con la colaboración de consultores entrenados; *Chiavenato*: Desarrollo organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente;

Garrido, Brenda: Es una visión integral con enfoque a la totalidad del sistema y una actitud de apertura, flexibilidad y creatividad permanente, que permite visualizar opciones para adaptarse a nuevos escenarios, con una planeación, administración y producción saludables; *Koontz y Weihrich*: Enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles; *Randell y Schimidt*: Es la reorientación del pensamiento humano hacia el comportamiento de su trabajo organizacional. Se aplica el método científico y se destaca el valor de abrir una investigación y experimentación del individuo y su comportamiento en el grupo de trabajo, como ellos están dirigidos hacia la solución de los problemas de trabajo. Sus misiones son para maximizar la utilización de los recursos de la organización en resolver problemas de trabajo a través del óptimo uso del potencial humano; *Robbins*: Intervenciones para el cambio planificado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados; *Schmidt y Burke*: Es un proceso con el cual se intenta incrementar la efectividad organizacional, mediante la integración de los deseos del personal y el desarrollo de los objetivos organizacionales. Es un cambio planeado de esfuerzos relacionado con la misión de la organización.”

En todas estas definiciones se hace foco en que el desarrollo organizacional es una co-construcción entre los integrantes de una organización acompañados por un especialista en organizaciones, orientados a incrementar la eficacia, el crecimiento y el bienestar de sus integrantes. Este proceso permitirá a la organización adaptarse al contexto, perdurar en el tiempo y alcanzar objetivos planificados.

Según Franklin, el “Diseño organizacional” se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización que tiene como propósito realizar y coordinar las acciones para alcanzar las metas, enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva.

Es necesario que el diseño de la estructura sea evaluado continuamente con reglas escritas, procedimientos de operación, procesos, normas y valores que detallen cómo deben desempeñar el trabajo sus integrantes. Esto incluye actividades como la *estandarización* que es el modo en que deben comportarse en situaciones específicas según reglas y normas preestablecidas; el *ajuste mutuo* es el proceso por el cual las personas toman decisiones basadas en su juicio; *formalización* son reglas y normas escritas para estandarizar operaciones; *diferenciación* es el proceso por el cual se asignan personas y recursos a realizar las tareas que puede ser vertical u horizontal; e *integración* que es el proceso para coordinar las tareas funciones para que las unidades puedan trabajar juntas y de manera ordenada. También puede clasificarse como vertical u horizontal.

Según Hodge (2003) a través del diseño organizacional se debe tratar “de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno”

Si tomamos a Don Hellriegel y Slocum (2009) El diseño organizacional sería el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones y representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. El diseño “debe facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras;

definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones y crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.” Todos estos conceptos similares a los planteados por Franklin cuando habla sobre la importancia del diseño organizacional y el concepto de contingencia.

La necesidad que se pudo identificar en el “Hostal Las Golondrinas” tiene que ver con el diseño y la estructura organizacional que como lo plantean varios autores, es la base de toda organización. El manejo inteligente de estos procesos y la evaluación constante favorece la adaptación, el óptimo funcionamiento y el crecimiento de la organización.

Capítulo 2 La organización en los hostales

En Argentina, el rubro de hotelería esta regulado por la Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76. La misma en su artículo 7 establece los requisitos mínimos para que un establecimiento sea considerado hostel e indica lo siguiente: “son requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en la clase hostería, categoría una estrella, además de los indicados en el Art. 6, los siguientes: 1) tener entre un mínimo de 8 plazas y un máximo de 36 plazas 2) el 50 % del total de las habitaciones deberá tener baño privado 3) las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes: a) habitación simple: 9 m² b) habitación doble: 10.50 m² c) habitación triple: 13.50 m² d) habitación cuádruple: 16.50 m² el lado mínimo no será inferior a 2.50 m 4) las habitaciones triples y

cuádruples no deberán exceder del 20 % del total. 5) la superficie mínima de los baños privados de las habitaciones simples y dobles será de 2 m² con un lado mínimo de 1 m y la de los baños de las habitaciones triples y cuádruples será de 3 m² con 6) los baños privados estarán equipados con: lavabo – bidet – ducha – (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables) – inodoro – repisa y espejo iluminado y – toallero. La relación de los servicios sanitarios compartidos será de un baño cada seis plazas. 8) tener sala de estar con una superficie mínima de 25 m² 9) tener salón comedor desayunador cuya superficie mínima sea igual a 1 m² por plaza. Esta proporción será de 0.50 m² por plaza cuando no se preste servicio de comida de acuerdo a lo previsto en el inciso 13 de este artículo. 10) tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas medias inferiores a 18° c durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo. 11) ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de desayuno y refrigerio. El servicio de comida será obligatorio para aquellos establecimientos situados en localidades con menos de 5.000 habitantes.”

Según lo recopilado por Conte (2009), en Argentina los hostels pueden ser independientes o formar parte de cadenas nacionales o internacionales. Los independientes, como es el caso del Hostal las Golondrinas, son atendidos por sus dueños, y por lo general emprendimientos familiares. La relación que se establece entre los dueños y los huéspedes en estos establecimientos y el hecho de que sean más económicos, hace que estos lugares sean elegidos por sobre las grandes cadenas.

Mesa (2020) plantea que en los hostels pequeños los dueños son multitareas, se ocupan de diferentes actividades según el requerimiento del momento. Menciona que los

cinco departamentos más relevantes son: habitaciones, alimentos y bebidas, recursos humanos, marketing y contabilidad. En el caso del “Hostal las Golondrinas”, el trabajo no está diferenciado por departamento sino más bien por horarios, lo cual puede generar confusión y disgusto entre los trabajadores por una posible sobrecarga de tareas.

Capítulo 3 Conceptos centrales

Siguiendo a Franklin (2010) el diseño organizacional es clave para el funcionamiento de la empresa, a partir de éste, podrá enfrentar los desafíos del contexto, enfrentar contingencias, ser competitiva e innovar para sobrevivir en el mercado. Las organizaciones pueden adoptar dos formas de estructuras, mecanicista u orgánica, que varía según el uso de las reglas. La integración de la estructura organizacional puede darse desde un enfoque clásico o alternativo.

Según Franklin (2010) “La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.” Según este concepto, podríamos inferir que cuando este aspecto es conocido por los integrantes de la organización se puede trabajar en forma conjunta para lograr un desarrollo exitoso.

Tomando la definición de Hodge (2003), la estructura organizacional es representada por un organigrama en el que se muestran las cadenas de mando o autoridad, los grupos de trabajo, las divisiones de tareas, responsabilidades y coordinación general. Existen diferentes tipos de organigramas y pueden clasificarse según Thompson (2009) 1) Por su naturaleza (Microadministrativos, macroadministrativos, mesoadministrativos), 2) por su finalidad (informativo, analítico,

formal, informal), 3) por su ámbito (general, específico), 4) por su contenido (integral, funcional, De puestos, plazas y unidades, y 5) por su presentación o disposición gráfica (verticales, horizontales, mixtos, de bloque, circulares)

En relación a la satisfacción en el trabajo, Newstrom (2011) indica que es necesario conocer el nivel de satisfacción de los empleados para tomar decisiones adecuadas para prevenir y solucionar los problemas que se presenten. Plantea los beneficios que genera el análisis de la satisfacción como la observación de actitudes, la mejora en el flujo de información, la liberación emocional, detectar necesidades de capacitación y la planificación y supervisión de nuevos proyectos.

Capítulo 4 Interviniendo en el hostel

El dispositivo de intervención grupal seleccionado es el taller. De acuerdo a distintas definiciones un taller es un espacio donde se lleva a cabo un proceso de enseñanza – aprendizaje bajo la idea de “aprender haciendo”. Lo que se busca es desarrollar habilidades y actitudes necesarias para resolver distintas situaciones. Se realizan trabajos de grupo que estimulan el trabajo cooperativo, ejercita la actividad creadora y la iniciativa y además ayuda a comprender procesos y elegir soluciones prácticas. Se estimula el trabajo participativo, incluyendo el conocimiento anterior de cada participante, y se establecen objetivos a alcanzar en un tiempo determinado.

Los talleres son un contacto directo con la realidad en donde las situaciones y los conflictos se entienden a partir de la teoría y a la vez se sistematizan los conocimientos adquiridos de estas situaciones prácticas.

Siguiendo a Ander Egg (1999) se pueden desarrollar actividades grupales, individuales, cooperativas o competencias siempre teniendo en cuenta que el éxito del taller y el logro de los objetivos planteados son a partir de un trabajo conjunto y cooperativo.

Plan de Acción

Actividades

A continuación se explicara en detalle el contenido del taller proyectado. El mismo cuenta con 5 encuentros con entre 1 y 3 actividades en cada uno de ellos.

Cada encuentro tendrá una duración promedio de 2 horas a realizarse 1 día a la semana, y todos los encuentros deberán realizarse con la participación de los 7 integrantes estables de la organización.

Durante el primer encuentro se realizaran 2 actividades orientadas a la presentación del grupo y la introducción a los objetivos generales del taller.

En el segundo encuentro las actividades serán orientadas a delimitar la cadena de mando y diseñar el organigrama del hostal

Para el tercer encuentro se hará foco en la descripción de los puestos que existen en la organización.

En el cuarto encuentro las actividades giraran en torno a la importancia de la satisfacción de los huéspedes del hostal y como influye en el crecimiento de la organización.

Y finalmente, durante el quinto encuentro, se analizaran las relaciones laborales y la importancia de la satisfacción de los empleados para la organización. Además, se hará un repaso por los temas en los que se trabajo durante todo el taller a modo de cierre.

Encuentro 1

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: En este primer encuentro se llevaran a cabo 2 actividades orientadas a la presentación de cada participante del taller a todo el grupo y conocer el motivo del mismo, los objetivos que se trabajaran y la modalidad.

Objetivo General del Encuentro: Instalar el temario del taller y los objetivos a seguir.

Actividad 1 “¡Hola de nuevo!”

Materiales: Una pelota de goma, un reproductor de música, sillas

Tipo de Estrategia: Presentación grupal

Tiempo estimado: 30 minutos

Instrucciones para el coordinador: El coordinador solicitará a los participantes sentarse alrededor del salón pondrá una canción en el reproductor de música, en seguida lanzará la pelota de goma, cuando ponga pausa a la canción, quién se quede con la pelota deberá presentarse de forma completa indicando aspectos personales y laborales. Una vez que termine, el coordinador deberá poner de nuevo la canción y el o la participante que se haya presentado deberá volver a lanzar la pelota. Así hasta que el coordinador vuelva a detener la canción y todos se hayan presentado.

Actividad 2 “¿Que somos? ¡¡Tiburones!!”

Materiales: Pizarra, marcador, borrador, sillas, mesa, 10 hojas blancas, 10 lapiceras, 10 sobres.

Tipo de Estrategia: Exposición del coordinador / Aplicación escrita

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: El coordinador explicara de manera clara los motivos por los cuales se realizara la intervención en la organización y cuales son los objetivos del taller. Una vez finalizada la exposición le solicitara a cada participante que escriba en su hoja cuales son sus expectativas en relación al taller. Una vez que todos hayan terminado se guardara lo escrito en sobres separados sin nombre y se guardaran para próximos encuentros. Una vez terminada esa actividad anotaran que situaciones o cosas le gustan de la organización y cuales cambiaria. Se hará una puesta en común en donde el coordinador anotara en la pizarra los ítems mencionados.

Encuentro 2

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Durante este segundo encuentro se buscara que a través de la participación de todos los integrantes del taller se pueda establecer el esquema del organigrama de la organización dejando establecido según las experiencias la cadena de mando que existe y debería existir en la misma.

Objetivo General del Encuentro: Acordar el organigrama de la organización plasmando la cadena de mando.

Actividad 1 “¿Lo haces vos o lo hago yo?.. ¡¡Piedra, papel o tijera!!”

Materiales: Pizarrón, marcadores, borrador, 10 hojas blancas, 10 lapiceras, sillas y mesa

Tipo de Estrategia: Lluvia de ideas/ Exposición del coordinador/ Debate

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: Para iniciar la actividad se realiza una lluvia de idea sobre el concepto que tiene cada participante sobre palabras como “cadena de mando” “ordenes” “liderazgo” “obligaciones”(ver anexo 1). Se anotan en el pizarrón las ideas aportadas. Luego el coordinador da una charla breve sobre estos conceptos y la importancia de que como organización se tenga bien definida la cadena de mando. Posterior a esto cada participante va a anotar en una hoja en blanco su idea de cómo funciona en la organización la cadena de mando. Una vez que todos finalicen se realiza la puesta en común y se llega a un acuerdo entre todos de cómo debería esta

cadena de mando estar establecida para que funcione de forma correcta en su organización.

Actividad 2 “Construyendo-nos”

Materiales: 3 cartulinas, 3 marcadores, pizarrón, borrador, cinta scotch, mesas y sillas

Tipo de Estrategia: Trabajo en equipo / Debate

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: El coordinador realiza una breve exposición sobre el concepto de “organigrama” cual es la importancia en las organizaciones y sus funciones. Luego, en 2 grupos de 3 o 4 personas deberán trabajar en un cartulina sobre la imagen actual que tienen del organigrama de la empresa de una lado y del otro lado de la cartulina van a diseñar la organización ideal que consideran que debería existir. Una vez finalizado se realizara la presentación de cada grupo y se diseñara en conjunto el organigrama fundamentando cada posición seleccionada.

Encuentro 3

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 1 dinámica

Tema: En este encuentro se pondrá en conocimiento la totalidad de las tareas que se llevan a cabo en el hostel y los integrantes del taller podrán puntualizar y redefinir el diseño de los puestos de trabajo.

Objetivo General del Encuentro: Definir las tareas que debe realizarse en cada uno de los puestos de la organización.

Actividad 1 “El equipo ideal”

Materiales: organigrama final del segundo encuentro, tarjeta de tareas (2 juegos), cinta scotch, mesa, sillas

Tipo de Estrategia: Trabajo en equipo / Discusión Grupal

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: Breve exposición sobre el objetivo del encuentro, debe tener el afiche del organigrama trabajado en el segundo encuentro pegado en una de las paredes de la sala. También es necesario tarjetas que describan cada actividad que se realiza en el hostel como “limpieza de habitaciones” “mantenimiento de la pileta” “liquidación de salario” etc. Además, habrá tarjetas en blanco para que puedan agregar tareas que se realizan y no hayan estado incluidas. En 2 equipos de 3 o 4 personas van a seleccionar las tarjetas de tareas y las van a colocar en el puesto al que consideran que corresponde. Una vez finalizado, se pone en común lo trabajado en equipo hasta completar todos los puestos y todas las tareas.

Encuentro 4

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Durante este encuentro se hará foco en los clientes externos de la organización. Partiendo de la experiencia de los participantes del taller y la información brindada por el coordinador se confeccionaran una serie de preguntas que apunten a medir el nivel de satisfacción de los huéspedes del hostel.

Objetivo General del Encuentro: Confeccionar cuestionarios para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos de la organización.

Actividad 1 “El cliente siempre tiene la razón... ¿o no?”

Materiales: tarjetas, 10 hojas blancas, 10 lapiceras, mesa, sillas,

Tipo de Estrategia: Debate / Dramatización

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: El nombre de la actividad servirá como disparador para que el coordinador le pregunte a cada participante lo que opina sobre la importancia de la satisfacción del cliente externo. Una vez que todos hayan dado su punto de vista de a dos participantes se van a levantar y tomar una tarjeta de las dispuestas en la mesa. Una debe decir “cliente” y la otra “empleado”. Los participantes que tomaron las tarjetas deben actuar las situaciones detalladas y los demás escribir en

una hoja que sentimientos le produce la actuación y como se debería actuar en cada caso.

Actividad 2 “¿Como puedo hacerlo feliz?”

Materiales: 10 hojas blancas, 10 lapiceras, pizarra, marcador, borrador, 1 cartulina, mesa y sillas

Tipo de Estrategia: Exposición de coordinador / Aplicación escrita / Debate

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: Breve introducción sobre la importancia de la satisfacción de los clientes externos para la organización. Luego, durante 10 minutos cada integrante trabajara de forma individual sobre preguntas que indiquen satisfacción o disgusto sobre distintos servicios asociados al turismo. Una vez concluido el tiempo, de manera grupal se escogerán las preguntas que resulten más significativas para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

Encuentro 5

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas

Tema: Durante este encuentro se realizarán 2 actividades que darán cuenta de la importancia de la satisfacción del cliente interno para el desarrollo de la organización y además se realizará el cierre del taller con un repaso general sobre las temáticas trabajadas.

Objetivo General del Encuentro: Definir las preguntas correctas para conocer la satisfacción de los clientes internos que tienen contacto con la organización.

Actividad 1 “Por las buenas o por la malas...”

Materiales: tarjetas de situaciones, 10 hojas blancas, 10 lapiceras, pizarra, marcador, borrador, 1 cartulina, mesa y sillas

Tipo de Estrategia: Reflexión / Discusión grupal

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: Se trabajará en 2 equipos de 3 o 4 personas. En el centro de la mesa habrá tarjetas que describan conflictos que pueden suceder en un ambiente laboral. Al azar uno de los equipos debe escribir una solución “violenta” y las consecuencias que ocasionarían. El otro equipo escribirá una solución pacífica mediante la negociación y el diálogo. Una vez finalizado, el grupo completo reflexionará sobre lo trabajado.

Actividad 2 “Quiero saber como estas...”

Materiales: 10 hojas blancas, 10 lapiceras, pizarra, marcador, borrador, 1 cartulina, mesa y sillas

Tipo de Estrategia: Aplicación escrita / Debate grupal

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: El coordinador realizara una breve exposición sobre la importancia de la satisfacción de los empleados en el desarrollo de las organizaciones. Teniendo presente la temática de la actividad 1, cada participante escribirá preguntas que apunten a conocer el nivel de satisfacción en el lugar de trabajo de los integrantes del hostel. Al finalizar se hará una puesta en común y se seleccionara las preguntas más pertinentes a la organización en la que trabajan.

Actividad 3 “**Todo final es un nuevo comienzo**”

Materiales: silla, mesas, pizarra, marcador, borrador, cartas realizadas en el primer encuentro

Tipo de Estrategia: Exposición del coordinador / Reflexión

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: El coordinador de manera breve hará un recorrido por los temas en los que se trabajaron durante el taller. Cada participante tomara la palabra para compartir su experiencia en relación a lo trabajado durante los distintos encuentros y escribirá en una cartulina para todos una frase que se le ocurra sobre lo vivido durante el taller. Se tomaran los sobres realizados en el primer encuentro

sobre las expectativas y al azar cada uno leerá uno. El participante que lo haya realizado va a comentar brevemente si se han cumplido sus expectativas.

Diagrama de Gantt



Recursos

Recursos	Listado
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Coordinador de taller (Lic. Psicología) 5080 • 7 empleados de la organización
Materiales Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Una pelota de goma, • un reproductor de música, • sillas, • mesa, • Pizarra, • marcador, • borrador, • 100 hojas blancas, • 10 lapiceras, • 10 sobres, • 20 cartulinas, • cinta scotch, • 100 tarjetas
De contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Tarjetas de situaciones

Presupuesto

Recursos	Listado	Costo
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Psicología 	8,5hs = \$43,180
Materiales Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Una pelota de goma, • Pizarra, marcador borrador, • 100 hojas blancas, • 10 lapiceras, • Cartulinas blancas, 	<ul style="list-style-type: none"> • \$500 • \$2500 • 500 • 200 • 450
De contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de cuestionarios y tarjetas de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • 500

Total Presupuesto Aproximado: \$ 47.830

Evaluación

Para evaluar los resultados del taller, en primer lugar se van a revisar los sobres que los participantes escribieron en el primer encuentro sobre las expectativas que tenían en relación al mismo. Esta actividad se realizara en el ultimo encuentro, en donde se leerá lo escrito en voz alta, para todos los participantes y la persona que lo realizo compartirá si estas expectativas iniciales fueron alcanzadas o no.

En un segundo momento, se realizara una evaluación de impacto. Según Tyler (1993) la *evaluación* es el proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas. Por su parte, la ONU en 1984, expresa que la *evaluación* constituye el proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los objetivos planteados para la realización de estas. Por otro lado, Stufflebeam define la *evaluación* como "... el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto" (Bonilla, 2007)

Teniendo en cuenta estas definiciones, para llevar a cabo esta evaluación, en el anexo se encuentran detalladas las categorías de análisis y los indicadores seleccionados para el cuestionario pre-test y post-test que los integrantes del taller deberán realizar al comenzar y finalizar el taller.

Resultados Esperados

A través de la implementación del plan de intervención que se realizara por medio de un dispositivo grupal de Taller, se aspira a la co-construcción de alguno de los aspectos del diseño y la estructura organizacional para el “Hostal Las Golondrinas”. Con la participación de todos los integrantes de la organización, se trabajará sobre constructos como liderazgo, la visibilización de la cadena de mando, el diseño de un organigrama, la definición de las tareas en cada puesto y la importancia del registro de la satisfacción del cliente externo e interno.

Se espera que con el aprendizaje de contenidos relacionados al desarrollo, la evolución y la organización de la institución y su posterior puesta en práctica a través de actividades didácticas y en conjunto se pueda internalizar la información y aplicar en los momentos que sea necesarios durante su día a día.

Conclusión

Después de analizar la información de Canvas (2019) y la encontrada en distintas paginas sobre el “Hostal las Golondrinas”, se llego a la conclusión de que se trata de una pequeña organización en la cual los mismos dueños identificaban distintas dificultades para llegar a los objetivos o expandirse en su rubro. Considerando la información recabada, se determino que lo primordial era involucrar a todos los miembros de la organización para co-construir un diseño y una estructura organizacional acorde a la dinámica que se desarrolla actualmente.

Se trata de una pequeña organización con posibilidades de expansión en la cual hay mucho trabajo por realizar. Es un primer momento, con la intervención taller, se puede organizar algunos aspectos urgentes y luego de un tiempo al realizar un nuevo análisis, intervenir en los aspectos no abordados para llegar al mayor nivel posible de desarrollo.

Referencias

Canvas, 2019, Seminario Final, Hostal Las Golondrinas

Las Golondrinas, s. f., Recuperado de: <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/elhostal/>

Darío Rodríguez, 2005, Diagnostico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile.

Seminario final, plan de intervención; recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11571/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Jaimes y otros, 2011, “El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con docentes de lenguas extranjeras. Caracterización y retos”, Universidad de La Salle, Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47601697/T26.11_B465f_1tyaller_didactica-with-cover-page.pdf?Expires=1623189075&Signature=FvAoIh303tIBtkMvYBYlkFhvBanVOsFlpxkkS59TZ7sCVxIXHnbGuHkVtVDCsRQquZbxnbmppOYFC6J8koHYKww8bCYtnzdsJNJQqHd8xwrGdUUidUIJZSb0SlGdGaR5JueoDd9LQeMy2B4EPpmuuXGtjyFEawlYbR6m9vGpotG9oKgOIVB494wsLinlETl5yyzlHKVOnLkOvn5Dt9tPj8z5Cby-mzwFBYEHe5-tK8DjSmLPIP5UMoweUo8fuEY4PDWh8Z0XKjH0gS1EK-

G6D4ZRAHGAq3nOOhNPevluN71Gx6ZrjuFDgIx7YZeQZAYsFYuvlctWTPFb2PYS1
tQDVQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Crison, 2009, “GESTIÓN & SOCIEDAD La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica” Recuperado de <https://studylib.es/doc/4874284/la-estructura-organizacional-y-el-dise%C3%B1o-organizacional>

Don Hellriegel, John W Slocum Jr, 2009, “Comportamiento Organizacional” 10ma Ed. Editora THOMSON. Recuperado de [“https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/dise%C3%B1o-organizacional/”](https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/dise%C3%B1o-organizacional/)

Bonilla, L. B. E. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. scielo.

Recuperado 16 de junio de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-943520070003000008&script=sci_arttext&tlng=pt

María Estela Raffino, (2020), "Desarrollo organizacional". Recuperado 16 de junio de 2021, de <https://concepto.de/desarrollo-organizacional/>.

Torcat Medina Omar. (2003). Definiciones de desarrollo organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/>

Ley Nacional de Hotelería. (2013, 27 marzo). bahia.gob. Recuperado de:

<https://www.bahia.gob.ar/subidos/turismo/legislacion/Ley-Nacional-de-Hoteleria-y-decreto-reglamentario.pdf>

Conte, V. G. (2009, marzo). *Hostels en Argentina*. nulan. Recuperado de:

http://nulan.mdp.edu.ar/1377/1/conte_vg.pdf

Mesa, R. (2020, 27 noviembre). *Tipos de organigramas en hoteles*. MBA • IMF Smart

Education. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/tipos-organigramas-hoteles/>

Anexos**Anexo 1****Encuentro 2 / Actividad 1**

Cadena de Mando

Poder

Autoridad

Dirección

Liderazgo

Confianza

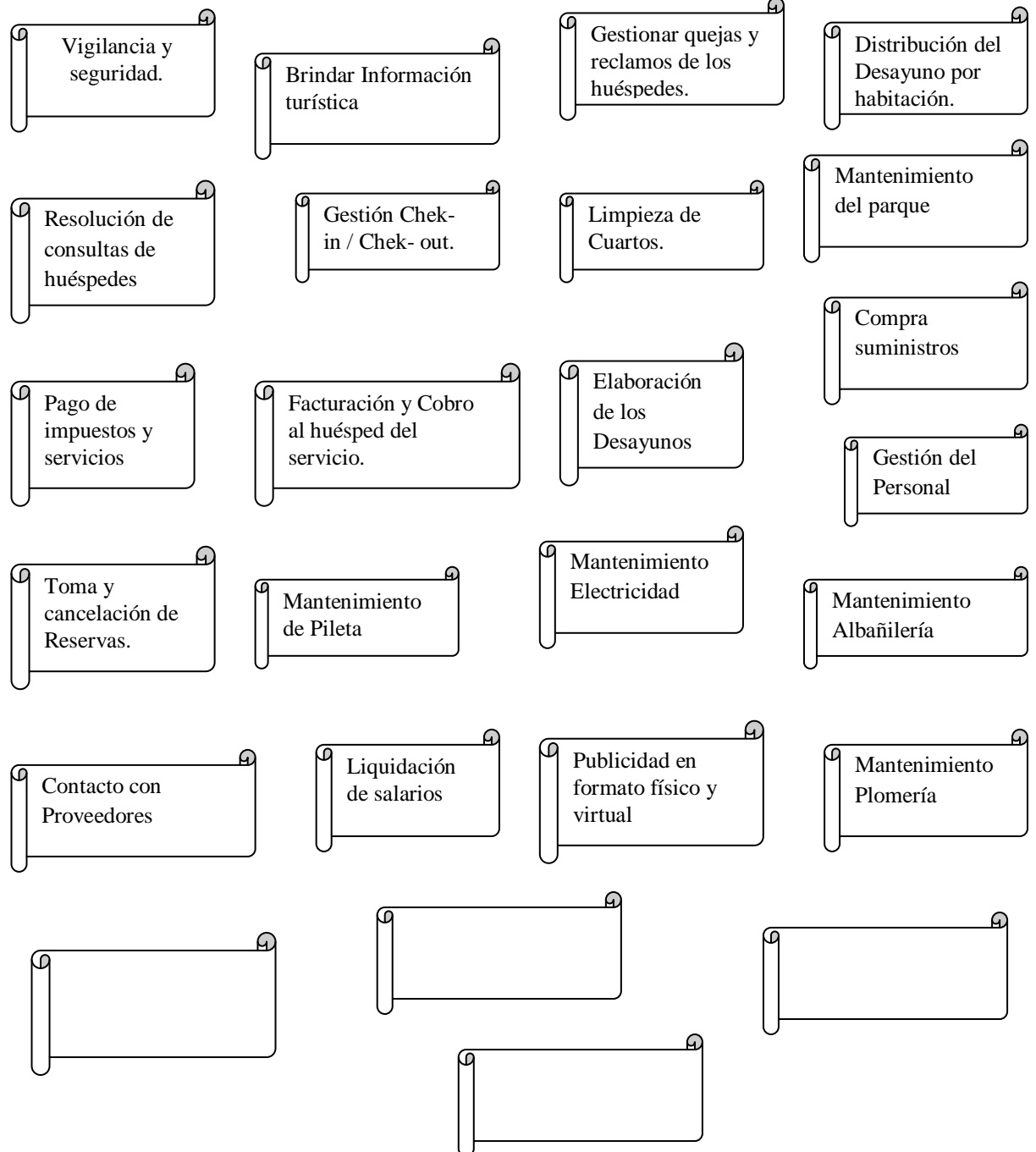
Objetivos

Responsabilidad

Planificación

Anexo 2

Encuentro 3 / Actividad 1



Anexo 3**Encuentro 4 / Actividad 1****Situación 1****Huésped**

Pareja de 35 años solicita información sobre excursiones o actividades fuera del hostel que se puedan realizar en la zona.

Empleado

Les indica que no cuentan con la información y les informa que vayan hasta la oficina de turismo o parte central del pueblo.

Situación 2**Huésped**

Pareja de adultos mayores se acerca a la recepción para reclamar que durante la noche los niños de la habitación contigua hacen demasiado ruido y no los dejan descansar.

Empleado

Ofrece disculpas por las molestias, les informa que hablaran con los otros huéspedes, que si lo desean, en cuanto dispongan de una habitación mas alejada podrían cambiarse y que por las molestias tendrán una merienda por cortesía de la casa.

Situación 2**Huésped**

Familia de 4 integrantes, 2 adultos y 2 menores, disconformes con la demora en el check-in y la supuesta falta de predisposición del recepcionista solicita hablar con el gerente.

Empleado

Le informa que el gerente no se encuentra disponible en ese momento y que lo contactara en cuanto le sea posible.

Anexo 4**Encuentro 5 / Actividad 1****Situación 1**

Por un problema bancario el pago del salario será abonado 1 semana mas tarde

Situación 2

Un huésped se queja de que ese día no limpiaron su habitación, las dos personas encargadas de la limpieza indican que era responsabilidad de la otra persona.

Situación 3

El cocinero no cuenta con la materia prima necesaria para la elaboración de los desayunos del día siguiente.

Situación 4

La persona encargada de la recepción avisa media hora posterior a su ingreso que no se presentara ese día por lo que el encargado solicita horas extras al resto del personal

Situación 5

Entre los empleados se instalo el rumor del cierre del hostel sin dinero para los pagos adeudados.

Anexo 5**Matriz de Evaluación de Impacto**

Categoría de Análisis	Posibles Indicadores	Respuestas
Organigrama	Cada colaborador sabe cuál es su responsabilidad y a quien debe responder.	
Descripción de puestos	Cada colaborador sabe cuál es su tarea y puede organizar sus actividades en función a sus horas de trabajo.	
Satisfacción cliente externo	<p>Los clientes se convierten en habituales y recomiendan el hostel a sus allegados.</p> <p>Se eleva la cantidad de reservas.</p>	
Satisfacción cliente interno	<p>No hay rotación de empleados, ni ausentismo.</p> <p>El ambiente laboral es cordial y agradable.</p>	

Anexo 6**Evaluación de Impacto. Encuesta**

Encierra con un circulo tu respuesta	1 Nunca	2 A veces	3 Lo suficiente	4 Casi Siempre	5 Siempre
Puedo discutir con mi superior los problemas de mi trabajo	1	2	3	4	5
Mi jefe siempre cumple lo que promete	1	2	3	4	5
La preparación de los jefes es adecuada	1	2	3	4	5
Se exactamente cuales son mis tareas	1	2	3	4	5
Cuento con mis compañeros de trabajo para realizar mis tareas	1	2	3	4	5
Realizo mis tareas diarias de buen humor	1	2	3	4	5