

Universidad Siglo 21



Trabajo final de Grado-Plan de Intervención

Licenciatura en Psicología

“Mejoramiento de la Estructura Organizacional de un hostel de tipo familiar”

Hostal Las Golondrinas

Jessica Noelia Carignano

Leg. PSI04098

Docente Director: Dr. y Mgter. Rubén M. Pereyra

Río Cuarto (Córdoba), Argentina

Julio ,2022.

INDICE:

Resumen y palabras claves	1
Introducción	2
Línea estratégica de intervención	3
Resumen de la organización	4
Delimitación de la necesidad o problemática objeto de la intervención	9
Objetivos	
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Fundamentación	14
Marco teórico	
Capítulo 1: Las estructuras organizacionales a través del tiempo	
1.1 Actualidad y estructuras organizacionales	16
Capítulo 2: Un hostel de tipo familiar, ¡Todo un desafío!	
2.1 ¿Qué es un hostel?	18
2.2 Empresas familiares.	18
Capítulo 3: La transversalidad de las estructuras organizacionales	
3.1 Definiendo a las estructuras organizacionales.	21
3.2 Tipos de estructuras organizacionales.	22
3.3 Elementos a tener en cuenta en las estructuras organizacionales	26
Capítulo 4: Capacitación: Una herramienta fundamental para el aprendizaje.	
4.1 Dispositivos y coaching	28
4.2 La capacitación: Una herramienta fundamental para el crecimiento empresarial.	
4.2.1 ¿Qué es la capacitación?	29
4.2.2 Tipos, etapas y contenidos de las capacitaciones.	31
4.2.3 Algunos modelos de capacitaciones.	33
Plan de acción del Plan de Intervención	

Encuentro N° 1: Un momento para conocernos	37
Encuentro N°2: Aprendiendo un poco más	39
Encuentro N° 3: Generando conocimientos	41
Encuentro N° 4: Directo a la práctica	42
Encuentro N° 5: ¿Cómo nos organizamos?	43
Encuentro N° 6: Repensando la tradición	45
Diagrama de Gantt	47
Recursos	48
Presupuesto	48
Evaluación del proyecto	50
Resultados esperados	54
Conclusión	55
Referencias	57
Anexos	
Anexo N°1: Cuestionario diagnóstico.	62
Anexo N°2: Power Point de los componentes de una estructura organizacional.	65
Anexo N°3: Organizándonos por piezas.	66
Anexo N°4: Aprendiendo en imágenes.	67
Anexo N°5: ¿Y nosotros cómo trabajamos?	68
Anexo N°6: Mejorando nuestra organización.	69
Anexo N°7: Estableciendo raíces.	70
Anexo N°8: Presentación Prezzi sobre tipos de estructuras organizacionales.	71
Anexo N°9: Información sobre organigramas.	72
Anexo N°10: Repensando mi capacitación.	74

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES:

El presente Plan de Intervención corresponde al Trabajo Final de Grado de la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, Sede Río Cuarto. Luego de un análisis exhaustivo de las características del hostel denominado “Las Golondrinas” de ha delimitado la necesidad de abordaje de aspectos organizacionales, más específicamente, el de las estructuras organizacionales. A lo largo del presente plan, se propone capacitar a los dueños del hostel sobre esta temática a través del dispositivo de capacitación. Se han planificado 6 encuentros con una frecuencia de una vez a la semana en los cuales se irán a desarrollar, actividades que permitan la incorporación de conocimientos teóricos y prácticos de la temática abordada. Al final de la capacitación se llevará a cabo una evaluación de impacto con el fin de constatar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la capacitación y efectuar recomendaciones a implementar en el futuro en dicha organización.

Palabras Claves: Estructuras Organizacionales, Capacitación, Hostel.

INTRODUCCIÓN:

El siguiente Plan de Intervención, será abordado desde la línea de abordaje centrada en los aspectos organizacionales-institucionales. El Desarrollo Organizacional centra su “foco”, en base a problemas o necesidades de una organización, generar ciertos cambios para lograr un mejor funcionamiento de la misma y una mayor eficacia.

El concepto de estructuras organizacionales, si bien se podría decir que “existió siempre” en los últimos años desde la psicología se ha comenzado a trabajar más sobre el mismo. Con el paso del tiempo, se han ido modificando los tipos de estructuras organizacionales en relación a las características propias de la organización y/o del contexto social, económico y político en los que está insertada.

Retomando lo planteado por Robbins y Judge (2009): La estructura de la organización debe ayudar a la dirección a lograr sus objetivos. A raíz la definición planteada por estos autores queda expuesta la importancia de la temática abordada en el presente Plan de Intervención. Las estructuras Organizacionales son transversales a toda la organización ya que es la base teórica de lo que luego se irá a aplicar en la práctica. Está directamente relacionada a la estrategia utilizada por la organización para llegar a cumplir los objetivos propuestos en la misma.

El siguiente Plan de Intervención, se llevará a cabo en un hostel de índole familiar que está dirigido por sus dueños, Guadalupe y Marcos, quienes son esposos. El hostel está ubicado en Biale Massé y ofrece una pequeña variedad de servicios.

Por el motivo expuesto anteriormente sobre las estructuras organizacionales, como objetivo del presente Plan de Intervención se pretende capacitar a los dueños del hostel sobre tal para que puedan optar por una coordinación y dirección de la organización más sistematizada. Y, a partir de allí, mejorar algunos de los servicios brindados en el interior del Hostel e incluso, poder incorporar nuevos.

LÍNEA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN:

Lo redactado en los siguientes apartados corresponden al trabajo final de grado de la alumna Carignano Jessica Noelia de la carrera de Licenciatura en psicología de la universidad Siglo 21, sede Río Cuarto.

El trabajo se enmarcará bajo una línea de abordaje centrada en los aspectos organizacionales-institucionales. El desarrollo organizacional fue descrito por varios autores, uno de sus principales pioneros fue W. G. Bennis. El mismo, lo definió como:

“Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo” (Gonzales, L. 2004, p. 7)

Lo que el autor planea como importante es la respuesta frente al cambio constante al que los distintos tipos de organizaciones deben adaptarse en su día a día.

Otro autor fundamental en esta línea de abordaje es Richard Beckhard quien la define como:

“Un esfuerzo: planeado, de toda la organización, controlado desde el nivel más alto que Incrementa la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta”. (González, L. 2004, p. 6).

A diferencia del autor anteriormente planeado, Beckhard, hace mayor énfasis en la planificación que realizan las organizaciones en torno a su Desarrollo Organizacional. Para

el mismo, se deben optar por ciertas estrategias para obtener mayor eficiencia en sus resultados.

A modo de síntesis, se puede plantear que con el Desarrollo Organizacional lo que se busca es un cambio en base a las problemáticas o necesidades de la organización misma. Con este cambio, se intenta una mejora continua de la organización para su adaptación en un contexto lleno de incertidumbres. Para lograr la misma, es de vital importancia el factor humano ya que para guiar las estrategias de intervención bajo esta línea de abordaje hay que conocer sus prioridad, motivaciones e intereses y equilibrarlos con los de la organización en la que se encuentren insertos.

RESUMEN DE LA ORGANIZACIÓN:

La organización seleccionada para llevar a cabo el siguiente trabajo es el hostel denominado Las Golondrinas. El mismo, fue elegido teniendo en cuenta que es una organización de índole familiar. Partiendo de esta base, una razón por las cuales se eligió a la misma es porque permitirá conocer características propias de tales tipos de organizaciones. Esta organización va a ser fundamental para comprender aspectos centrales de empresas que subsisten en el tiempo generación tras generación. Al mismo tiempo, fue seleccionada teniendo en cuenta que en la zona en que se ubica no sólo tiene valor por los servicios brindados en relación al servicio de hospedaje sino también por el reconocimiento cultural que le otorgaron los habitantes de esa zona.

El hostel que hoy se conoce como Las Golondrinas se encuentra ubicado en la localidad de Biale Massé ubicado en el centro del departamento de la Punilla, provincia de

Córdoba. Esta localidad le debe su nombre al Dr. Juan Bialet Massé quien llegó a la misma alrededor del año 1880 y dejó grandes legados fertilizando estas tierras.

El hostel de Las Golondrinas no forma parte de las asociaciones hoteleras que se encuentran dentro de la (FEHGRA) “Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina” (Canvas, 2019, p. 6) Sin embargo, este hostel es figura clave como protagonista de la iniciativa de conformar una cámara de Turismo a nivel local.

El hostel de Las Golondrinas no siempre fue lo que es hoy. El primer dueño de este establecimiento fue Don Nicolas Paoli, un inmigrante Italiano. En este momento, el establecimiento era una casa a la que se le denominaba como “El palomar”. Luego esta casa fue comprada por la familia Navarro quienes fueron propietarios de la misma por varias generaciones. Durante varios años el establecimiento se utilizó como edificio de la escuela primaria. En el año 2000 la casa fue adquirida por el Dr. Fernando Moríngo que, a raíz de vacaciones en el lugar durante la época de su infancia, una vez jubilado, hizo realidad su sueño de “migrar” como las golondrinas y cada verano viajaba desde San Juan Capistrano (Estados Unidos), su lugar de residencia, a Bialet Massé (Canvas, 2019).

A partir de su sueño, el Dr. Moríngo comenzó a pensar en un proyecto turístico por lo que emprendió la obra de revalorización de El Palomar. Luego de su fallecimiento, en el año 2011, tomó las riendas del emprendimiento su hijo Marcos y se consolidó lo que hoy se conoce como el hostel de Las Golondrinas. Este nombre estaba relacionado directamente, como se planteó anteriormente, con la vida que llevó su padre por muchos años (Canvas, 2019).

Dentro de los mandatos instituciones el hostel se plantea lo siguiente:

Como propósito: 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.

Como **visión** a futuro se plantean:

- 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.

Como **Misión** se proponen:

“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...”

Los valores que guían su accionar son:

- 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.

(Canvas, 2019, p. 20-21)

Con el correr de los años, han variado las formas de gerenciamiento. En un primer momento se trabajaba a partir de una demanda espontanea con las personas que llegaban al hostel. Luego, con el fin de posicionarse turísticamente, se implementaron diversas acciones promocionales que sólo tuvieron éxito esporádicamente. Finalmente, en los últimos años antes de que ingresara Marcos a hacerse cargo del lugar, se retrocedió a implementar nuevamente las políticas iniciales. Cuando Marcos se mudó desde Buenos Aires para hacerse cargo del hostel prescindió del gerenciamiento que estaba trabajando en ese momento. (Canvas, 2019).

En sus primeros años, con la dirección de Moringo, el hostel abrió sus puertas con tan solo 7 habitaciones. Luego, invirtió nuevamente y se construyeron 6 habitaciones más y el comedor.

En la actualidad, el hostel cuenta con un gran terreno en donde se encuentra emplazada la casa que se construyó originalmente y un nuevo edificio construido aproximadamente en el año 2005. La galería del edificio antiguo fue ampliada y hoy se utiliza como salón de eventos (Canvas, 2019, p. 23).

El lugar cuenta con dos plantas, en la plata alta se encuentran algunas habitaciones y en la baja la cocina y el comedor. También está compuesto por un quincho para 20 personas, un estacionamiento techado y un pequeño parque.

El hostel utiliza un sistema de calderas para la calefacción, pero resultar bastante costoso solventar sus altos costos por la falta de gas natural en Bialet Massé.

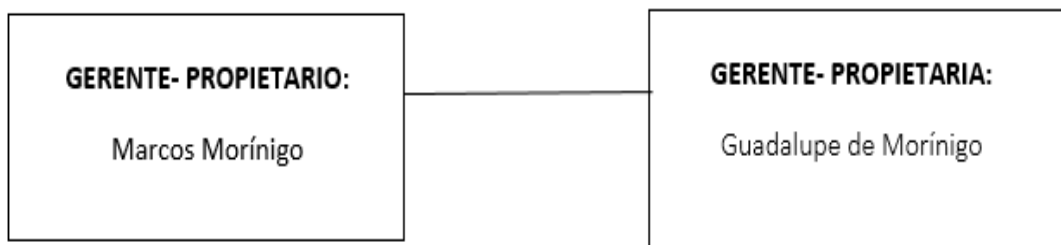
En lo que se relaciona al mantenimiento, la mayoría de las tareas las realizan sus dueños y gerentes: Marcos y su esposa Guadalupe. Sólo cuentan con una persona que asiste dos veces a la semana para llevar a cabo tareas específicas.

Los grupos de trabajo del establecimiento se organizan en torno a dos ejes que se relacionan con el movimiento turístico: temporada alta y los fines de semana y temporada baja.

Los únicos trabajadores fijos son Marcos y Guadalupe. El primero, se encarga de las tareas de mantenimiento y coordinaciones de actividades que en él se incluyen (presentación y orden de los espacios del hostel. Por otro lado, Guadalupe, se encarga de la comunicación con los clientes, de las reservas, de la asignación de habitaciones y de la limpieza de las mismas. Cuando alguno de los dos necesita ayuda extra se encarga personalmente de contratar una persona a su cargo (Canvas, 2019, p.27).

Si bien implícitamente las tareas están “claras”, no hay organigrama formal explicitado. De manera similar, no se encuentran planteadas departamentalizaciones con denominaciones técnicas ni puestos nominados con nombres específicos. Un posible organigrama de la organización sería:

Figura N°1: Organigrama del Hostel Las Golondrinas.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien el principal servicio que ofrece el hostel es el de alojamiento, también cuentan con un servicio de gastronomía y un lugar para la organización de eventos. Este último servicio genera en algunas personas de la población una concepción elitista del establecimiento.

Con respecto a la promoción del hostel, se le da mayor importancia a la venta directa aunque cuenta con redes sociales tale como Instagram (@hostalgolondrinas), faceboock (lasgolondrinashostal) y sitio web (<https://www.hostalgolondrinas.com.ar/>). Al igual que el resto de las tareas, las redes sociales son manejados por sus dueños.

Figura N°2: Hostel Las Golondrinas



Fuente: Las Golondrinas hostel, s. f., <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/galeria/>

DELIMITACIÓN DE LA NECESIDAD O PROBLEMÁTICA OBJETO DE LA INTERVENCIÓN.

En el siguiente apartado, partiendo de la información recaudada del hostel, se analizarán cuáles son las problemáticas que se han podido inferir y en cuales de las mismas se centrará el presente trabajo de grado abordándolo desde la psicología.

Dentro la organización se pudieron detectar varias problemáticas, entre ellas:

- Dificultad para sostener el funcionamiento de las calderas ya que no hay gas natural.
- Centralización de las tareas en sus dueños.
- Staff de personal temporal.
- No hay un organigrama formal.
- No hay departamentalización.
- No hay un criterio formal para la selección de personal, es más bien “intuitivo” o por referencias.
- No se realizan evaluaciones de desempeño formales.
- Las evaluaciones institucionales se realizan de manera informal.
- Ninguno de sus dueños cuenta con estudios específicos de hotelería ni en manejo de organizaciones.
- No hay canales formales de comunicación interna.

De todas las problemáticas anteriormente inferidas, se entiende que podrían ser abordadas por la psicología aquellas problemáticas relacionadas con la estructura organizacional, las evaluaciones de desempeño o institucionales, el proceso de selección de

personal y en los canales de comunicación. El siguiente trabajo se centrará en las problemáticas englobadas dentro del concepto de estructura organizacional.

El tema a abordar, fue propuesto como necesidad infiriendo que la modalidad actual de trabajo centrada totalmente en sus dueños y la utilización de procedimientos de actuación “implícitos” podrían afectar a largo plazo la efectividad y productividad de la empresa familiar. Al mismo tiempo, se podrían generar ciertos conflictos por falta de procesos estandarizados para sobrellevar ciertas situaciones. Capacitar a los dueños del hostel sobre los aspectos que se engloban dentro de las estructuras organizacionales podría ayudar a volver más explícitas algunas tareas que actualmente ya se están llevando a cabo y a plantear una manera diferente de organizarse para realizar las diversas tareas del hostel.

Este constructo teórico ha sido abordado no sólo desde la psicología, sino que también desde otras disciplinas tales como la administración de empresa, la economía, la ingeniería, la comunicación social, entre otras. Como antecedente significativo se tomó el trabajo de Víctor Germán Bastidas Espinosa (2018) denominado “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial”: “La tesis comprende el diseño de la estructura organizacional basada en procesos, con la finalidad de que el personal pueda cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución” (pp. 5). Dentro de las conclusiones de su trabajo, se pueden destacar las siguientes: La estructura propuesta logro que se dividieran las responsabilidades, también en esta implementación se logró un gran crecimiento vertical. Y, por último, una conclusión a destacar fue que Al elaborar los procesos y el manual de funciones se logró especificar que procedimientos debe seguir y cuáles son las actividades que debe cumplir cada integrante del personal

Siguiendo con los antecedentes, otro trabajo a destacar es el de Arce Torres Luis Herminio (2017) con su tesis llamada “Cultura Organizacional en empresas familiares”. El objetivo de su trabajo fue identificar cuál era la cultura organizacional de ese momento de una empresa de metal mecánica, una de industria comercial y finalmente una de transporte de carga pesado y cuál era la cultura “preferida”. El autor, llegó a la conclusión de que en la primera empresa domina la cultura de Mercado y es preferida las Características dominantes de la Organización, en la segunda empresa predomina como cultura actual la Jerarquizada pero como preferida se identifica la cultura Clan. Y, finalmente, en la empresa de transporte de carga pesada la actual es la de Mercado y la cultura preferida es también la cultura Clan.

Por último, un antecedente relevante para este trabajo es la tesis realizada por Méndez Sierra Angélica (2020) denominada “Planteamiento de un modelo de Gestión Organizacional en las empresas familiares con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación”. A modo de conclusión de la misma:

“Cómo resultado se obtuvo como resultado que las Empresas Familiares son el producto de los esfuerzos psicológicos, económicos y físicos de su fundador, sin embargo, en muchos casos su pensamiento *clásico* y resistente al cambio no permite lo que se ha denominado *Conciencia de Gestión Empresarial*, como una forma de pensar, razonar, creer y actuar centrada en las oportunidades para mejorar, y de esa forma llegar a tener una permanencia, continuidad y un crecimiento sostenido. Por ello, el empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la Empresa Familiar es una *persona jurídica* muy distinta a una *persona natural*” (p.78).

Volviendo al concepto de estructura organizacional, siguiendo a Robbins (2005) se la puede definir “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p. 234). El mismo, es un concepto amplio e indispensable ya que es el esquema formal de cómo va a funcionar la organización en base a sus objetivos y metas. En este sentido, Merton (2002) en su definición

de estructura organizacional planeta que es “Una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (p. 5).

A partir de lo planteado, se infiere que la línea más acorde para abordar esta problemática es la centrada en aspectos organizacionales e institucionales. Desde este tipo de abordaje, se podrá conocer de manera más profunda el modo de funcionamiento del hostel y en base a la recaudación de esa información plantear propuestas con las que se podría mejorar tal funcionamiento. Con los conocimientos aportados desde esta línea de abordaje se les brindarían a los dueños de la organización distintas herramientas para afrontar las tareas que se les presentan en su labor diaria de una manera más sistematizada y estructurada.

OBJETIVOS:

Objetivo general:

Capacitar a los dueños del hostel Las Golondrinas sobre las estructuras organizacionales mediante el dispositivo de capacitación.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer información pertinente y precisa sobre los componentes que integran una estructura organizacional.
- Informar sobre los posibles tipos de estructuras organizacionales a implementar.

- Brindar herramientas para la formalización de la división de tareas y plasmarlas en un organigrama.

FUNDAMENTACION:

El constructo de las estructuras organizacionales es central dentro de las organizaciones. Stephen Robbins, P. (1999) expone que en esta estructura se van a dividir, agrupar y coordinar las tareas de trabajo que se realizan dentro de una organización. Es decir, que en la misma, se van a planificar aspectos de vital importancia para el funcionamiento de la organización y para lograr una prospera eficiencia de la misma.

Por otro lado, pero en la misma línea de Robbins, el autor Daft (2010, p. 90) sostiene que la estructura organizacional se define en base a tres componentes:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

A partir de lo planteado anteriormente por los autores, queda expuesto el status central que tiene la implementación de una estructura organizacional explícita dentro de una empresa. Por tal motivo, es de gran relevancia abordar este aspecto organizacional. Sin la misma, se podrían encontrar fallas en la coordinación y división de tareas, en los canales de comunicación y demás.

En relación al hostel "Las Golondrinas" implementar una estructura organizacional aportaría una mejor coordinación del manejo general del hostel por parte de los dueños. También, a partir de la implementación de la misma, se podrían mejorar la calidad de algunos

servicios. Incorporar una estructura de este tipo dentro del hostel capacitando a sus dueños con información pertinente podría ser viable.

MARCO TEÓRICO:

Capítulo N°1: Las estructuras organizacionales a través del tiempo

El concepto de estructura organizacional es bastante amplio y, por su relevancia, es aplicado en la mayoría de las organizaciones del mundo ya sean pymes, empresas medianas o grandes.

Con el tiempo, las distintas estructuras organizacionales han ido evolucionando y se han ido adaptando a las distintas condiciones sociales, económicas, culturales y políticas. A lo largo de la historia, las empresas fueron implementando distintos tipos de estructuras organizacionales. En un principio entre 1900-1980, en una etapa denominada “de estandarización de las producciones”, las empresas utilizaban una estructura organizacional jerarquizada de tipo funcional, divisional. Esta última, se basa en la flexibilidad y la eficiencia. Por otro lado, también se utilizó la estructura matricial que hace énfasis en la segmentación de mercados emergentes y de sus clientes. Un ejemplo de la misma, es la empresa Boeing que realiza aviones civiles y militares.

Luego, entre 1981 y 1990, con la aparición de la globalización, las estructuras tradicionales comenzaron a desbordarse por la alta demanda y por el surgimiento de las nuevas tecnologías. Por tal motivo, se optó por organizar las empresas mediante una estructura adocrática. Es ésta., los mecanismos básicos de coordinación se basan en ajustes propios. A diferencia de otras estructuras, la parte clave de la organización radica tanto en el

grupo operativo como en el staff administrativo (Tovar Rivas, L., A., 2002, p. 20). Este tipo de estructuras es aplicado en la empresa BBS de Londres. Otro tipo de estructura que se aplicó en esta época fue la horizontal. La misma, se basa en procesos, se reducen los niveles de jerarquización, se utilizan equipos de trabajos, se capacita a los empleados en base a la necesidad de conocimientos de esa época, se modifican los sistemas de evaluación a tipo 360° y se incorporan dueños o responsables de los procesos y evaluaciones de la productividad (Tovar Rivas, L., A., 2002). Entre las empresas en las que se implementaron las mismas, se pueden nombrar a la de Ford motors que:

Se reorganizó con base en cuatro procesos clave. Se integraron equipos de trabajo formados por un gerente de operación, un ingeniero de campo y un representante de servicios al cliente. Esto es, tres gerentes contra veinticinco de la estructura pasada. Fue implantado un sistema de evaluación de 360 grados, es decir, varias personas analizan el desempeño, incluyendo al cliente. (Tovar Rivas, L., A., 2002, p.27)

Por último, también se utilizaron las estructuras de red incorporadas a partir de las nuevas tecnologías. Aquí, las jerarquías son escasas. Se organizan más bien por nodos y su objetivo ya no es cumplir ciertas funciones sino la resolución de ciertos problemas específicos.

Con el tiempo, alrededor de 1991, se comenzó a observar que los intercambios de información eran insuficientes y se requerían implementar nuevas formas de organización que permitieran transferir el conocimiento tanto dentro como fuera de la organización. Por ello, se comenzó a implementar un tipo de organización celular. En las mismas, los conocimientos se tienen a conglomerados que suelen girar en torno a un líder (Tovar Rivas, L., A., 2002, p. 14).

1.1 Actualidad y estructuras organizacionales:

Actualmente, estamos insertos en una sociedad caracterizada por ser volátil, transitoria y flexible. En ella, todo se debe resolver a gran velocidad y simultáneamente se deben tomar múltiples decisiones. Vivimos dentro de un nuevo entorno, que se podría pensar como un cambio de paradigma, llamado VUCA. Ésta denominación hace referencia a un mundo volátil, colmado de gran incertidumbre, una amplia ambigüedad y de gran complejidad (Allendes Días, B. A., 2020).

Estas características impactan directamente en las estructuras organizacionales que se encuentran subyacentes a todas las actividades que se realizan dentro de la organización. En el 2019, con la llegada del COVID las empresas debieron reorganizarse rápidamente en un contexto de extremo incertidumbre. Tuvieron que modificar gran parte de las estructuras que venían utilizando hasta ese momento. Para enfrentarse a esta situación, la mayoría de las empresas debieron abandonar su forma de organización tradicional e incorporar en gran medida innovaciones tecnológicas Cambiando así, sus canales de comunicación, coordinación de tareas, entre otras.

Por lo tanto, las estructuras de las empresas deberán huir de rigideces y pasar a ser más adaptativas, flexibles, fluidas y líquidas. (Gemma Giner, J., 2020).

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede visibilizar como con el correr de los años se ha ido evolucionando de estructuras organizacionales más planas a aquellas más complejas. A la vez, queda a la vista la relación directa entre la manera que tiene una organización de plantear sus estructuras organizacionales y las condiciones sociales en las que transita.

Capítulo N° 2: Un hostel de tipo familiar, ¡Todo un desafío!

2.1. ¿Qué es un hostel?

El siguiente proyecto de intervención se enmarca dentro de un hostel denominado “Las Golondrinas”. Un hostel, es un establecimiento de hostelería de menor categoría que el hotel. Su uso, es muy ambiguo, por lo que puede aparecer como sinónimo de diversos tipos de hotel, posada, parador, o albergue. (Telles Castillo, J. Perez Forero, M. Et at., 2021).

2.2 Empresas familiares

El hostel Las Golondrinas es de índole familiar. Marcos y Guadalupe es un matrimonio que por años se hizo cargo del hostel. El mismo, le pertenecía anteriormente al padre de Marcos. Una empresa familiar es definida como aquella en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar en tanto y en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión intra organizacional basada en la familia (Rodríguez estrada, B.,2014, p. 55). Las mismas, suelen ser un medio de subsistencia y un generador de ingresos económicos para la familia propietaria. En ellas, se combinan principalmente tres factores: la familia, la empresa y la propiedad.

Generalmente una empresa familiar es considera tradicionalista ya que se rige por ciertas tradiciones que se mantienen a lo largo de varias generaciones. Rodríguez estrada, B. (2014), tomando a Naubauer, propone que en las empresas de este tipo se suelen tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin recurrir a tantas formalidades. Habitualmente, los padres suelen heredar las empresas a sus hijos luego de su retiro o su fallecimiento, por

lo tanto, se sigue manteniendo una cierta lógica en su funcionamiento. La sucesión es un elemento clave para el ciclo de la vida de la empresa.

Siguiendo a Gimeno, tomado por Rodríguez estrada, B. (2014) se pueden distinguir distintos modelos de funcionamientos de empresas familiares. Este modelo, se encontraría dentro del modelo denominado equipo familiar. Éste, hace referencia a que los miembros de la familia invierten alta dedicación a la empresa y que trabajan unidos para llevarla adelante. Ponen énfasis principalmente en conservar un legado más que un líder. Este hecho, puede traer como consecuencia que se pierda la profesionalización por la ausencia de procesos de institucionalización.

Según Ginebra, J. (1997), generalmente en una empresa, el fin de un negocio es hacer dinero lo que significa valor económico y productividad. En cambio, una empresa familia, suele tener como fin principalmente la convivencia y el desarrollo de sus miembros tanto individual como socialmente”. Esparza et al. (2010) propone que, en estos tipos de empresas, no se pretenden incorporar socios externos u obtener préstamos bancarios que puedan poner en riesgo el control de la misma. Por tal motivo, optan por utilizar el capital propio y mantener de esta forma, una independencia de la cual no gozarían de ser diferente su manejo financiero.

En base a sus particularidades, las empresas familiares también se “enfrentan” a problemas o limitaciones propios de este tipo de empresas. Naubauer, (Rodríguez estrada, B.,2014) propone que entre los problemas más destacados se pueden nombrar:

- La base social que subyace a la empresa: los miembros de una familia que son socios o participan en ellas.
- Las relaciones de los socios entre sí: familiares-socios que, a su vez, pueden trabajar o no en la empresa.

- La vocación de continuidad generacional: participando los miembros de la familia tanto en la propiedad como en la gestión.
- La relación entre la familia y la empresa: comprendiendo incluso a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y/o no son socios de la misma (p. 64).

A partir de lo expuesto hasta el momento, se puede inferir que las empresas de tipo familiar se rigen bajo una lógica distinta a la mayoría de las empresas y que cuentan con ciertas particularidades que las identifican.

Capítulo N°3: La transversalidad de las estructuras organizacionales.

3.1 Definiendo a las estructuras organizacionales.

Las empresas están inmersas en una sociedad que es totalmente dinámica, por lo tanto, necesitan ir adaptándose a ella constantemente. Para llegar a concretar sus objetivos diarios, deben realizar un conjunto de tareas que deben ser pre-determinadas. La coordinación de las mismas y sus elementos más formales deberían estar expuestos dentro de su estructura organizacional. Este concepto, hace referencia a los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado”. (Barone, 2009, p.27).

Tomando una perspectiva sistémica, se puede definir a las estructuras como:

“La forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” Espinosa Bastidas, G., 2018, p. 20)

Algunas de las claves que hay que considerar para diseñar las estructuras organizacionales son:

- **Organización sin fronteras.:** se refiere a facilitar las relaciones internas y que se genere una red de integración con proveedores, clientes, distribuidores y competidores, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.
- **Estructuras más planas:** significa la eliminación de jerarquías de alto nivel “menos cantidad en gerentes y jefes” pero esto implica que los empleados fomenten autodisciplina, responsabilidad, valores, ética y capacitación para empoderarse de sus procesos y funciones.
- **Enriquecimiento la tarea:** Se refiere cuando las personas aplican sus conocimientos con la libertad y la responsabilidad de realizar sus actividades, los resultados de esas tareas son satisfactorias cumpliendo las reglas y procedimientos establecidos.
- **Formas fluidas y transitorias:** el diseño estructural debe ser transitorio según la necesidad de la organización, nunca debe ser rígido y debe estar siempre flexible a los cambios del entorno. (Espinosa Bastidas, G., 2018, p. 22).

Las estructuras organizacionales están directamente relacionadas con las estrategias por las que opte una empresa para lograr sus metas. Por lo tanto, en ella, se deberían formalizar las actividades que se deberían realizar para llevar a cabo determinadas estrategias.

En síntesis, las estructuras organizacionales se deberían utilizar como un medio para cumplir ciertos objetivos. Y, estos últimos, derivan directamente de las estrategias globales por las que opte una organización. Siguiendo a Stephen Robbins, P. (1999), si en algún momento se realiza un cambio de estrategias, por lógica, también se deberá modificar la estructura organizacional.

3.2 Tipos de estructuras organizacionales:

Dentro del constructo, se pueden clasificar distintos modelos de estructuras organizacionales. Siguiendo a Espinosa Bastidas, G. V. (2018) se pueden distinguir las siguientes:

1- Estructura formal:

Son planeadas en torno a distintas jerarquías y deben propiciarles a los trabajadores un estímulo de desempeño, así como un grado de libertad en sus acciones utilizando normas y reglas en sus procesos. Éstas, se ven reflejadas en el organigrama de la organización.

Un organigrama organizacional se puede definir como:

la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”
(Espinosa Bastidas, G. V. 2018, P. 26)

En esta modalidad, hay que poner constantemente en revisión el grado de formalización con el que se está trabajando para que no caer en una formalización extrema. El grado de la misma, va a depender del tamaño de la empresa, las características de sus miembros, entre otras cuestiones.

Se puede concluir que, en este tipo de modalidad, si bien se especifican las tareas a cumplir, se les da a los miembros de la organización un cierto grado de libertad.

1- La estructura informal:

Se desarrolla de forma espontánea y flexible. El grupo se desempeña por intereses personales y sociales.

Los factores que caracterizan a la Organización Informal están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco (Espinosa Bastidas, G. V. 2018)

2- Estructura funcional:

Este tipo de estructuras se utiliza cuando la organización se va expandiendo y necesita resolver nuevas necesidades del entorno creando departamentos especializados para ello.

“El diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y, en consecuencia, está altamente normalizado (Espinosa Bastidas, G. V. 2018, p. 27).

3- Estructura lineal o simple:

Se la suele denominar también como empresarial. Hace referencia a empresas pequeñas en donde generalmente los dueños son también los gerentes del lugar. Producen cantidades pequeñas de productos y se caracterizan por una toma de decisiones rápidas sin tanta planificación. Esto ocurre, porque hay una relación muy cercana con sus subordinados. Aquí se pueden ubicar las empresas familiares.

En este tipo de estructuras, no se toma demasiado tiempo para la planificación y el control de las actividades. Los niveles jerárquicos son mínimos, hay un nivel poco estricto de división de trabajo.

El gerente debe estar al tanto de todas las actividades que se realiza, entonces, hay cierto riesgo caer en un autoritarismo excesivo.

Un ejemplo de organigrama de este tipo de estructuras sería el siguiente:

Grafico N° 3 : Estructura organizacional simple.



Fuente: (Espinosa Bastidas, G. V. 2018)

4- Estructuras por procesos:

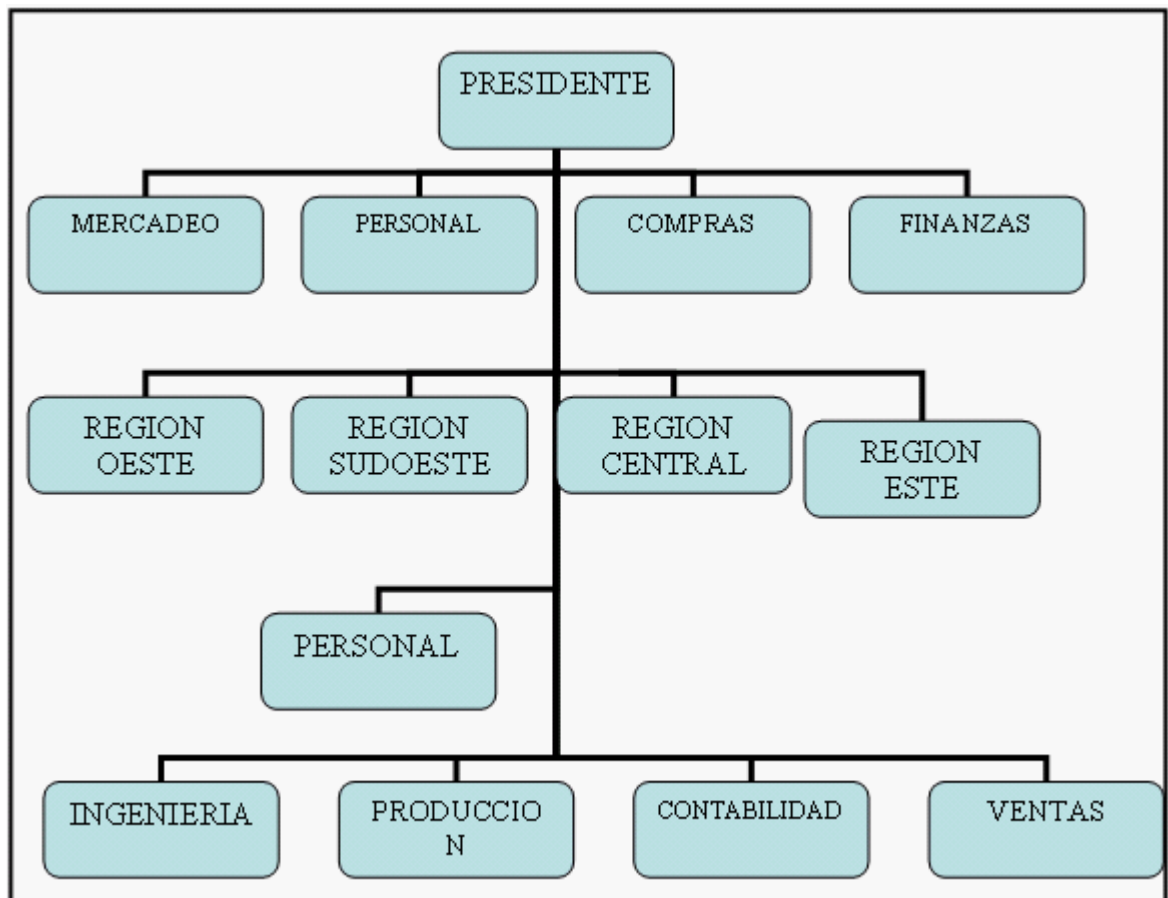
Siguiendo a Espinosa Bastidas, G. V. (2018), estos tipos de estructuras consiste en llevar a cabo una serie de pasos para realizar de manera eficiente ciertas actividades. En el mismo, se le agrega a su realización un valor personal a los miembros de la

organización. De esta manera, el cliente interno o externo que recibe el producto siente mayor satisfacción. Lo que se recomienda en este tipo de organizaciones es planificar distintos procesos de gestión para mejorar ciertos parámetros correspondientes a la calidad, servicio y agilidad de la respuesta

A manera de síntesis, se puede definir a las estructuras por procesos cómo:

“La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza a nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente”((Espinosa Bastidas, G. V. 2018, P. 29)

Gráfico N° 4: Estructura organizacional por procesos:



Fuente: Anónima

3.3 Elementos a tener en cuenta en los diseños de las estructuras organizacionales:

Stephen Robbins, P. (1999) propone 6 elementos claves que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar una estructura organizacional:

- 1- Especialización o división del trabajo: hace referencia al grado en el cual están divididas las tareas que se realizan dentro de una organización. Aquí, los trabajos se especializan en hacer una parte específica de alguna actividad y no todas las actividades.
- 2- Departamentalización: En base a la especialización de tareas anteriormente plantea, se agrupan para una mejor coordinación de las tareas. Si bien puede haber diversos tipos de departamentalizaciones, las más utilizadas son:
 - En base a las funciones que realizan los trabajadores.
 - Según el tipo de producto que elabora la organización. Aquí hay una mayor responsabilidad de la persona que esté a cargo ya que va a ser la encargada de la producción de un producto específico.
 - Relacionada a cuestiones geográficas o de territorio.
 - Departamentalización por procesos en donde cada departamento se encarga de una fase del proceso de la producción.
 - Por último, se puede aplicar una departamentalización centrada en un tipo específico de clientes al que trata de llegar la organización.
- 3- Cadena de mando: es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quien informa a quién (Stephen Robbins, P.,1999, P. 482)

- 4- Tramo de control: hace referencia a la cantidad de subordinados que un gerente puede dirigir de manera eficaz. Es importante porque en gran medida, el tramo de control, determina la cantidad de gerentes y niveles que tiene una organización. Mientras más grandes son los tramos de control más eficientes son. Si bien en aquellos que son reducido (el control del gerente a 5 o 6 empleados) se pueden tener un mayor control, también trae aparejado ciertas desventajas como los grandes costos ya que agregan varios niveles de gerencias, se hace más compleja la comunicación vertical y por último, al ser tan estricta la supervisión se desalienta la autonomía del empleado.
- 5- Centralización y descentralización: la primera, consiste en que las decisiones son tomadas por una única persona dentro de la organización, la “autoridad formal”. Cuando una organización esta descentralizada hace referencia en que las decisiones también son tomadas por algunos empleados, se aceptan sus contribuciones. En este último tipo toma de decisiones, se pueden resolver problemas que se presenten de manera más rápida y los empleados se sienten más comprometidos.
- 6- La formalización: se refiere al grado de estandarización de los puestos dentro de una organización (Stephen Robbins, P. 1999, P. 482). Si esta es muy estricta, limita mucho el actuar del empleado.

Capítulo N° 4: Capacitación: una herramienta fundamental de aprendizaje.

4.1 Dispositivos y coaching.

En los últimos años, las organizaciones han realizado mayor énfasis en los aportes que pueden recibir a partir de distintos dispositivos. Los mismos, son realizados por personas calificadas como psicólogos, coachings, entre otros.

Entre los dispositivos más utilizados para generar aprendizajes dentro de las organizaciones, entre los más destacados, se pueden nombrar el dispositivo de tipo taller y el de capacitación.

También, ha surgido una disciplina como nueva línea de trabajo denominada Coaching.

Siguiendo a Leonardo Wolf, tomado por Maceo Vargas, D. y Montero Tamayo, D. r. (2018).

Se la puede definir como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción (p. 89). El objetivo de esta disciplina consiste en poder asistir a un grupo de trabajo o directivos para que puedan cumplir ciertas metas colaborando en el desarrollo de su propio potencial. El coaching empresarial propiamente dicho:

está destinado a profesionales que deseen mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación y a todas aquellas personas que quieran ocupar u ocupen algún puesto de liderazgo. Trabaja sobre las necesidades de las organizaciones, observando el comportamiento especial y particular de cada una de ellas para poder transformar las mismas en oportunidades de aprendizaje y auto superación.

Dentro de las mismas se proponen varias dinámicas que pueden ser de gran ayuda en las dinámicas que se realizan dentro de la empresa (Maceo Vargas, D. y Montero Tamayo, D. r.,2018, p. 90).

Retomando el tema de los distintos dispositivos, es de gran importancia rescatar que, si bien cada uno tienen dinámicas y objetivos distintos de trabajo, lo que se busca en ambos es generar en las personas dentro de una empresa u organización aprendizajes para abordar, en

este caso, conflictos u obstáculos organizacionales que puedan interferir en el nivel de eficiencia de una empresa.

4.2 La capacitación: una herramienta fundamental para el crecimiento empresarial.

4.2.1 ¿Qué es una capacitación?

Las capacitaciones, son una de las principales fuentes de conocimientos para una empresa. En ella, se optimiza y potencia el talento del capital humano que forma parte de la empresa para que realicen sus funciones de manera más óptima.

En un sentido psicológico:

el objetivo general de la capacitación, como necesidad organizacional, implica hacer de los individuos personas capaces de hacer algo. El objetivo del psicólogo es entonces implementar un plan de cambio conductual que evalúe, mediante evidencia, los cambios promovidos (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017, P.137)

Lo que plantean Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z (2017), es que no se habla de una capacidad de “hacer algo” como un acto concreto, sino como una conducta en potencia. Ésta, hace referencia a una cierta posibilidad de realizar algo.

En su trabajo, Böhrtr Pelaez, M. R. (2000). tomando a Ulrich, propone que tanto las capacitaciones como el desarrollo del personal de una empresa son tópicos fundamentales para el área de Recursos humanos de una organización. Esto es así, porque a través de estos tópicos se le agrega valor a la misma a partir de nuevos conocimientos y habilidades adquiridos por el capital humano de la organización.

Los tópicos anteriormente planteados por Böhrtr, pueden iniciativa de la empresa hacia los empleados o viceversa. Puede ocurrir que ciertas capacitaciones sean planteados por los

empleados que integran una empresa ya que pueden considerar alguna falta de conocimiento específico o algún tipo de habilidad que consideren necesaria para realizar distintos tipos de tareas dentro del área laboral.

Siguiendo al Departamento Administrativo de función Pública, tomado por Agredo Ferrin, G. (2008), se puede definir al dispositivo capacitación como:

el conjunto de actividades de enseñanza que se orienta a ampliar los conocimientos, competencias, habilidades, actitudes y aptitudes del talento humano que trabaja en una organización y le permite al trabajador mejorar su desempeño en el empleo que ejerce o en los empleos futuros que pueda desempeñar y que le permite apropiarse y empoderarse de las exigencias que desarrolla el entorno cambiante (Pp. 7-8).

Tal como plantea el Departamento Administrativo de Función Pública, es de vital importancia para el crecimiento de una empresa adaptarse a los avances que van ocurriendo en la sociedad. Desde nuevas maneras de trabajar en bases a las novedades tecnológicas hasta distintas maneras diferentes de realizar una tarea que anteriormente se realizaba de una forma más tradicional.

La idea anteriormente planteada sobre el potenciar las capacidades de los integrantes de una empresa en base a nuevos conocimientos, es también planteada de manera similar por Chiavenato, citado por Agredo Ferrin, G. (2008)

El autor, se refiere al concepto de capacitación cómo se refiere a la capacitación como un esfuerzo continuo nuclear que realiza la organización para diseñar y mejorar las capacidades de todos lo que se encuentren vinculados a la misma, dirigidos a potencializar el desempeño de la misma empresa (P. 8).

Otro aspecto fundamental de la capacitación, es que siempre se realiza a partir de un objetivo. Generalmente, el mismo, tiene que ver con alguna necesidad que presenta la empresa en un

momento determinado. Siguiendo a Blake, tomado por Geraldine Ferrin, A. (2008), se puede definir a la capacitación como:

un proceso enfocado en responder a las necesidades que tienen organizaciones, respecto a la incorporación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en sus miembros, como parte de las competencias que exigen sus procesos de cambio, crecimiento y adaptación a la dinámica tanto interna como externa de su entorno (p.9).

En síntesis, tomando a Böhrh Pelaez, M. R. (2000). La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha (P. 124). Muchos empleados ingresan a las empresas con cierta falta de conocimientos o habilidades para realizar una tarea en particular relacionada a su puesto de trabajo. Por lo tanto, la capacitación, puede ayudar a que se realice la adquisición de conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo de la manera más eficiente posible.

4.2.2 Tipos, etapas y contenidos de las capacitaciones:

Tomando a (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017), se pueden identificar dos tipos de capacitaciones. Por un lado, las capacitaciones de tipo general y por el otro, las de tipo específicas. Las diferencias fundamentales entre ambos tipos de capacitaciones están relacionadas con el nivel de especificidad del entrenamiento y con la relevancia de lo entrenado en diferentes escenarios. El primer tipo, hace referencia a un entrenamiento genérico sobre ciertas habilidades que debería desarrollar un trabajador y pueden ser útiles en diversos escenarios de trabajo. Se relaciona con una formación más integral para que el trabajador puede integrarse de manera adaptativa a distintos tipos de empresas.

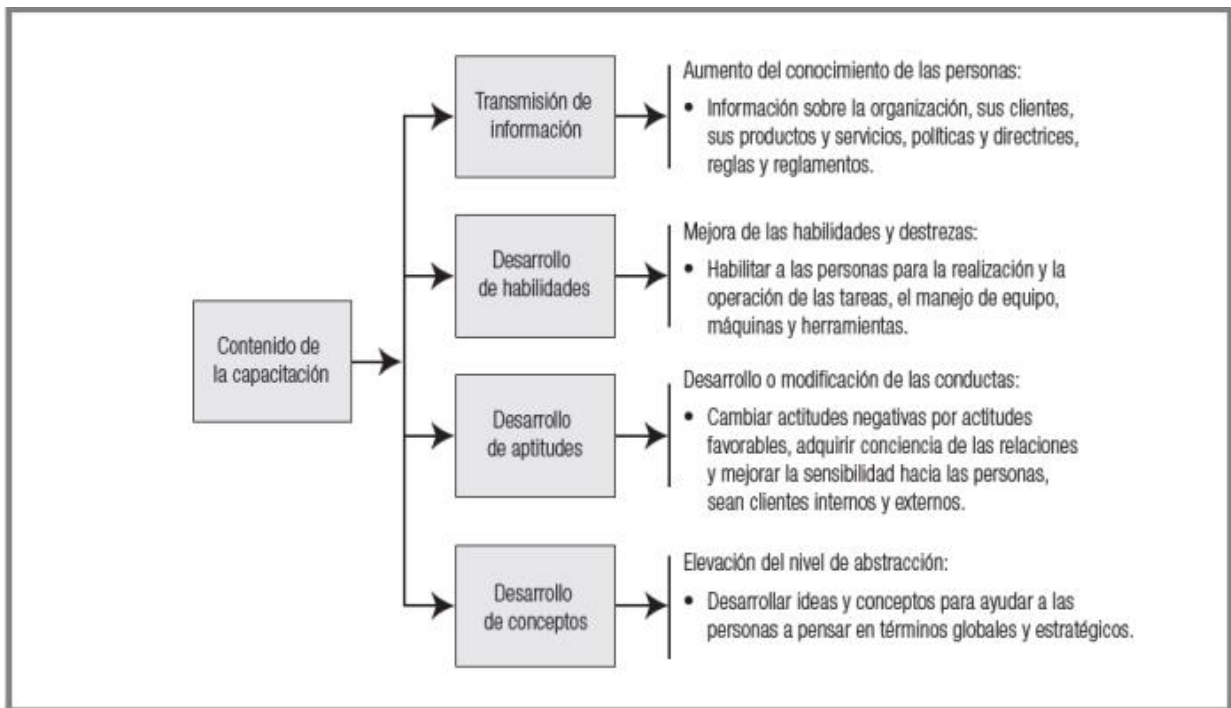
Por otro lado, las capacitaciones de tipo específicas, refiere al entrenamiento en habilidades altamente concretas y diferenciadas, inherentes al trabajo en una organización particular (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017, P.135). Este tipo, está relacionada con una necesidad más urgente o específica de una empresa en particular.

Este dispositivo, siguiendo a Garcia, trabajo en Agredo Ferrin, G. (2008), se puede dividir en distintas etapas: en una primera etapa se localiza la capacitación propiamente dicha que se relaciona con la transmisión de ciertos conocimientos o habilidades a los integrantes de la empresa. Luego, se da el desarrollo de la misma. Y, finalmente, se realizan cuestiones prácticas para poner “ensayar” los conocimientos y habilidades que se han aprendido a lo largo de la capacitación. A esta última, se la denomina etapa de entrenamiento.

Una de las estrategias más utilizadas para la capacitación, es como se denomina la última etapa anteriormente nombradas, el entrenamiento. Se lo considera un instrumento que puede ayudar a los integrantes de una empresa a adquirir ciertas herramientas para hacerle frente a situaciones futuras.

Con respecto al contenido propiamente dicho de las capacitaciones, siguiendo a Agredo Ferrin, G. (2008)., se pueden incluir de distintas maneras, entre ellas: la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, el desarrollo o modificación de ciertas actitudes del capital humano que compone la empresa. Y, por último, el desarrollo de ciertos conceptos para una visión más global.

Gráfico 5: Contenido de las capacitaciones.



Fuente: Agredo Ferrin, G. (2008).

4.2.3 Algunos modelos de capacitaciones:

- Modelo ADDIE

Siguiendo a Agredo Ferrin, G. (2008), uno de los modelos más destacados de capacitaciones, es el Modelo ADDIE que está compuesto por 5 etapas en donde se toman cuestiones pedagógicas y de planificación. Dichas etapas son: en un primer momento el análisis que consiste en sondear la situación actual de la empresa e identificar las necesidades formativas de ese momento. Luego, se una etapa de diseño que hace referencia a la elaboración propiamente dicha de programas de carácter pedagógicas que apunten a satisfacer las necesidades identificadas en la primera instancia. Paso siguiente, se realiza el desarrollo que tiene como objetivo principal la creación de los contenidos diseñados en la

etapa anterior. En base a todo lo trabajado, se ingresa a la etapa de ejecución propiamente dicha que consiste en la implementación de la propuesta formativa. A modo de cierre, se realiza una evaluación de todo lo trabajado por medio de pruebas específicas.

- Modelo de Capacitación Basado en Evidencias (MCBE).

Siguiendo a Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., (2017), desde la Psicología Organizacional (P.O), se ha comenzado a implementar otro tipo de capacitación denominado Modelo de Capacitación Basada en Evidencias (MCBE). Desde este modelo, se propone que lo que el psicólogo busca por medio de la capacitación es un cambio conductual. Con esto último, no se refiere solamente a la capacidad de hacer algo, sino que engloba también a habilidades y competencias.

Las habilidades, hacen referencia a la ejecución de conductas concretas que generan un efecto específico en el ambiente, conductas que el individuo conoce y que ha ejecutado con anterioridad (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017, P.135).

En relación a las características del modelo de MCBE, se pueden plantear aquellas relacionadas al enfoque que va a tener la capacitación. Es decir, está relacionado a qué se quiere modificar. Puede centrarse tanto en la generación de ciertas competencias o puede estar basada en base de factores disposicionales:

La capacitación centrada en competencias que busca entrenar habilidades, definiendo su especificidad y naturaleza de acuerdo a la detección de necesidades basada en lo que el usuario reporta y lo que el psicólogo evalúa. Y, por otro lado, **la capacitación basada en factores disposicionales**, que busca alterar valoraciones, tendencias o estados motivacionales con fines de mejorar el desempeño organizacional (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017, P.138).

Otra de las características del mismo, está relacionada al tipo de capacitación que se va a brindar según un momento específico. Bajo este modelo, se puede trabajar desde 4 tipos de capacitaciones:

Capacitación correctiva: se implementa como respuesta a la detección de un problema dentro de la organización que tiene que ver con ciertas competencias o ciertos aspectos disposicionales de la persona. Uno de los indicadores para implementar este tipo de capacitación puede ser por ejemplo el mal desempeño de un trabajador. Por lo tanto, este tipo de capacitaciones, dirige a alterar condiciones en el personal no previstas y/o perjudiciales, así pues, su objetivo es modificar las dimensiones conductuales implicadas en un problema organizacional detectado (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017, P.139).

- Capacitación Inductiva: Se realiza cuando un trabajador o un conjunto de trabajadores se incorporan en una nueva organización. El objetivo de la misma, es brindar ciertas habilidades generales o específicas que le permitan desempeñarse de la mejor manera en su nuevo puesto de trabajo.

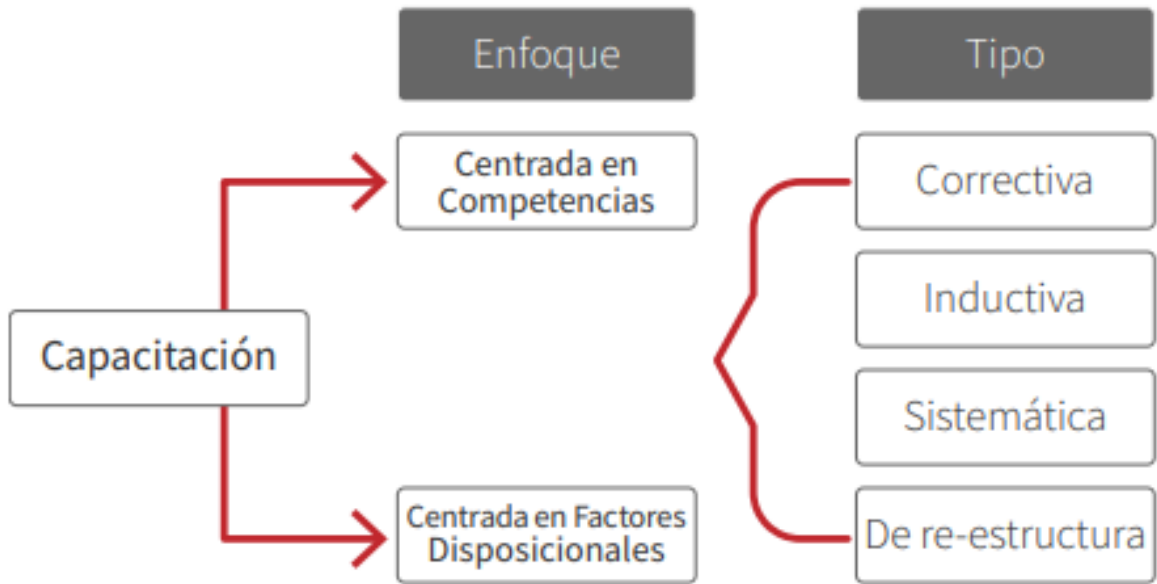
- Capacitación sistémica: Se realiza de manera horizontal y previamente planificada durante el desempeño de los trabajadores de una organización. Forma parte de un plan de desarrollo organizacional. Tiene un carácter periódico y su especificidad dependerá de la organización. El objetivo principal, es asegurar el máximo desempeño de los miembros que integran la organización. Es una capacitación continua que puede centrarse tanto en competencias como en cuestiones disposicionales.

- Capacitación de Re-estructura:

Se plantea como respuesta a un cambio organizacional que supone una transición importante en la manera en que los trabajadores ejercen determinadas competencias (nueva tecnología de trabajo, nuevos procedimientos, o reestructuración general de los anteriores) o en la manera en que deben enfrentar una reestructuración en las condiciones, políticas, misión o visión de una organización (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017, P.139).

Este tipo de capacitación, tiene como objetivo lograr un máximo desempeño personal frente a grandes cambios organizacionales que impliquen grandes reestructuraciones relacionadas a las funciones que debe desempeñar en su trabajo diario.

Gráfico 6: Características del Modelo de Capacitación Basada en Evidencias (MCBE).



Fuente: (Ruiz Méndez, D. y Vega Valero, C. Z., 2017)

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN:

ACTIVIDADES (1):

En el siguiente apartado, se plantearán las actividades que se llevarán a cabo dentro del dispositivo de capacitación. Dentro de este plan de intervención, en base a los objetivos anteriormente planteados, se realizan 6 encuentros. En cada uno de los mismos, se pondrán en marcha, distintas actividades de tipo psicodinámicas para que los integrantes de la empresa pueden adquirir ciertos conocimientos y habilidades que les serán útiles para mejorar ciertos aspectos relacionados al manejo de dicha empresa.

Encuentro n° 1:

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 2 dinámicas.

Tema: Un momento para conocerse.

En este primer encuentro, en un primer momento, se realizará una presentación de los participantes de la capacitación. Luego, se indagará el conocimiento que los participantes tienen sobre el tema a abordar. Es decir, el de las estructuras organizacionales.

Objetivo general del encuentro: Conocerse e instalar las temáticas a abordar de la capacitación.

Actividad 1: Rompiendo el hielo.

Materiales: Hojas blancas y lapiceras.

Tipo de estrategia: De presentación.

Tiempo estimado: 60 min.

Instrucciones para el coordinador: En un primer momento, se presenta el capacitador. Luego, le reparte una hoja a cada uno de los miembros de la capacitación. La consigna para ellos, va a consistir en que se definan como trabajadores en 3 palabras o frases y que cuenten 1 o más actividades que realicen dentro de la empresa. También, deberán a escribir una breve experiencia en las que se hayan encontrado con algún obstáculo o conflicto en el desarrollo de sus actividades diarias.

Una vez que los participantes hayan terminado, se intercambiarán las hojas entre los participantes. Luego de que las intercambiados, en que recibió la hoja deberá leer lo planteado por su compañero.

Actividad 2: Indagando conocimientos

Materiales: Hojas del cuestionario, lapiceras, gomas.

Tipo de estrategia: Diagnóstica.

Tiempo estimado: 30 minutos

Instrucciones para el coordinador: Para realizar un sondeo de los conocimientos con los que cuentan los trabajadores, se les entregará un cuestionario en donde se indaga sobre aspectos relacionados a las estructuras organizacionales de la empresa (**ANEXO 1**). El mismo, estará integrado con preguntas que se responden en base a respuestas de tipo abiertas y cerradas.

Una vez que los miembros finalicen el cuestionario, se socializará de manera oral sobre los conocimientos generales del grupo en torno a la temática.

Encuentro 2:

Para este encuentro se realizarán 2 dinámicas.

Tema: Aprendiendo un poco más

Durante este encuentro, se planteará material teórico sobre el constructo a trabajar. A partir del mismo, se rescatará la importancia de abordar estas cuestiones relacionadas que integran a las estructuras organizacionales.

Objetivo general: Transmitir información teórica sobre los componentes que integran a las estructuras organizacionales.

Actividad 1: Caminos recorridos

Materiales:-

Tipo de estrategia: Repaso oral.

Tiempo estimado: 35 minutos.

Instrucciones para el coordinador: el capacitador, retoma los aspectos que fueron trabajados el encuentro anterior a partir de las conclusiones extraídas de las respuestas de los cuestionarios. Comienza a repreguntar a los miembros de la capacitación si recuerdan el cuestionario y lo charlado anteriormente.

Actividad 2: Proyectando nuevos conocimientos.

Materiales: Power Point, computadora, proyector.

Tipo de estrategia: Exposición oral.

Tiempo estimado: 45 minutos.

Instrucciones para el coordinador: El capacitador, realiza una presentación oral sobre la definición de lo que es una estructura organizacional y sus principales componentes. Dicha presentación, se apoyará en la proyección de un power point (**ANEXO 2**). Durante el transcurso de la presentación, los participantes podrán ir realizando preguntas sobre dudas que les vayan surgiendo.

Actividad 3: Organizándonos por piezas.

Materiales: Fichas de rompecabeza.

Tipo de estrategia: Lúdica

Tiempo estimado: 40 minutos

Instrucciones para el coordinador: El capacitador, les comentará la consigna a los participantes de la formación. Les dirá: “*Ahora vamos a armar un rompecabezas*” (**ANEXO 3**) y asignará una tarea particular a cada uno de los miembros. Algunos van a ser los encargados de buscar las piezas correctas, otros de alcanzarlas y otros de armar el rompecabezas. Van a trabajar como en una especie de cinta. De esta manera, se pondrá en práctica la división de tareas y una forma estandarizada de trabajar.

Encuentro 3:

En este encuentro, se llevarán a cabo dos dinámicas.

Tema: Generando conocimientos.

Objetivo general: Brindar conocimientos sobre los tipos de estructuras organizacionales

En este encuentro, se transmitirá información teórica sobre los tipos de organizaciones.

Actividad 1: Aprendiendo en imágenes

Materiales: Proyector, computadora.

Tipo de estrategia: Audiovisual.

Tiempo estimado: 60 min.

Instrucciones para el coordinador: Luego de realizar una breve introducción sobre la temática que se abordará en dicho encuentro, el capacitador presentará un video (ANEXO 4) sobre los tipos de organizaciones que se pueden identificar en la actualidad y sus características.

Actividad 2: ¿Y nosotros cómo trabajamos?

Materiales: Cartulinas de colores, papel en blanco.

Tipo de estrategia: Reflexiva.

Tiempo estimado: 60 min.

Instrucciones para el coordinador: El capacitado, lanzará como disparador, escrito en una tarjeta de color, el interrogante *¿Y nosotros de qué manera trabajamos?* (**ANEXO 5**). A partir del mismo, de manera individual cada uno deberá reflexionar y escribir sobre en cuál de los tipos de estructuras creen que se encuentra su empresa y el porqué de su respuesta.

Una vez que los miembros terminen de completar su respuesta, se realizará un debate sobre los tipos de respuestas obtenidas. A partir del mismo, se comenzará a indagar si esa es la estructura que les parece que más se adapta a sus necesidades o si quizás otro tipo de organización facilitaría algunas cuestiones de coordinación.

Encuentro 4:

En este encuentro se llevarán a cabo 2 dinámicas.

Tema: Directo a la práctica.

Objetivo general: Plasmar en la práctica los conocimientos adquiridos de los tipos de estructuras organizaciones.

En este encuentro, se intentarán articular los conocimientos adquiridos, en el encuentro anterior, sobre tipos de organizaciones a prácticas más concretas.

Actividad 1: Mejorando nuestra organización

Materiales: Afiche, hojas, lapiceras.

Tipo de estrategia: Didáctica

Tiempo estimado: 30 minutos.

Instrucciones para el coordinador: En esta actividad, el capacitador le presentará un cuadro en un afiche (**ANEXO 6**) a los trabajadores que asisten a la capacitación junto a la siguiente consigna: *“Deberán escribir en papeles en blanco aquellas cuestiones que consideren como ventajas y desventajas con respecto a la manera de trabajar y organizarse. Sí o sí deben escribir una y una”*.

Luego de que finalicen de escribir, cada uno deberá ir pasando al frente a pegar su papel según lo vaya moderando el capacitador. A partir de allí, se busca el consenso de lo que se vaya repitiendo. Esto permitirá, como equipo, pensar en nuevas formas de organización.

Actividad 2: Ampliando horizontes

Materiales: -

Tipo de estrategia: Expositiva

Tiempo estimado: 60 minutos

Instrucciones para el coordinador: El presentador, llevará como invitado a un gerente de un hostel que tengas características generales similares al hostel de Las Golondrinas. Durante transcurso de la charla, el invitado, expresará la modalidad de trabajo en el hostel en el que trabajo y cuestiones relevantes como canales de comunicación, coordinación y división de tareas, formalización de dichas tareas, entre otras cuestiones.

Durante la charla, los participantes del hostel podrán ir consultando sus dudas.

Encuentro 5:

En este encuentro se llevarán a cabo 2 dinámicas.

Tema: ¿Cómo nos organizamos?

En el transcurso de dicho encuentro, se intentará vislumbrar las distintas modalidades en que la organización se maneja en su día a día.

Objetivo general: identificar la organización de las tareas del hostel.

Actividad 1: Estableciendo raíces

Tipo de estrategia: Lúdica.

Tiempo estimado: 60 minutos.

Instrucciones del coordinador: El capacitador, le entregará una hoja a cada uno de los participantes que contiene un árbol con distintos casilleros (**ANEXO 7**). En el mismo, los participantes deberán escribir las tareas que se realizan dentro de la organización y al lado de ellas, los nombres de las personas que creen que la realizan. Para completar los casilleros, deberán tener en cuenta también la ubicación o lugar que ocupa esa persona y tarea dentro de la organización.

Actividad 2: Incursionando en el mundo organizacional

Materiales: Proyector, computadora.

Tipo de estrategia: Expositiva.

Tiempo estimado: 60 minutos.

Instrucciones para el coordinador: Apoyado de una presentación de formato prezzi (ANEXO 8), el capacitador realizará una exposición teórica sobre distintas herramientas a tener en cuenta para la formalización de las estructuras organizacionales.

Encuentro 6:

En el último encuentro, se llevarán a cabo 3 dinámicas.

Tema: Repensando la tradición.

En este encuentro, se intentarán buscar nuevas formas estandarizadas de organizar las tareas dentro de la empresa.

Objetivo general: Realizar una posible división de tareas y plasmarlas dentro de un organigrama.

Actividad 1: Fomentando la formalización.

Materiales: Fotocopias de la teoría.

Tipo de estrategia: Expositiva.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Instrucciones para el coordinador: El capacitador define oralmente, de manera específica, qué es un organigrama y la importancia de su función. También, les entrega a los participantes una hoja en donde están definidos de manera general estas concepciones. En la misma, también se pueden observar distintos tipos de organigramas para que puedan observar las diferencias de los mismos (ANEXO 9).

Actividad 2: Reestructurándonos

Materiales: Cartulina de color, lapiceras, fibrón para pizarra, pizarrón.

Tipo de estrategia: Didáctica.

Tiempo estimado: 50 minutos.

Instrucciones para el capacitador: Se le entrega una cartulina de color a cada uno de los participantes. En la misma, cada uno, debe colocar cómo piensan que se podrían dividir las tareas que se realizan dentro de la organización. Luego de que cada miembro termine, se pegarán esas cartulinas en un espacio en la pared junto al pizarrón. Entre todos, se irá leyendo lo que propuso cada miembro y se generará un debate para llegar a un consenso.

Luego del debate, en el pizarrón, se dibujará un organigrama a partir de las ideas extraídas de las cartulinas y el material teórico aprendido. De esta manera, quedará plasmado un posible nuevo tipo de organización que será conocida por todos y que estará formalizada dentro de un organigrama

Actividad 3: Llegamos a destino.

Materiales: Fotocopia de la encuesta, lapiceras.

Tipo de estrategia: De cierre.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Instrucciones para el coordinador: A modo de cierre, el coordinador les agrade a los participantes por su colaboración y les comparte una hoja con una encuesta sobre cómo se sintieron en la capacitación con el capacitador a cargo de la misma (**ANEXO 10**).

DIAGRAMA DE GANTT (2):

Encuentros	Actividades	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA
		1	2	3	4	5	6
Un momento para conocerse	Rompiendo el hielo.						
	Indagando conocimientos.						
Aprendiendo un poco más	Caminos recorridos						
	Proyectando nuevos conocimientos						
	Organizándonos por piezas.						
Generando conocimientos	Aprendiendo en imágenes.						
	¿Y nosotros cómo trabajamos?						
Directo a la práctica.	Mejorando nuestra organización.						
	Ampliando horizontes.						
¿Cómo nos organizamos?	Estableciendo raíces.						

	Incursionando en el mundo organizacional						
Repensando la tradición.	Fomentando la formalización.						
	Reestructurándonos.						

RECURSOS (3):

RECURSOS	Categoría	Descripción del recurso	Cantidades
Materiales Técnicos	Herramientas	Tijeras	3
		hojas en blanco	20
		fibras de colores	10
		fibrones para pizarra	1
		borrador	1
afiche		2	
		cartulinas de colores.	6
	Equipamientos	Computadora	1
		Proyector	1
	Tecnologías	Internet	
	Infraestructura	Bancos	6
		Sillas	6
		Pizarrón	1
De contenidos	Certificados		
	Materiales didácticos	Power Point	1
		Cuestionario	6
		Prezzi	1
		Video	1
Fotocopias del árbol.		6	

	Documentos	Material teórico.	1
--	------------	-------------------	---

PRESUPUESTO (4):

RECURSOS	Categoría	Descripción del recurso	Costo en \$
Humanos	Profesional	Lic en Psicología	11 hs: \$38774,8
	Invitado	Gerente de empresa familiar.	
Materiales	Librería	1 resma papel A4	\$ 1000
		Cartulinas	\$500
		Tijera	\$150
		Fibras	\$600
		Afiche	\$200
		Fotocopias	\$1500

Presupuesto total: \$42724,8

EVALUACIÓN DEL PROYECTO:

En el siguiente apartado se tomará al instrumento denominado evaluación de impacto para poder evaluar los resultados de las intervenciones realizadas en el transcurso del plan de intervención llamado “Mejoramiento de la Estructura Organizacional de un hostel de tipo familiar”.

Desde Los Principios internacionales de la evaluación del impacto social se define a la evaluación de impacto social (EIS) como “los procesos de análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales voluntarias e involuntarias de intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos) y todo proceso de cambio social invocado por dichas intervenciones” (Vanklay, F., 2015, p. 4)

Para realizar dicha evaluación de la capacitación brindada en este plan de intervención, se aplicará un cuestionario (At Doc) para obtener evidencia de ciertos indicadores que están relacionadas a las categorías de análisis propuestas.

Matriz de evaluación de impacto:

CATEGORIA DE ANALISIS	INDICADORES	Recolección de datos
Componentes de la estructura organizacional	Incorporación de vocabulario propio de la psicología organizacional.	
	Adopción de una manera distinta de trabajar tomando en cuenta tramos de control, división de tareas, entre otros.	

Tipos de estructuras organizacionales	Identificación de la existencia de distintos tipos de organización.	
	Distinción entre los distintos tipos.	
División de tareas	Identificación del rol que ocupa cada miembro de la organización.	
	Realización de procedimientos más estandarizados y formales antes distintas situaciones.	

Duración y frecuencia de cuestionarios individuales

Para llevar a cabo tal evaluación, los participantes de la capacitación, deberán realizar un cuestionario con preguntas de tipo cerradas, de múltiple opción y en base a categorías de escala Likert. El mismo, deberá ser completado antes de iniciar la formación y luego de finalizarla. Es lo que se denomina pre-test y post-test. Para completar este cuestionario se estima un tiempo de duración de aproximadamente 20 minutos.

La realización de dicho cuestionario, permitirá identificar el impacto de los conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Cuestionario previo y posterior a la capacitación (Ad-hoc)

El cuestionario debe resolverse de manera individual. En el mismo se debe seleccionar la palabra o frase que más se asimile a lo que sabe o siente con respecto a lo que se propone en el interrogante.

Sexo:

Edad:

<p>1) ¿Utiliza el término de estructuras organizacionales?</p> <p>Mucho Poco Nada</p>
<p>2) ¿Con qué frecuencia reconoce cuando se está hablando de que “Una decisión se tomó de manera centralizada”?</p> <p>Nunca ocasionalmente siempre</p>
<p>3) ¿Qué tan difícil es reconocer para ti cómo está estructurada la organización en la que trabajas (canales de comunicación, cadena de mandos, especialización de tareas)?</p> <p>Muy difícil Neutral Fácil</p>
<p>4) ¿En qué nivel reconoce que persona está a “cargo” de coordinar cada tarea?</p> <p>Ninguno Mediano Alto</p>

<p>5) ¿Con qué frecuencia a escuchado nombrar que existen distintos tipos de estructuras organizacionales?</p> <p>Nunca ocasionalmente siempre</p>
<p>6) ¿En qué nivel identifica la diferencia entre una estructura organizacional formal y otra de tipo informal?</p> <p>Bajo Mediano Alto</p>
<p>7) ¿En qué nivel identifica lo que es un tipo de estructura de tipo funcional?</p> <p>Bajo Mediano Alto</p>
<p>8) ¿Con que frecuencia escucho hablar de estructura organizacional por procesos?</p> <p>Nunca ocasionalmente siempre</p>
<p>9) ¿Con qué frecuencia reconoce a qué persona debe acudir en caso de presentársele cierto problema u obstáculo que interfiera en sus tareas diarias dentro de la organización?</p> <p>Nunca ocasionalmente siempre</p>
<p>10) ¿Qué tan claro tiene qué tarea o tareas debe realizar dentro de la empresa?</p> <p>Nada claro Medianamente claro Muy claro</p>

11) ¿Qué nivel de conocimientos tiene sobre las tareas que realizan los demás miembros de la empresa, en caso de necesitar algo?

Nada de conocimiento

Algo de conocimiento

Mucho conocimiento

12) ¿Con qué frecuencia utilizo el mismo procedimiento para realizar mis tareas?

Nunca

ocasionalmente

siempre

RESULTADOS ESPERADOS:

Con el presente Plan de Intervención al hostel “Las Golondrinas”, se pretende lograr que sus dueños adquieran conocimientos teóricos y prácticos de la temática abordada en toda la capacitación. Es decir, el de las estructuras organizacionales.

Por todo lo expuesto a lo largo del trabajo, se puede inferir que el constructo trabajado es esencial para lograr una mayor sistematización en la coordinación de las funciones que se desarrollan dentro de la organización.

CONCLUSIÓN:

En el siguiente Plan de Intervención, se rescató la importancia de un concepto central dentro de la psicología organizacional. El mismo corresponde al de estructuras organizacionales.

Dicho concepto es central en el funcionamiento de toda organización ya que va a ser la organización “formal” planteada desde la organización y servirá como guía para el funcionamiento correcto de la misma. Si bien muchas veces pasa desapercibido, su incorporación es de gran relevancia para que cada miembro de la organización cuente con una idea clara del status que ocupa cada uno dentro de la organización, qué tareas debe realizar, a quién dirigirse en caso de presentarse un problema y demás.

Como también se resaltó anteriormente, no hay un solo tipo de estructura organizacional a aplicar, sino que el tipo de organizacional que se incorpore a la empresa va a depender de la estrategia seleccionada para llevar a cabo sus objetivos y el contexto social, económico y político en el que está inserto.

Si bien con la implementación del Plan de Intervención se podrían obtener grandes beneficios para el funcionamiento del hostel, también se podría detectar una gran limitación. Esta última, se refiere al hecho de que los datos extraídos del hostel “Las Golondrinas” no fueron extraídos directamente, sino que fueron propuestos por otro psicólogo. Si bien los datos son claros, precisos y exhaustivos quizás si se hubiera ido a observar directamente se hubieran recogido más datos o de otra manera.

Por otro lado, a modo de cierre, se podría recomendar que, a partir de la propuesta planteada, se haga un diagnóstico de otros establecimientos similares para luego, de ser necesario, aplicar la capacitación propuesta dentro de este Plan de Intervención.

BIBLIOGRAFÍA:

Agredo Ferrin, G. (2008). Capacitación y Gestión Human: Desarrollo del clima y la psicología organizacional de Colombia. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Allendes Días, B. A., (2020). *Entorno Vuca: enfrentando el desafío organizacional a través del liderazgo efectivo.* (Tesis de Grado). Universidad del Desarrollo, Santiago-Chile. Recuperado de <https://repositorio.udd.cl/handle/11447/>

Arce Torres, E. L. (2017). Cultura Organizacional en empresas familiares. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú.

Blanco Ariza, A. y Peralta Miranda, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las pymes del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. Desarrollo gerencial: Revista de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Vol. 7 (2) Pp.-170-187. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1187>

Böhrt Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. "Revista científica y cultural. N°8. La paz. Obtenido de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015

Brume González M. J. (2019). Cap. 1: COMPRENDIENDO LA ORGANIZACIÓN. En *Estructura Organizacional.* (pp. 7-20). Barranquilla: sello Editorial Institución Universitaria Itsa.

- Esparza, A., García, J., Duréndez, G. y Guillamón, A.** (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad Contable Faces*, 13(20), 29-48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25715828004>
- Espinosa Bastidas, G. V.** (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Universidad Andina Simon Bolivar. Sede Ecuador.
- Ginebra, J.** (1997). Las empresas familiares: su dirección y continuidad. Vol 18 (2), pp. 135-171 *Universidad Nacional Autónoma de México- Distrito Federal, México México: Panorama*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785007>
- Gonzales, A. L.** (2004). Intervención de Desarrollo Organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nueva León, San Nicolás de los Garza, N.L. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1446/1/1020149865.PDF>
- Las Golondrinas Hostal** (2020). Las Golondrinas Hostal. Recuperado de: <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/>
- Maceo Vargas, D. y Montero Tamayo, D. r.** (2018). Coaching empresarial. Una nueva vía para generar aprendizaje en las organizaciones. *Hologramática: Revista académica de la facultad de ciencias sociales*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Nº.

27, Vol. 1, 2018, págs. 84-93. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6456999>

Menéndez Sierra, A. G. (2020). Planteamiento de un modelo de Gestión Organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la generación siguiente. (Tesis de maestría). Ean Universidad, Bogotá, D.C, Colombia.

<https://www.scribd.com/document/538745955/GloriaSierra2020-Empresas-Familiares>

Richard Daft, L.(2010). *Teoría y diseño organizacional*. México DF: Cengage Learning Editores.

Robbins, E. P. y Coulter, M. (2005). Cap. 10: Estructura y diseño organizacional. En *Administración - Octava edición*. (pp. 232- 254). México: Peason Educación.

Rodríguez estrada, B. (2014). *Propuesta de un modelo de toma de decisiones en empresa familiar*. (Tesina de grado). Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.

Ruiz Méndez, D., & Vega Valero, C. Z. (2017). Capacitación basada en evidencias: Una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología* issn-l:2027-1786, 10 (2), 135-143. Obtenido de:

<https://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/1247>

Stephen Robinson, P. (1999). Cap. 13: Bases de la estructura de la organización. *Comportamiento organizacional*. (pp. 478-504). México: Pearson Educación.

Telles castillo, J., Forero Pérez, L. M, Lucelly Gómez Gómez, c. Y Leal Barcenas C. V.

(2021) *Propuesta de estrategia de valor compartido para implementar en el Hostal Morena Beach, ubicado en Córdoba*. EAN Universidad. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10793?locale-attribute=es>

Tovar Rivas, L., A., (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*. Vol. 18.

núm. 82, pp. 13-45. Universidad ICESI Cali, Colombia. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001

Vanklay, F. (2015). Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos. Universidad de Groningen. Ciudad de Groninga. Recuperado de: <https://www.iaia.org/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf>

ANEXOS:

Anexo 1: Cuestionario diagnóstico.**Consigna:**

En el siguiente cuestionario, debe responder las preguntas que se presentan a continuación. El mismo, se debe responder de manera individual a partir de sus conocimientos sobre la temática abordada. En caso de no conocer alguna de las respuestas, el espacio deberá ser dejado en blanco.

1) ¿Conoce el término “Estructuras Organizacionales?”

SI NO

En caso de la respuesta anterior ser afirmativa, definir brevemente el concepto de estructura organizacional

2) ¿Realiza una sola tarea específica dentro de la organización?

SI NO

3) ¿Conoce lo que es trabajar por departamentos?

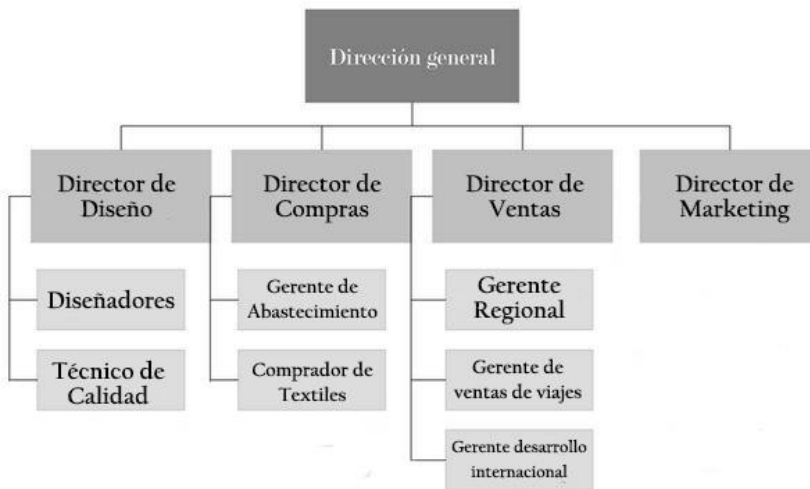
SI NO

En caso de ser positiva la respuesta, explique brevemente:

4) ¿Qué significa que una decisión este descentralizada?

5) ¿Cuándo cree que una estructura es formal?

6) ¿Conoce cómo se denomina esta figura?



Anexo 2 : Power Point de los componentes de una estructura organizacional.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Definición y componentes

Carignano Jessica.



Anexo 3: Organizándonos por piezas.



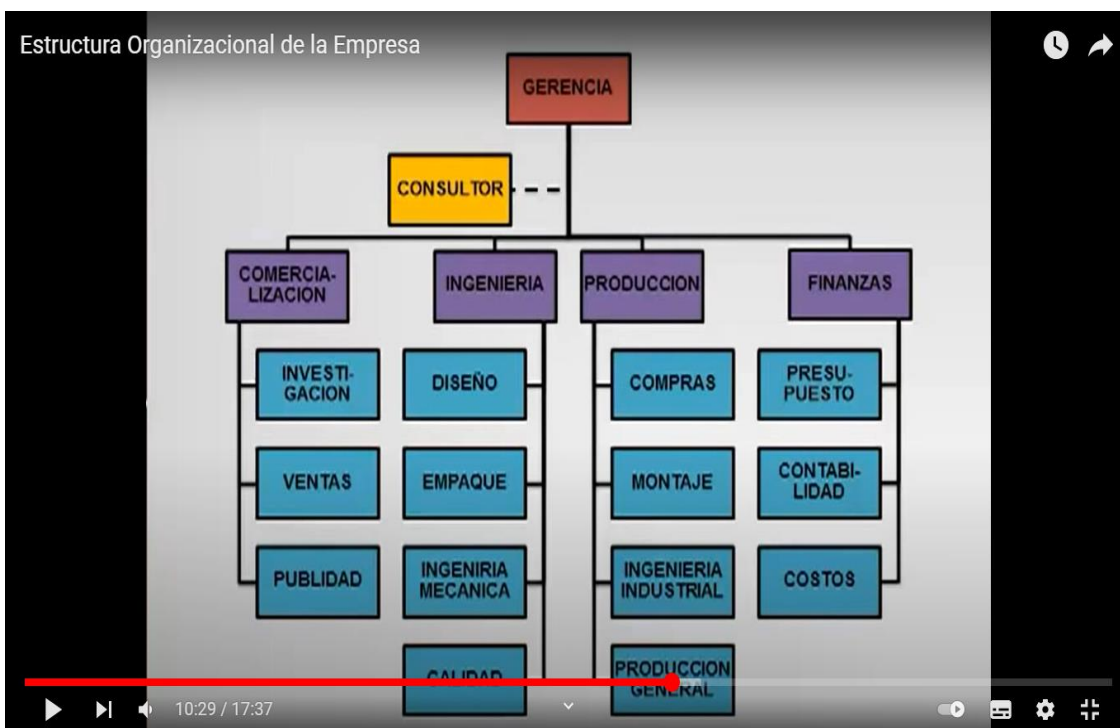
Anexo 4: Aprendiendo en imágenes.

Estructura Organizacional de la Empresa

Organización Funcional

- Es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa.
- Esta estructura agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.
- Puede encontrarse en varios tipos de organización, aunque generalmente se aplica en pequeñas y medianas empresas por la facilidad de interpretación y seguimiento que brinda.

9:21 / 17:37



Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=N7bcYE1bRP4>

Anexo 5: ¿Y nosotros cómo trabajamos?

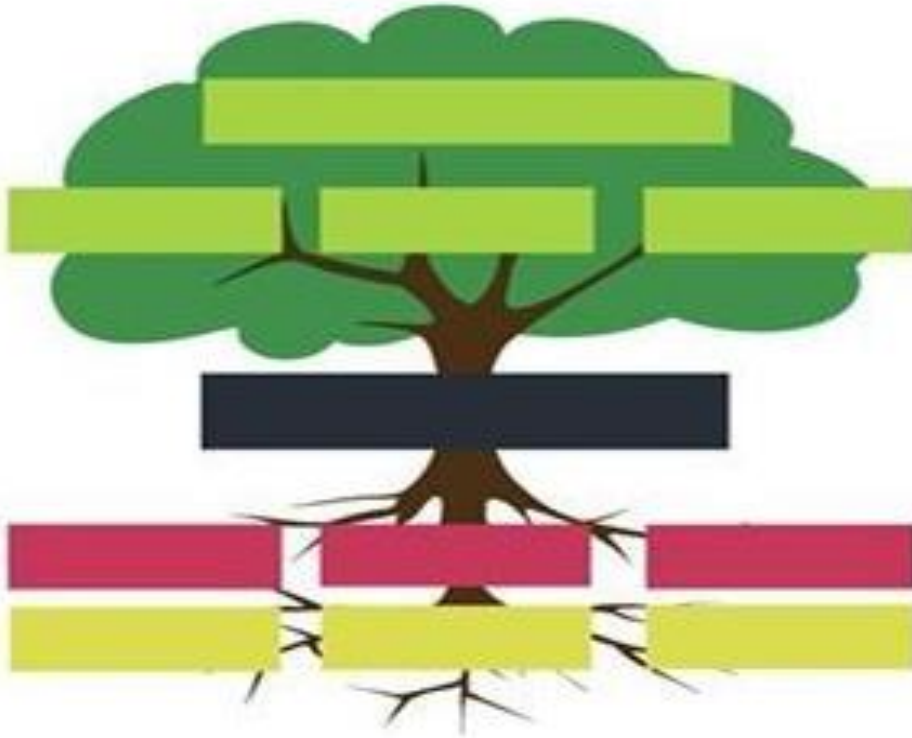


*¿Y nosotros de qué
manera trabajamos?*

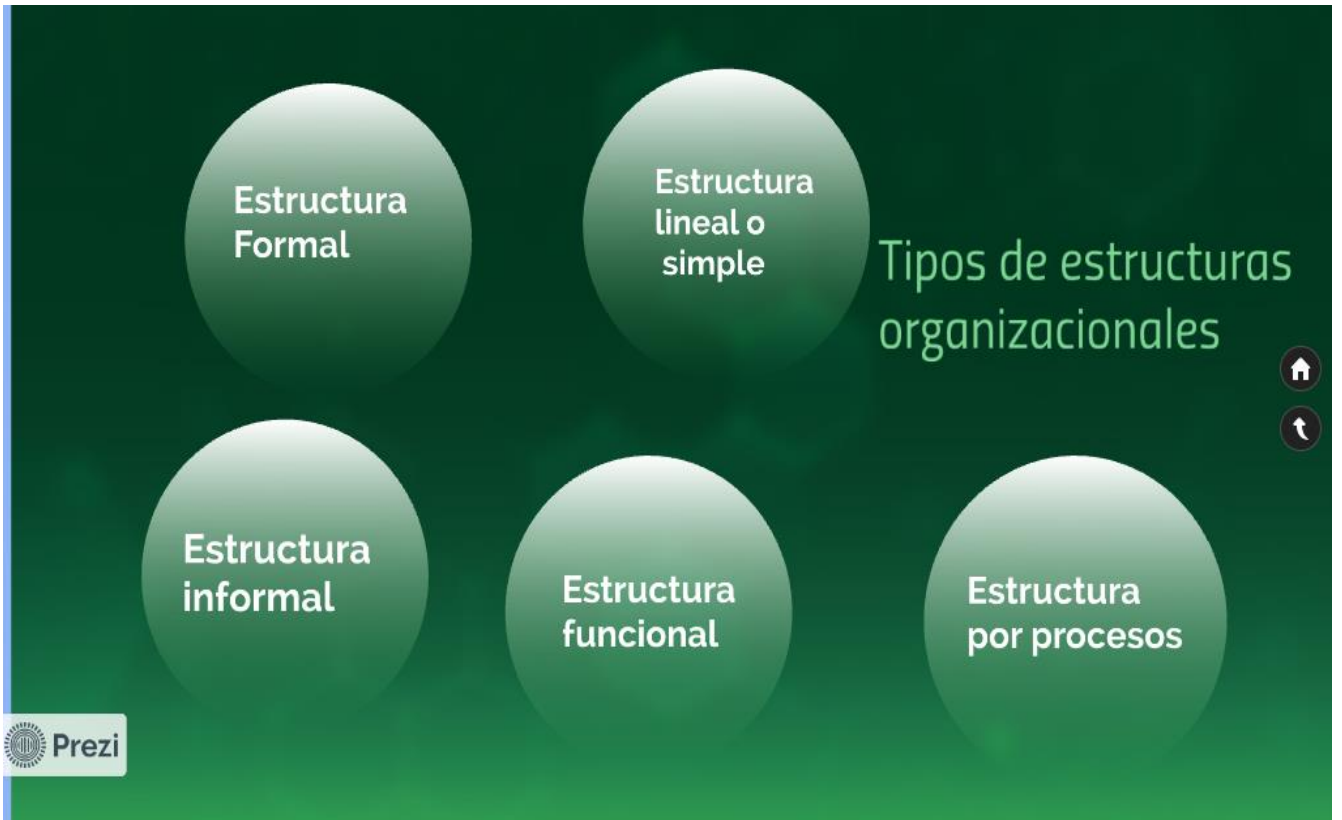
Anexo 6: Mejorando nuestra organización.

VENTAJAS	DESVENTAJAS

Anexo 7: Estableciendo raíces.



Anexo 8: Presentación Prezzi sobre tipos de estructuras organizacionales.

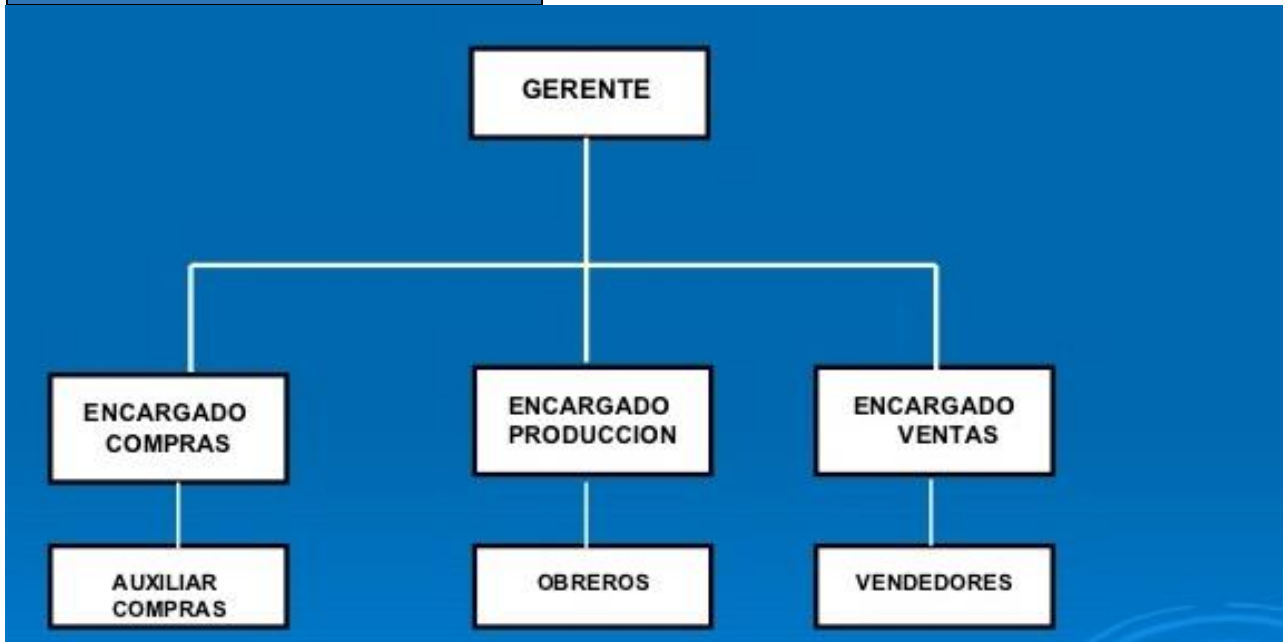


Anexo :9 Información sobre organigramas.**ORGANIGRAMAS:**

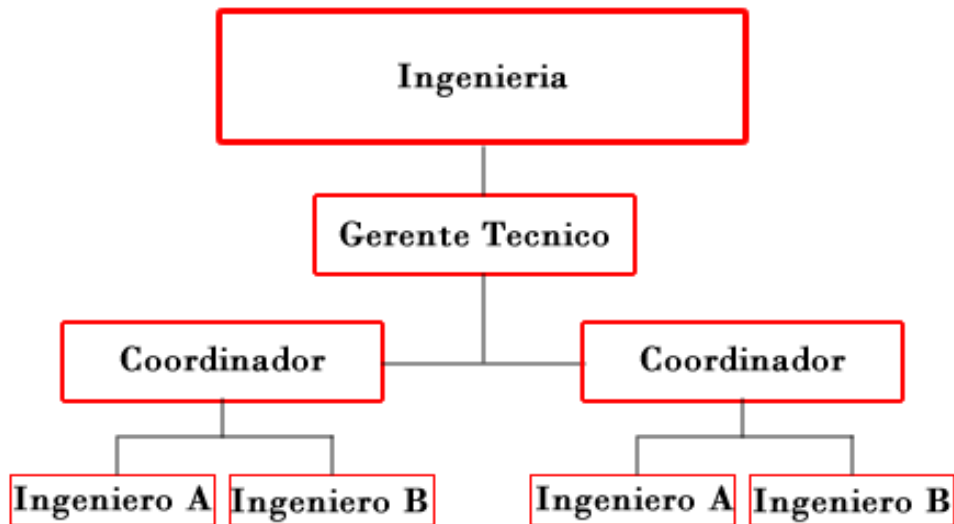
Un **organigrama** es definido como:

“la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

Algunos ejemplos de tipos de organigramas, en base a la estructura organizacional de la empresa que los implemente, pueden ser:

ORGANIGRAMA DE TIPO LINEAL.

Organigrama funcional



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIVISIONAL (POR PRODUCTO)



ANEXO 10: Repensando mi capacitación

Por favor lea individualmente y responda las siguientes afirmaciones e interrogantes. Las respuestas deberán ser representadas marcando un número según lo considere representativo. El 1 representa que lo que se afirma no le sirvió en nada o fue y el 10 que fue mucho ó excelente. Desde ya, gracias por su colaboración.

1. ¿Cómo sintió que la capacitación cumplió con sus expectativas?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Fue el expositor claro en sus explicaciones y guía.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Le gustaron los recursos utilizados

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Le parecieron bien manejados los tiempos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Le interesó la temática y cómo se abordó.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Sintió que el capacitador pudo responder correctamente a sus dudas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Cree que le quedaron claros los conceptos centrales abordados en la capacitación.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.Sintió que pudo dialogar e intercambiar experiencias.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Pude a aprender sobre la temática.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Amplié mi visión sobre las cuestiones que se deben tener en cuenta en una empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10