

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado - Plan de Intervención

Licenciatura en Psicología

Co-construcción de la Estructura Organizacional del Hostal Las Golondrinas

Co-construction of the Organizational Structure of the Hostal Las Golondrinas

Autor: Brunello, Lucas Andrés

Leg. PSI04715

Tutor/a: Fernanda Ghio

Córdoba, junio 2024

Agradecimientos

A mi familia Circe, Ramón, Ema y Nare, que me acompañaron y apoyaron en los momentos más importantes de mi vida... Esto no sería posible sin ustedes.

A Karli, por acompañarme y sostenerme durante todo este recorrido...Esto no sería posible sin tu amor incondicional.

A los amigos que me dio la facultad, por cada momento compartido a lo largo de estos años, por estar ahí cada día empujando para cumplir el objetivo y haciendo más lindo el cursado de esta carrera...Esto no sería posible sin su manera de acompañar.

A los amigos que me dio la vida, por estar siempre para mí y por bancarme en cada momento...Esto no sería posible sin su apoyo.

Al Grupo Alegría, que me enseñó que vivir con dios, es vivir con alegría, que inculcó en mí la actitud de servicio al otro y que me puso en el camino tantas personas hermosas que me van a acompañar para siempre...Esto no sería posible sin su presencia en mi vida.

A mí mismo, por perseverar en este hermoso camino y disfrutar cada parte del proceso...Esto no sería posible sin mi alegría, mi predisposición y mi fe.

Índice

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Presentación de la Línea Temática Escogida	7
Síntesis de la Organización.....	8
Propósito del Hostal Las Golondrinas	11
Visión.....	12
Misión	12
Valores	12
Delimitación del Problema o Necesidad Objeto de la Intervención.....	12
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Justificación	14
Marco Teórico	17
Organización.....	17
Estructura Organizacional	18
Diseño Organizacional	18
Organigrama.....	19
Descripción de los Puestos.....	20
Análisis de los Puestos	21
Manual de Puestos.....	21
Comportamiento Organizacional	21
Dispositivo De Intervención	22
Rol De Consultor De Procesos	23
Plan de Acción.....	23
Actividad 1	24
Actividad 2.....	26
Actividad 3.....	27
Actividad 4.....	28
Actividad 5.....	28

Actividad 6.....	29
Diagrama de Gantt	32
Recursos.....	33
Presupuesto	34
Evaluación	34
Resultados Esperados	35
Conclusión.....	36
Referencias	38
Apéndice.....	41
Apéndice A	41
Apéndice B	42
Apéndice C	43
Apéndice D	44
Apéndice E.....	45
Apéndice F.....	46
Apéndice G	47
Apéndice H	51
Apéndice I.....	52
Apéndice J.....	54

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología, carrera dictada en la Universidad Siglo 21, se propone un Plan de Intervención destinado al Hostal “Las Golondrinas”. Se analizó la institución y siguiendo la línea temática referida al desarrollo organizacional, se identificó como problemática una deficiencia en la estructura organizacional. Otro punto importante es que el Hostal funciona como una empresa familiar, es decir, sus propietarios, con sus propios recursos, mantienen la organización, definen y coordinan todas las tareas, responsabilidades y roles que tienen los colaboradores. Por esta razón, este trabajo apunta a construir en conjunto con los miembros del Hostal una estructura organizacional que defina los roles y responsabilidades de los colaboradores. Para lograrlo, se proponen una serie de actividades con el objetivo de capacitar a los propietarios sobre la importancia de contar con una estructura organizacional, diseñar el organigrama de la empresa y crear la descripción de puestos, todas estas actividades se realizarán mediante talleres participativos, fomentando un rol activo en los colaboradores. Implementar este plan de intervención permitirá a los colaboradores tener claras y definidas cuáles son sus funciones, tareas, responsabilidades y su rol dentro de la organización. Permitiendo esto al Hostal funcionar con mayor autonomía, mejorar su rendimiento y promover su mejora continua. A los fines de evaluar el impacto de la intervención, se construyó un cuestionario de evaluación ad hoc, que permitirá recabar información sobre los conocimientos que tienen los colaboradores antes y después de la intervención.

Palabras clave: Hostal – Desarrollo organizacional – Empresa familiar – Organigrama – Descripción de puestos.

Abstract

In this Final Degree Project for the Bachelor's Degree in Psychology at Universidad Siglo 21, an Intervention Plan is proposed for the "Las Golondrinas" Inn. The institution was analyzed and following the thematic line referred to organizational development, a deficiency in the organizational structure was identified as a problem. Another important point is that the Inn works as a family owned company, that is, its owners, with their own resources, maintain the organization, define and coordinate all the tasks, responsibilities and roles of the collaborators. For this reason, this work aims to build together with the members of the Inn an organizational structure that defines the roles and responsibilities of the collaborators. To achieve this, a series of activities are proposed with the objective of training the owners on the importance of having an organizational structure, designing the company's organizational chart and creating job descriptions, all of these activities will be carried out through participatory workshops, encouraging an active role in the employees. Implementing this intervention plan will allow employees to clearly define their functions, tasks, responsibilities and role within the organization. This will allow the Inn to function with greater autonomy, improve its performance and promote continuous improvement. In order to evaluate the impact of the intervention, an ad hoc evaluation questionnaire was designed to gather information on the knowledge of employees before and after the intervention.

Key words: Inn - Organizational development – Family owned company - Organizational chart - Job descriptions.

Introducción

El presente trabajo forma parte del seminario final para la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. Se enfocará en diseñar un plan de intervención dirigido al Hostal “Las Golondrinas”, con un enfoque basado en el desarrollo organizacional, que se entiende como un esfuerzo colaborativo liderado por los miembros de una organización, para identificar y superar obstáculos en actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que afectan el rendimiento del sistema. También busca mejorar la comprensión de la dinámica interna y externa, facilitando la adaptación y la implementación de cambios para una mejora continua (Chiavenato, 2009a).

Este trabajo constara de cuatro etapas siguiendo el modelo de desarrollo organizacional de Chiavenato (2009a) en el primer paso se realizó la primera búsqueda de información que consistió en la lectura del caso planteado sobre el hostal, en esta se identificaron las principales características, como el tamaño, la ubicación, el tipo de organización, su historia, su propósito, misión, visión y valores.

Como segundo paso se procedió a analizar desde el enfoque del desarrollo organizacional esta información para poder identificar las principales necesidades o problemáticas de la organización, que en este caso se detectó una deficiencia en la estructura organizacional, principalmente porque no se encuentran definidos los roles, tareas y responsabilidades en la organización. La estructura organizacional es un sistema que se utiliza para establecer una jerarquía dentro de una organización. Su objetivo es identificar cada puesto, definir sus funciones y establecer a quién reporta dentro de la organización (Brume González, 2019).

Por lo que se procedió al tercer paso que consistió en establecer el objetivo y propósito de este trabajo que es construir, en conjunto con los miembros del Hostal Las

Golondrinas una estructura organizacional que defina los roles y responsabilidades de los colaboradores mediante talleres. Luego de esto, se buscó información, para desarrollar un marco teórico que sustente al trabajo. Para poder cumplir con el objetivo planteado, se proponen diferentes actividades, que tienen como finalidad, brindar capacitación a los propietarios sobre la importancia de contar con una estructura organizacional adecuada, identificar los roles y diseñar un organigrama, y, delimitar las tareas y responsabilidades para crear la descripción de los puestos, todas estas actividades se realizarán en talleres participativos con los miembros del hostel.

Por último, en el paso número cuatro y con el fin de evaluar el plan de intervención se implementará un cuestionario ad hoc, que permitirá recolectar información sobre el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de sus roles y responsabilidades, antes y después de la intervención. Para cerrar esta fase se procederá a presentar los resultados esperados y la conclusión del trabajo.

Presentación de la Línea Temática Escogida

El presente trabajo corresponde al seminario final para la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. Este consistirá en realizar un plan de intervención sobre el Hostal “Las Golondrinas” con un enfoque basado en el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional implica un esfuerzo conjunto liderado por los miembros de la organización, en ocasiones con la asistencia de consultores externos, con el fin de identificar y superar obstáculos en actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que obstaculizan el rendimiento efectivo del sistema. Además, busca fomentar una mayor comprensión de la dinámica interna y externa del sistema, lo que facilita la adaptación futura y la implementación de cambios para mejorar continuamente (Chiavenato, 2009a).

Para este autor el DO (desarrollo organizacional) es un proceso que cuenta con 4 etapas que se describirán a continuación. Como primer paso se encuentra la recolección y análisis de datos que consiste en identificar los datos necesarios y los métodos para obtenerlos. En el trabajo esta etapa se realizará mediante la lectura del caso planteado sobre el Hostal “Las Golondrinas”. En una segunda instancia aparece el diagnóstico organizacional, este se realiza, a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Esta etapa será de vital importancia en este trabajo ya que será en la cual se identificará el problema o necesidad de la organización y sus consecuencias (Chiavenato, 2009a).

Luego de las primeras dos fases antes explicadas, sigue la tercera que implica el desarrollo de acciones de intervención, donde se selecciona la intervención más apropiada para abordar un problema específico dentro de la organización. Esta etapa se verá reflejada llegando al final del trabajo cuando se planteen intervenciones para resolver las

necesidades que presenta la organización. Por último, la fase de evaluación es la etapa que concluye el proceso. Esta se verá reflejada al final del trabajo, en la instancia donde se expondrán los resultados esperados de las intervenciones propuestas. Cabe destacar que el autor sostiene que estas cuatro etapas se pueden superponer, dado que entre ellas no existe una delimitación nítida (Chiavenato, 2009a).

Esta línea temática permitirá llevar a cabo una investigación detallada y elaborar un plan de intervención adecuado para la organización planteada. El objetivo es desarrollar estrategias efectivas que contribuyan al crecimiento y mejora continua del "Hostal Las Golondrinas".

Síntesis de la Organización

La organización seleccionada para realizar el proyecto de intervención es el Hostal Las Golondrinas que se ubica en la ciudad de Bialet Masse, en la provincia de Córdoba. Bialet Massé, se encuentra a 45 km de la capital de Córdoba, a 22 km de Villa Carlos Paz, a 7 km de Cosquín y a 30 km de La Falda. Forma parte del Valle de Punilla y se destaca principalmente por su economía centrada en el turismo, ya que cuenta con paisajes y vistas de las sierras chicas, cuenta con una gran historia y se encuentra relativamente cerca de los puntos más turísticos de la región.

Gran parte de su historia se debe al célebre Dr. Juan Bialet Massé, una notable figura polifacética que dejó un gran legado en estas tierras y en el país. En la década de 1880, Bialet Massé llega al Valle de Punilla para emprender obras de riego y de provisión de agua para consumo para la ciudad de Córdoba. Su trabajo más reconocido es el dique San Roque, inaugurado en 1883. No solo fue el primer lago artificial de Latinoamérica, sino la primera construcción de gran magnitud hecha con cales y cementos nacionales,

siendo reconocida como una de las obras de ingeniería más importantes del mundo en aquel momento (Universidad Siglo 21, 2019).

Actualmente en relación a la demografía de la localidad, se encontró que cuenta con aproximadamente 35.000 habitantes permanentes (Municipio de Bialeto Massé, 2024). Según la información brindada por el caso planteado se logró identificar la historia de este hostel, que empezó con un inmigrante italiano llamado Don Nicolás Paoli, quien colaboró con Bialeto Masse en diversas obras de riego y electricidad, se instaló definitivamente en esta zona siendo el primer dueño de la casa conocida como “El Palomar”. Luego esta fue comprada por la familia Navarro, quienes fueron propietarios por varias generaciones, estos permitieron que el edificio funcionará como escuela primaria, siendo la primera en funcionar en la localidad. En el año 2000 la propiedad fue adquirida por el Dr. Fernando Morínigo quien había vacacionado en la zona de Bialeto Masse cuando era niño, tenía el sueño de jubilarse y disfrutar de su retiro viviendo de verano en verano como las golondrinas que migran entre Bialeto Massé (Córdoba) y San Juan Capistrano (Estados Unidos) (Universidad Siglo 21, 2019).

Para lograr su sueño el Dr. Morínigo pensó en un proyecto turístico y emprendió la obra de revalorización de “El Palomar” conservando el alma de la casa que había conocido de niño. Así nació el hospedaje de veraneo Castillo Las Golondrinas. En el año 2012, tras el deceso del Dr. Morínigo, tomó las riendas su hijo Marcos, quien se encargó de consolidar este emprendimiento que hoy se conoce como el Hostel Las Golondrinas (Universidad Siglo 21, 2019).

El espacio total donde se encuentra el establecimiento corresponde a un terreno de aproximadamente 1300 m². Allí, se encuentra emplazada la casa original y un edificio más nuevo construido en 2005. La galería original del edificio más antiguo fue ampliada

y es hoy un salón de eventos que tiene entre 70 y 80m² y una capacidad para cuarenta personas. En el edificio nuevo hay algunas habitaciones en la planta alta y en la baja se encuentra emplazada la cocina y el salón comedor, el cual cuenta con una capacidad para cuarenta y cinco personas aproximadamente (Universidad Siglo 21, 2019).

La organización actualmente tiene dos grandes ejes temporales que reflejan el movimiento turístico, el primero es en temporada alta y los fines de semana, el eje restante es temporada baja. En temporada baja solo trabaja full time la pareja dueña del establecimiento, en caso de ser necesario se convoca a las personas que trabajan en el hostel durante la semana, mientras que la persona que colabora con el mantenimiento sigue asistiendo dos veces por semana promedio. En cambio, en temporada alta y fines de semana largos, la pareja dueña del hostel trabaja full time con la colaboración de dos personas a la mañana para ayudar a atender a los visitantes y limpiar las habitaciones, una persona a la tarde para ayudar en recepción y en la cocina y una que hace el turno noche, la cual recibe pasajeros en el caso de que los haya y deja preparado el desayuno (Universidad Siglo 21, 2019).

Actualmente la organización está a cargo del matrimonio, cada uno tiene su propio ámbito de actividades y responsabilidades primarias, existiendo también funciones compartidas. Marcos se encarga principalmente del mantenimiento y de la coordinación de acciones para este fin, incluyendo la obtención de los insumos necesarios. Esta tarea de mantenimiento, de acuerdo a como lo expresan los dueños, también incluye el aspecto, presentación y orden de todos los espacios del hotel con los que los visitantes pueden llegar a estar en contacto. Guadalupe, su esposa, se encarga de la comunicación con los clientes, de gestionar y confirmar sus reservas, así como de asignar las habitaciones. A su

vez, también de la limpieza de las habitaciones con la ayuda de personal que, de acuerdo a la temporada, la acompaña (Universidad Siglo 21, 2019).

Si bien existe una división del trabajo de forma “implícita”, no está explicitado en un organigrama formal. Tampoco se encuentran nominados los puestos específicos. Lo que genera duplicación de tareas y que algunos empleados estén realizando tareas que no les corresponde. Los propietarios del hostel son responsables de llevar a cabo el proceso de selección, el cual implica entrevistar a individuos locales recomendados por referencia. Se ofrece empleo temporal para fines de semana o períodos turísticos, sin proporcionar puestos fijos. No se proporciona información sobre el tipo de contrato utilizado o el convenio colectivo bajo el cual se rigen (Universidad Siglo 21, 2019).

No se llevan a cabo evaluaciones de rendimiento ni se realizan encuestas de satisfacción. En cambio, los propietarios dedican tiempo al comienzo de la jornada laboral para proporcionar orientación sobre el desempeño de los empleados y coordinar las tareas a realizar. Sumado a esto, durante los últimos cuatro años, la organización ha mantenido a los mismos empleados, quienes trabajan en el hostel como una fuente adicional de ingresos debido a que son estudiantes o tienen otro empleo principal. Esto sugiere un nivel satisfactorio de relaciones laborales tanto para los empleados como para los propietarios del establecimiento (Universidad Siglo 21, 2019).

Según la página Web oficial, el Hostel cuenta con el siguiente propósito, visión, misión y valores (Hostal Las Golondrinas, 2024).

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.

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.

Delimitación del Problema o Necesidad Objeto de la Intervención

En el caso del Hostal "Las Golondrinas" se evidencia una necesidad clave que es la deficiencia en la estructura organizacional. Esto se puede encontrar en la lectura del

caso en las citas que dicen lo siguiente “existe una división del trabajo, pero no está explicitado un organigrama formal” “...tampoco se encuentran nominados los puestos específicos... Si bien existe personal destinado a hacer el trabajo de recepción, su puesto no es denominado como “repcionista” y sus tareas incluyen otras que van más allá de esa tarea específica” (Universidad Siglo 21, 2019, pp. 28-29).

También se encontró que Brume González (2019) dice que la estructura organizacional es un sistema que se utiliza para establecer una jerarquía dentro de una organización. Su objetivo es identificar cada puesto, definir sus funciones y establecer a quién reporta dentro de la organización.

La deficiencia en la estructura organizacional conlleva a la falta de claridad en roles, funciones y responsabilidades, resultando en duplicación de tareas, errores y omisión de actividades, lo que puede generar sobrecarga laboral, pérdida de tiempo y recursos para la organización.

El concepto de estructura organizacional ha sido analizado no sólo en el ámbito de la psicología, sino también en otras áreas académicas y prácticas como la administración de empresas, la sociología, la ingeniería, la economía y la comunicación social, entre otras disciplinas. Por eso es que, se han realizado investigaciones anteriormente que respaldan este plan de intervención sobre la estructura organizacional, es así el caso del trabajo de Morales y Rodríguez (2016) que, en conjunto con el representante legal de la fundación, logró identificar cada puesto y así, crear un organigrama adaptado y eficiente para la organización, como así también el manual de funciones tomando en cuenta los procedimientos y tareas que se ejecutan a diario.

En la investigación de Núñez Casillas (2014) se concluyó que, la creación del organigrama permitió un mejor control de las funciones, junto con la delimitación de

responsabilidades a través del análisis de puestos, evitando la duplicación de tareas y optimizando las funciones de la empresa. Destaca la importancia de delinear funciones y roles tanto en las relaciones familiares como en el entorno laboral para el desarrollo saludable de la empresa.

Objetivo General

Construir, en conjunto con los miembros del Hostal Las Golondrinas una estructura organizacional que defina los roles y responsabilidades de los colaboradores mediante talleres.

Objetivos Específicos

- Capacitar a los propietarios para que adquieran conocimientos sobre estructura organizacional y su importancia para el desarrollo del Hostal.
- Diseñar, con los propietarios del hostal, el organigrama de la organización para que queden establecidos los roles de cada colaborador.
- Delimitar, en colaboración con los miembros del hostal, la descripción de las tareas y responsabilidades de cada puesto.

Justificación

Este trabajo pretende realizar un plan de intervención sobre el Hostal Las Golondrinas, por lo que se considera de suma importancia definir las características de este tipo de establecimiento. Según la Ley N° 4631 (2013), el hostal se encuentra en la categoría de “Alojamiento turístico para-hotelero” y se define como “Establecimiento que

ocupa la totalidad o parte independizada de un inmueble con una unidad de explotación, en el que sus propietarios brindan un servicio personalizado, de tipo artesanal de cama y desayuno”.

Este hostel es una empresa familiar, ya que empezó con el sueño del padre de Marcos, hoy en día son él y su esposa los encargados de mantenerlo, con su esfuerzo y recursos propios. Esta forma de gestionar este tipo de organización es propia de las empresas familiares, ya que ante la aparición de obstáculos se superan gracias a la determinación personal de los propietarios, su arduo trabajo, la austeridad, el ahorro y el máximo aprovechamiento de los escasos recursos disponibles. Sin embargo, esta estructura puede presentar debilidades significativas si no se establecen roles, funciones claras y precisas para cada miembro de la organización (Núñez Casillas, 2014).

Después de haber analizado la información propiciada por el Hostel las Golondrinas, se logró identificar una deficiencia significativa en la estructura organizacional. Esta carencia se evidencia en la falta de claridad y especificidad en la definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades. Lo que puede generar disfuncionalidades operativas, como la duplicación de tareas, la ineficiencia en la utilización de recursos económicos y humanos, lo que impacta negativamente en la productividad del personal. Además, esta situación puede provocar conflictos, estrés e incertidumbre entre los colaboradores, afectando su bienestar y compromiso con la organización (Chiavenato, 2009a).

Considerando la importancia de las organizaciones en la vida cotidiana de las personas, así como el creciente enfoque en el desempeño y los comportamientos individuales en ellas, se hace necesario abordar esta deficiencia para garantizar el éxito y la sostenibilidad del hostel en el competitivo mercado turístico. Para entender cómo las

personas y los grupos actúan en las organizaciones, se tomarán los aportes del Comportamiento Organizacional (CO) que se ocupa de estudiar la forma en que los miembros influyen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Se podría decir entonces que, el (CO) es una disciplina que estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones (Chiavenato, 2009b). Toda organización se caracteriza por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento. Se reconoce que una estructura organizacional clara y bien definida es fundamental para describir, entender, predecir y controlar el comportamiento de las personas que trabajan en la organización, así como para alinear los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los miembros (Newstrom, 2011).

En el trabajo de Núñez Casillas (2014) se hipotetizó que tener bien definida una estructura organizacional y un análisis de puestos en una empresa familiar, evitaría conflictos y ayudaría a delimitar los roles empresa - familia. Dicho trabajo permitió identificar los roles, funciones y delimitar en el organigrama, la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros. Por último, destaca la importancia que tuvo en la empresa familiar delimitar las funciones, roles, responsabilidades y actividades del proceder de su personal tanto en relaciones familiares como con el resto de los empleados para el sano desarrollo de la empresa, comprobando así su hipótesis planteada al principio de su trabajo.

Con estos aportes se puede agregar que la continuidad del hostel como empresa familiar depende en gran medida del matrimonio que está a cargo. Estos propietarios son quienes aportan los recursos necesarios para el funcionamiento, definen las tareas y las estrategias de la organización. Al no contar con un sistema organizacional que permita a

la empresa funcionar independientemente de su presencia diaria, en caso que por determinadas circunstancias estos no pueden asistir, se vería afectada directamente la productividad y la rentabilidad del hostel. Esto generaría no solo pérdidas económicas, sino también la incapacidad de cumplir con el propósito de la organización, y, por último, perdería la oportunidad de asegurarse la sostenibilidad a largo plazo del hostel.

Es por esto que el principal objetivo del trabajo es proponer un plan de intervención con el fin de diseñar en conjunto con los miembros del hostel una estructura organizacional adecuada a las necesidades del hostel para su desarrollo óptimo, esto se realizará mediante la elaboración de un organigrama detallado y un manual de descripción de puestos. Estos instrumentos proporcionarán una guía clara de roles y responsabilidades, fomentando así un entorno laboral propicio para el desarrollo individual y el éxito colectivo (Chiavenato, 2009a). Al integrar principios de psicología organizacional y desarrollo organizacional, este enfoque participativo busca alinear los objetivos organizacionales con las capacidades individuales, promoviendo la competitividad, la adaptabilidad y la sostenibilidad del hostel.

Marco Teórico

Organización

Una organización se compone de un grupo de personas que colaboran y distribuyen las tareas de manera eficiente para alcanzar un objetivo común. Estas entidades funcionan como herramientas sociales que permiten a muchas personas unir sus esfuerzos y lograr metas que no podrían alcanzar por sí solas (Chiavenato, 2009c).

Según Robbins y Judge (2009) una organización es un sistema social en el que las personas interactúan para perseguir un objetivo común. Esto genera identidad entre los

miembros de la organización, por lo que es fundamental prestar atención a las personas, sus comportamientos y sus formas de vincularse, con el fin de crear un ambiente óptimo para alcanzar la meta común.

Estructura Organizacional

En el ámbito de las organizaciones, la estructura organizacional se erige como un componente fundamental para su funcionamiento y éxito. Esta estructura define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de la organización, estableciendo los roles y responsabilidades de cada miembro (Robbins & Judge, 2009).

Según Franklin (2011) la estructura organizacional proporciona un marco claro para la toma de decisiones y la ejecución de tareas, facilitando la eficiencia operativa y contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales. Es crucial entender y diseñar una estructura adecuada para garantizar que todos los recursos, tanto humanos como materiales, se utilicen de manera efectiva y coherente. La estructura organizacional se constituye 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 Chiavenato (2009b) la estructura organizacional es el conjunto de órganos, personas, tareas, relaciones y recursos que permiten el adecuado funcionamiento de una organización. Esta estructura, comparable a un esqueleto, coordina los elementos vitales para que la organización opere eficazmente. Cada organización tiene su propio diseño, que integra y asigna recursos de manera eficiente y eficaz.

Diseño Organizacional

Según Franklin (2011) el diseño organizacional se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y

coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

A la hora de diseñar la estructura de una organización según Robbins y Judge, (2009) hay seis elementos claves que es necesario atender:

1. Especialización del trabajo, se refiere al nivel en que las funciones de la organización se dividen en tareas individuales y distintas.
2. Departamentalización, se basa en agrupar los puestos que realizan tareas comunes o similares.
3. Cadena de mando, es esencial considerar dos conceptos interrelacionados. La autoridad, que implica los derechos de un directivo para dar órdenes y esperar su cumplimiento, y la unidad de mando, que sostiene que cada individuo debe tener un único superior al que reportar directamente y del que ser directamente responsable.
4. La extensión del control, que determina la cantidad de niveles jerárquicos y gerentes que existen dentro de una organización
5. Centralización y descentralización, se refiere al grado en el que la toma de decisiones está centrada en un punto de la organización.
6. Formalización, hace referencia al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización.

Organigrama

La representación gráfica de la estructura formal es el organigrama, en el cual se establecen con claridad las relaciones formales propiamente dichas (Franklin & Krieger, 2011).

Según Brume González (2019) el organigrama es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global.

El objetivo de tener un organigrama en una organización es proporcionar una representación gráfica clara y estructurada de la organización, mostrando sus principales procesos de trabajo y las unidades de línea y de asesoramiento. Los organigramas son fundamentales para visualizar los roles, la línea de autoridad y comunicación, así como la relación de autoridad con los colaboradores y subordinados. Además, permiten identificar las unidades centralizadas y desconcentradas dentro de la organización (Brume González, 2019).

Descripción de los Puestos

Según Chiavenato (2009c) “describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (p. 222).

La descripción del puesto tiene como principal objetivo resumir brevemente las tareas, obligaciones y responsabilidades asociadas al puesto. Se presenta de manera narrativa y se enfoca en los aspectos internos del puesto, es decir, en su contenido (Chiavenato, 2009c). Existen algunos métodos para obtener datos relativos a los puestos, en este trabajo se definirán los dos que se utilizarán:

- Entrevista: Es el método más utilizado para reunir datos de los puestos, consiste en recabar información del puesto mediante entrevistas realizadas por un especialista, el titular del puesto y el supervisor directo.

- Observación directa: Este método consiste en la observación in situ del trabajador mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.

Análisis de los Puestos

Analizar un puesto implica identificar y detallar las responsabilidades, conocimientos, habilidades y requisitos necesarios para que pueda desempeñarse correctamente el puesto, además, busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, así como también las condiciones en que debe desempeñar el trabajo (Chiavenato, 2009c).

Manual de Puestos

Según Abrego y Baghin (2017) “El manual de puestos es un documento interno organizacional, que pone énfasis al diseño del puesto en sí ya que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura de la organización” (p.44).

Comportamiento Organizacional

Newstrom (2011) señala que “el comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones” (p. 3). Se enfoca en identificar formas en que las personas actúan de manera más eficaz dentro de las organizaciones. Como disciplina científica, se sustenta en una base de conocimientos en constante expansión a través de estudios de investigación y avances conceptuales. Tiene cuatro metas principales: describir sistemáticamente cómo las personas se comportan en diversas situaciones, entender por qué se comportan de ciertas maneras, predecir la conducta de

los empleados y, finalmente, controlar y desarrollar actividades humanas en el trabajo. Estas metas se logran dentro del marco de una estructura organizacional bien definida, que coordina y organiza tareas, delega autoridad y utiliza recursos de manera eficiente. La estructura organizacional, por lo tanto, no solo establece los roles y responsabilidades de cada miembro, sino que también facilita la comprensión y el análisis del comportamiento organizacional, permitiendo que los objetivos de la organización se alineen con las capacidades y conductas de sus miembros (Newstrom, 2011).

Dispositivo De Intervención

El dispositivo que se utilizará para el plan de intervención es el taller, ya que el mismo consta de sesiones interactivas y prácticas que se diseñan para abordar diversas necesidades de una organización. Suelen ser dinámicos y participativos, con el objetivo de involucrar activamente a los miembros de la organización y facilitar el aprendizaje a través de la experiencia práctica.

Un taller es un espacio en el que se trabaja, elabora y transforma algo para su uso, aplicando este concepto a la pedagogía y a la psicología organizacional, se refiere a una metodología de enseñanza y aprendizaje colaborativa. En un taller, los participantes aprenden haciendo en grupo, realizando actividades conjuntas que permiten el desarrollo práctico de habilidades y conocimientos. Este enfoque se sustenta en principios específicos que facilitan el aprendizaje activo y la interacción efectiva entre los miembros del grupo. Dentro de este espacio, se fomenta el trabajo en equipo para promover la cooperación, se ejercita la creatividad y la iniciativa, y se facilita la comprensión de procesos y la elección de soluciones prácticas. Además, se promueve la participación activa de los participantes, integrando su conocimiento previo, y se establecen metas a alcanzar en un período de tiempo específico (Ander Egg, 1999).

Rol De Consultor De Procesos

El consultor de procesos se encarga de asistir al cliente en la percepción, comprensión y acción sobre los acontecimientos que ocurren en su entorno, con el objetivo de mejorar la situación según los deseos del propio cliente. Este modelo implica proporcionar al cliente una comprensión profunda de lo que está ocurriendo tanto dentro como fuera de él, así como entre él y otras personas. Basándose en esta comprensión, el consultor ayuda al cliente a determinar las acciones necesarias para mejorar la situación. Sin embargo, es crucial que el cliente mantenga una postura proactiva, conservando tanto la iniciativa diagnóstica como la curativa. En este enfoque, el cliente es el protagonista principal, y su participación activa es fundamental para el éxito del proceso de consulta (Schein, 1990).

Plan de Acción

Para el plan de acción de este trabajo se plantean diferentes actividades para llevar a cabo la intervención en el hostal. Primero se realizará un taller informativo con el fin de capacitar a los propietarios del Hostal acerca de la importancia y los beneficios que genera tener una estructura organizacional clara y definida. Una vez realizada la capacitación a los propietarios y ya entendiendo la importancia que tiene la estructura organizacional, en otra actividad se realizará un taller participativo en el que en conjunto con los propietarios de la organización se construirá el organigrama del Hostal.

Una vez confeccionado el organigrama y teniendo claro cuáles son los puestos dentro de la organización, se procederá a recolectar datos para realizar la descripción de los puestos, para esto se utilizará el método de observación directa sobre las tareas, responsabilidades y funciones que realizan los colaboradores. Seguido a esto se realizarán

entrevistas al ocupante del puesto y luego a los propietarios que supervisan los mismos para chequear que la información sea correcta.

Luego de esto se procederá a analizar la información recolectada y se diseñará el manual de descripción de los puestos de la organización. Por último, se realizará un taller en donde se les presentará a los colaboradores una dinámica para que realicen en equipos, y luego se les hará entrega del manual de descripción de los puestos de la organización.

A continuación, se muestra un cuadro que resume el plan de intervención:

LINEA DE INTERVENCIÓN	NECESIDAD OBJETO DE LA INTERVENCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DURACIÓN	ACTIVIDADES
Intervención con un enfoque basado en el desarrollo organizacional	Falta de una estructura organizacional adecuada según las demandas de la organización.	Construir en conjunto con los miembros del Hostal Las Golondrinas una estructura organizacional que defina los roles y responsabilidades de los colaboradores mediante talleres.	Capacitar a los propietarios para que adquieran conocimientos sobre estructura organizacional y su importancia para el desarrollo del Hostal.	1 mes	Lluvia de ideas y capacitación sobre estructura organizacional, diseño, tipos, definición, componentes y beneficios Construcción de organigrama de la organización.
			Diseñar con los propietarios del hostal el organigrama de la organización para que queden establecidos los roles de cada colaborador.		
			Delimitar en colaboración con los miembros del hostal la descripción de las tareas y responsabilidades de cada puesto.	2 meses	Observación directa de las tareas que realizan los trabajadores y los propietarios del Hostal. Entrevistas a colaboradores y propietarios para recabar información de las tareas que realizan. Análisis de datos y creación de descripción de puestos. Presentación de descripción de puestos a propietarios y luego a colaboradores

Actividad 1

Temas: Capacitación sobre estructura organizacional, realizar el organigrama del Hostal.

Objetivos Operativos:

- Brindar información sobre estructura organizacional a los propietarios del hostal.
- Construir el organigrama de la organización.

Reunión 1: “Estructura organizacional... ¿Qué es eso?”

Materiales: Computadora, proyector, pizarra, fibrón, presentación de PowerPoint.

Tipo de Estrategia: Taller informativo/ Capacitación.

Tiempo estimado: 90 minutos.

Lugar: Sala de reuniones del hostel.

Descripción: El consultor se reunirá con los propietarios, se realizará una breve presentación de los momentos del encuentro, primero se realizará una lluvia de ideas y luego el momento de capacitación. El consultor escribirá en una pizarra “Estructura Organizacional” y se les solicitará que digan palabras que crean que tienen que ver con esa temática, todas estas palabras serán transcritas por el consultor en el pizarrón. Cuando ya no tengan más palabras para agregar, se procederá a leer las palabras y preguntar por qué, en qué o como creen que se relacionan con el tema. Luego el consultor expondrá el PowerPoint sobre estructura organizacional, principalmente su diseño, tipos, definición, componentes y beneficios (ver Apéndice A).

Se realizará un recreo de 30 minutos y luego se comenzará con la siguiente reunión

Reunión 2: “Manos a la obra”

Materiales: Computadora, proyector, pizarra, fibrón, presentación de PowerPoint, cuestionario.

Tipo de Estrategia: Taller participativo.

Tiempo estimado: 1 Hora.

Lugar: Sala de reuniones del hostel.

Descripción: Luego de haber presentado el tema en la capacitación, se les solicitará a los propietarios que describan los puestos que existen dentro de la organización y el consultor los anotará en el pizarrón. Después se preguntará quién es el responsable de supervisar

cada uno de los puestos antes mencionados. Una vez identificados y definidos todos los puestos, se retomará la filmina donde explica los tipos de organigrama (ver Apéndice A) y en conjunto con ellos se procederá a construir el organigrama más adecuado para la organización. También se les hará entrega de un cuestionario de elaboración propia (ver Apéndice I) se les explicara como completarlo y se les solicitará que se lo envíen a los colaboradores para que lo completen, tiene como fin evaluar el conocimiento que tienen a cerca de su rol, tareas, funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Actividad 2

Tema: Recopilar los datos necesarios para realizar la descripción de los puestos.

Objetivo Operativo: Observar directamente las tareas y responsabilidades de cada puesto en el hostel para obtener una visión clara de las funciones reales y cómo se ejecutan en la práctica.

Reunión: “Llegó la hora de observar”

Materiales: Computadora, cuaderno, lapicera, planillas de observación directa.

Tipo de Estrategia: Observación Directa.

Tiempo estimado: 18 horas.

Lugar: Edificio Hostel Las Golondrinas.

Descripción: El consultor asistirá al hostel y reunirá tanto a los propietarios como a los colaboradores para explicarles que durante el transcurso de su jornada laboral se estará observando y anotando las tareas que realicen, también se les comentará que el objetivo es poder recopilar información para desarrollar un documento donde queden detalladas todas las tareas y funciones que luego será entregado a ellos, además se resaltaré que no es una evaluación, por lo que se les pedirá que realicen sus funciones con normalidad

como suelen hacerlo habitualmente. Una vez informados los colaboradores, el consultor procederá a realizar la observación directa y completar una planilla que tiene como fin recopilar la información necesaria (ver Apéndice B).

Actividad 3

Tema: Recopilar los datos necesarios para realizar la descripción de los puestos.

Objetivo Operativo: Obtener información detallada y precisa sobre las responsabilidades y tareas de cada puesto a través de entrevistas con los ocupantes de los puestos y los propietarios.

Reunión: “Entrevistas”

Materiales: Cuaderno, lapicera.

Tipo de Estrategia: Entrevistas.

Tiempo estimado: 6 horas.

Lugar: Sala de reuniones del hostel.

Descripción: El consultor asistirá al hostel y realizará entrevistas individuales a los colaboradores que ocupan los puestos antes definidos en el organigrama (ver Apéndice C) luego se entrevistará a los propietarios del hostel también de manera individual, para preguntarle sobre las tareas y responsabilidades que realizan los colaboradores en cada puesto (ver Apéndice D). También se preguntará acerca de las tareas y responsabilidades de los propietarios (ver Apéndice E).

Actividad 4

Tema: Análisis de la información recopilada para crear la descripción de puestos del hostel.

Objetivo Operativo: Crear la descripción de puestos.

Actividad: “Análisis y creación de descripciones de puestos”

Materiales: Cuaderno, lapicera, computadora.

Tipo de Estrategia: Análisis y creación.

Tiempo estimado: 6 horas.

Descripción: El consultor con los datos relevados en el anterior encuentro, realizará la descripción de cada puesto de la organización (ver Apéndice H) para luego plasmarlos en un manual impreso en el que se agregará el organigrama y la hoja de descripción de cada puesto.

Actividad 5

Tema: Presentación de la descripción de puestos a propietarios.

Objetivo Operativo: Presentar la descripción de puestos a los propietarios del hostel.

Reunión: “Tenemos descripción de puestos”

Materiales: Computadora, proyector, descripciones de puestos en formato virtual.

Tipo de Estrategia: Presentación y espacio de consultas.

Tiempo estimado: 90 minutos.

Lugar: Sala de reuniones del hostel.

Descripción: El consultor asistirá al hostel y explicara a los propietarios que esta reunión tiene como fin revisar juntos las descripciones de los puestos para garantizar que todo esté claro y bien estructurado. La idea es que ellos puedan hacer preguntas y sugerir

modificaciones en caso de que haya algo que ajustar. Luego de esto, se presentará a los propietarios con el proyector las descripciones de puestos de la organización en formato virtual. Se presentará en este formato para no realizar un gasto innecesario en papel, en caso de que surjan correcciones.

Se procederá a revisar una por una cada descripción de cada puesto y se explicará que ese es el momento de realizar consultas si tuvieran al respecto sobre algún punto y también de realizar alguna corrección si la consideran pertinente.

Una vez finalizada la presentación de todas las descripciones de los puestos, se realizará un resumen de los cambios realizados y de las observaciones clave que surgieron.

Por último, se agradecerá a los propietarios por su colaboración y se les comentará que el próximo paso será imprimir las descripciones de puestos para presentárselas en un encuentro posterior a los colaboradores.

Actividad 6

Tema: Presentación de la descripción de puestos a los colaboradores del hostel.

Objetivo Operativo: Presentar el manual de descripción de puestos a los miembros del hostel.

Reunión 1: “Dinámica de las tareas”

Materiales: Cuaderno, 2 afiches, fibrón, lapicera, proyector, computadora, juegos de ingenio, presentación con imágenes de juegos de ingenio, instrucciones de juegos de ingenio.

Tipo de Estrategia: Taller participativo.

Tiempo estimado: 2 horas.

Lugar: Sala de reuniones del hostel.

Descripción: Se reunirá a todos los miembros del hostel, y se los dividirá en 2 grupos de 3 y 4 personas de manera aleatoria. Se les entregará 3 juegos de ingenio (ver Apéndice F) armado a cada grupo, podrán verlo durante 5 minutos y luego se desarmarán. Una vez desarmados se les dará la consigna que vuelvan a armar estos juegos, tal cual estaban, para esto se proyectara la imagen de los mismos, tendrán 20 minutos para volver a armarlos.

Una vez transcurridos los 20 minutos deberán dejar los juegos en la mesa, y comenzará un momento de reflexión, donde se les preguntará a los miembros del grupo cómo se sintieron haciendo esa tarea, qué dificultades encontraron, cómo les fue trabajando en equipo y cómo se sintieron con las instrucciones dadas por el consultor. Todas estas reflexiones serán anotadas por el consultor en un afiche y luego se guardará este afiche para el final.

Luego de esto se volverán a desarmar los juegos y se les volverá a pedir que los armen, pero esta vez se les entregarán las instrucciones detalladas (ver Apéndice G) de cómo armarlos también tendrán 20 minutos para la realización de la actividad.

Ya habiendo finalizado el tiempo, se revisará como quedo el armado de los juegos y se abrirá nuevamente un momento de reflexión para ambos grupos, se procederá a preguntarles cómo se sintieron esta segunda vez ya con las instrucciones entregadas, qué dificultades encontraron, cuál fue la diferencia entre la primera y la segunda vez, en cual se sintieron más orientados y en cual se sintieron más cómodos trabajando en equipo. Al igual que en el primer momento, todas estas reflexiones serán transcriptas en un afiche.

Una vez finalizado este espacio, se presentarán los dos afiches realizados en la actividad, esto con el fin de poder contrastar e identificar los cambios en las sensaciones y reflexiones que fueron surgiendo durante los distintos momentos.

Por último, se llegará como conclusión que teniendo las instrucciones definidas y detalladas la tarea se puede realizar de una manera más eficiente.

Se realizará un recreo de 15 minutos.

Reunión 2: “Esta es la Descripción de tu Puesto”

Materiales: Manual de Descripción de los Puestos.

Tipo de Estrategia: Taller participativo.

Tiempo estimado: 2 horas.

Descripción: El consultor en conjunto con los propietarios, presentarán a los colaboradores el organigrama de la organización, su descripción de puestos (ver Apéndice H) y se dejará el manual en la organización para que ellos puedan consultarlo cuando lo necesiten. Este manual, será presentado en formato papel, teniendo en la primera hoja el organigrama de la organización y luego las hojas con cada descripción de puesto.

Además, se entregará el mismo cuestionario (ver Apéndice I) que habían completado con anterioridad los colaboradores que ocupan los puestos dentro de la organización, y se les pedirá que lo completen nuevamente un mes después de la implementación del taller. También se hará entrega de la lista de verificación de las tareas (ver Apéndice J) y se les explicara el objetivo de la misma, se les aportara un ejemplo de cómo deben completarla y se abrirá un espacio para responder consultas.

Diagrama de Gantt

Actividades	Reuniones	Meses			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril
Actividad 1	Estructura organizacional... ¿Qué es eso?				
	Manos a la obra				
	Cuestionario evaluación ad hoc primera toma				
Actividad 2	Llegó la hora de observar				
Actividad 3	Entrevistas				
Actividad 4	Actividad: Análisis y creación de descripciones de puestos				
Actividad 5	Tenemos descripción de puestos				
Actividad 6	Dinámica				
	Esta es la Descripción de tu Puesto				
Evaluación	Cuestionario evaluación ad hoc segunda toma				
	Lista de verificación de tareas				

*Enero y febrero: Temporada alta. Marzo y abril: Temporada baja.

*La organización opera en dos ejes temporales, la temporada alta y los fines de semana largos, y la temporada baja. Es por esto que se distribuyeron las actividades teniendo en cuenta estos ejes, ya que es importante realizar alguna de ellas en temporada alta cuando el ritmo de trabajo es mayor y se realizan la totalidad de las tareas. Mientras que hay otras actividades que es más óptimo llevarlas a cabo en temporada baja cuando el ritmo de trabajo es menor y los colaboradores tienen más tiempo disponible. También se considera importante realizarlas en una fecha cercana a la finalización de la temporada alta para tener en cuenta experiencias recientes que pueden aportar al desarrollo de las actividades.

Recursos

Recursos	Categoría	Descripción del recurso	Cantidades
Humanos	Lic.	en Consultor de Procesos	1
	Psicología		
Materiales Técnicos	Herramientas	Pizarrón	1
		Fibrón para pizarra	1
		Borrador	1
		Lapicera	1
		Cuaderno	1
		Presentación PowerPoint	1
		Juegos de ingenio	6
		Instrucciones juegos de ingenio	2
		Afiches	2
		Planillas de observación directa	8
	Dispositivos	Computadora	1
		Proyector	1
	Tecnologías	Internet	Se utilizará el Wifi del Hostal
Infraestructura	Sala de reuniones	Se utiliza el salón del hostal.	
	Mesas	2	
	Sillas	8	
De contenidos	Documentos	Organigrama	1
		Manual de descripción de puestos	1
		Cuestionario evaluación	1
		Lista de verificación de tareas	1

Presupuesto

Actividad	Duración	Costo		Costo Total Actividad
		Consultor	Recursos Materiales	
Actividad 1	3 horas	\$90,000.00	\$30,000.00	\$120,000.00
Actividad 2	18 horas	\$540,000.00	\$60,000.00	\$600,000.00
Actividad 3	6 horas	\$180,000.00	\$20,000.00	\$200,000.00
Actividad 4	6 horas	\$180,000.00	\$20,000.00	\$200,000.00
Actividad 5	90 minutos	\$45,000.00	\$35,000.00	\$80,000.00
Actividad 6	4 horas	\$120,000.00	\$80,000.00	\$200,000.00
Evaluación	3 horas	\$90,000.00	\$30,000.00	\$120,000.00
Total Proyecto		\$1,245,000.00	\$275,000.00	\$1,520,000.00

*Presupuesto calculado en base a los aranceles profesionales mínimos del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba (2024), a partir de la fecha 1 de junio de 2024, en el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones por “consultoría”.

Evaluación

Con el fin de evaluar los resultados del plan de intervención, en primer lugar, se desarrollará un cuestionario individual ad hoc con una escala de tipo Likert (ver Apéndice H) que se implementará previo a los talleres y luego se volverá a aplicar un mes después. El objetivo es poder evaluar el conocimiento que tienen los miembros del hostel sobre su rol, incluidas las características, tareas, funciones y responsabilidades de su puesto antes y después de la implementación del taller.

Además, se proporcionará una lista de verificación con las tareas que realiza cada colaborador (ver Apéndice I) para que la completen semanalmente, indicando si efectivamente realizaron esas tareas. Esta lista tiene el objetivo de ser un instrumento de mejora continua, permitiendo a los colaboradores llevar un registro de sus tareas. En caso de que dejen de realizar alguna tarea o se añadan nuevas, se contará con un registro de

estos cambios para que puedan modificar la descripción del puesto. Este método de autoevaluación tiene como fin optimizar las tareas y fomentar que los colaboradores asuman un rol activo dentro de la organización.

Resultados Esperados

A partir de la implementación del plan de intervención, se espera que los miembros del Hostal “Las Golondrinas” logren diseñar la estructura organizacional. Es decir, que a través de un proceso de Co-construcción, logren adquirir nuevos conocimientos acerca de la importancia que tiene contar con una estructura clara y definida, que también puedan diseñar el organigrama esclareciendo los roles que cumple cada miembro dentro de la organización y que consigan delimitar cuáles son sus principales tareas y responsabilidades para poder contar con la descripción de cada puesto.

De esta manera, con la estructura definida se pretende que los colaboradores conozcan con mayor precisión y, realicen de una manera más eficiente y optimizada sus tareas, que puedan tener claridad a cerca de su rol y sus responsabilidades dentro de la organización, y, principalmente se espera que esta estructura permita que la organización funcione de manera independiente a sus propietarios, buscando la sostenibilidad, el desarrollo y promoviendo la continuidad de la organización.

Conclusión

A través del análisis de las principales necesidades del Hostal “Las Golondrinas”, el trabajo ha demostrado que la deficiencia en la estructura organizacional es el principal problema a abordar. Sumado a esto, al ser una empresa de tipo familiar, los propietarios sostienen a la organización con sus propios recursos y son quienes definen las funciones, roles y responsabilidades que tienen los colaboradores. Es por esto que, en el trabajo, se considera fundamental tener una estructura organizacional que le permita al hostal funcionar de manera independiente y autónoma, asegurando así su desarrollo y continuidad.

La implementación de este plan de intervención apunta a construir una estructura organizacional en la que se definan claramente los roles, funciones y responsabilidades de los colaboradores a través de un proceso de co-construcción que fomente la participación activa de los miembros. De esta manera quedarían explicitados los roles a través del organigrama y, por otro lado, las tareas, funciones y responsabilidades detalladas en el manual de descripción de puestos.

Entre las fortalezas de este plan de intervención, se encuentra la creación de estas herramientas mencionadas que aportan múltiples beneficios a la organización, tales como, claridad en los roles de los colaboradores dentro de la organización, definición y esclarecimiento de las tareas, lo que genera una manera de funcionar con mayor autonomía, les permite perseguir su mejora continua, mejorar el rendimiento en las funciones, en la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Esto apunta a minimizar los riesgos asociados a la dependencia excesiva de los propietarios y fortalece el rol activo de los colaboradores del hostal. Otra fortaleza a destacar es la viabilidad y

factibilidad de implementación, especialmente considerando las características y tamaño de la organización.

En cuanto a algunas limitaciones del trabajo, se encuentra que la información del hostel “Las Golondrinas” no fue obtenida de manera directa, sino que se extrajo de un caso presentado que consta de datos recopilados por la universidad, por lo que, puede que no reflejen con precisión la realidad actual del hostel. Aparte, es posible que, al momento de realizar la implementación del plan, podrían surgir resistencias al cambio por parte de los colaboradores, como así también baja participación en las actividades propuestas, lo que llevaría a complicaciones en el proceso de Co-construcción de la estructura organizacional planteado en este trabajo, esto llevaría a tener que modificar algunas estrategias.

En cuanto a recomendaciones para adaptar esta propuesta, se considera fundamental asistir a la organización que se planea intervenir para realizar un diagnóstico organizacional de manera directa, precisa y detallada, con métodos de investigación adecuados. Si resultase ser conveniente, utilizar elementos de este plan de intervención basándose en los hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado.

Por otro lado, si bien no se encuentra dentro de los objetivos propuestos, pero si pensando en la mejora continua de la empresa, se puede pensar que con la implementación de este plan, la organización logre desarrollar las herramientas y obtener la información necesaria para realizar otras intervenciones en otros momentos que apunten a establecer un proceso de selección de personal adecuado a las necesidades de cada puesto, sumado a esto, tener los datos que se necesitan para construir una evaluación de desempeño que brinde retroalimentación sobre el rendimiento de los colaboradores e identifique necesidades de capacitación.

Referencias

- Ábrego, Y. J., & Baghin, M. (2017). *Creación del manual de análisis y descripción de puestos* [Proyecto de grado, Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba - IUA]. Repositorio Digital Universitario. <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1298/1/PG%20Abrego%20-%20Baghin.pdf>
- Ander-Egg, E. (1991). *El taller: Una alternativa para la renovación pedagógica*. Magisterio del Río de la Plata.
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria ITSA.
- Chiavenato, I. (9ª ed). (2009a). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2ª ed). (2009b). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (3ª ed.). (2009c). *Gestión de talento humano*. McGraw-Hill.
- Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba. (2024). *Arancel y cuota 2024*. <https://cppc.org.ar/wp-content/uploads/2024/06/ARANCEL-Y-CUOTA-2024.pdf>
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (1ª ed.) (2011). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Hostal Las Golondrinas. (2024). *Hostal Las Golondrinas*. <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/>

Ley 4631/2013. Regulación en materia de clasificación, categorización, inscripción y control de los establecimientos en los que se brindan los servicios de alojamiento turístico, Argentina. (2013).

Morales, C. C., & Rodríguez, L. A. (2016). *Diseño e implementación, estructura organizacional, procesos administrativos y contables para la Fundación Prosperarte de Bogotá* [Proyecto de grado, Universidad de la Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=contaduria_publica

Municipio de Biale Massé. (2024). *Demografía del Municipio de Biale Massé*. <https://infomunicipalidad.com/bialet-masse/#transport>

Newstrom, J. W. (13^{er} ed.). (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.

Núñez Casillas, S. L. (2014). *Estructura organizacional de una empresa familiar mediana en Ciudad Hidalgo, Michoacán: Ejercicio 201. Caso: Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.* [Tesis de licenciatura, Universidad Vasco de Quiroga]. http://dspace.uvaq.edu.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/900/Texto_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. P., & Coulter, M. (8^a ed.). (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (13^{er} ed.). (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.

Universidad Siglo 21. (2019). *Cátedra Seminario Final de Psicología*.

<https://siglo21.instructure.com/courses/32837/pages/plan-de-intervencion#lectura1>

WikiHow. (s.f.). *Cómo armar un rompecabezas de madera*.

<https://es.wikihow.com/armar-un-rompecabezas-de-madera>

Apéndice

Apéndice A

Presentación PowerPoint.



<p>¿Qué es la Estructura Organizacional?</p> <p>Proporciona el marco ideal para el flujo de decisiones y la ejecución de tareas, fomentando la eficiencia operativa y contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales. Es crucial entender y diseñar una estructura adecuada para garantizar que todos los recursos, tanto humanos como materiales, se utilicen de manera eficiente y efectiva. La estructura organizacional de una empresa por sí misma define la forma y por lo tanto de delegar autoridad, controlar las acciones y utilizar los recursos para lograr los metas de la organización.</p>	<p>Para el diseño de una estructura organizacional, es clave considerar estos 6 componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización del trabajo: cómo se dividen las tareas. • Departamentalización: agrupación de tareas similares. • Cadena de mando: autoridad y reportabilidad. • Análisis de control: niveles de autoridad responsable por un gerente. • Centralización vs. Decentralización: grado de toma de decisiones. • Formalización: nivel de estandarización de las tareas. 	<p>Para el diseño de una estructura organizacional, es clave considerar estos 6 componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización del trabajo: cómo se dividen las tareas. • Departamentalización: agrupación de tareas similares. • Cadena de mando: autoridad y reportabilidad. • Análisis de control: niveles de autoridad responsable por un gerente. • Centralización vs. Decentralización: grado de toma de decisiones. • Formalización: nivel de estandarización de las tareas. 	<p>Beneficios de la Estructura Organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad de Roles: Define las responsabilidades y expectativas de cada puesto, mejorando la eficiencia. 2. Eficiencia Operativa: Optimiza los procesos, los flujos de trabajo y la utilización de recursos. 3. Alineación Estratégica: Ayuda a que cada área trabaje en pro de los objetivos generales de la organización. 4. Desarrollo de Talento: Facilita la planificación de carrera y la formación de los empleados.
<p>El Organigrama: Visualizando la Estructura</p> <p>Representación Gráfica: El organigrama es un diagrama que muestra la estructura organizacional de una empresa, incluyendo departamentos y puestos de una manera.</p> <p>Comunicación Clara: Facilita la comprensión de la cadena de mando, el flujo de autoridad y las líneas de reporte.</p>	<p>Tipos de Organigrama</p> <ul style="list-style-type: none"> Organigrama Vertical Organigrama Horizontal Organigrama Circular 	<p>Análisis y Descripción de Puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de Puestos: Identificar las responsabilidades, habilidades y requisitos de cada puesto dentro de la organización. Descripción de Puestos: Documento de soporte que describe las funciones, tareas y responsabilidades de cada rol. Especificación de Puestos: Documento de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que debe tener la persona que va a desempeñar el puesto. Beneficios: Mejora la selección de personal, la asignación de tareas y el desarrollo profesional de los empleados. 	<p>Métodos de Recolección de Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> Observación Directa: Consiste en la observación in situ del trabajador mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto. Entrevista: Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por un especialista y el titular del puesto.
<p>Elementos de una Descripción de Puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características del puesto • Misión • Descripción de funciones • Descripción de responsabilidades • Requisitos educativos • Requisitos de experiencia • Requisitos de habilidades • Requisitos de conocimientos • Requisitos de actitud • Requisitos de personalidad • Requisitos de salud • Requisitos de otros • Comentarios 	<p>Modelos de Descripciones de Puestos</p>	<p>Implementación de Cambios en la Estructura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación: Analizar la estructura actual y identificar áreas de mejora. 2. Diseño: Definir la nueva estructura que se quiere implementar. 3. Comunicación: Informar y preparar a los empleados para el cambio. 4. Implementación: Poner en práctica la nueva estructura de manera gradual y controlada. 	<p>Muchas gracias por su atención</p>

Fuente: elaboración propia. Recuperado de:

<https://docs.google.com/presentation/d/1OzMNH0Dx1KjjYqmL-8hk7ST7u8SrzbUd2Q4QWNTHVg/edit?usp=sharing>

Apéndice B**Planilla observación directa**

Puesto	
Responsabilidades laborales y objetivos generales	
Tareas diarias	
Educación/capacitación requerida	
Experiencia preferida	
Habilidades preferidas	
Requisitos físicos	
Requisitos adicionales del puesto horas de trabajo, viajes, disponibilidad general, etc.	

Apéndice C

Entrevista a colaborador

1. ¿Cómo se denomina el puesto que usted ocupa en el Hostal Las Golondrinas?
2. ¿Con que frecuencia realizas tus tareas: diaria, semanal o mensualmente?
3. ¿En qué horarios trabajas?
4. ¿Cuáles son las principales funciones y tareas de tu puesto de trabajo?
5. ¿Podrías describirme cómo haces estas tareas? ¿Qué métodos y procesos pones en práctica?
6. ¿Cuáles son los objetivos y los resultados esperados de tu puesto de trabajo?
7. ¿Cuáles son las principales obligaciones y responsabilidades que tiene tu puesto?
8. ¿Quién es tu superior inmediato? ¿Qué le reportas a él?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto?
10. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere tu puesto?
11. ¿Qué competencias crees que son necesarias para desarrollarte en tu puesto?
12. ¿Algo más que quieras agregar de tu puesto?

Apéndice D

Entrevista a propietario supervisor de puestos

1. ¿Cómo se denomina el puesto que usted supervisa en el Hostal Las Golondrinas?
2. ¿Cuál es la frecuencia de trabajo del puesto: diaria, semanal o mensualmente?
3. ¿Qué horarios de trabajo tiene el puesto?
4. ¿Cuáles son las principales funciones y tareas del puesto?
5. ¿Podrías indicarme qué métodos y procesos se deben poner en práctica para el desarrollo del puesto?
6. ¿Cuáles son los objetivos y los resultados a los que apunta el puesto?
7. ¿Cuáles son las principales obligaciones y responsabilidades del puesto?
8. ¿Quién es el superior inmediato? ¿Qué debería reportar a él?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto?
10. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere el puesto?
11. ¿Qué competencias crees que son necesarias para el puesto?
12. ¿Cuáles son los requerimientos del puesto?
13. ¿Algo más que quieras agregar del puesto?

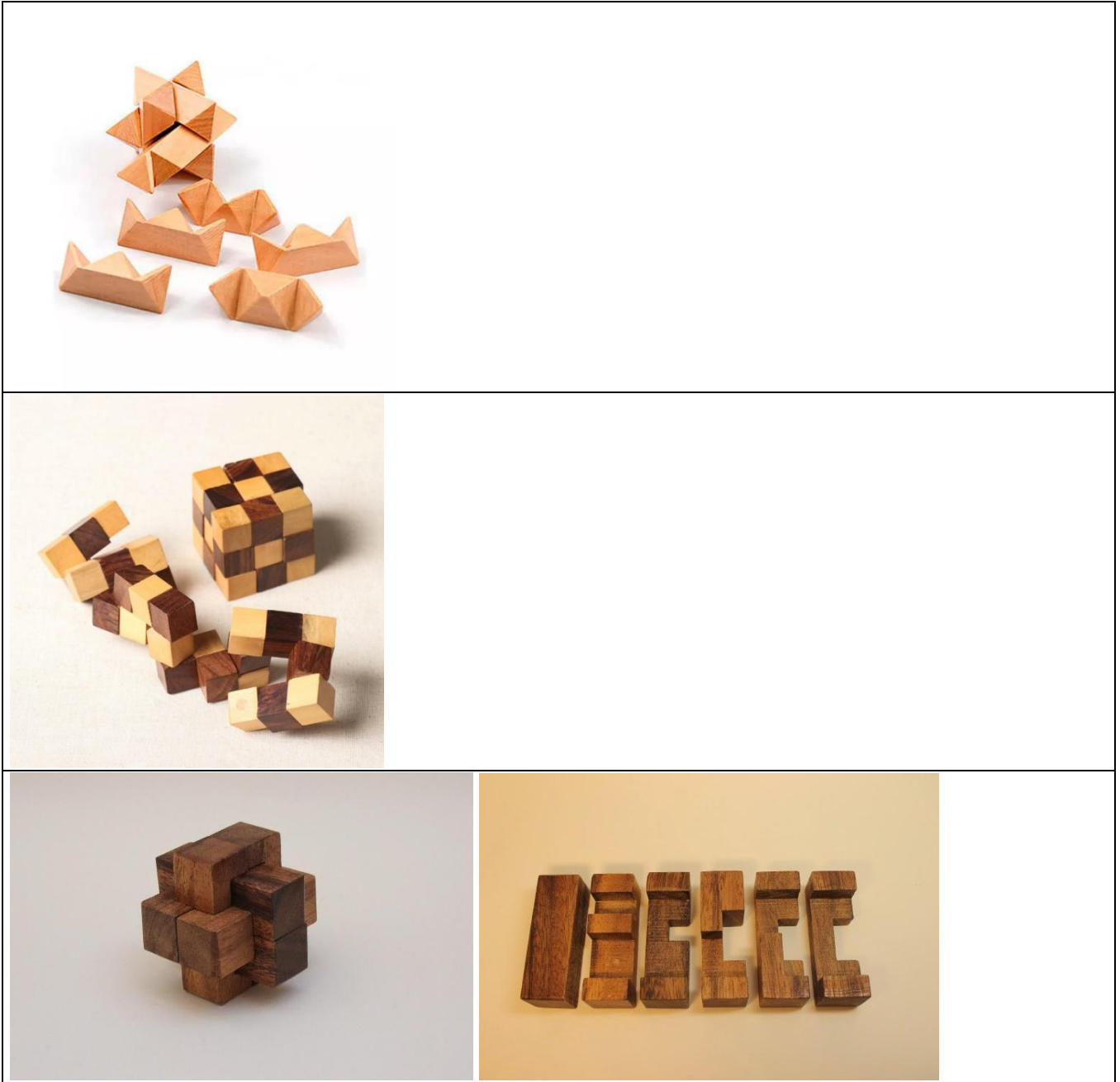
Apéndice E

Entrevista a propietario

1. ¿Cómo se denomina el puesto que usted ocupa en el Hostal Las Golondrinas?
2. ¿Con que frecuencia realizas tus tareas: diaria, semanal o mensualmente?
3. ¿En qué horarios trabajas?
4. ¿Cuáles son tus principales funciones y tareas?
5. ¿Podrías describirme como llevas a cabo tus tareas? ¿Qué métodos y procesos pones en práctica?
6. ¿Cuáles son los objetivos y los resultados esperados de tu puesto de trabajo?
7. ¿Cuáles son tus principales obligaciones y responsabilidades?
8. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto?
9. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere tu puesto?
10. ¿Qué competencias crees que son necesarias para desarrollarte en el puesto?
11. ¿Algo más que quieras agregar de tu puesto?


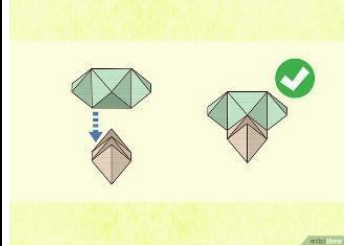
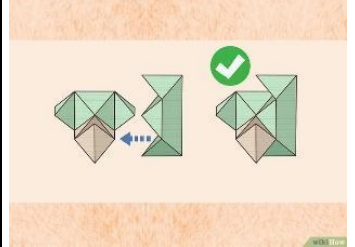
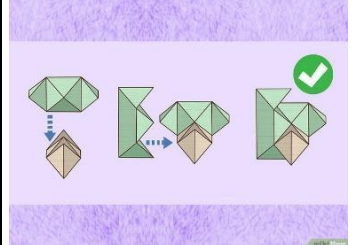

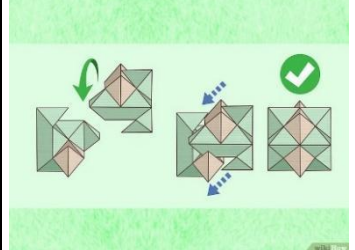
Apéndice F

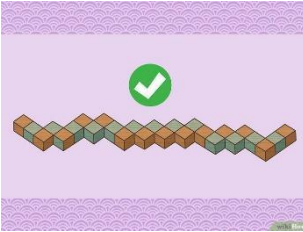
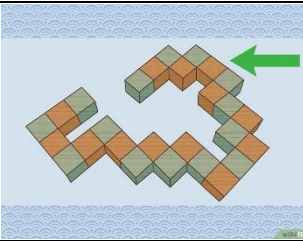
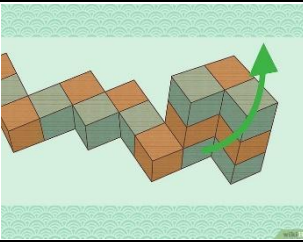
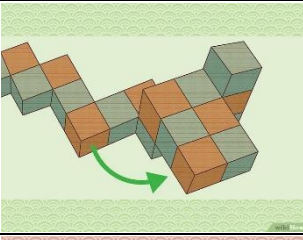
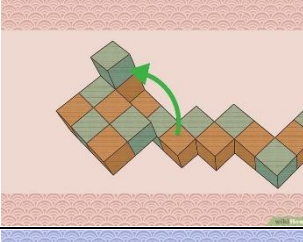
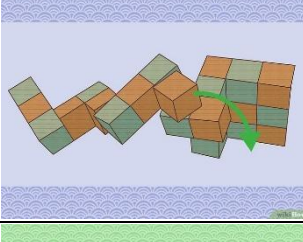
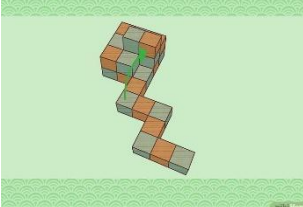
Imágenes juegos de ingenio

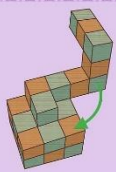
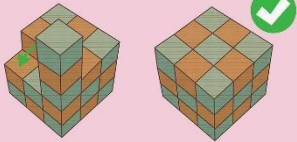


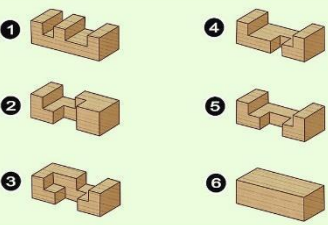
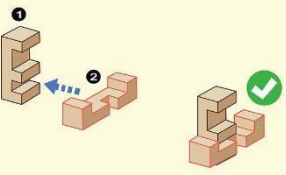
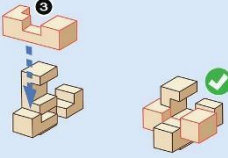
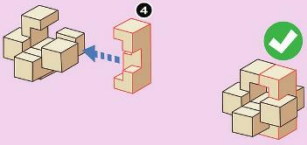
Apéndice G

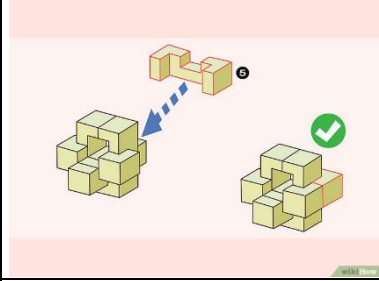
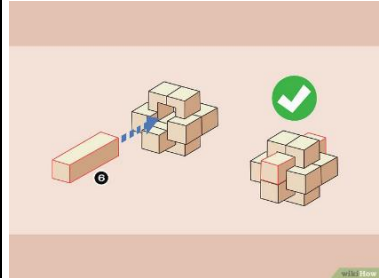
Instrucciones juegos de ingenio.

	<p>Paso 1: Coloca una pieza verticalmente en el espacio de trabajo. Todas las piezas de este rompecabezas son idénticas, aunque algunas pueden ser de diferentes colores. Elige cualquiera para empezar y colócala verticalmente en la mesa o superficie de trabajo.</p> <p>Cada pieza tiene unas "puntas" de forma triangular que sobresalen, así como unas "aberturas" de forma triangular o hendiduras para que las "puntas" de otras piezas encajen en ellas.</p>
	<p>Paso 2: Encaja una pieza en la abertura más lejana de la primera pieza. Usa una pieza de un color diferente al primero. Ponlas de costado con las puntas apuntando hacia afuera y sitúa la punta central de la nueva pieza en la abertura o hendidura más lejana de la primera. Ambas deben estar perpendiculares entre sí.</p>
	<p>Paso 3: Desliza la siguiente pieza en la abertura más cercana de la primera. Elige una pieza que sea del mismo color que la primera. Ponla de costado y colócala en la abertura más cercana de la primera de modo que las dos estén perpendiculares entre sí. Las puntas deben apuntar hacia la última pieza agregada.</p>
	<p>Paso 4: Encaja una pieza encima de las últimas dos piezas. Selecciona una pieza del mismo color que la primera. Voltéala para que las puntas y las aberturas queden hacia abajo y quede paralela a la primera. Sitúala en la parte superior de las dos piezas apiladas. En este punto, debes tener 4 piezas idénticas entrelazadas.</p>
	<p>Paso 5: Pon el rompecabezas de costado y coloca otra pieza entre las dos piezas verticales. Gira el rompecabezas para que haya dos piezas apuntando verticalmente. Sostenlo en una mano y usa la otra para deslizar una pieza horizontalmente entre las dos verticales.</p>
	<p>Paso 6: Dale la vuelta al rompecabezas y coloca la última pieza entre las dos piezas verticales. Gira el rompecabezas para que la última pieza que agregaste esté en la parte inferior. Desliza esta última entre las dos que sobresalen verticalmente para que quede paralela a la última pieza agregada. Es posible que tengas que moverlo o manipularlo un poco para que encaje. Y con esto habrás resuelto un rompecabezas de madera de estrella de 6 piezas.</p>

	<p>Paso 1: Desenrolla las piezas para formar una línea. Si el rompecabezas está en forma de cubo o si intentabas resolverlo, tendrás que empezar de nuevo. Desenrolla las partes para que formes una línea que parezca una serie de escaleras. Ordénala de manera que las piezas del extremo del lado izquierdo apunten hacia arriba y las del extremo del lado derecho hacia abajo.</p>
	<p>Paso 2: Dobla la tercera columna diagonal desde la derecha a 180° por debajo de sí misma. La columna en el extremo derecho apuntará hacia abajo. Busca la tercera línea diagonal a la izquierda del borde derecho, que debería estar apuntando hacia arriba a la izquierda y tener tres cubos. Dobla los tres cubos de esa fila 180° hacia ti debajo del rompecabezas para que queden paralelos y nivelados a la fila que se encuentra junto a ellos.</p>
	<p>Paso 3: Gira las piezas del lado derecho 90° hacia atrás y luego 90° hacia arriba. Toma la columna de dos cubos junto a las dos columnas paralelas y gírala 90° hacia atrás. Luego gira la columna en el extremo 90° hacia arriba para que los tres cubos queden verticales.</p>
	<p>Paso 4: Voltea las mismas piezas hacia adentro 90° y luego dobla la última columna 90° hacia abajo. Mantén la mano en las últimas piezas movidas, gira ambas columnas hacia adentro y hacia ti 90°. Luego, empuja la columna de 3 cubos hacia abajo y aléjala 90° para que quede paralela al piso.</p>
	<p>Paso 5: Gira las columnas de la izquierda hacia adentro 90° y luego 180° en el sentido de las agujas del reloj. Encuentra el cubo inferior de la segunda columna de tres cubos desde la izquierda. Dóblalo hacia ti 90°. Luego, encuentra el cubo más bajo de la columna a la izquierda de la que acabas de manipular y gíralo 180° en el sentido de las agujas del reloj.</p>
	<p>Paso 6: Gira las columnas de la derecha 90° a la derecha y luego 180° hacia afuera. Encuentra el cubo superior en la columna de dos cubos que acabas de rotar. Gíralo 90° a la derecha para que la fila de tres columnas se apile en la fila de abajo. La pieza larga de la derecha parecerá una escalera. Dobla el último cubo a la derecha en la columna de tres cubos que acabas de girar 180° hacia arriba para que quede plano en la fila de abajo.</p>
	<p>Paso 7: Dobla el último cubo de la columna de tres cubos a la izquierda 90°. Luego, suelta el rompecabezas con la mano izquierda, usa la mano derecha para sujetar las piezas de la línea de la "escalera" que aún no están dobladas. Esto hará girar el rompecabezas para que los cubos extras queden en la parte superior.</p>

	<p>Paso 8: Gira las columnas finales 90° hacia abajo y luego hacia atrás 180°. Agarra las dos columnas de los cubos que están pegadas en la línea al lado del cubo parcialmente terminado y dóblalas 90° hacia ti. Luego gira la columna del lado derecho del cubo 180° hacia atrás</p>
	<p>Paso 9: Dobla las últimas tres columnas en forma de "U" para completar el rompecabezas. Voltea la columna a la derecha del cubo hacia ti en 180°. Luego, dobla 90° hacia abajo la que se encuentra en el lado derecho, que es la segunda hasta el final. Para terminar el rompecabezas, gira la última columna en 180°.</p>

	<p>Paso 1: Identifica las seis piezas. Hay seis piezas en el rompecabezas. Para mayor claridad, la que tiene una ranura parcial en el medio con un cuadrado que sobresale por debajo de ésta es la n.º 1. La pieza con una ranura corta, rectangular y lados en forma de L es la n.º 2. La que posee una ranura cuadrada y otra pequeña rectangular es la n.º 3. Aquella larga con un corte rectangular es la n.º 4. La pieza con una ranura parcial en el medio que forma una L es la n.º 5. La rectangular larga sin ranuras es la n.º 6.</p>
	<p>Paso 2: Encaja la pieza 2 horizontalmente en la pieza 1. Encuentra la pieza con una ranura parcial en el medio y un cuadrado debajo de ésta. Luego encuentra otra con una ranura corta y rectangular con los lados en forma de L. Colócalas juntas de manera que la que tiene el cuadrado encaje horizontalmente en la vertical con los lados en forma de L. La ranura en esa debe estar orientada hacia ti y la forma cuadrada de la otra pieza hacia la izquierda y hacia la pieza vertical.</p>
	<p>Paso 3: Desliza la pieza 3 por debajo de la pieza 2 para que queden perpendiculares. Esta pieza tiene dos ranuras cortadas a través de ella. Colócala perpendicularmente debajo de la pieza horizontal. La ranura debe estar orientada hacia la pieza horizontal para que encajen.</p>
	<p>Paso 4: Agrupa la pieza 4 con la pieza 1. Sostén la pieza 4 (con la ranura larga y rectangular) de modo que sea una imagen de espejo de la vertical 1, con las ranuras una frente a la otra. Desliza la 4 en el rompecabezas para que mantengas las piezas horizontales en su lugar.</p>

	<p>Paso 5: Desliza la pieza 5 en las ranuras de las piezas horizontales. Sostén la pieza 5 de modo que el corte quede hacia las piezas verticales y la parte plana quede hacia afuera. Colócala horizontalmente en el lado izquierdo de las piezas verticales y deslízala en las ranuras de las piezas horizontales existentes.</p>
	<p>Paso 6: Desliza la pieza rectangular a través de la abertura central. Esta es la última pieza que necesitarás agregar. Simplemente desliza la pieza rectangular larga en la abertura cuadrada en el centro de las otras. Ahora el rompecabezas quedará armado y completo.</p>

Apéndice H

Modelo documento descripción de puestos

Nombre del puesto		Fecha de actualización
Responsable del área:	Ocupante del puesto:	Delega en:
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1.ASPECTOS ORGANIZATIVOS		
2.OBJETIVOS		
3.INDICADORES		
4.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
5.DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES		
6.AUTORIDAD		
7.RELACION CON OTRAS ÁREAS		
8.REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL		
OTROS CONOCIMIENTOS		
9.COMPETENCIAS CONDUCTUALES		

Conozco cuales son los principales requerimientos para mi puesto										
Estoy familiarizado/a con los conocimientos, experiencias, escolaridad y habilidades que se debe tener para ocupar el puesto.										
Tengo claridad acerca de cuáles son las tareas que realizan mis compañeros de trabajo.										
Siento que mi compañero de trabajo realiza menos tareas que yo.										
Reconozco y comparto los valores que tiene el Hostal Las Golondrinas.										
Comentarios Adicionales:										

Apéndice J

Lista de verificación de tareas

Nombre y Apellido:	Puesto:	Fecha:
Tareas	Se realizó (Marcar con una X)	No se realizó (Marcar con una X)
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
Nueva tarea		
Observaciones:		

Ejemplo de cómo quedaría completa la lista

Nombre y Apellido: X	Puesto: X	Fecha: xx/xx/xx
Tareas	Se realizó (Marcar con una X)	No se realizó (Marcar con una X)
A	X	
B	X	
C		X
D	X	
E	X	
F	X	
G		X
Nueva tarea	(Breve descripción sobre la tarea nueva que se realizó)	¿Por qué? (Breve descripción sobre por qué no se realizó)
Observaciones: (Observaciones que consideren pertinentes sobre las tareas)		