

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado - Plan de intervención

Licenciatura en Psicología

“Integración de la cultura del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz mediante un dispositivo de capacitación.”

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Doering, Ana Paula

Legajo: PSI03430

Director de tesis: Dr. y Lic. Rubén M. Pereyra

Ciudad de Córdoba, Argentina

Junio, 2020

Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Línea estratégica de intervención	6
Resumen de la organización	8
Delimitación de la necesidad o problemática objeto de intervención	15
Objetivos.....	18
Justificación	19
Marco teórico.....	
Capítulo I. Contextualización	22
Capítulo II. Población	25
Capítulo III. Cultura organizacional	28
Capítulo IV. Instrumento de intervención: Dispositivo de capacitación	38
Plan de acción.....	
Actividades	44
Diagrama de Gantt	58
Recursos.....	59
Presupuesto.....	60
Evaluación.....	62
Resultados esperados.....	63
Conclusión.....	64
Referencias	66
Anexos.....	
Anexo I. Cronograma de actividades	79
Anexo II. Video: “ <i>La cultura organizacional, el trasfondo de nuestra manera de hacer las cosas</i> ”	80
Anexo III. Dinámica: “ <i>Con ejemplos se aprende</i> ”	81
Anexo IV. Video: “ <i>Hotel sustentable Howard Johnson Villa Carlos Paz</i> ”	82

Anexo V. PowerPoint: “ <i>Nosotros somos...</i> ”	83
Anexo VI. PowerPoint: “ <i>Marcando el rumbo</i> ”	84
Anexo VII. Video: “ <i>Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio, Creatividad, actitud 3-3</i> ”	85
Anexo VIII. Gráfico: “ <i>Aquí estamos...allá vamos</i> ”	86
Anexo IX. PowerPoint: “ <i>Atención de calidad</i> ”	87
Anexo X. Instrucciones paso a paso para hacer Origami.....	88
Anexo XI. Dinámica: “ <i>Encontremos nuestra identidad</i> ”	89
Anexo XII. Video: “ <i>Trabajar en equipo requiere compromiso</i> ”	94
Anexo XIII. Música instrumental	95
Anexo XIV. Modelo de certificado de participación	96
Anexo XV. Matriz de evaluación de impacto	97
Anexo XVI. Cuestionario	99

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado, correspondiente a la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, tiene como objetivo abordar la cultura organizacional del restaurante del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba, en pos de lograr una integración de la misma al resto de la compañía. La detección de la problemática surgió a partir de la realización de un exhaustivo análisis sobre la empresa y del aporte de buscadores webs de hotelería, que permitieron obtener datos desde la mirada de los usuarios. Se propone su abordaje mediante un dispositivo de capacitación, en modalidad de taller presencial, compuesto por seis encuentros con frecuencia de uno por semana. Se pretende que dichos encuentros contribuyan a que los miembros del restó conozcan e internalicen aspectos de su cultura. Posterior a su aplicación, se plantea la realización de una evaluación de impacto que permita valorar los resultados obtenidos.

Palabras claves: Cultura organizacional, hotel, capacitación, taller.

Introducción

Si bien el ámbito de la Psicología organizacional aún no se encuentra muy desarrollado en nuestro país, a nivel global el interés por comprender los factores que impactan en las organizaciones se incrementó considerablemente en los últimos años, producto de la creciente complejidad de los entornos en donde las empresas se encuentran insertas y la imperiosa necesidad de adaptarse a ese contexto para poder subsistir.

Uno de los factores que actualmente se consideran indispensables a tener en cuenta es el factor humano, concibiéndose a las organizaciones como sistemas sociales complejos. El estudio de sus miembros, de sus comportamientos y de la cultura empresarial de la que forman parte es objeto de análisis del Desarrollo Organizacional, herramienta que permite alcanzar organizaciones más eficaces y funcionales mediante el abordaje de dichos aspectos.

Este escrito se focaliza en el elemento cultural de las empresas, definiéndose como “(...) *la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa*” (Serna, 2003, p. 89). Según Schein (1988) la cultura empresarial permite la adaptación de la organización al entorno externo y, al mismo tiempo, posibilita la integración interna.

Se entiende que las organizaciones necesitan de una cultura clara y fuerte para poder tener éxito a largo plazo, esto implica alcanzar un consenso entre los miembros respecto a cuáles son los valores predominantes, cómo y hacia dónde deben dirigir sus

acciones, etc. generando cohesión interna además de facilitar el sentido de pertenencia, compromiso e identificación con la empresa.

Mediante el análisis de diversas fuentes de información se ha podido pesquisar que el accionar del personal del restó The Lord, ubicado en el interior del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, no es congruente con los objetivos de la institución de la que forma parte y, se infiere, que la raíz de esta problemática es la ausencia de una cultura fuerte que guíe las conductas en el lugar de trabajo. Por esa razón, se plantea la implementación de un taller de capacitación donde se lleven a cabo actividades que ayuden al desarrollo de una cultura organizacional integrada, dónde todas las áreas se encuentren alineadas a una cultura compartida y cada uno de los miembros conozca e internalice los diversos elementos que la componen.

Se resalta la importancia de realizar dicha intervención ya que, de lo contrario, la empresa seguirá teniendo una cultura fragmentada que no permitirá a los miembros “sentirse parte” y aunar esfuerzos para alcanzar los objetivos que tienen en común. Considerar a los recursos humanos en las empresas es clave, puesto que cualquier factor que influya en ellos, –en su motivación, satisfacción y compromiso, principalmente– impacta en la productividad de la compañía.

Línea estratégica de intervención

El presente Trabajo Final de Grado corresponde a la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21 y tiene como propósito el desarrollo de un plan de intervención a partir de la línea temática estratégica “*Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional*” con la intención de plantear acciones que permitan mitigar problemáticas detectadas en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba.

El desarrollo organizacional es uno de los objetos de estudio de la Psicología organizacional, la cual es definida por Zepeda (1999) como la rama de la psicología centrada en el estudio de los fenómenos psicológicos individuales dados en el interior de las organizaciones y en las formas en que los procesos organizacionales influyen en las personas.

Chiavenatto (2011) considera al desarrollo organizacional como:

(...) un esfuerzo integrado para realizar un cambio planeado que abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador aunando el empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional (p. 350)

Los cambios socioeconómicos generados producto de la globalización, llevaron a las empresas a plantearse la necesidad de incrementar sus niveles de competitividad en el mercado ya que, al diluirse las fronteras, las organizaciones comenzaron a competir

con industrias de todas partes del mundo. Esto, acompañado de la dinámica del contexto actual, lleva a las empresas a considerar a “la adaptación al entorno” como un factor clave para sobrevivir, generando cambios que permitan ir en sintonía con el mismo.

Lo mencionado anteriormente da cuenta de la importancia que tiene el desarrollo organizacional en las empresas actualmente, ya que, tal como menciona Garzón Castrillón (2005):

(...) el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado en la organización conforme a, en primer término, las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre los grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo); es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, en suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa. (p. 15)

A continuación, se exponen características de la organización elegida, las cuales contienen una serie de datos relevantes para abordar el tema en cuestión.

Resumen de la organización

La propuesta de intervención es llevada a cabo en el Hotel Howard Johnson, el cual se sitúa en la localidad de Villa Carlos Paz, ciudad turística ubicada en el interior de la provincia de Córdoba.

El hotel forma parte de la cadena internacional Howard Johnson que se encuentra en Estados Unidos y otras partes del mundo. Asimismo, *“La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.800 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo”* (Howard Johnson Argentina, s.f.).

En nuestro país, en 1997 Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires y dos años después se extendió a diferentes provincias, llegando a la ciudad de Villa Carlos Paz en el año 2011 (Universidad Siglo 21, 2019). Al respecto, el sitio web Howard Johnson Argentina (s.f.) menciona que la marca comenzó a desarrollarse en el año 1999 a partir de la apertura de sus dos primeros hoteles y afirma que desde un inicio estudiaron el mercado hotelero argentino, lo que les permitió advertir la necesidad de nuevas propiedades que ofrecieran, tanto al público de personas que se hospedan por negocios como a las que lo hacen por placer, instalaciones de alta calidad y confort, con atención y equipamientos óptimos y que pudieran ser brindados a un costo acorde para dicho mercado.

La prestigiosa cadena cuenta con cuatro categorías de hoteles:

- Howard Johnson plaza hotel (5 estrellas)
- Howard Johnson hotel (4 estrellas)

- Howard Johnson Inn (hoteles de servicios limitados, ubicados en lugares estratégicos)
- Howard Johnson Express Inn (hoteles de ruta)

Si bien todas las franquicias deben seguir ciertos estándares de la marca, cada una puede añadir su sello personal incorporando aspectos distintivos de la localidad en la que se encuentre ubicada (Universidad Siglo 21, 2019).

En relación a su franquicia en Villa Carlos Paz, “Howard Johnson Carlos Paz” se define como una empresa familiar que mantiene su impronta de PyME, es gestionada por Pablo Elliot y sus dos hijas (Universidad Siglo 21, 2019).

Su primera inauguración fue en el año 2011 pero su inauguración oficial (puertas abiertas) se llevó a cabo en Diciembre del 2016, tras haber incorporado y capacitado a 80 colaboradores en diversas áreas (Universidad Siglo 21, 2019).

En un principio, el proyecto se gestó bajo la idea de construir un Condo hotel. Respecto a esta modalidad comercial, “*Se trata de un hotel cuyas habitaciones pertenecen a inversores individuales. El formato es muy simple: cada habitación es una unidad funcional de la cual su dueño posee título de propiedad*” (La nación, 2018, párr. 8). Es decir, sus accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que se encuentran a disposición de los administradores de la cadena, en este caso, la familia Elliot.

Actualmente, el hotel posee 127 habitaciones y las siguientes instalaciones: Gym, salón de convenciones (Howard Johnson Corporativo & eventos), parque con

juegos externos, cuatro piscinas más una climatizada, Kids club, Restaurante The Lord e Iluminé club spa (Howard Johnson Argentina, s.f.).

En cuanto a sus recursos humanos, “El hotel Howard Johnson cuenta con un personal de 80 personas que trabajan de manera permanente en las instalaciones de la empresa” (Universidad Siglo 21, 2019, p. 26). Su organigrama se compone de la siguiente manera:

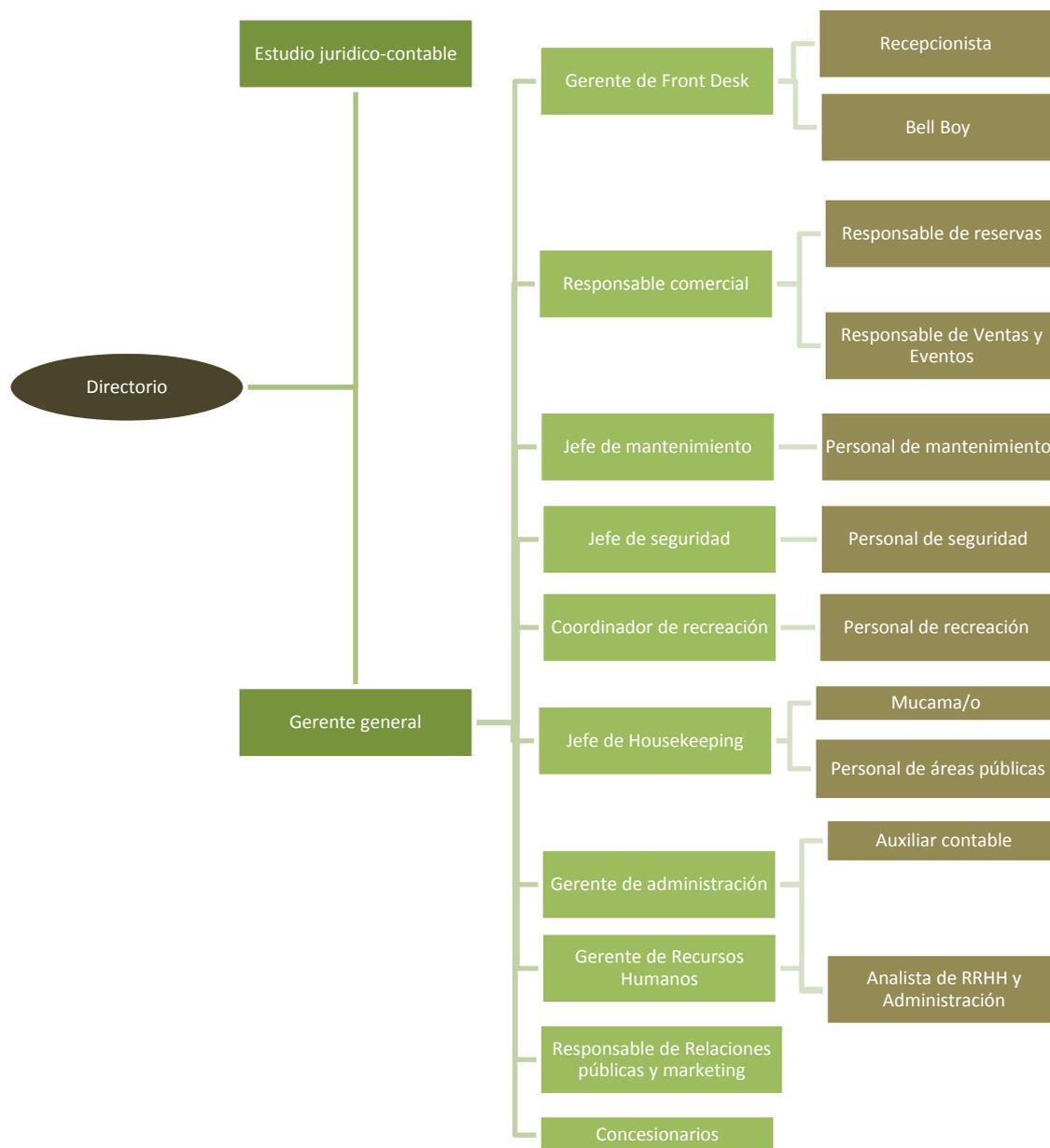


Figura 1: Organigrama. Fuente: Adaptado de “Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)”, Universidad Siglo 21, 2019.

“El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, aquella que tuvo el sueño de construir un Howard Johnson en Villa Carlos Paz y los inversionistas” (Universidad siglo 21, 2019, p.11). Las estrategias corporativas, aquellas que guían el accionar de la empresa, planteadas por la gerencia son: consolidarse en el mercado local como una organización con un fuerte foco en el turismo familiar y diseñar productos y servicios que logren adaptarse a las necesidades particulares de los diversos contingentes o grupos turísticos como ser jubilados, estudiantes, etc. (Universidad siglo 21, 2019).

Adicionalmente, el manual de inducción del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz (mencionado en Universidad Siglo 21, 2019) da a conocer algunos elementos relevantes para comprender la identidad de este hotel:

Misión: Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Valores:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.

- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa (Universidad Siglo 21, 2019, pp. 9-10).

Filosofía de trabajo: Énfasis en el respeto mutuo, la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades asignadas, la tolerancia, la cordialidad. Además, se espera que los empleados tengan un alto nivel de desempeño en sus puestos y posean deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y actitudes óptimas para el trabajo en equipo y un buen clima laboral (Universidad Siglo 21, 2019).

Cultura de Trabajo: Entre sus principales aspectos se encuentra el compañerismo, el foco en el servicio y atención al huésped, el trato cordial y el fomentar un clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de los huéspedes (Universidad Siglo 21, 2019).

Por último, otro factor relevante de la cultura de Howard Johnson Villa Carlos Paz es su “cultura verde”. Se le otorgó categoría Plata en Hoteles más verdes, es decir que posee una gestión sustentable fuertemente comprometida con el cuidado del medio ambiente, la cual se expresa en sus códigos de conducta y en sus políticas de seguridad e higiene, principalmente (Universidad Siglo 21, 2019).

En relación a los concesionarios (Ver figura 1), son dos los sectores que se encuentran concesionados en este hotel: El restaurante The Lord y el spa Iluminé. En

cuanto al primero, el directorio mantiene la auditoría de todos sus procesos a fin de asegurar el cumplimiento de sus estándares de calidad, mientras que el spa dispone de su propia administración. Ambos espacios poseen sus propia visión, misión y valores (Universidad Siglo 21, 2019).

Restaurante The Lord

Visión: Convertirnos en una empresa gastronómica de vanguardia que se reconozca como compañía de la cadena de hoteles número uno en el mundo, brindando soluciones gastronómicas en eventos y una atención de excelencia para los huéspedes del hotel. Posicionarnos como la mejor opción en comida y atención al cliente para Villa Carlos Paz y alrededores.

Misión: Desarrollar:

- Un servicio gastronómico bajo los estándares internacionales y de categoría para un hotel 5 estrellas.
- El capital humano para estar al lado de los huéspedes y que se lleven un recuerdo inmejorable de calidad y atención y calidad.
- Sistemas que nos proporcionen una respuesta dinámica en toda la organización.

Valores:

- Trabajo en equipo
- Respeto mutuo y lealtad
- Compromiso y vocación por el servicio
- Simpleza, innovación y creatividad

- Transmisión de conocimiento
- Humildad y colaboración
- Comunicación clara (Universidad Siglo 21, 2019, pp. 12-13).

Además de comprometerse con la calidad y el servicio de atención al cliente, The Lord posee dos objetivos adicionales: garantizar la máxima seguridad de sus trabajadores y cuidar el medio ambiente (Universidad Siglo 21, 2019).

Spa Iluminé

Su misión es alcanzar la satisfacción de sus clientes, brindándoles asesoramiento y tratamientos personalizados, atención y servicios de excelente calidad, en un ambiente de calidez óptimo para la relajación (Universidad Siglo 21, 2019).

En referencia a su visión, postula que *“Iluminé Club Spa será reconocido como la empresa de excelencia en salud, estética y relax en lo referido a spas de hoteles 4 y 5 estrellas dentro y fuera del país”* (Universidad Siglo 21, 2019, p. 14).

Finalmente, entre sus valores se destacan la ética y credibilidad, la calidez, la calidad, el dinamismo y el estímulo (Universidad Siglo 21, 2019).

Delimitación de la necesidad o problemática objeto de la intervención

Se ha podido pesquisar en los datos brindados por la Universidad Siglo 21 (2019), que el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y sus partes concesionadas (restaurante y spa) explicitan en su manual de inducción aspectos de su cultura como ser sus valores, su filosofía, su misión y su visión, y que todos ellos ponen foco en la calidad, en la atención al cliente y en el mantenimiento de un buen clima de trabajo. Sin embargo, al examinar los comentarios plasmados en algunos de los principales buscadores de hotelería del país, se pudo detectar que gran parte de sus clientes expresan no sentirse satisfechos con el servicio brindado por una de sus partes concesionadas (restaurante), mencionándose en diversas ocasiones que dicho espacio no posee el nivel adecuado para formar parte de un hotel internacional de renombre (Véase Gráfico 1).

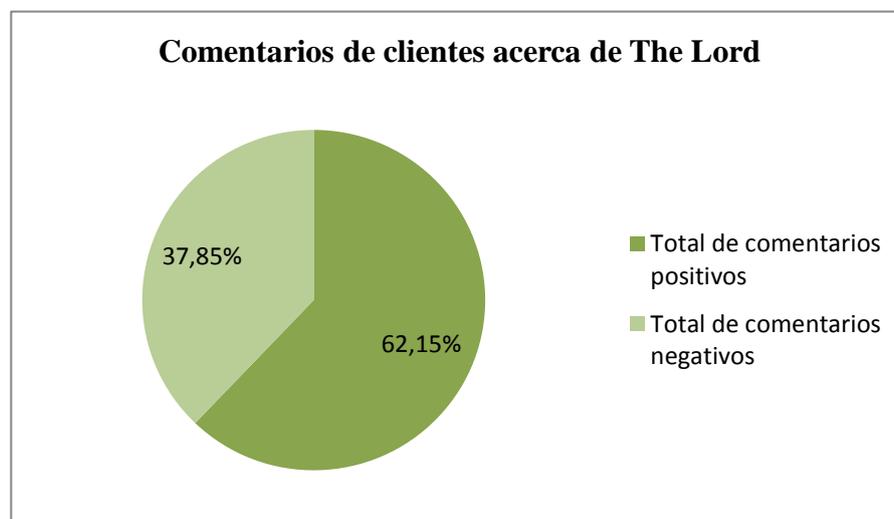


Gráfico 1: *Comentarios de clientes*. Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1 muestra el promedio total de comentarios negativos y positivos en relación al total de comentarios sobre el restaurante (790) encontrados en tres buscadores de hotelería: Booking.com, Tripadvisor.com.ar y Despegar.com.ar. Se puede

observar que un gran porcentaje de los comentarios son desfavorables (37,85%). Los aspectos más criticados por los clientes fueron la calidad y variedad de los productos ofrecidos, la atención del personal y la falta de comunicación y de coordinación entre los procesos administrativos del restaurante con los del hotel (por ejemplo, no disponer de un proceso de facturación unificado).

A partir de los datos relevados, se define como propósito de este trabajo abordar la problemática “*Cultura institucional fragmentada*” ya que, lo mencionado anteriormente permite inferir que la cultura de la organización no se encuentra unificada en todas las áreas o en todos los miembros que la conforman, generando una identidad fragmentada en lugar de una única y compartida por toda la empresa.

Para comprender dicha problemática, es necesario dilucidar qué se entiende por cultura organizacional. Chiavenatto (2011) la define como:

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante (Chiavenatto, 2011, p.72).

Además, añade que la Cultura empresarial posee seis características: regularidad en los comportamientos observados, normas, valores predominantes, filosofía, reglas y clima organizacional.

En definitiva, los elementos culturales orientan la manera en que la empresa se conduce tanto a nivel interno como a nivel externo (con su entorno y la sociedad en sí). Además, son percibidos por los empleados y expresados en el clima organizacional, el cuál influye en los niveles de satisfacción del personal, en su desempeño laboral y en el alcance de los objetivos organizacionales. En Howard Johnson Villa Carlos Paz se observa que el impacto de la fragmentación de su cultura es significativo puesto que existe una discrepancia entre el desempeño del restó The Lord y la identidad global del hotel, lo que dificulta el logro de los objetivos generales. Es por todo esto que resulta fundamental abordar dicha problemática.

Objetivos

Objetivo general: Favorecer la integración de la cultura organizacional del personal perteneciente al restaurante del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz por medio de un dispositivo de capacitación.

Objetivos específicos:

- Facilitar la alineación de la misión, visión, valores, filosofía y objetivos del hotel con los de su restaurante.
- Fomentar actitudes y comportamientos orientados a los objetivos organizacionales.
- Potenciar la identificación y el compromiso del personal con la organización como totalidad.

Justificación

El presente trabajo tiene como propósito facilitar la cohesión de la cultura corporativa del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz con la intención de generar así un impacto positivo en el desempeño organizacional, ya que, de acuerdo con Méndez Álvarez (2019), la cultura empresarial se caracteriza por otorgar un sentido de pertenencia a sus colaboradores, quienes, desde una perspectiva sistémica, tienen conciencia de la responsabilidad individual que les asigna el rol que ejecutan y orientan sus esfuerzos al máximo rendimiento para alcanzar las metas y los objetivos corporativos.

Comprender la cultura organizacional permite conocer las percepciones de los empleados en cuanto a los factores que afectan su motivación, favoreciendo la integración e impidiendo el desperdicio de talentos. Asimismo, establece un canal de comunicación y relaciones y fortalece los niveles de adhesión y compromiso con la empresa (Pirela de Faría & Sánchez de Gallardo, 2009).

A modo de ilustrar la efectividad de los instrumentos de capacitación para operar en la problemática mencionada, a continuación se exponen estudios antecedentes en los que se llevaron a cabo dicha intervención. Es preciso aclarar que, si bien no corresponden al sector hotelero, abordan el objeto de estudio de interés para este trabajo.

Yvy & Tejeda (2012), en el trabajo titulado “*Cultura organizacional: Herramientas y Actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*” para aspirar al título de master en gerencia y administración, reconocieron la importancia de alinear el tipo de cultura de la empresa con las

estrategias de la misma. Propusieron, entonces, realizar una intervención en la empresa Dolphin Films SAC, donde aplicaron una serie de herramientas como actividades de integración, talleres de capacitación y estrategias de comunicación. El resultado final fue la total identificación y fidelización de los colaboradores con la compañía.

El estudio de doctorado denominado *“Aplicación del programa cultura organizacional fuerte e integradora y su influencia en la gestión pedagógica de los docentes del Consorcio Educativo Privado América International School - de Lima, 2015.”*, efectuado por Leiva Bazán (2017), se centró en establecer la influencia del programa “Cultura Organizacional Fuerte e Integradora” en la Gestión pedagógica de los docentes del Consorcio Educativo Privado América International School, de Lima. El programa consistió en brindar talleres de capacitación donde se abordaron temáticas como: conceptos, elementos y tipos de culturas, características y dimensiones de una cultura fuerte e integradora, entre otros. Los resultados arrojaron una mejora significativa de la Gestión Pedagógica de los docentes de dicha institución producto de la aplicación del programa.

Rodríguez Garza & Ruíz Flores (2010) realizaron una investigación denominada *“Diseño, aplicación y evaluación de estrategias que contribuyen en la construcción y difusión de una cultura de calidad en la educación médica en una facultad mexicana de medicina”* orientada a diseñar, aplicar, y evaluar estrategias de intervención para sensibilizar, elevar la motivación y favorecer el desarrollo de actitudes hacia una cultura de calidad en alumnos y maestros de la facultad mencionada. La intervención consistió en actividades de difusión: carteles y trípticos, conferencias para alumnos y para maestros, un curso-taller de capacitación y actualización docente para maestros, así como la implementación de dos

propuestas, una de Direccionalidad Educativa y otra sobre Formación en Valores. Además, se realizaron dos evaluaciones, una anterior a la aplicación de las estrategias y otra después. Los resultados mostraron que las actividades contribuyeron al desarrollo de actitudes sobre calidad educativa en maestros y alumnos, apoyando con ello la construcción de una cultura de calidad.

Marco teórico

Capítulo I. Contextualización

A lo largo de la historia surgieron diversos modelos referidos al desarrollo organizacional y al modo de concebir a las empresas y a sus trabajadores. Pasándose del Taylorismo, con el principio de la “administración científica”, focalizado en controlar los tiempos y movimientos en los puestos operativos y en intentar optimizar la organización del trabajo concibiendo a las personas como “máquinas”, hasta llegar a una mirada más humanista e integral del factor humano (Blake, 2008).

Una de las perspectivas más actuales es la del enfoque sistémico que, basándose en el paradigma de la complejidad, define a las organizaciones como:

(...) un sistema social complejo, abierto al intercambio de energía, materia e información con el medio exterior, con identidad espacio temporal y caracterizada por la no linealidad, la interacción de individuos y grupos humanos (sistema de roles y comunicación), coordinada por una estructura de autoridad, en la búsqueda de objetivos y metas comunes (Ávila Vidal, 2013, p. 87).

Este enfoque destaca los procesos sociopsicológicos que ocurren de manera interrelacionada dentro de las empresas: las relaciones existentes entre el individuo, portador de una subjetividad individual, con necesidades a satisfacer en el contexto organizacional y la propia organización, la cual posee una cultura e identidad propia. Esta relación de interdependencia está mediada por la pertenencia que tengan los individuos en distintos grupos (formales o informales) dentro de la organización y la interrelación existente entre ésta y su entorno (Ávila Vidal, 2013).

Siguiendo a Franklin & Krieger (2011) *“Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos– a través de una estructura determinada”* (p. 2). Dentro de una organización, el recurso humano aporta factores tales como, ideas, destrezas, actitudes, valores y el conocimiento mismo, para alcanzar un óptimo desempeño. Si bien los recursos materiales son un medio para lograr metas y dirigirse a un fin, son las personas quienes los transforman en realidad y le dan sentido a las empresas, es por esto que resulta relevante retener al capital humano para el éxito de las compañías (Werther, 2008, mencionado en Valenzuela Cosío, Perla Teresa & Marín Vargas, Ma. Enselmina, 2014).

Actualmente, el mundo empresarial se encuentra sujeto a constantes cambios, y factores como el liderazgo, la cultura organizacional, el capital humano, y la productividad desempeñan un papel importante y decisivo dentro de la competitividad de una empresa (Cantillo Guerrero & Daza Escorcía, 2011).

En relación a la cultura organizacional, ésta refleja los principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima de la empresa. Las organizaciones deben definir claramente sus culturas y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, a modo de lograr una mutua colaboración entre sus diferentes sectores y que se ejecuten acciones encaminadas al mejoramiento continuo (Cantillo Guerrero & Daza Escorcía, 2011).

En cuanto al sector hotelero, Mora Contreras (2011) afirma que en el ambiente de los servicios, la calidad es definida bajo el supuesto de que todos los miembros de la

empresa y todos los elementos vinculados con la organización se involucran para alcanzarla. La premisa es: si se logra la implicación de todos los miembros de la empresa en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que se realiza, se alcanza la calidad en todo lo relacionado a la organización, es decir, la calidad pasaría de ser un calificativo exclusivo para un producto a ser un concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización.

En definitiva, el valor del factor humano en las empresas es sumamente evidente en el mundo de los servicios y particularmente en el sector turístico. La alta dirección es consciente de la importancia de la actuación diaria de sus empleados en todos los niveles ya que la mayoría de ellos están en contacto directo con los usuarios y juegan un papel determinante en la captación, retención y fidelización de clientes (Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España, 2015).

Capítulo II. Población

En palabras de Chiavenatto (2011) “*La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales*” (p. 2). Es decir, las empresas están compuestas por personas, y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y efectuar sus misiones. Las organizaciones son un medio que permite a los sujetos alcanzar sus objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas, a saber, aprovechando la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas (Chiavenatto, 2011).

En lo que se refiere a los recursos humanos presentes en las organizaciones del sector turístico, como son las hoteleras y gastronómicas, cabe destacar:

(...) la actividad hotelera en su dimensión productiva, se caracteriza por la alta proporción de recursos humanos que intervienen en el proceso de producción variando directamente con la especialización del servicio. A su vez, el grado de satisfacción de la experiencia turística está fuertemente influenciado por la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones. En la empresa hotelera se da especial importancia a la personalización del servicio; es decir, la relación persona-persona, siendo la eficiencia y la empatía dos elementos claves en la mejora de calidad del servicio hotelero. En este contexto el rol del capital humano es fundamental para lograr la maximización en los ingresos percibidos por esta industria (Elias, Fernández & Poinot, 2015, p. 3).

La profesionalidad de los trabajadores del sector hotelero y gastronómico es prioritaria, puesto que trata de un campo complejo, muy competitivo, que se encuentra inserto en un escenario global fluctuante. Estos empleados son la cara visible de la empresa, sus acciones influyen invariablemente en la decisión del turista o del cliente de recomendar o regresar a un destino o establecimiento. Los clientes hoy en día son cada vez más exigentes, y constantemente evalúan y comparan la calidad del servicio ofrecido. Para destacar y posicionarse, se debe adoptar una estrategia eficiente en donde el conocimiento del mercado y la capacitación son pilares fundamentales (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina, 2018). Esto puede ejemplificarse con un aspecto mencionado en Universidad Siglo 21 (2019) respecto al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz donde se sostiene que el servicio de gastronomía, si bien está concesionado a otra empresa, debe garantizar los estándares de calidad propuestos por la cadena hotelera.

Por último, resulta interesante destacar algunos rasgos distintivos de los empleos de este rubro. Oliva & Schejter (2006) afirman que muchos de estos trabajos no son a tiempo completo, ni tienen las mismas condiciones de estabilidad, formalidad e ingreso, es decir, sus características son poco homogéneas. La inestabilidad se debe en gran parte a las fluctuaciones en la demanda por la estacionalidad. Al mismo tiempo, Muñoz Pereira (2006) expresa que un fenómeno interesante que se encuentra presente en este tipo de actividades es la tendencia a la multifuncionalidad, especialmente en los trabajadores de cocina, mozos y barman y, dentro de los hoteles, en las mucamas. *“La multifuncionalidad es concebida como la posibilidad de una persona de poner en juego diversas competencias (...) la mayor cantidad de competencias, ejercidas con calidad,*

proporcionará mayor estabilidad laboral en las personas abriendo los campos ocupacionales” (Muñoz Pereira, 2006, p. 3).

Capítulo III. Cultura organizacional

En el primer capítulo se definió a las organizaciones como sistemas sociales complejos; siguiendo la misma línea, Navarro (2001) las concibe como una red de interrelaciones entre sus subsistemas, expresada en términos del sistema de roles, y de cuya interrelación emergen nuevas propiedades, a modo de procesos psicosociales como la cultura, el liderazgo y la comunicación. Estos procesos no pueden reducirse a propiedades aisladas, sino que acaban influyendo en los elementos del sistema, transformándolos. Además, cualquier cambio en uno de sus elementos afecta las interrelaciones entre todos y la organización en conjunto (Ávila Vidal, 2013).

Lo anteriormente citado brinda una aproximación acerca de la relevancia y el impacto que tiene la cultura dentro de las organizaciones, pero, ¿qué se entiende por cultura?

Etimológicamente, el término Cultura proviene del latín “cultūra”, su última palabra trazable es “colere” que significaba, principalmente, habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración (Austin Millán, 2000).

Asimismo, el diccionario de la Real Academia Española (s.f.) la precisa como un *“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”*.

Conceptualmente, la cultura permite una doble definición: por un lado, como "cultura adjetiva" (vinculada a la educación) y, por otro, como "cultura sustantiva". Al hacer referencia a la cultura de la empresa, se habla de una cultura sustantiva de la organización. Es decir, se dice que la empresa "es" una cultura y no que "tiene" una cultura como algo adjetivo. La cultura de una empresa surge desde su interior, al

intentar el líder y los miembros alcanzar el objetivo para el que se ha constituido el grupo (Aguirre Baztán, 2002).

A partir de lo expuesto, se encuadra a la cultura organizacional como *“Un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que enlazan e identifican, por tal motivo deben ser enseñados y transmitidos a los nuevos miembros”* (Aguirre Baztán, 2002, p. 89).

Dentro del campo del Desarrollo Organizacional, Schein (1988), quien fue uno de los pioneros en el estudio de esta temática, la define como:

(...) un modelo de presunciones básicas –inventadas, o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (pp. 25-26).

Asimismo, este autor sostiene que la Cultura organizacional posee tres niveles que se componen de diversos elementos, el primer nivel es el de “los artefactos y creaciones” (tecnología, arte, modelos de conductas visibles y audibles), el segundo nivel corresponde a los “valores” (ideologías y filosofía de la empresa) y el último contiene a “las presunciones básicas” (categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día). Éste último elemento es la esencia, lo que la cultura realmente es, mientras que los dos primeros son manifestaciones derivadas de él. Schein sugiere que todos

esos componentes influyen en el desempeño y en la productividad de las empresas (Schein, 1988).

Desde una misma perspectiva, Chiavenatto (2011) sostiene que “*Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización*” (p. 348).

Newstrom (2011) advierte que dentro de las organizaciones se encuentra una poderosa fuerza que determina la conducta individual y grupal, la cultura organizacional, que contiene a un conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Las diversas conceptualizaciones permiten inferir que la cultura organizacional no es directamente perceptible pero, sin embargo, es explicitada en el proyecto formal de la empresa por medio de los elementos que conforman la Estrategia organizacional como son la visión —la imagen a futuro que la empresa desea ser, orienta la formulación de las estrategias y establece el propósito de la organización—, la misión —la razón de ser de la empresa, describe su actividad y propósito de existencia—, los valores —ideas abstractas que orientan las creencias, el pensamiento y la acción de la organización— y los principios —normas de comportamiento y marco de referencia para definir el direccionamiento estratégico— (Zapata & Rodríguez, 2008, mencionado en González-Cabo, 2018).

Asimismo, existen una serie de indicadores y manifestaciones culturales que facilitan su conocimiento, Franklin & Krieger (2011) mencionan los siguientes:

- **Clima organizacional:** Es la manifestación más visible de la cultura. Puede estudiarse a través del análisis de las expectativas personales donde se debe tener en cuenta el contrato psicológico, es decir, el conjunto de expectativas implícitas entre el individuo y la organización; los sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos y el desarrollo de carreras y competencias. Además, también deben considerarse las perspectivas grupales, las relaciones de autoridad, los líderes (quienes personifican los valores de la cultura y sirven como modelo que los empleados pueden seguir), los estilos de liderazgos, las características de la función puesto-tarea y la forma de resolución de conflictos.
- **Los valores organizacionales:** Implica conocer la moral y ética organizacional, el autor afirma que existen tres representaciones de los valores, estos son: “justicia”, “reciprocidad” y “confianza”. Resulta relevante preguntarse cuáles son los valores de mayor incidencia entre los empleados y analizar la expresión o ausencia de valores estratégicos en el plan estratégico de la organización ya que, la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos, interiorizados y compartidos por todas las personas que componen la empresa es fundamental para la conformación de la cultura organizacional. Del mismo modo, la interiorización de la ideología de la organización, es decir, del conjunto de creencias compartidas por los agentes internos, es necesaria para fijar pautas de conductas y comportamientos.
- **Presunciones básicas:** Existen una serie de presunciones como ser el “compromiso - no compromiso” (con los valores, las normas y los objetivos

estratégicos de la organización), y el “Individualismo o cultura de trabajo en equipo” (grado en el que se fomenta la competencia individual frente a la cooperación y el trabajo en equipo), entre otros.

- Normas: Es el marco normativo con base en el cual actúan tanto la organización como sus integrantes. Las normas recrean comportamientos y contribuyen a determinar las interrelaciones en la organización.
- Interacciones: El tipo, frecuencia y consecuencias de la relación entre todos los actores de la vida organizacional es un reflejo de la cultura. Es imprescindible conocer cómo interactúan y se relacionan los miembros de la organización, qué tipo de relaciones existen entre los empleados, los subgrupos informales y el poder formal, cómo son las comunicaciones en la organización, cuál es el grado de conflictividad y armonía en las relaciones, etc.
- Los símbolos: Incluye a los “ritos, rituales y ceremonias”, estos son rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones, a través de juegos, costumbres y ceremonias. Al aprender cómo deben conducirse, los individuos actúan con menor ambigüedad e incertidumbre ante las situaciones que se presentan, lo que favorece la coordinación. También comprende a los símbolos y lemas y a los mitos e historias de la empresa.
- El entorno físico: Muchas veces el entorno físico en el que los individuos trabajan predispone al surgimiento de un tipo de cultura u otro. Este entorno tiene tres elementos básicos, las estructuras físicas (el diseño de las

instalaciones y la distribución del personal), los estímulos físicos y los objetos simbólicos (aspectos del entorno que denotan una cultura).

- Cultura material: Los recursos tangibles (como máquinas y edificios), así como los intangibles (por ejemplo, conocimientos científicos y sistemas presupuestarios) que utilizan en el desempeño de su labor, interactúan con los miembros de la organización produciendo la cultura material. Los objetos hechos por las personas reflejan sus creencias.
- Las subculturas dentro de la organización.

En relación al último punto, Robbins & Judge (2013) añaden que la mayoría de las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los integrantes de la empresa, y brinda a la organización su personalidad distintiva. Mientras que las subculturas suelen incluir a los valores de la cultura dominante pero, además, valores exclusivos que reflejan problemáticas o experiencias comunes que enfrentan los miembros de una misma área o departamento. Si las empresas solo se conformaran por diversas subculturas, la cultura organizacional perdería su fuerza ya que es el “significado compartido” de la cultura lo que hace que esta sea un poderoso elemento para guiar y dar forma a la conducta.

Entonces, se pueden distinguir dos tipos de culturas, las “culturas fuertes” y las “culturas débiles”. Lo que caracteriza a las culturas fuertes es que los valores principales de la organización son compartidos por la mayoría de los miembros, siendo intensamente adoptados y generando un alto nivel de compromiso. Mientras más fuerte sea la cultura, mayor influencia y control habrá sobre el comportamiento de sus integrantes (Robbins & Judge, 2013).

De acuerdo con González Simón (1999), una cultura fuerte, acompañada de una adecuada gestión directiva, puede producir tres efectos positivos: la unificación de los esfuerzos hacia un objetivo común, el alcance de altos niveles de motivación entre los empleados acompañado de sentimientos de compromiso y lealtad que provocan que las personas se esfuercen más en sus trabajos, y, por último, favorece el comportamiento global de la organización.

Otros autores han contribuido a explicar el alcance de la cultura organizacional en las empresas, entre ellos se encuentra Newstrom (2011) quien señala:

Por varias razones, la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa. Provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización, pues les provee de un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos (pp. 92-93).

Según Schein (1988), la cultura organizacional tiene dos grandes funciones: En primer lugar, facilita la adaptación de la organización al entorno externo ya que la cultura define la misión y la estrategia de la empresa, los objetivos organizacionales, y los medios para alcanzar los objetivos. Ella permite medir el progreso vinculado al logro de los objetivos y realizar acciones correctivas. En segundo lugar, posibilita la integración interna al dar a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes, define los grupos y determina cuáles son los miembros.

Siguiendo a Rodríguez (2009), la cultura organizacional es funcional cuando mantiene correspondencia con la estrategia y en conjunto logran transmitir una sensación de identidad a sus integrantes.

Los valores que la sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso. También crean una fuerte imagen positiva hacia afuera y se aumenta la posibilidad de instalación de estos valores nuevos en la sociedad (...) En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño (Rodríguez, 2009, p. 75).

Vale destacar el consenso entre los diversos autores respecto al impacto que tiene la cultura organizacional en la identificación y el compromiso de los empleados. En pocas palabras, Newstrom (2011) define al “compromiso o lealtad del empleado” como la medida en que el trabajador siente una fuerte conexión e interés por la organización, se encuentra dispuesto a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzar las metas y la misión de la empresa y desea continuar participando activamente en ella. Respecto a la “identificación con la organización”, dicho autor la describe como la sensación de unión que tienen los empleados hacia la empresa, hacia su ética y sus expectativas, y sostiene que se vincula al concepto de “involucramiento con el puesto” el cual trata del grado en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera parte central en su vida.

Finalmente, interesa conocer de qué manera se puede desarrollar la cultura empresarial para que sea integrada y asumida por todos los miembros de la empresa.

Román Muñoz, Bonilla Betancourt & Patiño Vargas (2014) afirman que al implementar un programa de desarrollo cultural necesariamente la alta dirección debe involucrarse en el proceso, ya que debe constituirse en un ejemplo de los aspectos que se desean modificar, siendo coherente con sus propósitos. Además, debe brindar apoyo y establecer una buena comunicación con todos los miembros de la empresa.

Luego, para lograr efectividad en el proceso de cambio cultural el principal objetivo es lograr un cambio de actitudes y comportamientos, así como el fortalecimiento de aptitudes y funciones de las personas de la organización. En este sentido, se puede actuar de manera directa hacia un cambio trascendental, haciendo uso de diversos medios, como los que se relacionan en la Tabla 1, aunque implique un largo plazo porque ningún cambio cultural ocurre con facilidad (Stewart, 1992, mencionado en Román Muñoz et al., 2014, pp. 26-27).

APTITUDES	ACTITUDES
Mediante:	A través de:
<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Instrucción • Capacitación • Adiestramiento • Entrenamiento • Consultorías • Evaluación con retroalimentación • Autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • “Tocar las fibras profundas” de los integrantes de la organización mediante talleres de sensibilización⁶ • Realizar talleres de aprendizaje experiencial⁷ • Identificar los objetivos personales para hacerlos realidad en los planes de desarrollo del talento humano de la empresa • Visualizar y apoyar su futuro personal y profesional en la organización • Tener en cuenta su núcleo familiar para realizar programas de apoyo y desarrollo

Tabla 1. *¿Cómo lograr un cambio de aptitudes y actitudes?* Fuente: Román Muñoz et al., 2014, p. 27.

Por su parte, Gross & Shimchman (1987) mencionados en Miquilena & Paz (2008), proponen un modelo de desarrollo de una cultura cohesiva dentro de la organización, ilustrado en la siguiente figura:

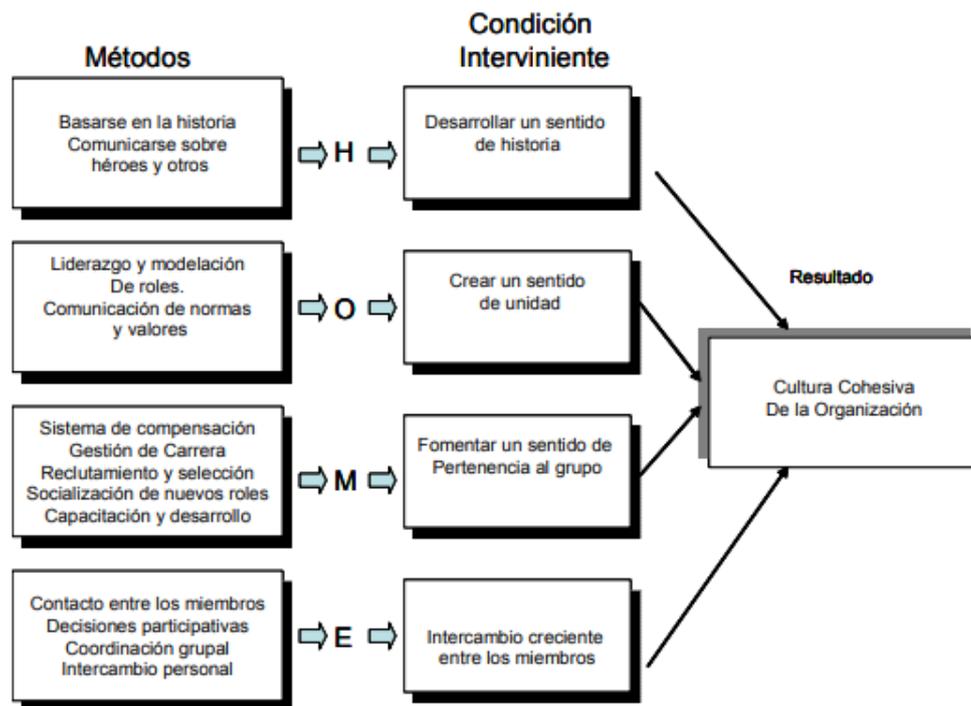


Figura 2. *Cómo desarrollar una cultura en la organización.* Fuente: Gross & Shimchman (1987, mencionado en Miquilena & Paz, 2008, p. 9).

Capítulo IV. Instrumento de intervención: Dispositivo de capacitación

En el sector turístico, el componente humano juega un papel rector en las organizaciones, principalmente en las hoteleras, donde solo la implicación de los empleados con los propósitos de la empresa y la preparación, entrenamiento y satisfacción de dichas personas garantiza la complacencia y posterior fidelización del cliente (Acosta, Fernández & Mollón, 2002).

Siliceo Aguilar (2004) afirma que uno de los medios más eficaces para modificar, actualizar y hacer subsistir la cultura dentro de cualquier organización es promover el “conocimiento”. Al mismo tiempo, consiste en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos.

La capacitación es un elemento cultural de la empresa y un proceso continuo y sistemático que debe ser entendido por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para alcanzar un mejoramiento constante de los resultados, así como un facilitador del cambio y del crecimiento individual y del desarrollo organizacional (Siliceo Aguilar, 2004).

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenatto, 2011, p. 322).

Garzón Castrillón & Fischer (2010) mencionado en Calderón Mafud, Laca Arocena, Pando Moreno, & Pedroza Cabrera (2015) sostienen que *“En las organizaciones, los trabajadores deben aprender nuevos comportamientos y creencias, incluso formas nuevas de sentir (emociones) respecto a su trabajo, su puesto, los compañeros y la organización para adaptarse a todo lo anterior”* (p. 270).

En relación a esto, el término “taller de capacitación” hace referencia a los eventos de capacitación en los que se integran las experiencias y las necesidades de los participantes con los objetivos de formación y lo que ofrecen los capacitadores (Candelo R., Ortiz R., & Unger, 2003).

Las razones para proporcionar capacitación pueden ser muy variadas, en los últimos años se ha tenido un incremento en la necesidad de tener más y mejores conocimientos, el hombre moderno sufre una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo, con toda seguridad, las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, enriquecen a las organizaciones para las cuales trabajan... [Asimismo, otros aspectos de los beneficios que aporta la capacitación son]: 1) ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, 2) eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, 3) mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, 4) guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, 5) crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, 6) mejora las relaciones entre jefes y subordinados, 7) ayuda a sistematizar el trabajo, 8) fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, 9) propicia el desarrollo y las promociones, 10) es la

mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, 11) contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, 12) contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y 13) permite el establecimiento y logro de metas individuales (Werther Jr, & Davis, 1998, mencionado en García López, 2011, p. 3).

Siliceo Aguilar (2004) sugiere que el proceso organizacional de capacitación debe enfocarse en crear valores positivos y establecer una cultura de productividad total, a fin de lograr que el personal se comprometa a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral. Adicionalmente, da a conocer ocho propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. Esto dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Los verdaderos cambios de actitud, logrados mediante procesos educativos, son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.

6. Inducir y orientar al nuevo personal en la empresa. Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. Se debe dar a conocer al nuevo colaborador aspectos como: historia de la empresa, su misión, valores y filosofía, sus instalaciones, las expectativas de la empresa respecto del personal, entre otros.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparar para la jubilación. Considerar con anticipación la preparación de los individuos en periodo de prejubilación para que se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo y la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa, entre otras cuestiones.

La capacitación debe ser un proceso planeado, constante y permanente que permita la formación de los trabajadores en forma sistémica, promoviendo el desarrollo de las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma este proceso de instrucción requiere de la planificación y ejecución de una serie de pasos (García López, 2011).

Los pasos preliminares que deben cumplirse para generar un buen programa de capacitación son, desde la posición de Werther Jr. & Davis (1998):

1. Detectar las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo e identificar elementos a considerar en la etapa de la evaluación.

3. Diseñar los contenidos de programas y principios pedagógicos.
4. Impartir el programa para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes).
5. Evaluar. Puede realizarse antes –para conocer el punto de partida del participante y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos–, durante –para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso– y posterior a la capacitación –para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador– (García López, 2011).

Para finalizar, es conveniente mencionar algunos aportes realizados por Chiavenatto (2011), quién señala que los contenidos de la capacitación pueden incluir cuatro formas de cambio de conductas: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de aptitudes y desarrollo de conceptos (ver figura 3). Postula, además, un conjunto de elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar un proceso de capacitación, estos se encuentran explicitados en la figura 4, presentada a continuación.

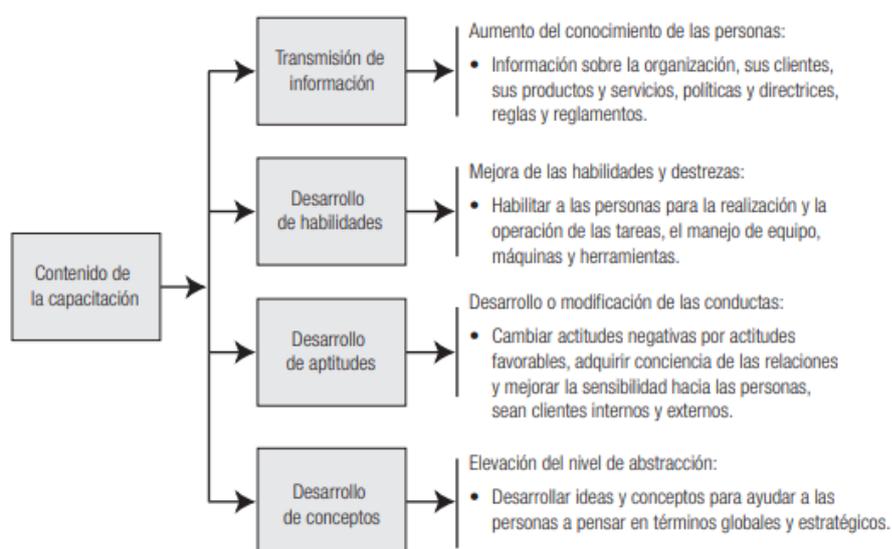


Figura 3. *Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.* Fuente: Chiavenatto,

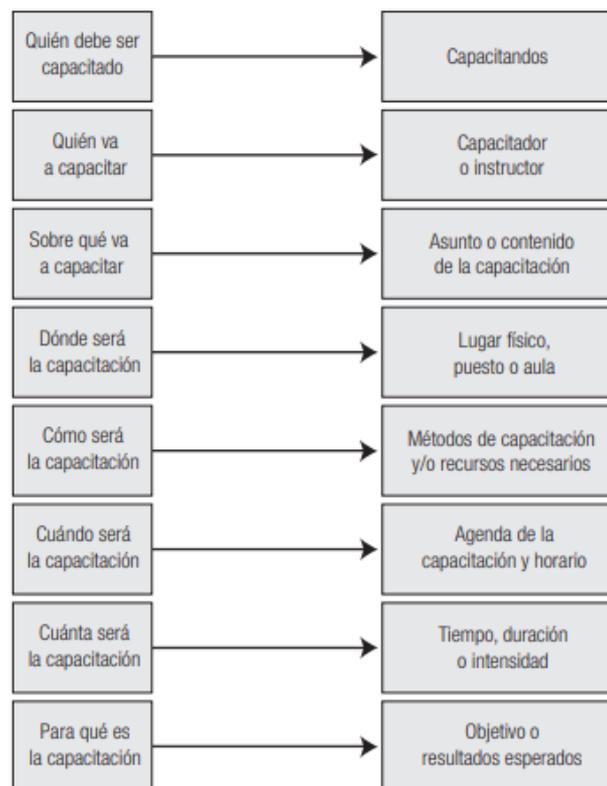


Figura 4. *Puntos principales de un programa de capacitación.* Fuente: Chiavenatto, 2011, p. 398.

Plan de acción

Anteriormente se ha demostrado la importancia de poseer una cultura integrada dentro de las organizaciones, es por eso que en este apartado se desarrolla un plan de acción orientado a abordar dicha problemática por medio de un dispositivo de capacitación dirigido al personal del restaurante “The Lord” ubicado en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba.

Esta sección se organiza de la siguiente manera: En primer lugar, se presentan y describen las diversas actividades a ejecutar, en segundo lugar, se expone el tiempo previsto para cada tarea a través de un diagrama de Gantt, en tercero y cuarto lugar se mencionan los recursos y el presupuesto estimado para el plan de intervención y, por último, se explica de qué manera se lleva a cabo la evaluación destinada a conocer si las acciones propuestas permiten alcanzar los objetivos establecidos.

Actividades

Se propone desarrollar un taller de capacitación para abordar contenidos referentes a la cultura organizacional. El mismo está destinado a un máximo de 20 personas pertenecientes al restó The Lord, se efectúa en las instalaciones del hotel y posee una duración total de 6 semanas, fragmentado en seis encuentros, desarrollándose uno por semana.

Se plantean encuentros breves, con una duración menor a 3 horas diarias. Dentro de cada uno de ellos se efectúan dos o tres dinámicas, las cuales se especifican a continuación. El cronograma de actividades puede observarse en detalle en el Anexo I.

Encuentro N°1

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 3 dinámicas.

Tema: Cultura organizacional, aproximaciones y conceptualizaciones.

Objetivos generales del encuentro: Conocer los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores, descubrir qué entienden por cultura organizacional y clarificar conceptos.

Actividad 1: “*Yo soy...*”

Materiales: Sala, sillas para cada uno de los participantes y para el capacitador.

Tipo de estrategia: Presentación individual.

Tiempo estimado: 20’.

Instrucciones para el capacitador: Pedir a los colaboradores que se ubiquen sentados en ronda. Explicarles que deben presentarse diciendo sus nombres seguido de tres valores que los identifiquen. A modo de aclarar la consigna el coordinador debe presentarse a sí mismo siguiendo esa modalidad.

Actividad 2: “*¿Qué entendemos por cultura organizacional?*”.

Materiales: Sala con sillas para cada uno de los participantes, tablero grande para alfileres, alfileres, hojas de papel y lapiceras.

Tipo de estrategia: Dinámica grupal.

Tiempo estimado: 40’.

Instrucciones para el capacitador: El capacitador debe escribir “Cultura organizacional” en una hoja, ubicarla como título en el tablero y mostrársela a los participantes. Posteriormente, debe entregar una hoja, un alfiler y una lapicera a cada uno de ellos para que escriban y coloquen en el tablero qué idea tienen sobre ese concepto. Luego, otorgar tiempo para que todos vean los aportes de sus compañeros y en conjunto reflexionar acerca de las ideas colocadas.

Actividad 3: “*Con ejemplos se aprende*”.

Materiales: Sala con sillas para cada uno de los participantes, computadora, proyector, video y esquema.

Tipo de estrategia: Dinámica grupal.

Tiempo estimado: 1 h. 30’.

Instrucciones para el capacitador: A modo de introducción el capacitador debe proyectar el video “*La cultura organizacional, el trasfondo de nuestra manera de hacer las cosas*” (Anexo II) y explicar brevemente qué son la visión, la misión y los valores que forman parte de la cultura de una empresa.

Posteriormente, debe presentar un esquema que contenga tres columnas: la primera debe incluir frases de visión, misión y valores de cuatro grandes empresas reconocidas a nivel mundial (Google, Coca-cola, Netflix y Apple), la segunda mencionar tres palabras (visión, misión y valores) y la tercera columna debe contener a los nombres de las empresas anteriores (Anexo III). Luego, pedir a los participantes que de manera oral relacionen las frases con el concepto y empresa correspondiente y corregir en caso de que sea necesario.

Encuentro N°2

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 3 dinámicas.

Tema: Cultura empresarial, elementos y características de la cultura Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Objetivos generales del encuentro: Facilitar la comprensión e internalización de elementos que componen al concepto de cultura, dar a conocer elementos y características culturales de Howard Johnson Villa Carlos Paz y reflexionar acerca de la importancia de una cultura integrada.

Actividad 1: *“La cultura es nuestra esencia”.*

Materiales: Sala, sillas para cada uno de los participantes, pizarra y fibrón

Tipo de estrategia: Puesta en común

Tiempo estimado: 20’

Instrucciones para el capacitador: De manera aleatoria, se deben formar grupos de tres o cuatro personas. La consigna consiste en que el instructor diga “cultura Howard Johnson” y pida a cada equipo que piense, en menos de un minuto, una sola palabra que la defina. Luego, un representante de cada grupo debe compartir su palabra con el resto, argumentando su respuesta y finalmente se define entre todos cuál es la palabra que mejor caracteriza a la empresa. El instructor debe registrar en la pizarra todos los aportes.

Actividad 2: “*Nosotros somos...*”

Materiales: Sala con sillas para cada uno de los participantes, proyector, computadora, video y PowerPoint.

Tipo de estrategia: Exposición dialogada.

Tiempo estimado: 1 h. 30’.

Instrucciones para el capacitador: Para comenzar debe colocar el video “*Hotel sustentable Howard Johnson Villa Carlos Paz*” (Anexo IV) y luego preguntar a los participantes cómo creen que es la cultura de la empresa. Posteriormente, haciendo uso de un PowerPoint (Anexo V) dar a conocer las siguientes temáticas: Historia del hotel, revisión de aspectos centrales explicitados en el manual de inducción, elementos y características culturales de Howard Johnson VCP y The Lord. Durante la presentación debe realizar preguntas a modo de integrar a los colaboradores, ya que en la exposición dialogada el discurso del instructor se debe ir armando con los aportes de los participantes. Una pregunta que puede realizar es, por ejemplo, si conocen y se sienten identificados con los elementos expuestos.

Actividad 3: “*Integrando culturas*”.

Materiales: Sala, dos cartulinas, 10 revistas y 10 marcadores.

Tipo de estrategia: Dinámica grupal.

Tiempo estimado: 40’.

Instrucciones para el capacitador: Dividir a los participantes en dos grupos, dar una cartulina, 5 revistas y 5 fibrones a cada uno. Pedir a un grupo que exprese en la

cartulina (utilizando palabras y/o recortes) la cultura organizacional de Howard Johnson VCP y al otro grupo, la cultura de The Lord. Asignar aproximadamente 20 minutos para realizar la consigna. Al final de la actividad pedir a cada grupo que muestre su cartulina y, en conjunto, identificar similitudes y diferencias culturales entre hotel y restaurante y debatir acerca de la importancia de que ambas se integren.

Encuentro N°3

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

Tema: Cultura y objetivos empresariales.

Objetivos generales del encuentro: Facilitar la comprensión de los objetivos organizacionales y la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las acciones dirigidas a alcanzarlos.

Actividad 1: “*Marcando el rumbo*”.

Materiales: Sala con sillas para cada uno de los participantes, proyector, computadora, parlantes, PowerPoint y video.

Tipo de estrategia: Exposición del instructor.

Tiempo estimado: 1h 15’.

Instrucciones para el capacitador: Utilizando un PowerPoint (ver anexo VI), dar a conocer las siguientes temáticas: ¿Qué son los objetivos? ¿Por qué son importantes en las empresas?, ¿cómo contribuyo a que las organizaciones alcancen sus objetivos?, ¿Cuáles son los objetivos de The Lord y Howard Johnson Villa Carlos Paz?. Luego, proyectar el video “*Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio,*

Creatividad, actitud 3-3” (véase anexo VII) donde se muestra un fragmento de la película Ratatouille que plasma algunos elementos importantes a considerar a la hora de alcanzar objetivos.

Actividad 2: “*Aquí estamos...allá vamos*”.

Materiales: Sala con sillas para cada uno de los participantes, proyector, computadora, gráfico, pizarra y fibrón para pizarra.

Tipo de estrategia: Análisis y reflexión grupal.

Tiempo estimado: 45’.

Instrucciones para el capacitador: Exponer un gráfico que contenga los porcentajes de comentarios positivos y negativos de clientes (extraídos de buscadores de hotelería) relacionados a los objetivos fundamentales de la empresa: calidad y atención al cliente (Ver anexo VIII). A partir de ello, incitar a los participantes a reflexionar acerca de los motivos y consecuencias de los resultados negativos, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El capacitador debe registrar en la pizarra los aportes de los participantes.

Es importante que el instructor primero mencione las opiniones positivas y les dé reconocimiento (ya sea con aplausos o un comentario favorable), para evitar generar desmotivación en el personal. Además, resulta fundamental que al iniciar la actividad remarque que todo comentario debe ser realizado con absoluto respeto y que no interesa buscar culpables sino tomar conciencia de qué deben hacer para mejorar como equipo.

Encuentro N°4

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 3 dinámicas.

Tema: Objetivos, calidad y atención al cliente.

Objetivos generales del encuentro: Clarificar conceptos, dar a conocer aspectos fundamentales de las políticas de calidad y atención al cliente de The Lord y Howard Johnson VCP y concientizar acerca de la importancia de involucrarse con los objetivos y de seguir las normativas establecidas para alcanzarlos.

Actividad 1: “*Actores del cambio*”.

Materiales: Sala con sillas para los participantes.

Tipo de estrategia: Dramatización.

Tiempo estimado: 50’.

Instrucciones para el capacitador: El instructor debe dividir los participantes en 2 grupos y explicar la consigna: “*A cada grupo se le entregará un tema para que actúen. Tendrán 20 minutos para organizar la dramatización y luego serán llamados para que la presenten frente a sus compañeros*”. Los temas a desarrollar son: calidad y atención al cliente. Una vez finalizadas las presentaciones de ambos grupos, el capacitador debe indagar las ideas, sentimientos y sensaciones que la actividad generó en los participantes.

Actividad 2: “*Atención de calidad*”.

Materiales: Sala con sillas para todos los participantes, PowerPoint, computadora y proyector.

Tipo de estrategia: Exposición del instructor.

Tiempo estimado: 1 h 15’.

Instrucciones para el capacitador: Haciendo uso de un PowerPoint (Ver anexo IX) exponer acerca de: ¿Qué es calidad?, ¿Qué es atención al cliente?, ¿Por qué es relevante el involucramiento del personal para alcanzar esos objetivos? y ¿Cuáles son los aspectos fundamentales de las políticas de calidad y atención al cliente de Howard Johnson Villa Carlos Paz y The Lord?.

Actividad 3: *“Paso a paso hacia los objetivos”*.

Materiales: Sala con tres mesas, hojas de papel para origami, modelo de instrucciones paso a paso (Ver anexo X) y lapiceras para cada grupo.

Tipo de estrategia: Dinámica grupal.

Tiempo estimado: 35’.

Instrucciones para el capacitador: Debe dividir a los participantes en tres grupos y asignar un capitán en cada uno, luego explicarles la consigna del juego (que sigan las instrucciones específicas para armar el origami), darles los materiales y proporcionarles 10 minutos para hacerlo. Al finalizar, cada equipo debe mostrar sus resultados y el instructor elegir un ganador. El grupo ganador debe comentar cómo llegaron a realizar con éxito el origami y los otros equipos explicar en qué fallaron. Por último, el capacitador debe dar a conocer cuál fue el objetivo de la dinámica (que los colaboradores tomen consciencia de la importancia de seguir los pasos establecidos- políticas, manuales de procedimientos, etc.- para alcanzar los objetivos deseados y se den cuenta del impacto que tienen sus acciones en el alcance de las metas).

Se sugiere que la figura de origami a armar sea un pájaro, ya que el hotel tiene a ese animal como “mascota” y la hace partícipe de diversos eventos organizados por la empresa, considerándose un elemento cultural que los caracteriza.

Encuentro N°5

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

Tema: Identificación organizacional.

Objetivo general del encuentro: Generar un espacio de reflexión y de comprensión de aspectos vinculados a la identificación organizacional.

Actividad 1: “*Encontremos nuestra identidad*”.

Materiales: 20 papeles con oraciones escritas (10 pares iguales) y dos espacios preferentemente al aire libre (sujeto a disponibilidad).

Tipo de estrategia: Dinámica grupal.

Tiempo estimado: 45’.

Instrucciones para el capacitador: El capacitador elabora dos juegos iguales de diez hojas con oraciones, 5 de ellas deben referir a aspectos que caracterizan al hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz y las restantes, a elementos que no pertenecen a la empresa (Ver anexo XI).

Posteriormente, debe esconder cada juego de oraciones en dos lugares distintos del parque del hotel o en el interior de éste. Luego, debe dividir a los participantes en dos grupos, asignarles un lugar a cada uno y explicarles la consigna (encontrar las

oraciones y diferenciar cuáles refieren al hotel y cuáles no). Una vez que ambos equipos encuentran todas las hojas y las clasifican, finaliza la dinámica.

Actividad 2: *“Nos miramos y nos reconocemos”*.

Materiales: Aula con sillas para todos los participantes, pizarra y fibrón.

Tipo de estrategia: Debate grupal.

Tiempo estimado: 1 h 15’.

Instrucciones para el capacitador: El instructor debe reunir a todos los participantes en el salón y pedirles que se sienten formando un círculo. Una vez que todos se encuentran ubicados, pedir a un representante de cada grupo que lean cómo relacionaron las oraciones de la actividad anterior y preguntar por qué lo hicieron de esa manera.

Posteriormente, debe preguntar de manera general a todos los participantes qué les inspiran esas frases, a modo de abrir el debate sobre los aspectos abordados en esa actividad. Algunas preguntas que debe hacer el capacitador son: ¿cómo perciben a la organización?, ¿Se sienten identificados con sus postulados culturales?, ¿cómo creen que la organización es percibida desde el entorno externo? Todos los aportes de los colaboradores deben ser anotados en la pizarra.

Encuentro N°6

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo 3 dinámicas.

Tema: Compromiso organizacional.

Objetivos generales del encuentro: Facilitar la comprensión del significado e importancia del “compromiso organizacional” y promover el compromiso y el trabajo colaborativo de los participantes.

Actividad 1: “*Compromiso compartido*”.

Materiales: Sala con sillas para todos los participantes, computadora, proyector, parlantes, video, pizarra y fibrón para pizarra.

Tipo de estrategia: Reflexión.

Tiempo estimado: 1h 20’.

Instrucciones para el capacitador: Proyectar el video “*Trabajar en equipo requiere compromiso*” (Ver anexo XII) a modo de introducirlos en la temática y preguntar a los participantes qué ideas se les vienen a la mente tras verlo. El capacitador debe inducir a las personas a reflexionar acerca de la importancia de comprometerse con los objetivos y trabajar en equipo. Al final, entre todos arman un mapa conceptual (el capacitador lo escribe en la pizarra) con los aspectos que consideren más importantes sobre los temas tratados.

Actividad 2: “*Útiles ¿inútiles?*”.

Materiales: Sala amplia con cuatro mesas y sillas para todos los participantes, 4 cartulinas, 3 lápices, 3 tijeras, 3 reglas y 3 compás.

Tipo de estrategia: Dinámica grupal.

Tiempo estimado: 40’.

Instrucciones para el capacitador: Colocar 4 mesas separadas (una en cada extremo del salón) y, sin que los participantes vean, poner en cada una de ellas los siguientes elementos:

- Mesa 1: Cartulina, lapicera, tijera y regla
- Mesa 2: Cartulina, lapicera, tijera y compás
- Mesa 3: Cartulina, tijera, regla y compás
- Mesa 4: Cartulina, lapicera, regla y compás

Luego, dividir al azar a los colaboradores en cuatro equipos y asignarle una mesa a cada uno. A continuación, pedirles a todos los grupos que en 10 minutos realicen un rectángulo de 17 cm. y un círculo. Es importante que ninguno de los grupos sepa con qué elementos cuentan los otros. Pasados los diez minutos, pedir a cada grupo que presente ante los demás el trabajo realizado.

Finalmente, el instructor debe clarificar el objetivo de la actividad realizada explicando que, además de pretender fomentar la creatividad, permite postular la siguiente analogía: *“Los distintos sectores del hotel poseen diferentes recursos (como los grupos del juego) pero si trabajan de manera conjunta pueden alcanzar con mayor facilidad los objetivos que tienen en común”* para que tomen conciencia de que uniendo esfuerzos y dirigiéndose todos en la misma dirección se logran resultados más óptimos.

Actividad 3: *“Punto de partida”*.

Materiales: Sala, computadora con parlantes, música instrumental (Anexo XIII), tablero grande para alfileres, alfileres, hojas de papel y lapiceras.

Tipo de estrategia: Dinámica de cierre.

Tiempo estimado: 30'.

Instrucciones para el capacitador: Poner la música de fondo y dar a cada participante una hoja, un alfiler y una lapicera. Pedirles a los participantes que escriban, en pocas palabras y de manera individual (pueden o no colocar su nombre), qué sensaciones se llevan del curso y qué compromiso están dispuestos a asumir a partir de lo experimentado. Luego, deben colocarlo en el tablero. Una vez que todos los participantes cumplieron la consigna, el instructor les debe otorgar tiempo para que observen los aportes de sus compañeros.

Finalmente, agradecer a todos los empleados por su colaboración y otorgarle a cada uno una certificación simbólica a modo de reconocer su participación en el taller (Anexo XIV).

Continuidad del programa de capacitación

Adicional a los encuentros con los colaboradores de The Lord se sugiere –con el propósito de mantener y fortalecer los aspectos tratados en el taller– entregar al jefe del área del restaurante un manual de capacitación que brinde estrategias para orientar las acciones de sus empleados hacia los objetivos organizacionales y fomentar la identificación y el compromiso laboral.

Por último, se recomienda reforzar el proceso de capacitación a través del feedback constante por parte de la alta dirección y realizando campañas de medios visuales en el área del restaurante (por ejemplo, colocando en murales información acerca de la cultura), con el objetivo de mantener presentes los contenidos abordados.

Diagrama de Gantt

En este apartado se exhiben, a través de un diagrama de Gantt, los tiempos estipulados para el desarrollo de cada una de las actividades mencionadas anteriormente.

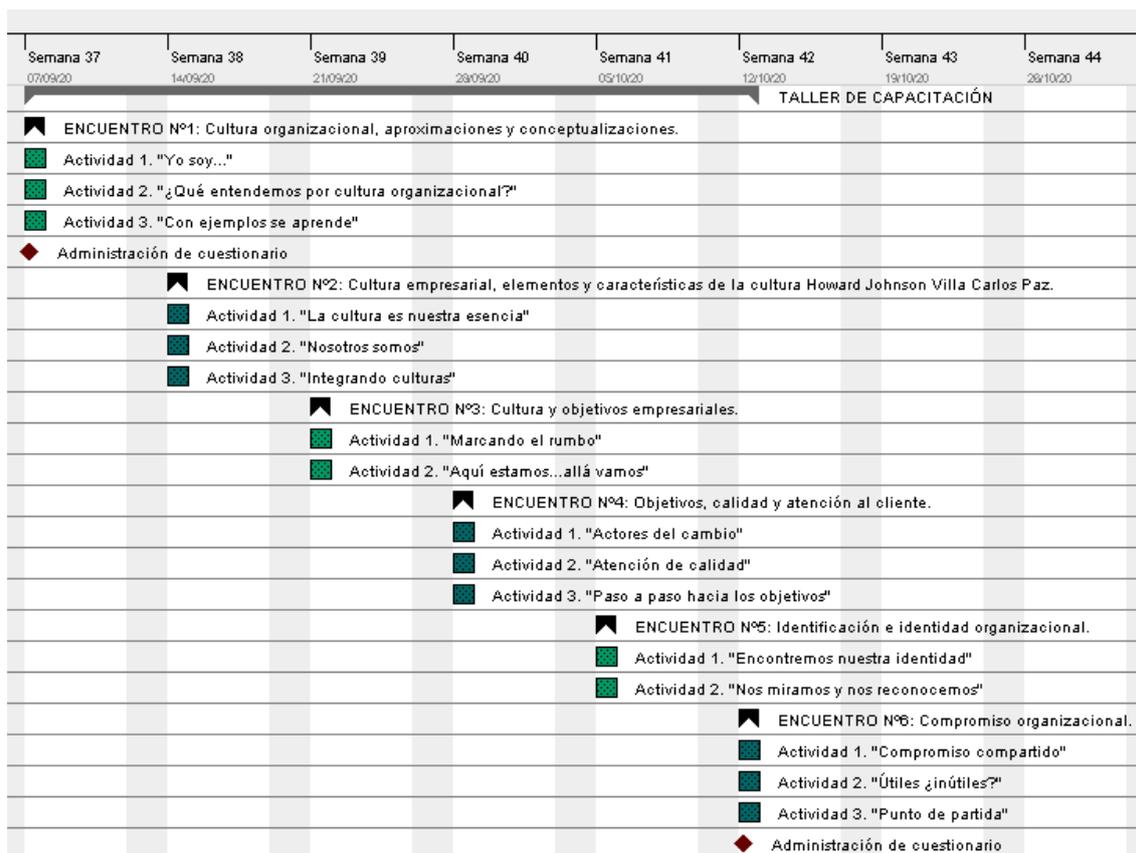


Gráfico 2: *Diagrama de Gantt*. Fuente: Elaboración propia

Respecto a la frecuencia de los encuentros, se plantea llevarlos a cabo una vez por semana los días lunes, ya que son los días en los que suele haber menor actividad turística. Asimismo, el horario de inicio de cada jornada será a partir 10:30 a.m., puesto que el restó brinda servicio de desayuno buffet de 08:00 a 10:00.

Finalmente, se sugiere realizar el taller en temporada baja, por ejemplo, en los meses de Septiembre-Octubre.

Recursos

Para llevar a cabo el programa de capacitación es necesario contar con determinados recursos que posibiliten la realización del taller, algunos de ellos se encuentran disponibles dentro de la organización y otros deben ser adquiridos por el capacitador. A continuación se presentan la totalidad de recursos a prever:

Tipos de recursos	
Recursos humanos	1 psicólogo organizacional en rol de capacitador.
Recursos materiales técnicos	Sala 2 espacios externos a la sala (preferentemente al aire libre) 21 sillas 4 mesas Pack x 50 hojas de papel tamaño A4 lisas 3 hojas de papel para origami 1 tablero grande para alfileres 1 paquete de alfileres 20 lapiceras 1 computadora Parlantes para computadora 1 proyector 6 cartulinas 10 revistas 10 marcadores 1 pizarra 1 fibrón para pizarra 3 tijeras 3 reglas 3 compás
Recursos de contenidos	4 videos 1 música instrumental 1 esquema 1 gráfico 3 PowerPoint 3 instrucciones paso a paso para hacer origami 20 papeles con oraciones escritas (10 pares iguales)
Recursos económicos	Se indican en el presupuesto.

Presupuesto

En el cuadro que se presenta a continuación se exponen las cantidades y precios de los recursos materiales que deben ser comprados.

Materiales	Cantidad	Valor
Block x 50 hojas A4 lisas	1	\$200
Hojas de papel para origami	3	\$36
Tablero de corcho para alfileres 60x90 cm.	1	\$700
Paquete x 50 de alfileres	1	\$100
Paquete x 10 lapiceras	2	\$650
Cartulinas	6	\$180
Paquete x 10 marcadores	1	\$385
Pizarra + accesorios	1	\$1935
Tijeras	3	\$360
Reglas	3	\$210
Compás	3	\$255
Impresiones	13	\$65

Fuente: Valores obtenidos de mercadolibre.com.ar

Valor total **\$5076**

En relación al capacitador, según el Colegio de Psicólogos de la provincia de Córdoba (2020) los aranceles profesionales mínimos en el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones para tareas de conducción o coordinación de espacios de formación es de \$1570 la hora. En el siguiente cuadro se contabilizan las horas de trabajo destinadas a cada encuentro y su valor correspondiente.

Honorarios profesionales	Valor hora: \$1570	
Encuentros semanales	Total de horas	Valor
Encuentro N°1: Cultura organizacional, aproximaciones y conceptualizaciones.	2 ½	\$3925
Encuentro N°2: Cultura empresarial, elementos y características de la cultura Howard Johnson VCP.	2 ½	\$3925
Encuentro N°3: Cultura y objetivos empresariales.	2	\$3140
Encuentro N°4: Objetivos, calidad y atención al cliente.	2	\$3140

Encuentro N°5: Identificación e identidad organizacional.	2	\$3140
Encuentro N°6: Compromiso organizacional.	2 ½	\$3925

Valor total **\$21195**

El presupuesto total necesario para llevar a cabo la capacitación es de **\$26271**.

Evaluación

Para realizar la evaluación del taller de capacitación sobre cultura organizacional dirigido al personal del restó The Lord del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se elabora una matriz de evaluación de impacto (Anexo XV), la cual se define como “(...) *una estrategia de evaluación alternativa, generada a través de un listado (por medio de una matriz), de un conjunto de criterios específicos y fundamentales que permiten valorar el aprendizaje, los conocimientos y/o las competencias, logrados por el estudiante en un trabajo o materia particular*” (López Carrasco, 2007, p. 1). Es un instrumento ad hoc que tiene como formato un cuadro compuesto por tres columnas denominadas “categorías de análisis”, “indicadores” y “respuestas” que plasman de manera explícita cuáles son los criterios a evaluar y qué aspectos señalan el alcance de cada uno de ellos.

Se procede a obtener los datos necesarios para evaluar los indicadores establecidos en el instrumento anteriormente mencionado utilizando una metodología pre y post test, la cual implica la administración de un cuestionario (Anexo XVI) en el primer encuentro de la capacitación y en el último (véase diagrama de Gantt, p. 58). Dicho dispositivo debe ser suministrado de manera individual a cada uno de los participantes y en un ambiente adecuado, sin distractores externos que puedan influir de forma negativa en la realización del test. Finalmente los resultados deben analizados y codificados, es decir, procesados, para arribar a una conclusión final.

Resultados esperados

Lo que se pretende lograr tras la ejecución del taller de capacitación propuesto es que se genere una cultura organizacional fuerte en todos los sectores de la empresa, donde el personal en su totalidad se encuentre implicado para alcanzar lo estipulado por la organización y eso derive en beneficios tanto para la empresa –tales como el logro de un mejor desempeño por parte de las diversas áreas y el cumplimiento de metas y objetivos– como para quienes la integran.

En otras palabras, se espera que el personal de The Lord pueda apropiarse de la cultura organizacional de la que forman parte, identificando y asumiendo la misión, visión, valores, filosofía y objetivos que se encuentran explicitados en el manual de inducción de la compañía y adoptando una posición proactiva y de compromiso que contribuya al crecimiento de los niveles de productividad en la empresa.

Conclusión

La revisión bibliográfica permite advertir que no existe una única y universal definición acerca del constructo Cultura Organizacional, aunque sí hay cierto grado de acuerdo respecto a los elementos que la componen y el impacto que tiene en las empresas. No obstante, abordar la dimensión cultural de las empresas no es tarea sencilla ya que al estar integrada mayormente por componentes abstractos, se dificulta su comprensión y medición.

El famoso dicho *“la cultura se desayuna a la estrategia”* atribuido a Peter Drucker, da cuenta de la relevancia que tiene la cultura para el alcance de la productividad de las organizaciones. Todas las organizaciones tienen una cultura, es parte de su esencia, pero el desafío está en definirla correctamente y lograr que todos los miembros la asuman como propia y se comprometan con ella, he aquí la importancia del presente trabajo.

Entre las limitaciones que se encontraron al llevar a cabo esta tesis puede subrayarse la imposibilidad de recolectar información en campo, esto, sumado a la escasez de datos sobre la empresa brindados por la universidad, generaron dificultades para realizar el análisis y el posterior plan de acción ya que no se dispuso de ciertos datos, incluso algunos de ellos básicos como, por ejemplo, la cantidad de empleados con los que cuenta el área del restaurante del hotel.

Por último, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Entregar al jefe del área del restaurante un manual de capacitación que le brinde herramientas para fomentar y reforzar la cultura de sus empleados.

- Ampliar el alcance y profundidad de la capacitación a todo el personal de la empresa.
- Reforzar las temáticas abordadas en el taller a través de medios visuales (posters, murales, etc.) y eventos corporativos.

Referencias

Acosta, A. J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid, España: Pearson educación S.A.

Aguirre Baztán, S., (2002). *La cultura de la empresa*. Revista Mal-estar E Subjetividad, 2(2), pp. 86 - 122. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27120205>

Austin Millán, T., (2000). *Para Comprender El Concepto De Cultura*. UNAP Educación y Desarrollo.

Ávila Vidal, A., (2013). *Las organizaciones como sistemas sociales complejos*. Integración Académica en Psicología, 1(2). Recuperado de: <http://www.integracion-academica.org/attachments/article/16/Integracion%20Academica%20V1N2%20red.pdf#page=83>

Blake, O. J. (2008) *Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en Argentina* (1.^a ed.). Granica, Buenos Aires.

Bonavia, T., Prado, V. J., & García-Hernández, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. Summa psicológica UST, 7(1), 15-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>

Booking.com (2020). *Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, Villa Carlos Paz, Argentina*. Recuperado de: <https://www.booking.com/hotel/ar/howard-johnson-plaza-villa-carlos-paz.es-ar.html#tab-reviews>

Bustamante U., M. & Opazo B., P. (2004). *Hacia Un Concepto De Complejidad: Sistema, Organización Y Empresa*.

Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, Francisco Augusto, Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). *Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos*. *Psicogente*, 18(34), 267-277. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551993003>

Candelo R., C., Ortiz R., G. A., & Unger, B. (2003). *Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores*. Cali, Colombia: Grafiq.

Cantillo Guerrero, E. & Daza Escorcía, J. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las empresas*. *Dialnet*, 9(1), pp.18-23. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3874557>

Chiavenatto, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. 9th ed., Mc Graw Hill, México.

Colegio de Psicólogos de la provincia de Córdoba. (2020). *Aranceles*. Recuperado de <https://cppc.org.ar/institucionales/#!/aranceles>

Cultura Organizacional - Empresa Google. (s. f.). Recuperado de <https://sites.google.com/site/trabajadm/home/project-definition/cultura-organizacional>

Despegar.com.ar (2020). *Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*. Recuperado de: <https://www.despegar.com.ar/hoteles/h-960555/howard-johnson-plaza-villa-carlos-paz-villa+carlos+paz>

Díaz, A. (2010). Misión, visión y valores. Recuperado de <http://cocacolaui.blogspot.com/2010/06/misionvision-y-valores.html>

Elias, S., Fernández, M. & Poinso, F., (2015). *La Importancia del Capital Humano en Hotelería: un modelo teórico*. ResearchGate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/305046242_La_Importancia_del_Capital_Humano_en_Hoteleria_un_modelo_teorico

Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional* (1.^a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

García López, J. M. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

Garzón Castrillón, M., (2005). *El Desarrollo Organizacional Y El Cambio Planeado*. 1st ed., Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá. p.15.

González Simón, M., (1999). *La cultura fuerte y la productividad empresarial*. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 2, pp.117-122. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565186>

González-Cabo, V., (2018). *Características de la cultura en el análisis organizacional*. *Gestión & desarrollo*, 14(1). Recuperado de: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/3677>

Howard Johnson (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz* citado en Universidad Siglo 21 (2019) Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz). Recuperado de: [https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/hotelhowardjohnson/assets/Ns5RWIWKPAaEbLDZ_yi-ICVHtx9bp3kbV-Hotel%20Howard%20Johnson%20\(Villa%20Carlos%20Paz\).pdf](https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/hotelhowardjohnson/assets/Ns5RWIWKPAaEbLDZ_yi-ICVHtx9bp3kbV-Hotel%20Howard%20Johnson%20(Villa%20Carlos%20Paz).pdf)

Howard Johnson Villa Carlos Paz. (2018). Hotel sustentable Howard Johnson Villa Carlos Paz [Archivo de vídeo]. YouTube. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=4_phFOa0r4Y

Howard Johnson Argentina (s.f.). *Franquicias*. Recuperado de: <http://www.hjargentina.com/Home/Franquicias>.

Instrucciones para Hacer Paso a Paso un Pájaro de Origami. (s. f.). Recuperado de <http://www.supercoloring.com/es/manualidades-de-papel/instrucciones-para-hacer-paso-a-paso-un-pajaro-de-origami?version=print>

Kynexia4 (2015). La cultura organizacional, el trasfondo de nuestra manera de hacer las cosas [Archivo de vídeo]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Bjw9lseTBxc>

Lanacion.com.ar (2018). *Condo hotel, una opción redituable al alcance de todos los inversores*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/condo-hotel-una-opcion-redituable-al-alcance-de-todos-los-inversores-nid2129285>

Leiva Bazán, Z. D. (2017). *Aplicación del programa cultura organizacional fuerte e integradora y su influencia en la gestión pedagógica de los docentes del Consorcio Educativo Privado América International School - de Lima, 2015*. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1649>

Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España (2015). 1st ed. Exceltur.

López Carrasco, M. A. (2007). Guía básica para la elaboración de rúbricas. Universidad Iberoamericana Puebla.

Mendez Álvarez C. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. Universidad & Empresa, 21(37). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/html/index.html>

Mercado libre (2020). *Mercado Libre Argentina*. Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.ar/>

Miquilena, D. & Paz, A., (2008). *La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas*. Forum Humanes, 1(1).

Mora Contreras, C., (2011). *La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor*. Remark. Revista brasileira de Marketing, 10(2), pp.146-162. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747525008>

Muñoz Pereira, C. (2006). *Los recursos humanos y su importancia para el desarrollo sectorial*. *Gestión turística*, 1(6)

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a ed.). D. F., México: McGraw-Hill Education.

Novedades Tecnológicas (2011). *Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio, Creatividad, actitud 3-3*. [Archivo de vídeo]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0>

Oliva, M., & Schejter, C. (2006). *El empleo en las ramas características del turismo en Argentina*. *Aportes y transferencias*, 44-45. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/321/>

Pirela de Faría, L. & Sánchez de Gallardo, M. (2009). *Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica*. Revista de Ciencias Sociales, 15(1).

Rafael Rangel (2015). Trabajar en Equipo requiere compromiso.... [Archivo de vídeo]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wWcAT83J3H8>

Real Academia Española (s.f.). *Cultura*. Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/cultura>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

Rodríguez Garza, M. del R., & Ruiz Flores, P. (2010). *Diseño, aplicación y evaluación de estrategias que contribuyen en la construcción y difusión de una cultura de calidad en la Educación Médica en una facultad mexicana de medicina*. Avances

en Supervisión Educativa, (13). Recuperado de:
<https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/453>

Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Invenio, 12 (22), 67-92. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87722106>

Román Muñoz, O., Bonilla Betancourt, L. & Patiño Vargas, C., (2014). *Formulación de estrategias para desarrollar una cultura organizacional fuerte y positiva a partir de un análisis de caso*. XIX Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas. Durango, México.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo*. 1st ed. Barcelona: Plaza & Janes editores, S. A.

Serna H. (2003), *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal* (4.^a ed.). D. F., México: Limusa S.A.

The Best Of YIRUMA | Yiruma's Greatest Hits ~ Best Piano. (2014). [Archivo de vídeo]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8Z5EjAmZS1o>

Tripadvisor (2020). *Howard johnson plaza villa carlos paz (Provincia De Córdoba) - Opiniones Y Comparación De Precios - Hotel - Tripadvisor*. Recuperado de: https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g312774-d12082424-Reviews-or85-Howard_Johnson_Plaza_Villa_Carlos_Paz-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Centr.html

Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina, (2018). *Manual De Buenas Prácticas. Hotelería.*

Universidad Siglo 21 (2019). *Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz).* Recuperado de : [https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/hotelhowardjohnson/assets/Ns5RWIWKPAaEbLDZ_yi-ICVHtx9bp3kbV-Hotel%20Howard%20Johnson%20\(Villa%20Carlos%20Paz\).pdf](https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/hotelhowardjohnson/assets/Ns5RWIWKPAaEbLDZ_yi-ICVHtx9bp3kbV-Hotel%20Howard%20Johnson%20(Villa%20Carlos%20Paz).pdf)

Valenzuela Cosio, Perla Teresa & Marín Vargas, Ma. Enselmina (2014). *Factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de ensenada, baja california.* Revista Global de Negocios v. 2 (4) p. 1-13. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2498616>

Yvy, V., & Tejada, R. (2012). *Cultura organizacional: Herramientas y Actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales.* Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/606882>

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*, Addison Wesley Longman, México.

Anexos

Anexo I. Cronograma de actividades

Semana	Encuentro	Actividades	Horarios
1	1	Actividad 1: <i>“Yo soy”</i>	10:30 a 10:50
		Actividad 2: <i>“¿Qué entendemos por cultura organizacional?”</i>	10:50 a 11:20
		Break	11:20 a 11:30
		Actividad 3: <i>“Con ejemplos se aprende”</i>	11:30 a 13:00
2	2	Actividad 1: <i>“La cultura es nuestra esencia”</i>	10:30 a 10:50
		Actividad 2: <i>“Nosotros somos”</i>	10:50 a 12:20
		Break	12:20 a 12:30
		Actividad 3: <i>“Integrando culturas”</i>	12:30 a 13:10
3	3	Actividad 1: <i>“Marcando el rumbo”</i>	10:30 a 11:45
		Actividad 2: <i>“Aquí estamos...allá vamos”.</i>	11:45 a 12:30
4	4	Actividad 1: <i>“Actores del cambio”</i>	10:30 a 11:20
		Actividad 2: <i>“Atención de calidad”</i>	11:20 a 12:35
		Break	12:35 a 12:45
		Actividad 3: <i>“Paso a paso hacia los objetivos”</i>	12:45 a 13:20
5	5	Actividad 1: <i>“Encontremos nuestra identidad”.</i>	10:30 a 11:15
		Actividad 2: <i>“Nos miramos y nos reconocemos”</i>	11:15 a 12:30
6	6	Actividad 1: <i>“Compromiso compartido”</i>	10:30 a 11:50
		Break	11:50 a 12:00
		Actividad 2: <i>“Útiles ¿inútiles?”</i>	12:00 a 12:40
		Actividad 3: <i>“Punto de partida”</i>	12:40 a 13:10

Anexo II. Video: “La cultura organizacional, el trasfondo de nuestra manera de hacer las cosas”.



The image shows a screenshot of a YouTube video player. The browser's address bar displays the URL `youtube.com/watch?v=Bjw9lseTBxc`. The YouTube interface includes a search bar with the text "Buscar" and the YouTube logo. The video player itself shows a title card with the text "Nuestra manera de hacer las cosas" in a large, blue font. Below the title, there are three smaller lines of text: "Cómo atendemos al cliente", "Cómo implementamos nuestro servicio", and "Cómo planeamos nuestras estrategias". The KYNEXIA logo, consisting of a circular graphic and the text "KYNEXIA 4 www.kynexia.mx", is positioned in the top right corner of the video frame. The video player controls at the bottom show a progress bar at 0:06 / 4:55, along with icons for play, volume, and other settings. Below the video player, the video title "La cultura organizacional, el trasfondo de nuestra manera de hacer las cosas" is displayed, followed by the view count "3877 visualizaciones" and the upload date "17 ago. 2015". At the bottom right, there are icons for likes (20), comments (0), share (COMPARTIR), save (GUARDAR), and a menu icon (three dots).

Anexo III. Dinámica: “Con ejemplos se aprende”

1 Frases	2 Conceptos	3 Empresas
<p>«Intentar ofrecer la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de sus innovadoras soluciones de hardware, software e Internet»</p> <p>«Mantener el espíritu de pequeña empresa; Interactuar; Socializar; Innovar; Escuchar las opiniones de todos; Jugar; Promover un equipo heterogéneo»</p> <p>«Refrescar al mundo; Inspirar momentos de optimismo y felicidad; Crear valor y marcar la diferencia»</p> <p>«Convertirse en el mejor servicio de distribución de entretenimiento global»</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p>	<p>NETFLIX</p> <p><i>Coca-Cola</i></p> <p> Apple</p> <p>Google</p>

Anexo IV. Video: “Hotel sustentable Howard Johnson Villa Carlos Paz”

youtube.com/watch?v=4_phFOa0r4Y

YouTube



Había una vez, una familia que soñaba con dar vida a un hotel que sea parte de Villa Carlos Paz.

0:00 / 1:31

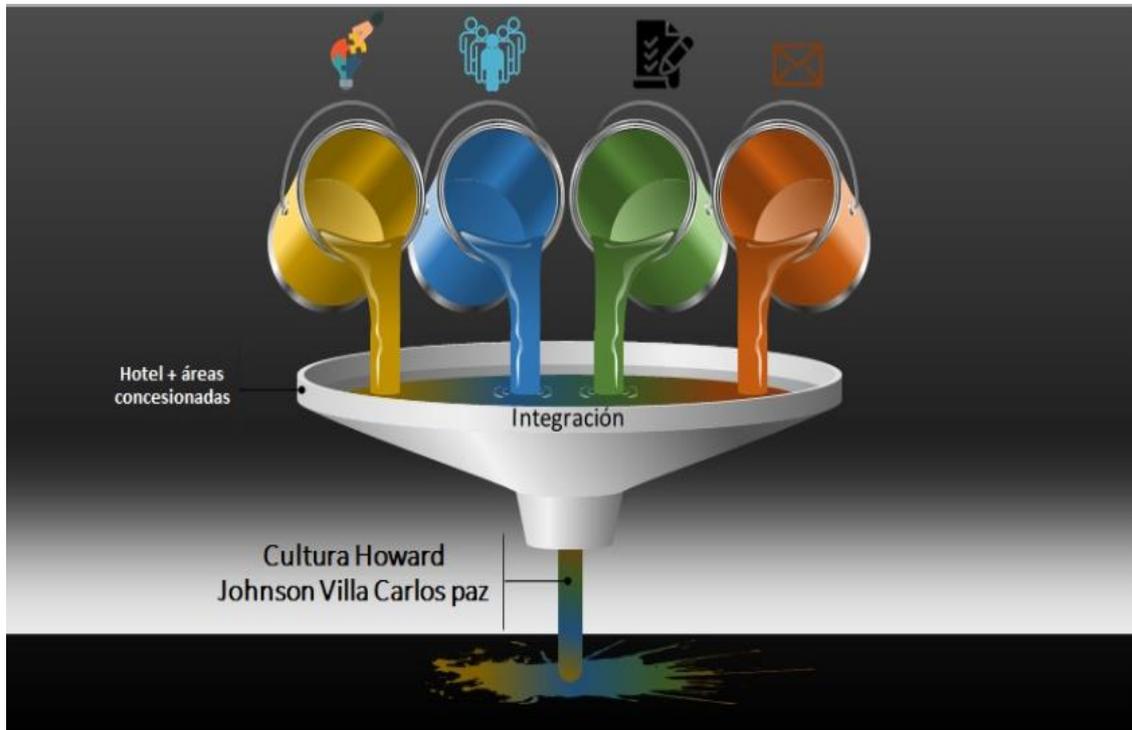
Hotel sustentable Howard Johnson Villa Carlos Paz

783 visualizaciones • 31 oct. 2018

5 0 COMPARTIR GUARDAR ...

Anexo V. PowerPoint: “Nosotros somos...”

Diapositiva 1



Anexo VI. PowerPoint: “Marcando el rumbo”

Diapositiva 1



Anexo VII. Video: “Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio, Creatividad, actitud 3-3”.

youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0

YouTube ^{AR}



Crestomatia

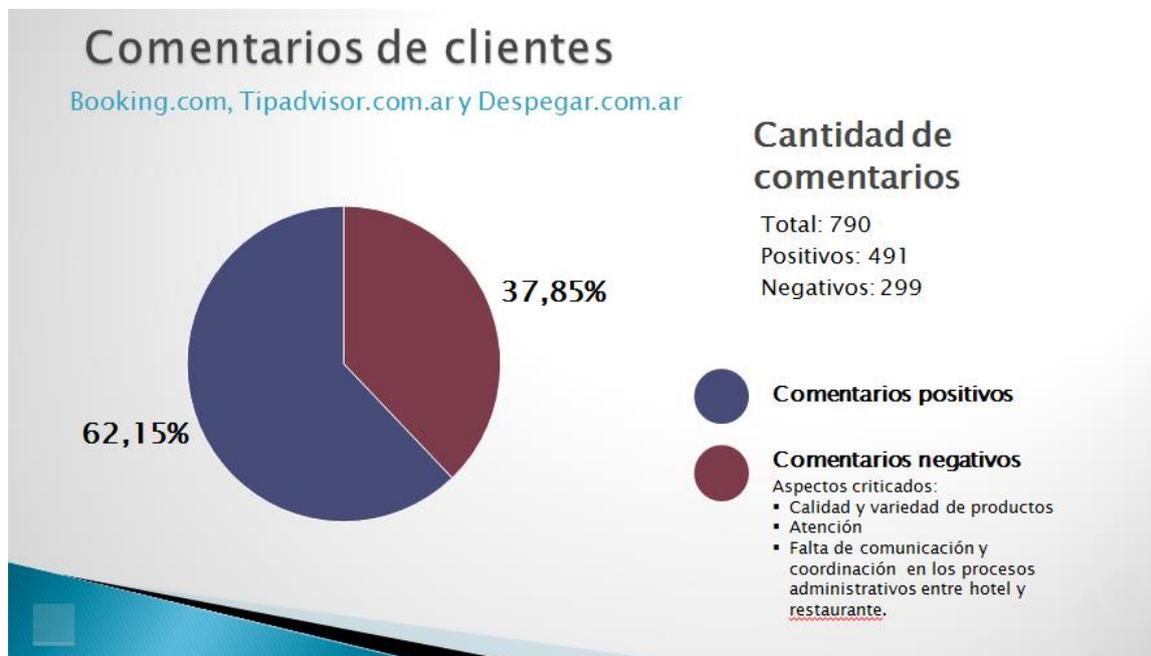
Norberto Velasco
ASEDETH **Trabajo en equipo**

1:09 / 9:54

Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio, Creatividad, actitud 3-3.

4.483.519 visualizaciones  20.724  1229  COMPARTIR  GUARDAR ...

Anexo VIII. Gráfico: “Aquí estamos...allá vamos”



Anexo IX. PowerPoint: “Atención de calidad”

Diapositivas 1-3

Diapositivas Esquema

1
1

CALIDAD Y
ATENCIÓN AL CLIENTE

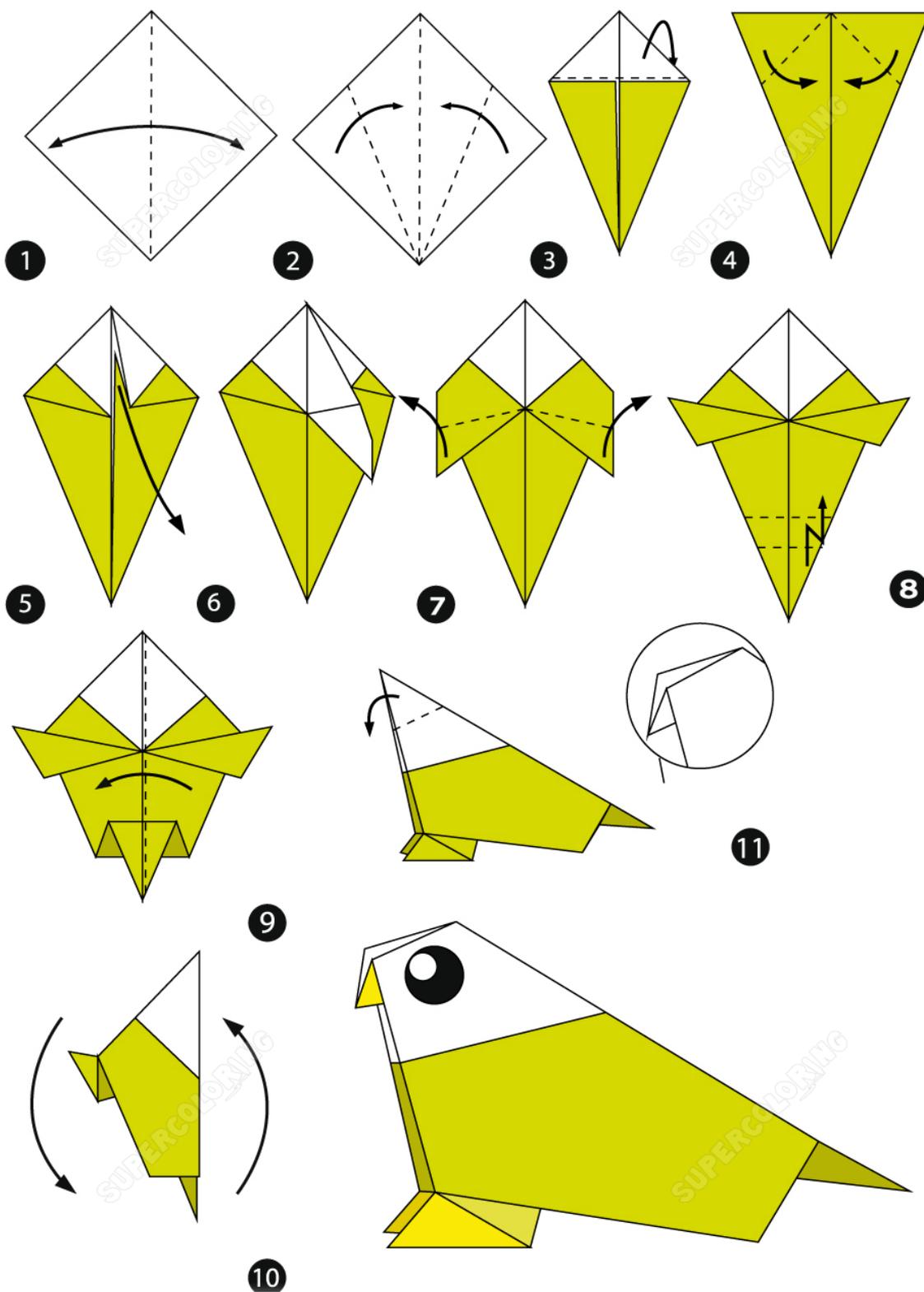
2
2

CONTENIDOS

¿Qué es calidad?
Beneficios para la empresa
¿Qué es atención al cliente?
¿Por qué es tan importante?
¿Qué es la importancia de los perfiles de calidad de Servicio al Cliente (CS) en la Ley 17/2014
¿Qué es la importancia de los perfiles de calidad de Servicio al Cliente (CS) en la Ley 17/2014
¿Por qué es importante el indicador de satisfacción del personal que atiende al cliente?

3
3

1.
CALIDAD
Abordaje teórico

Anexo X. Instrucciones paso a paso para hacer Origami

Anexo XI. Dinámica: “Encontremos nuestra identidad”

Oraciones vinculadas a Howard Johnson Villa Carlos Paz:

La relación laboral es una relación humana y, como tal, debe estar apoyada sobre los cimientos firmes del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como en la cordialidad en el trato.

Espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral.

Uno de sus objetivos principales es conseguir la máxima seguridad en sus colaboradores, planteándose el desafío de contar con cero accidentes laborales.

Tiene como premisa minimizar el impacto ambiental. Por eso posee amplios estándares de higiene que vienen de la mano de un cuidado en la utilización de químicos. Considera importante trabajar en un espacio amigable con el ambiente.

En esta empresa se valora que sus empleados sugieran mejoras en la organización. Cada uno de los miembros de la empresa es el inspector permanente del hotel, registrando las deficiencias que se detecten.

Distractores:

En esta empresa la manera de trabajar se caracteriza por la autonomía y el individualismo. No se valora tanto el trabajar en equipo.

En esta empresa cualquier cambio (sea pequeño o grande) debe ser propuesto por los directivos. Los empleados no tienen la posibilidad de realizar sugerencias y/o no se considera apropiado.

En esta empresa no se valora la creatividad e innovación, se prefiere que los empleados siempre se limiten a los procedimientos que les dicen qué hacer.

Para la empresa lo principal es destacarse por la diversidad de productos y servicios que ofrecen.

Prima la cantidad frente a calidad.

La forma en que se den las relaciones entre los empleados no es importante, siempre y cuando se alcancen los objetivos establecidos.

Anexo XII. Video: “Trabajar en equipo requiere compromiso”

youtube.com/watch?v=wWcAT83J3H8

YouTube



Trabajar en Equipo requiere COMPROMISO...

43.107 visualizaciones · 19 jun. 2015

👍 167 💬 6 ➦ COMPARTIR ≡ GUARDAR ...

Anexo XIII. Música: “The Best Of YIRUMA | Yiruma’s Greatest Hits ~ Best Piano”.

youtube.com/watch?v=8Z5EjAmZS1o

YouTube^{AR}



The video thumbnail shows a man in a dark suit playing a piano. On the left side of the image, there is a numbered list of 21 songs. In the top right corner of the image, it says '- ADT Production -'. In the bottom right corner of the image, the text 'The Best Of YIRUMA' is visible.

1. River Flows In You
2. Kiss The Rain
3. Spring Time
4. May Be
5. When The Love Falls
6. Because I Love You
7. Love Me
8. Time Forget...
9. If I Could See You Again
10. Fairy Tale
11. Hope
12. It's Your Day
13. Passing By
14. Dream A Litter Dream Of Me
15. ...
16. The Days That'll Never Come
17. Reminiscent
18. Farewell
19. Sky
20. Painted
21. Till I Find You

The Best Of YIRUMA | Yiruma's Greatest Hits ~ Best Piano

138.474.265 visualizaciones  875.812  37.210  COMPARTIR  GUARDAR ...

Anexo XIV. Modelo de certificado de participación

Certificado de participación

► Se otorga a:

► Por haber formado parte del "Taller de cultura organizacional" llevado a cabo en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba.

Fecha:



Firma

Anexo XV. Matriz de evaluación de impacto

Categoría de análisis	Indicadores	Respuestas
Comprensión de la misión, visión, valores y filosofía del hotel.	<p>Los integrantes pueden dar cuenta sobre aspectos de la cultura organizacional propios de esta compañía.</p> <p>Conocen la filosofía del hotel.</p>	
Conocimiento de los objetivos organizacionales.	<p>Confían en el cumplimiento de las metas organizacionales.</p> <p>Tienen conocimiento de las metas organizacionales en cada sector de la organización.</p>	
Disposición a actuar en dirección a los objetivos organizacionales.	<p>Conocen y respetan las normas y políticas de calidad y atención al cliente.</p> <p>Se responsabilizan con el cumplimiento de tareas asignadas.</p>	
Identificación con la organización.	<p>Promueven actitudes positivas.</p> <p>Participan activamente en las jornadas y eventos organizados por la empresa.</p> <p>Los empleados cumplen con las normativas de identificativos y uniformes de la organización.</p> <p>Manifiestan sentirse parte de</p>	

Categoría de análisis	Indicadores	Respuestas
	la empresa.	
Compromiso del personal con la empresa.	<p>Creen tener lo necesario para trabajar y recibir una remuneración que se adecúe a sus labores.</p> <p>Los empleados trabajan en equipos, uniendo esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa.</p>	

Anexo XVI. Cuestionario



Fecha:

Cuestionario de cultura organizacional

Por favor, tómese unos minutos para completar esta encuesta sobre la cultura organizacional del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Sus respuestas se mantendrán confidenciales. Gracias por su participación.

Instrucciones

Marque con una X la opción de respuesta que considere más adecuada teniendo en cuenta el siguiente criterio:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN					
	1	2	3	4	5
Conozco la misión de la organización.					
Tengo en claro cuál es la visión de la empresa.					
Identifico la filosofía de la empresa.					
Sé con claridad cuáles son los objetivos del sector en el que trabajo.					
Existen un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos.					
Todos los miembros tenemos una visión compartida de cómo será esta empresa en el futuro.					

COMPORTAMIENTO					
	1	2	3	4	5
Sé qué tengo que hacer para alcanzar las metas establecidas.					
Conozco las normas, políticas y reglamentos vinculados a mi puesto de trabajo.					
Tengo en cuenta los protocolos y normas a la hora de desempeñar mis tareas.					
En esta empresa el trabajo se organiza de					

manera que cada persona comprende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
Existe un claro acuerdo acerca de la manera correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
Mis acciones se dirigen a alcanzar las metas definidas por la empresa.					

IDENTIFICACIÓN					
	1	2	3	4	5
Me siento identificado/a con la misión de la organización.					
Me siento identificado/a con la filosofía de la organización.					
Me siento identificado/a con las personas que forman parte de la organización.					
Creo que mis valores y los valores de la organización son muy similares.					
Me siento parte de la empresa.					
Participo activamente en las jornadas y eventos organizados por la empresa.					

COMPROMISO					
	1	2	3	4	5
Me esfuerzo para contribuir a que la empresa alcance sus objetivos.					
Por las mañanas me levanto con ganas de ir a mi trabajo.					
Identifico el propósito y significado de mi trabajo.					
Con mis compañeros nos unimos para alcanzar las metas establecidas.					
Me siento entusiasmado/a con el trabajo que realizo.					
Siempre me preocupo por los resultados de mis tareas.					
Me siento comprometido/a a realizar un trabajo de calidad.					

Comentarios adicionales (Si desea añadir algo puede hacerlo en este apartado).
