

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado - Plan de Intervención  
Licenciatura en Psicología  
“Cultura Organizacional enfocada en el desarrollo de habilidades sociales, en los  
colaboradores del Sanatorio “León S. Morra”.”  
María Valentina Gómez  
Leg. PSI02351  
Director: Dr. y Mgter. Rubén M. Pereyra  
Córdoba, Julio, 2022

## **Agradecimientos**

A mis profesores, quienes han sido una guía importante en mi proceso de formación.

A mi familia, por ir contemplando cada momento de ese proceso.

Y a mi compañero de vida, quien alentó mis días como estudiante, condición sine qua non,  
para el logro de mi objetivo.

## Índice

Resumen	4
Introducción	5
Línea estratégica de intervención	6
Síntesis de la organización	8
Delimitación del problema o necesidad objetivo de intervención	11
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Justificación	15
Marco Teórico	18
Capítulo 1: Cultura Organizacional	18
1.1 Concepto de la Cultura Organizacional	17
1.2 Formación de la Cultura	20
1.3 Niveles de Cultura	21
1.4 Características de las culturas	23
1.5 Funciones de la Cultura	25
1.6 Tipo de Culturas	26
1.7 Las organizaciones no se transforman, las personas sí	27
Capítulo 2: Inteligencia Emocional y el desarrollo de las Habilidades Sociales	29
2.1 Inteligencia Emocional	29
2.2 Habilidades Sociales	34
2.3 Tipos de Habilidades Sociales	36
2.4 Entrenamiento de las habilidades sociales	38

Capítulo 3: Capacitación y entrenamiento al capital humano	43
3.1 Concepto de Capacitación	43
3.2 Proceso de Capacitación	43
3.3 Tipos de necesidades de capacitación	45
Planificación de acción del plan de intervención	47
Actividades	48
Diagrama de Gantt	61
Recursos	62
Presupuesto	63
Evaluación	64
Resultados Esperados	65
Conclusión	66
Referencias	68
Anexos	71

## **Resumen**

El presente Plan de Intervención corresponde al Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo XXI. Dicho plan se efectúa en relación al Sanatorio “León S. Morra”, ubicado en Córdoba Capital. Luego de un análisis profundo de las particularidades del Sanatorio, se considera pertinente instaurar un programa de capacitación que aborde la cultura organizacional, enfocada en el desarrollo de las habilidades sociales de todos los colaboradores, tratando de aprovechar al máximo el talento humano como elemento estratégico en la visión de dicha institución.

Para la realización de este programa de capacitación, se han planificado siete encuentros, de tres horas por cada uno, cumpliendo así un total de veintiuna horas, en un lapso de tiempo de siete semanas, donde se desarrollarán diversas actividades con la finalidad de transformar supuestos aprendidos sobre la cultura organizacional, acerca de las creencias y valores compartidos; desarrollando y potenciando las habilidades sociales en los colaboradores. En el primer y en el último encuentro se entrega una evaluación de impacto con el objetivo de determinar los resultados logrados.

**Palabras Claves:** Cultura Organizacional, Habilidades Sociales, Capacitación, Sanatorio Morra.

## **Introducción**

Se dice que la cultura organizacional es importante, ya que es relevante para el éxito y la salud general de una empresa, del personal y de los clientes. Por lo tanto, es útil dedicar tiempo a considerar por qué la cultura de una empresa es como tal y por qué es oportuno que siga siendo así, o por el contrario que deba cambiar.

La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Tiene pocas reglas escritas, por lo cual es frecuente que las personas aprendan una nueva cultura solo después de chocar con las barreras y quebrantar reglas no escritas, es como ir a otro país, por así decirlo. Hay muchas formas en que la cultura de una organización difiere de otra, y lo cierto es que cada una desarrolla su cultura a su propia manera.

Por lo cual es crucial poder lograr que una organización tome conciencia respecto a la importancia de la cultura organizacional, para la definición de su identidad, vivir los valores fundamentales, lograr transformar a los colaboradores y que se sientan parte de esa empresa.

Tener la posibilidad de brindar estrategias de bienestar para los empleados, o brindar beneficios referidos a la capacitación, por ejemplo, da resultados positivos para toda la comunidad de una empresa, pero deben introducirse de la manera apropiada, por las razones correctas y en el momento adecuado. Para ser adecuadamente efectivos, deben desarrollarse, en consonancia con una cultura empresarial que favorezca el éxito. Ello incluye comportamientos de gestión de habilidades sociales, de apoyo, opciones de trabajo flexibles y una cultura abierta que permita a los empleados expresar su opinión e incluso influir en la configuración del entorno de trabajo.

### **Presentación de la línea temática escogida**

Después de haber realizado las lecturas correspondientes sobre las diferentes instituciones que propone la Universidad Siglo XXI, y con el propósito de poder elaborar el siguiente trabajo, se cree conveniente la elección de la línea estratégica “Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional”.

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

El Desarrollo Organizacional “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”. (Beckhard, 1969)

Es decir, existen diferentes miradas de lo que significa el desarrollo organizacional, y esto pone de manifiesto la permanente construcción en la concepción del concepto, que se pueden presentar dentro de los diversos sistemas, como lo son las organizaciones, y dentro de un contexto determinado. También cabe destacar que los conceptos referidos al tema, rondan en un eje central, que es el cambio, lo cual implica que tanto las organizaciones y

las personas que la componen, logren adaptarse lo más fácilmente posible, para alcanzar los objetivos propuestos.

Por esta razón, y considerando que el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, cuenta con una importante cantidad de colaboradores, y que, posiblemente se han visto atravesados por diversos cambios y adaptaciones, a nivel organizacional y a nivel personal, parece pertinente que la temática elegida, en este caso “Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional”, es la manera más adecuada para abordar aquellas cuestiones que se suscitan en la vida de esta organización y a su vez focalizar al capital humano de dicho Sanatorio.

## **Síntesis de la Organización**

El Sanatorio Morra, se encuentra ubicado en la ciudad de Córdoba y es una institución privada de salud mental, fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra.

En sus comienzos, esta institución aborda las enfermedades neuropsiquiátricas en la modalidad de internación, tal como lo demandan las prácticas profesionales de la época. El objetivo a seguir en ese momento, es “ser una clínica de reposo, es decir, un lugar donde el paciente se aísla, con un poco de especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiátricas”.

En el año 1960 incorporan consultorios externos en el centro de dicha ciudad, pero con el objetivo de poder centralizar la atención, se trasladan al lugar donde se encuentran actualmente, en Av. Sagrada Familia, esquina Nazaret, de barrio Urca. Este espacio en principio tiene un formato de casona, pero con el pasar del tiempo su capacidad edilicia se amplía.

En el mismo año, la institución convoca a profesionales técnicos, con formación específica, para que se ocupen de una manera integral de los pacientes. Algunas de las disciplinas que se incorporan en ese momento son: medicina, psicología, neurología, nutrición, trabajo social, rehabilitación y fisioterapia.

En el año 2000, se crea el servicio de hospital de día, que funciona como una instancia intermedia entre la internación y la externación definitiva, y que tiene como objetivo la prevención, promoción y preservación de la salud mental y la resolución de patologías psiquiátricas de menor complejidad. Siendo este un dispositivo de tratamiento que va de la mano a la actual ley de salud mental. Al año siguiente, el sanatorio se constituyó como sede del Fobia Club, ofreciendo un servicio gratuito a la comunidad.

En cuanto su misión, se identifica que el Sanatorio busca:

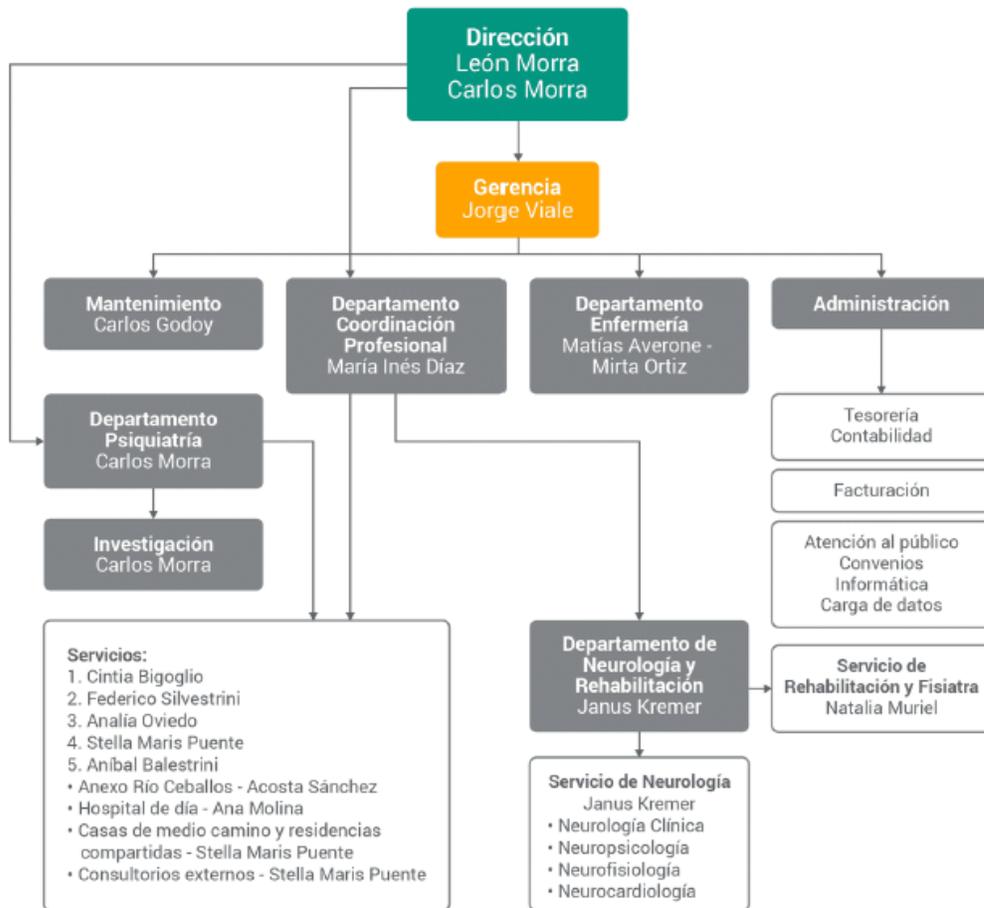
- ✓ Generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos.
- ✓ Brindar herramientas como lo es el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales.

Respecto a su visión, se puede decir que busca:

- ✓ Pensar a los pacientes como personas con necesidades terapéuticas específicas y no como un cúmulo de personas “dementes” depositadas en un asilo.
- ✓ Convertirse en una institución insignia de la salud mental de Córdoba y Argentina.

A medida que fue pasando el tiempo, se incorpora un número importante de prestadores a la red de atención de obras sociales, lo cual genera el ingreso de personal profesional, técnico y administrativo. En este momento cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico sin relación de dependencia.

Actualmente el Sanatorio está constituido como Sociedad Anónima, y su estructura se organiza en la siguiente representación gráfica:



Esquema 1: Organigrama Sanatorio “Prof. León S. Morra” (Canvas, 2019)

Las patologías psiquiátricas que mayor demanda tienen hoy, son las adicciones, es decir, el consumo problemático de sustancias, la depresión, intento de suicidio y violencia. Pero además atienden un número importante de patología dual, por ejemplo, el consumo de sustancias asociado a otro cuadro psiquiátrico como la depresión.

### **Delimitación del problema o necesidad objetivo de la intervención**

Después de una lectura exhaustiva del material propuesto por Canvas de la Universidad Siglo 21, referente al Sanatorio “Prof. León S. Morra”, y a partir de la entrevista que se le realiza a uno de los directores, en éste caso Dr. Carlos Morra, se logra detectar una problemática, lo que permite elaborar un plan de intervención con el fin de obtener resultados positivos para la institución y para sus colaboradores.

Una frase a destacar, que comparte el Dr. Carlos Morra, recordando a su padre, referida al personal, dice: *“Uno le puede enseñar a una persona a ser buen médico, a ser buen enfermero, pero no le puede enseñar a ser buena persona”*. Esta frase señala dos cuestiones, la primera es que se habla de una cualidad fundamental, el “ser buena persona”, y lograrlo dependerá de cómo se trabaje y se cultive durante la vida, es decir, se va construyendo a medida que vamos creciendo, y además se verá afectada por la cultura particular que nos atraviesa. Y la segunda, sería un indicador de que los directores actuales del sanatorio comulgan de alguna manera con este pensamiento, como un valor compartido con su padre.

En consecuencia, una característica que los directivos del sanatorio buscan a la hora de contratar al personal, es que tenga “calidad humana”, lo cual engloba a aquellas cualidades que llevan a las personas a actuar de forma correcta, al cuidado del bienestar propio y del otro, a través de conductas y acciones beneficiosas y de mejora.

Por lo cual esta cualidad, toma relevancia para todos los que integran el universo de una organización, y sobre todo para aquella persona, que ingresa a una institución como lo es un sanatorio, donde la idea es que tenga una buena experiencia de atención, contención,

empatía y escucha, es decir, que perciba que lo brindado, es un servicio con calidad y calidez.

Entonces se puede decir que la calidad humana, se mejora si se la trabaja, se la cultiva, se le da importancia y se la gestiona. Esto se logra, si a nivel organizacional toman en cuenta como alternativa para mejorar, crecer y alcanzar el éxito deseado, al “factor humano”, como un recurso esencial, ya que son personas, son trabajadores que necesitan ser considerados, tratados bien, motivados, etc., en definitiva, son seres humanos atravesados por diferentes necesidades, con emociones, con sentimientos, y que tienen una vida que continúan después de su jornada laboral, por lo que es imprescindible, el logro de un buen ambiente laboral, y fomentar valores claves para el progreso personal y organizacional.

Y aquí es el punto de inflexión y donde se detecta la problemática en el sanatorio: “de que no se puede enseñar a alguien ser buena persona”. Este tipo de pensamiento, o creencias compartidas que devienen del fundador del sanatorio, (que se dijo en un contexto y momento histórico determinado, y que puede ser una consecuencia por la falta de estudios o investigaciones de esos tiempos) por lo visto se extiende a la nueva generación de los que hoy dirigen, limitando las posibilidades de construir al personal que se quiere tener: buenas personas y con calidad humana; y el no poner en foco al talento humano, aprovechando sus capacidades al máximo, pudiéndoles brindar capacitación, formación y entrenamiento en técnicas, estrategias y habilidades que permitan un mejor desarrollo personal, una comunicación asertiva, un trato cálido y acogedor, empatía, etc., para la obtención de resultados que beneficien también a la organización.

“Se habla mucho de empatía, de inteligencia emocional e incluso, en las empresas más avanzadas, de compasión, pero la realidad, es que todavía no se ve la necesidad de entrenar la empatía (...) de hecho, no es un valor agregado en la cultura de las empresas. Se invierte más en desarrollar la comunicación y el feedback; sin embargo, se olvida que el paso previo es la empatía, ya que, si fueran más empáticos, se comunicarían mucho mejor” (Romo, 2018)

El tratar con las personas, relacionarse y comunicarse, muchas veces puede significar un desafío para las organizaciones y para los colaboradores, pero para lograrlo, es necesario que todo el sistema esté preparado para afrontar determinadas situaciones que pueden darse en las actividades diarias de la organización.

Por lo tanto, y por todo lo desarrollado anteriormente, se decide trabajar sobre la problemática detectada, en relación a dar la posibilidad de capacitar, formar y entrenar para desarrollar técnicas, estrategias y habilidades, para la preparación necesaria para el desempeño de una actividad (cualificación profesional) y al entrenamiento de las habilidades sociales en los colaboradores del sanatorio.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

-Abordar la cultura organizacional enfocada en el desarrollo de habilidades sociales, de los colaboradores del Sanatorio “León S. Morra”, a través de un programa de capacitación.

### **Objetivos Específicos**

-Transformar supuestos aprendidos sobre la cultura organizacional, acerca de las creencias y valores compartidos.

-Desarrollar y potenciar las habilidades sociales.

-Capacitar y entrenar al capital humano.

## Justificación

Una de las definiciones de cultura, que aparece en la Real Academia Española, dice: *“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”*. Desde que nacemos estamos inmersos a un sistema cultural, como lo es la familia, por ejemplo, luego a grupos de amigos, un club, etc. Todos pertenecemos a un universo cultural específico, donde se comparten ciertos hábitos, rutinas, comportamientos, que determinan un sentido de identidad o no.

Por esta razón, poder comprender el fenómeno de la cultura, en cuanto a los procesos que se dan en un grupo de personas, en un club, y hasta de una empresa, cobra relevancia porque marca ciertas identificaciones y sentido de pertenencia a un determinado lugar. Sin el estudio de la cultura no se podrían explicar y comprender los fenómenos que suscitan dentro de un sistema, como lo es una organización. Y aquí nuestro interés por abordar uno de los objetivos propuestos para éste trabajo, donde la cultura organizacional es la punta del ovillo para entender este fascinante fenómeno.

Como expresa Rodríguez, quizás la definición más influyente de cultura organizacional, es la de Schein, quien la define de la siguiente manera: *“...la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.”* (Rodríguez, 2005)

Siguiendo a Rodríguez, afirma que la cultura es invisible para los miembros de una organización, lo cual reviste ciertas dificultades que no son vistos por los integrantes por tener esta característica de “transparencia”. Es decir, si una persona logra apartarse de un sistema y luego regresa, podrá identificar aquellas características que naturalizaba como correctas, y que en realidad no lo eran. (Rodríguez, 2005)

Otro punto a destacar respecto a la cultura organizacional, es que: *“en organizaciones antiguas es posible detectar la presencia de factores culturales cuando historias, resentimientos, temores, valores, etc., son repetidos como vigentes y actuales por personas recientemente incorporadas a la organización y que no han sido testigos de los momentos críticos de la historia organizacional en que tales resentimientos, anécdotas, temores, expectativas y valores surgieron como respuesta organizacional a la crisis.”* (Rodríguez, 2005)

Según una encuesta realizada en 2010 por Randstad a más de mil empleados, la cultura organizacional actúa sobre la moral de los empleados, su productividad y su satisfacción con el trabajo. Esto quiere decir que en gran medida una marca empleadora estará determinada por la cultura organizacional que pueda ofrecer a los mejores candidatos. (Randstad, 2015)

Una compañía que busque construir (o reconstruir) su cultura deberá instaurar programas de incentivos y capacitación, definir valores éticos a través de su misión, empoderar la visión de sus líderes y de sus colaboradores, y crear relaciones significativas, sanas y reforzadas por esos valores que hacen a la confianza de clientes, empleados, socios y proveedores, entre otros grupos de interés. (Randstad, 2015)

En consecuencia, al encontrarnos inmersos en diferentes sistemas, que poseen una cultura específica, con valores y creencias compartidas por quienes la integran, y que además pertenecemos desde tiempos primitivos en ella, podemos decir que con las habilidades sociales pasa algo similar, se dan desde que nacemos, y por consiguiente impacta al grupo social al que pertenecemos, siendo éste base de la generación de las relaciones sociales, fundamentales para la interrelación con los demás. Las relaciones sociales se enmarcan dentro de una cultura, posibilitando a las personas a tener una conducta y comportamiento acorde a las normas y valores de esa cultura que integra, y que pueden ser satisfactorias o no. El hombre como ser social necesita conectarse con su entorno, integrarse a la sociedad del cual está inmerso y para ello es importante desarrollar habilidades sociales, uno de los elementos clave de la inteligencia emocional.

Por todo lo expuesto, y en consonancia con los objetivos planteados y la problemática identificada en el Sanatorio “León S. Morra”, se considera pertinente instaurar un programa de capacitación que aborde la cultura organizacional, enfocada en el desarrollo de las habilidades sociales de todos los colaboradores, tratando de aprovechar al máximo el talento humano como elemento estratégico en la visión de dicha institución.

## Marco Teórico

### Capítulo 1: Cultura Organizacional.

#### 1.1 *Concepto de Cultura Organizacional.*

Posiblemente uno de los temas emergentes en el mundo de las organizaciones, se relaciona con lo que respecta al comportamiento organizacional, específicamente a la interacción de las personas con las organizaciones, con su cultura. Autores como Franklin y Krieger expresan que: (...) *“Más que afirmar que cada organización tiene una cultura, haría falta reconocer que cada organización es una cultura. De hecho, todos sus componentes -materiales y simbólicos-, incluyendo el humano (cuya principal característica cultural es la capacidad de comunicarse e interactuar), integran la cultura organizacional, que en nada difiere de la organización misma”*. (Franklin y Krieger, 2011)

Dichos autores explican que: (...) *la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede modificarse si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en la gestión o cambios culturales debe enfocar su atención en lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social.* (Franklin y Krieger, 2011)

Según Schein, *“la palabra “cultura” puede ser aplicada a las unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea, esto es, las que tienen sus propias presunciones básicas”*. Además, sostiene que, *“dentro de las empresas, encontraremos subunidades que pueden ser reconocidas como grupos, los cuales pueden desarrollar culturas de grupo”*. (Schein, 1988)

Así mismo este autor, quien fue uno de los pioneros en el estudio de la cultura, la define de la siguiente manera (Schein, 1988):

*(...) llamaré “cultura” a un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas 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).*

En la misma línea conceptual, *“la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”*. (Robbins y Judge, 2009)

Para estos autores, *“el sistema de significado compartido, es un conjunto de características claves que la organización valora, y de acuerdo con diversas investigaciones sugieren que hay siete características principales que al unirse capturan la esencia de la cultura”*, las mismas son (Robbins y Judge, 2009):

- ✓ Innovación y aceptación del riesgo: grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- ✓ Atención al detalle: grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- ✓ Orientación a los resultados: grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

- ✓ Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- ✓ Orientación a los equipos: grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- ✓ Agresividad: grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- ✓ Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Otra definición oportuna, es la que aporta Newstrom, donde señala lo siguiente: *“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros clave, o tan sólo una evolución al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente”*. (Newstrom, 2011)

### 1.2 Formación de la cultura.

Franklin y Krieger, indican que la cultura no es estática, que surgen y cambian a medida que la organización va modificándose, y utilizan las investigaciones de varios autores, tal como Schein, sobre el proceso de formación de la cultura. Algunos puntos relevantes de este proceso son (Franklin y Krieger, 2011):

a) La cultura organizacional configurada por los fundadores: Los fundadores suelen dar su impronta a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de estructurarla, y mediante la transmisión de sus valores, desvalores, juicios y

prejuicios. Por lo general el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales, y traerá sus aprendizajes a la nueva organización. (Franklin y Krieger, 2011)

b) La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos: Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades. En el proceso aportan metas, valores y esperanzas, y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren.

La organización madura sólo cuando tiene que hacer frente a problemas de supervivencia y crecimiento, pues éstos la obligan a ser flexible y adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Así, las fases de desarrollo cultural representan cambios de metas, valores y enfoques de la organización. (Franklin y Krieger, 2011)

c) La cultura organizacional implantada y transmitida por los líderes: Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y –de ser necesario– la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, y no pueden ser entendidos por separado. Existe la posibilidad de que la única acción que en realidad es importante que lleven a cabo los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que su único talento sea la habilidad de trabajar con la cultura. (Franklin y Krieger, 2011)

### *1.3 Niveles de cultura.*

Existen diferentes niveles que componen la cultura, lo cual los autores Franklin y Krieger, toman de Schein, dando un detalle y explicación de cada uno (Franklin y Krieger, 2011):

-Nivel 1: Producciones. El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros. El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significados hay que atribuir a la conducta manifiesta.

-Nivel 2: Valores. Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Algún miembro del grupo –por lo general el fundador– tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratara de una creencia o un principio basado en hechos, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no la admita de manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, más adelante, presunción. Ésta se desgaja de la conciencia y, como las costumbres, se vuelve inconsciente y automática.

No todos los valores experimentan esta transformación. Sólo aquellos que son susceptibles de alcanzar una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones.

Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse de manera explícita porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa pueden servir de guía o recurso que le permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles (gestión por valores).

-Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman “orientaciones de valores dominantes”. Las orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las opciones siguen siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de la misma puede, de manera ocasional, actuar de acuerdo con ellas o con las dominantes.

Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que son pocas las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural, dado que sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

#### *1.4 Características de las culturas*

Para Newstrom, la cultura de una organización va persistiendo en el tiempo debido a la idea de atraer y conservar a las personas que se ajusten a sus valores y creencias, y explica que, así como las personas eligen vivir en determinado lugar por sus características climáticas o geográficas, con las organizaciones pasa algo similar, los colaboradores también se dirigen a culturas organizacionales con ambientes de trabajo saludables. (Newstrom, 2011)

Por ello, determina que existen diversas características de las culturas, identificándolas de la siguiente manera (Newstrom, 2011):

-Distintiva: las organizaciones, como las huellas digitales y los copos de nieve, son únicas. Cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva.

-Estables: las culturas son de naturaleza relativamente estable, y en general cambian con lentitud al paso del tiempo. Puede haber excepciones cuando surge una crisis grave o cuando dos organizaciones se fusionan.

-Implícitas: la mayoría de las culturas organizacionales tradicionalmente han sido implícitas e inconscientes más que explícitas. Así, las culturas se parecen al acto de respirar, que aceptamos sin cuestionar hasta que tenemos problemas con él.

-Simbólicas: una última característica definitoria de la mayor parte de las culturas es que se les considera representaciones simbólicas de las creencias y valores subyacentes. Rara vez se lee una descripción de la cultura de una empresa, por lo general, los colaboradores la deducen a partir de relatos de las formas en que se hacen las cosas, por ejemplo.

Siguiendo con este autor, plantea que, si las organizaciones necesitan crear y manejar deliberadamente sus culturas, necesariamente deberán ser capaces de poder comunicarlas a sus colaboradores, lo cual indica que la cultura puede cambiar, aunque sugiere que el proceso llevaría un esfuerzo a largo plazo. Para ello deben acudir a métodos eficaces para lograrlo, por ejemplo: comunicar el apoyo de la administración superior, la capacitación a los empleados, formular declaraciones de valor, premiar conductas, usar relatos y mitos, entre otros. (Newstrom, 2011).

Para los autores Franklin y Krieger, la cultura organizacional se ha convertido en un tema de tanta actualidad como la estructura, la estrategia y el control. No existe una definición estándar del concepto, pero la mayor parte de los autores especializados quizás estarían de acuerdo en que las siguientes son las características primordiales de la cultura organizacional (Franklin y Krieger, 2011):

- Es holística: en otras palabras, el todo representa más que la suma de sus partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente a través de la interacción; es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible (soft), pero hace la diferencia entre una organización y otra.
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello.

### *1.5 Funciones de la cultura*

Según Robbins y Judge, la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, y ellas son:

- Define fronteras: es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad: a los miembros de la organización.

-Facilita la generación de compromiso: con algo más grande que el mero interés individual.

-Mejora la estabilidad del sistema social.

-Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Cada una de estas funciones denota que, la cultura es el aglutinante social que de alguna manera ayuda a mantener la unión de la organización. (Robbins y Judge, 2009)

### *1.6 Tipo de culturas*

Según los autores Franklin y Krieger, la construcción de tipos culturales permite estudiar la cultura en seis variantes organizacionales, y que corresponderían con iguales estilos de liderazgo. A continuación, se detallan los seis tipos culturales tradicionales (Franklin y Krieger, 2011):

-Paternalista: es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y del bienestar de los miembros de la organización.

-Apática: caracterizada por burocratismo, conservadurismo, formalismo, abundancia de reglas y poca comunicación.

-Anómica: tiene escaso interés por el futuro y una preocupación excesiva por lo inmediato; se centra sobre todo en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anómicas en las organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.

-Indiferente: se conforma con sobrevivir; las metas del sistema son más importantes que los productos y los logros. No existen demasiados incentivos y motivaciones para personas o grupos. No se constituyen equipos.

-Exigente: se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; es extremadamente competitiva. Esta cultura está orientada a resultados, y se caracteriza por imponer sanciones por incumplimiento.

-Integradora: supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y de sacar provecho de los conflictos.

### *1.7 Las organizaciones no se transforman, las personas sí.*

En la entrevista realizada a Héctor Infer y Gabriela Infer, managers de Transform Action Europe & Latam; la misma es una comunidad de facilitadores del cambio cultural que opera desde una visión sistémica y valores comunes; afirman que las organizaciones no se transforman, pero las personas sí. (Equipos & Talentos, 2014)

La transformación cultural en una organización, implica tres retos estratégicos: cómo transformar los modelos de pensamiento y acción para gestionar nuevas realidades operativas, cómo asegurar que la transformación cultural contribuye a asegurar la supervivencia, el crecimiento y sostenibilidad de la empresa y cuáles son las palancas culturales que permitirán impulsar esta transformación desde una visión compartida. (Equipos & Talentos, 2014)

Para afrontar un cambio, es necesario diseñar e implementar diferentes procesos de transformación cultural que generen adhesión y compromiso en los líderes y los equipos de su organización. Cuando se trabaja desde los valores, las personas sienten que se les invita

a participar en un proceso que construye una nueva realidad “desde dentro” de ellas mismas. Lo cual esto genera compromiso en todos los colaboradores. (Equipos & Talentos, 2014)

Para transformar los modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas) de un colectivo es necesario cambiar paradigmas. Los cambios de paradigma son personales: sin cambio individual, no habrá cambio colectivo. (Equipos & Talentos, 2014)

## **Capítulo 2: Inteligencia Emocional y el desarrollo de las Habilidades Sociales.**

### 2.1 Inteligencia emocional.

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad que alguien posee para ser consciente de sí mismo, es decir, reconocer las emociones propias cuando las experimenta, detectar las emociones de los demás, y manejar claves e información emocionales. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás, son más eficaces en sus trabajos. (Robbins y Judge, 2009)

De acuerdo con estos autores, varios estudios sugieren que la IE desempeña un rol importante en el trabajo. De hecho, afirman que, la IE ha sido un concepto controversial en el comportamiento organizacional, por lo que tiene defensores y detractores. Dentro de los argumentos favorables encontramos: a) incluyen un atractivo intuitivo, las personas que detectan las emociones de otras, controlan las suyas propias y manejan bien las interacciones sociales tendrán una gran ventaja en el mundo de los negocios; b) la IE predice criterios que importan, es decir van en aumento la evidencias que sugieren que un nivel elevado de IE significa que la persona se desempeñará bien en el trabajo; y c) la IE tiene base biológica, estudios sugieren que la IE tiene una base neurológica que no tiene relación con las mediciones estándar de la inteligencia, y que las personas que han sufrido daños en el cerebro tienen calificaciones más bajas en IE y toman decisiones más inapropiadas que la gente que goza de buena salud al respecto. (Robbins y Judge, 2009)

Por otro lado, encontramos los argumentos que están en contra de la IE, y sus críticos dicen que es vaga e imposible de medir, por lo que cuestionan su validez. Para muchos investigadores no está claro lo que significa realmente la inteligencia emocional, y debaten si es una forma de inteligencia, o no. Además, plantean que como la IE se relaciona

tanto con la inteligencia y la personalidad, una vez que se conocen estos factores, la IE no tiene nada notable que ofrecer. (Robbins y Judge, 2009)

Más allá de los diferentes argumentos que se presentan, la inteligencia emocional es un concepto que se va formando con el pasar del tiempo, y se puede decir que Daniel Goleman, la populariza en su libro *Inteligencia Emocional*. El punto de vista de Goleman, probablemente sea el que se haya difundido más, la cual toma los aportes de otros autores, como Salovey y Mayer, y aclara que la inteligencia emocional consiste en (Goleman, 2021):

1. Conocer las propias emociones, conocerse a sí mismo, es la pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

2. Manejar las emociones. La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de expresarlos de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

3. Motivarse a sí mismo. Una emoción tiende a impulsar una acción. Por eso las emociones y la motivación están íntimamente interrelacionadas. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

4. Reconocer las emociones de los demás. Aquí hablamos de la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es el fundamento del

altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

5. Establecer relaciones. El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar sus emociones. La competencia social y las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Por consiguiente, se puede decir que, (...) *“la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer las emociones tanto propias como ajenas y de gestionar nuestra respuesta ante ellas. La podemos definir como el conjunto de habilidades que permiten una mayor adaptabilidad de la persona ante los cambios. También tiene que ver con la confianza y seguridad en uno mismo, el control emocional y la automotivación para alcanzar objetivos. Comprender los sentimientos de los demás, manejar las relaciones y tener poder de influencia es básico para conseguir cambios positivos en el entorno”*. (Goleman, 2021)

Goleman sostiene que las competencias emocionales se dividen en dos categorías: intrapersonales e interpersonales. Las primeras se refieren a la relación que establecemos con nosotros mismos y la segunda a las relaciones que tenemos con los demás. Todo empieza por uno mismo. Es difícil de creer que alguien que se lleva mal consigo mismo pueda tener buenas relaciones con los demás. (Goleman, 2021)

Siguiendo con el mismo autor, sostiene que, (...) *“parte de esta habilidad, de esta capacidad, se halla en nuestra propia epigenética. Es decir, se puede activar y desactivar, dependiendo del entorno emocional y social en el que crezcamos, en el que nos eduquen”*.

En este sentido, la inteligencia emocional según Daniel Goleman tiene cinco elementos clave: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía, habilidades sociales. (Goleman, 2021)

Aquí nos detendremos en el último elemento que compone la inteligencia emocional: las “habilidades sociales”, más allá de que en los próximos puntos se expondrá un detalle más específico; resulta conveniente hacer una introducción presentando las siguientes preguntas, que se relacionan con el “ser buena persona”, es decir, ¿ser buena persona, tiene que ver con la adquisición de habilidades sociales eficaces?; ¿se pueden desaprender y aprender?; ¿contar con habilidades sociales, hace que una persona sea buena persona?

En un artículo publicado en el año 2016, sobre una entrevista al neurocientífico Howard Gardner, autor de la “Teoría de las Inteligencias Múltiples”, le preguntan dos cuestiones relevantes:

- ¿por qué hay excelentes profesionales que son malas personas? A lo que responde: que descubrieron que no los hay, en realidad, las malas personas no pueden ser profesionales excelentes, no llegan a serlo nunca. Tal vez tengan pericia técnica, pero no son excelentes.

- ¿no puedes ser excelente como profesional, pero un mal bicho como persona? Y responde: no, porque no alcanzas la excelencia si no vas más allá de satisfacer tu ego, tu ambición o tu avaricia. Si no te comprometes, por tanto, con objetivos que van más allá de tus necesidades para servir las de todos. Y eso exige ética.

En consonancia con Gardner, Alonso de Velasco de Interim Solutions, para Recursos Humanos Digital, expresa la siguiente frase: “*ser una buena persona para ser un*

*profesional excelente*". Por lo general en los lugares de trabajo se suele esperar que el trabajador cumpla con sus tareas, pero éste pensamiento es un error, ya que, respetando a la intimidad de las personas, es importante que las personas que trabajen en una empresa sean fiables dentro y fuera de la misma. Que puedan asumir y compartir ciertos principios morales o éticos y que además sean coherentes en "todas las facetas de su vida". Las empresas deben apreciar los valores y principios éticos de las personas, que van mucho más allá de la pericia con la que se afronta un trabajo, por lo tanto, aquella empresa que se preocupa por fomentar estos y otros valores, como o son la superación, optimismo, perseverancia, amabilidad, comprensión; tiene elementos claves para el progreso. (Recursos Humanos Digital, 2017)

En contraposición con lo expuesto anteriormente, el Licenciado en Psicología Alberto Álamo, en el artículo "Ser buena persona: una trampa dialéctica", publicado en año 2022, da inicio con la siguiente pregunta: ¿qué significa ser buena persona?, lo cual expresa que ser buena persona engloba todo un conjunto de conductas, cogniciones, actitudes y motivaciones tan extenso que es imposible delimitarlo, y además que es complicado poder realizar un concepto que pueda englobar a toda la cultura, sociedad y colectivo. Hay mucha probabilidad de que lo que signifique ser buena persona en una cultura, en otra no lo sea.

Álamo, continúa diciendo que "buena persona" es un constructo formado por dos palabras, y que el elemento clave en el planteo, es la "bondad", lo cual no hay dudas de que es una cualidad total y absolutamente subjetiva, susceptible de evaluación por parte de cualquiera. Dicha evaluación está influenciada por muchas variables, como por ejemplo la historia de vida de quien evalúa, su personalidad, su contexto social y familiar, etc.

Concluye señalando que, no es que haya o deje de haber buenas o malas personas; más bien la mayoría de las veces, la forma que se tiene de obtener y facilitar información de una persona es disfuncional. Para crearnos una idea fidedigna de la bondad de una persona, tal vez la evaluación deba ser sobre la “conducta” de la persona, y no sobre la propia persona, por lo tanto, no existen personas buenas o malas, existen conductas que pueden ser consideradas y reducidas a “buenas” o “malas”, pero, aun así, es necesario contextualizarlas.

Para finalizar, Caballo expone que: *“es frecuente encontrar médicos, profesores y altos ejecutivos que son altamente competentes, que conocen bien su trabajo, pero que no interactúan eficientemente con sus pacientes, estudiantes o empleados”*. Continúa, *“es realmente sorprendente que personas cuyo trabajo necesite de un trato continuo con la gente, no posean la habilidad social necesaria para cumplir su trabajo correctamente”*. *“si un individuo no sabe comportarse de forma habilidosa en su trato con los demás, simplemente tiene que “aprender” habilidades sociales que, o bien no posee en esos momentos o bien su manifestación se encuentra obstaculizada por otros factores”*. (Caballo, 1993)

Este autor, explica sobre la importancia del entrenamiento en habilidades sociales para el discurrir de la vida diaria de las personas, lo cual puede resultar de utilidad aprender más sobre el comportamiento social propio y de los demás, especialmente el saber que ese comportamiento se puede cambiar, conociendo determinadas formas para hacerlo. (Caballo, 1993)

## 2.2 Habilidades sociales

Las habilidades sociales son definidas como un “*conjunto de comportamiento eficaces en las relaciones interpersonales*”. Estas conductas son aprendidas, facilitan la relación con los otros, la reivindicación de los propios derechos, sin negar de los derechos de los demás, evita la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas, facilitan la comunicación y la resolución de problemas. (Goldstein & Col. 1980)

Por otra parte, Caballo considera que “*la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas*”. (Caballo, 1993)

Seguendo con el mismo autor, la habilidad social, debe considerarse dentro de un marco cultural determinado, y los patrones de comunicación varían ampliamente entre culturas y dentro de una misma cultura, dependiendo de factores tales como la edad, el sexo, la clase social y la educación. (Caballo, 1993)

Según éste autor, (...) *no hay datos definitivos de cómo y cuándo se aprenden las habilidades sociales, pero la niñez sin dudas es un periodo crítico. Además, (...) es probable que, en la mayoría de las personas, el desarrollo de las habilidades sociales dependa principalmente de la maduración y de las experiencias de aprendizaje. Y continúa, (...) la competencia social de un adulto estará relacionada con factores temperamentales y con la experiencia en una situación determinada y que el grado de ésta relación variará según la situación. Cuanta más experiencia tenga un individuo de una*

*situación, más dependerá su conducta social de lo que el individuo ha aprendido a hacer en esa situación y menor será la contribución aparente del temperamento. (Caballo, 1993)*

Las habilidades son las capacidades específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea; las mismas pueden ser innatas o adquiridas por medio del entrenamiento y la práctica. Esto implica dos cuestiones, una es que es posible que una persona incompetente tenga algunas, pero no todas, de las habilidades que se requieren para ejecutar de manera competente una tarea, y la otra que una persona que ejecute una tarea necesariamente tiene todas las habilidades requeridas para hacerlo. (Caballo, 1993)

### *2.3 Tipos de habilidades sociales.*

Existen habilidades sociales básicas y otras más complejas. En la tabla siguiente, encontraremos una descripción detallada de todas las posibles conductas que comprenden la calificación de las habilidades sociales (Goldstein & Col. 1980):

<b>Habilidades sociales básicas</b>	Escuchar Iniciar una conversación Mantener una conversación Formular una pregunta Dar las gracias Presentarse Presentarse a otras personas Hacer un elogio
<b>Habilidades sociales avanzadas</b>	Pedir ayuda Participar

	<p>Dar instrucciones</p> <p>Seguir instrucciones</p> <p>Disculparse</p> <p>Convencer a los demás</p>
<p><b>Habilidades relacionadas con los sentimientos</b></p>	<p>Conocer los propios sentimientos</p> <p>Expresar los sentimientos</p> <p>Comprender los sentimientos de los demás</p> <p>Enfrentarse con el enfado de otro</p> <p>Expresar afecto</p> <p>Resolver el miedo</p> <p>Auto-recompensarse</p>
<p><b>Habilidades alternativas a la agresión</b></p>	<p>Pedir permiso</p> <p>Compartir algo</p> <p>Ayudar a los demás</p> <p>Negociar</p> <p>Empezar el auto-control</p> <p>Defender los propios derechos</p> <p>Responder a las bromas</p> <p>Evitar los problemas con los demás</p> <p>No entrar en peleas</p>
<p><b>Habilidades para hacer frente al</b></p>	<p>Formular una queja</p> <p>Responder a una queja</p>

estrés	<p>Demostrar deportividad después de un juego</p> <p>Resolver la vergüenza</p> <p>Arreglárselas cuando le dejan de lado</p> <p>Defender a un amigo</p> <p>Responder a la persuasión</p> <p>Responder al fracaso</p> <p>Enfrentarse a los mensajes contradictorios</p> <p>Responder a una acusación</p> <p>Prepararse para una conversación difícil</p> <p>Hacer frente a las presiones del grupo</p>
Habilidades de planificación	<p>Tomar decisiones realistas</p> <p>Discernir la causa de un problema</p> <p>Establecer un objetivo</p> <p>Determinar las propias habilidades</p> <p>Recoger información</p> <p>Resolver los problemas según su importancia</p> <p>Tomar una decisión eficaz</p> <p>Concentrarse en una tarea</p>

Fuente: elaboración propia

#### 2.4 Entrenamiento de las habilidades sociales.

El entrenamiento de las habilidades sociales (EHS), se puede definir como un enfoque general de la terapia dirigido a incrementar la competencia de la actuación en

situaciones críticas de la vida; o como un intento directo y sistemático de enseñar estrategias y habilidades interpersonales a los individuos con la intención de mejorar su competencia interpersonal individual en clases específicas de situaciones sociales. (Caballo, 1993)

El EHS se compone de una combinación de procedimientos conductuales o de cualquier procedimiento, dirigidos a incrementar la capacidad del individuo para implicarse en las relaciones interpersonales de una manera socialmente apropiada. Pero ¿a qué se debe que un individuo actúe de manera socialmente inadecuada? Habría una serie de razones que impediría a un sujeto manifestar una conducta socialmente habilidosa, dicho factores serían los siguientes (Caballo, 1993):

-Las respuestas habilidosas necesarias no están presentes en el repertorio de respuestas de un individuo: éste puede no haber aprendido nunca la conducta apropiada o puede haber aprendido una conducta inapropiada.

-El individuo siente ansiedad condicionada que le impide responder de una manera socialmente adecuada: a través de experiencias aversivas o por medio del condicionamiento vicario, señales anteriormente neutras relacionadas con las interacciones sociales han llegado asociarse con estímulos aversivos.

-El individuo contempla de manera incorrecta su actuación social, autoevaluándose negativamente, con acompañamiento de pensamientos autoderrotistas o está temeroso de las posibles consecuencias de la conducta habilidosa.

-Falta de motivación para actuar apropiadamente en una situación determinada, pudiendo darse una carencia de valor reforzante por parte de las interacciones interpersonales.

-El individuo no sabe discriminar adecuadamente las situaciones en las que una respuesta determinada probablemente sea efectiva.

-El individuo no está seguro de sus derechos o no cree que tenga el derecho de responder apropiadamente.

-En el caso de pacientes psiquiátricos, los penetrantes efectos de la institucionalización han producido una deshabitación de las respuestas sociales, lo que tiene como resultado una incapacidad para reproducir lo que pudiera haber sido una vez parte integral del repertorio de los pacientes.

-Obstáculos ambientales restrictivos que impiden al individuo expresarse apropiadamente o que incluso castigan la manifestación de esa conducta socialmente adecuada.

Siguiendo a Caballo, agrega que, el proceso del EHS, debería implicar en su desarrollo completo, cuatro elementos de forma estructurada; además cabe aclarar, que en todos los casos el EHS se interesa por el cambio de la conducta social. Los cuatro elementos se presentan a continuación, en el siguiente cuadro:

Entrenamiento de habilidades	Reducción de la ansiedad
Se enseñan conductas específicas, se practican y se integran en el repertorio conductual del sujeto. Se emplean procedimientos tales como: instrucciones, modelado, ensayo de conducta, retroalimentación y reforzamiento.	En situaciones sociales problemáticas. Normalmente, esta disminución de la ansiedad se consigue de forma indirecta, es decir, llevando a cabo la nueva conducta más adaptativa, que supuestamente, es incompatible con la respuesta de ansiedad.

Reestructuración cognitiva	Entrenamiento en solución de problemas
Se intentan modificar valores, creencias, cogniciones y/o actitudes del sujeto.	Se enseña al sujeto a percibir correctamente los valores de todos los parámetros situacionales relevantes, a procesar los valores de estos parámetros para generar respuestas potenciales, a seleccionar una de esas respuestas y a enviarla de manera que maximice la probabilidad de alcanzar el objetivo que impulso la comunicación interpersonal.

Fuente: elaboración propia

Un punto a destacar, es que los procedimientos del EHS, se pueden llevar a cabo de forma individual y grupal. Dado la incumbencia de este trabajo, nos detendremos en exponer sobre la modalidad grupal. En este tipo de modalidad, el entrenamiento tiene algunas ventajas, que se pueden reducir en los siguientes puntos (Caballo, 1993):

-El grupo ofrece una situación social ya establecida en la que los participantes que reciben el entrenamiento pueden practicar con las demás personas. Un grupo proporciona diferentes tipos de personas necesarias para crear las representaciones de papeles y para proporcionar un mayor rango de retroalimentación. Los miembros suministran también una serie de modelos, ayudando a disipar la idea de que el modelado por el terapeuta es la única forma correcta.

-El grupo procura a sus miembros una serie de personas a quienes conocer y con quienes practicar sus habilidades recién adquiridas y puede ofrecer un contexto de apoyo en donde los pacientes, al encontrarse con personas con una posición similar a la suya, se sienten menos intimidados.

-La situación social en la que se desarrolla el EHS tiene la ventaja de ser real en vez de ser simulada, como suele suceder en las sesiones individuales, y las oportunidades de que la nueva conducta se generalice a otras situaciones sociales aumentan.

-El entrenamiento en grupo hace un uso más económico del tiempo del terapeuta, lo que permite también un menor gasto de dinero por parte del paciente.

El tamaño del grupo recomendado es de 8 a 12 miembros, una vez a la semana, con una duración de dos horas por sesión es adecuado. (Caballo, 1993)

Algunas cuestiones que generan controversia es si para llevar a cabo el EHS se debería tener en cuenta la edad, inteligencia, diagnóstico y grupo social similar y con un tipo de dificultades parecido o es mejor mezclar diferentes clases de personas en un grupo; pero el autor determina que pareciera ser que la mezcla ofrece una variedad de modelos para la representación de papeles y un mayor rango de retroalimentación. (Caballo, 1993)

### **Capítulo 3: Capacitación y entrenamiento al capital humano**

#### *3.1 Concepto de capacitación*

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. (Chiavenato, 2008)

Siguiendo a Chiavenato, expone que existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. (Chiavenato, 2008)

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. (Chiavenato, 2008)

#### *3.2 Proceso de capacitación*

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas (Chiavenato, 2008):

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

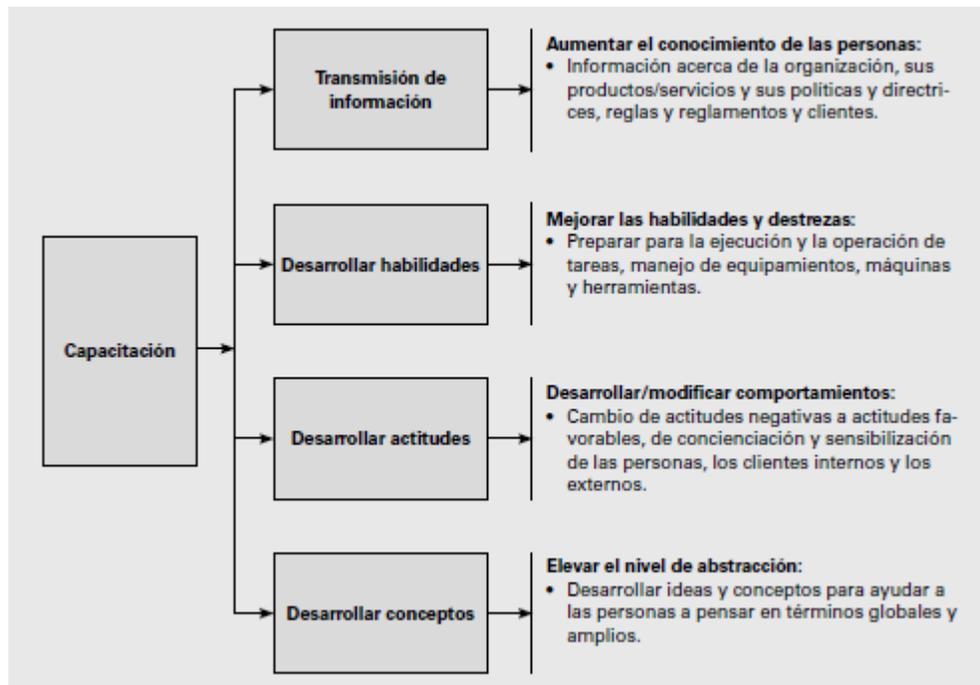
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. (Chiavenato, 2008)

La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales. (Chiavenato, 2008)

A modo ilustrativo, presentamos el ciclo de la capacitación:



Fuente: Chiavenato, 2008, Gestión del Talento Humano, pág. 376

### 3.3 Tipos de necesidades de capacitación

De acuerdo a Chiavenato, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, tienen que ver con levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización, las cuales no siempre están claras. Una necesidad de capacitación, es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. (Chiavenato, 2008)

Por otra parte, Blake plantea lo siguiente: (...) *estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.* (Blake, 2009)

Siguiendo con el mismo autor, nos presenta una clasificación respecto a los tipos de necesidades, que se exponen a continuación (Blake, 2009):

-Necesidad de capacitación por “discrepancia”: aquellas que ya tenemos y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades o actitudes requeridas.

-Necesidades de capacitación por “cambio”: aquellas que sucederán por el hecho de que modificaremos la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una forma distinta en la que requerirá el proyecto.

-Necesidades de capacitación por “incorporación”: a la que surgirá como consecuencia de que el proyecto contempla la realización de tareas que actualmente no se están haciendo.

### **Plan de acción del plan de intervención**

El presente plan de intervención para el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, procura abordar la problemática detectada, en relación a dar la posibilidad de capacitar, formar y entrenar, respecto a la cultura organizacional enfocada en el desarrollo de las habilidades sociales, en pos a la adquisición de técnicas, estrategias y habilidades, para la preparación necesaria en el desempeño de una actividad y al entrenamiento en los colaboradores del sanatorio.

Aprovechando los recursos y las instalaciones que posee la “Fundación Morra”, lugar que se utiliza para diversas capacitaciones, se cree óptimo, poder realizar la capacitación allí, ya que es un espacio práctico y acorde para llevar a cabo de forma adecuada los encuentros programados, para los colaboradores del sanatorio.

Con la finalidad de que la capacitación sea dinámica, y que proporcione a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales, se propone “invertir tiempo”, en siete encuentros, con una totalidad de tres horas por cada uno, cumpliendo así un total de veintiuna horas, en un lapso de tiempo de siete semanas.

*Actividades*

<p>Objetivo General: Abordar la cultura organizacional enfocada en el desarrollo de habilidades sociales, de los colaboradores del Sanatorio "León S. Morra", a través de un programa de capacitación.</p>	Ob. Específico 1:	Encuentro 1:	Rompecabezas	
	Transformar supuestos aprendidos sobre cultura organizacional, acerca de las creencias y valores compartidos.	Presentándonos	Presentación de la capacitación	
			Encuentro 2:	¿Qué es la cultura?
		Introducción a la temática: Cultura	Reconociéndonos	
	Encuentro 3:	Si me permites, te doy mi opinión		
		Activándonos	¿Está lloviendo ideas!	
		Impacto naranja ¿Qué me genera?		
	Ob. Específico 2:	Encuentro 4:	Reflexionamos juntos	
			¿Qué son las HHSS?	
			Introducción a la temática: HHSS	Video Habilidades blandas
			Siento, luego pienso	
		Encuentro 5:	Chequeándome	
			Alfabeto emocional	
			Desarrollándonos	Mi registro emocional. ¿Cómo me siento hoy?
	Encuentro 6:	Yo actúo, ¿y vos?		
		Al 100 % de potencia	Reflexión y puesta en común	
	Ob. Específico 3:	Encuentro 7:	¿Qué me llevo? Reflexiones	

	Capacitar y entrenar al capital humano.	Reflexiones y cierre	grupales
--	---	-------------------------	----------

A continuación, se detalla cómo se llevará a cabo cada encuentro:

### ***Encuentro n° 1***

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

Tema: Presentación grupal y temáticas a abordar

Objetivo general del encuentro: lograr una cohesión grupal, donde todos puedan presentarse, para luego introducir de manera general a las temáticas a abordar

<b>Actividad n° 1: “Rompecabezas”</b>	
Materiales	Piezas de cartulinas de colores, de distintas formas, fibras, una caja de cartón
Tipo de estrategia	Participativa: presentación grupal y puesta en común
Tiempo estimado	Dos horas
Instrucciones para el coordinador	<p>El coordinador, deberá tener previamente preparado, varias cartulinas de diferentes colores, cortadas de formas diferentes, pero que juntas armen la totalidad de una pieza de cartulina. Las mismas las colocará en la caja de cartón. El número de piezas deberá ser igual al de participantes que formarán cada equipo. Es preciso asegurarse que no se duplique ninguna forma.</p> <p>El coordinador, solicitará a cada participante que saque una pieza de</p>

	<p>cartulina y entregara una fibra.</p> <p>La consigna que brindará el coordinador será: en la pieza de cartulina, escriba su nombre y sector que trabaja. Luego, solicitará que se agrupen aquellos que tengan el mismo color, y una vez juntos que armen la figura.</p> <p>Luego de encontrar a la persona que tenga partes de su rompecabezas, se le solicita a cada integrante de ese grupo, que exponga a todos, su nombre, sector al cual pertenece, y cuáles son las expectativas que tiene respecto a la capacitación.</p> <p>Cuando todos se hayan presentado, decir a los participantes que ahora forman parte de un equipo para los próximos encuentros.</p>
<b>Actividad n° 2: “Presentación de la capacitación”</b>	
Materiales	Proyector, computadora
Tipo de estrategia	Expositiva, informativa
Tiempo estimado	Una hora
Instrucciones para el coordinador	Mediante la presentación de un prezi, y una charla informativa, el coordinador deberá informar acerca de lo que se aspira con la capacitación, como se llevará a cabo, la duración y modalidad a trabajar. Para introducir a los participantes, se expondrá sobre los conceptos claves a abordar, referidos a cultura organizacional y habilidades sociales (HHSS)

***Encuentro n° 2:***

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

Tema: Introducción a la temática “Cultura”

Objetivo general del encuentro: brindar conocimientos básicos referidos a cultura organizacional.

<b>Actividad n° 1: “¿Qué es la cultura?”</b>	
Materiales	Proyector, computadora
Tipo de estrategia	Expositiva, informativa
Tiempo estimado	Una hora y media
Instrucciones para el coordinador	Mediante la presentación de un prezi, y una charla informativa, se pretenderá en esta actividad, informar sobre conceptos claves referidos a cultura organizacional: definición, características, funciones, niveles, tipos.  Realizar un break, si fuese necesario.  Despejar dudas al finalizar la presentación.
<b>Actividad n° 2: “Reconociéndonos”</b>	
Materiales	Hojas de papel tamaño A4 blanco, fibras de colores
Tipo de estrategia	Expositiva y participativa: trabajo grupal y puesta en común
Tiempo estimado	Una hora
Instrucciones para el coordinador	Entregar a cada grupo, una hoja con fibras, y solicitarles que plasmen lo más fiel posible lo que la organización significa para los integrantes del grupo. Puede ser una imagen, una historia, un ritual, un símbolo, lenguaje, valores, normas. Una vez realizado el trabajo,

	solicitar a los participantes que expongan y expliquen al resto de los participantes, el trabajo e interpretación que tuvieron respecto a la consigna.
<b>Actividad n° 3: “Si me permites, te doy mi opinión”</b>	
Materiales	Cuestionario, lapiceras
Tipo de estrategia	Exploratoria
Tiempo estimado	Media hora
Instrucciones para el coordinador	Se entregará a cada participante una hoja con un cuestionario a fin de evaluar la eficacia de la capacitación en el último encuentro.  El cuestionario se encuentra en Anexo n° I

### ***Encuentro n° 3:***

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

Tema: Activándonos

Objetivo general del encuentro: lograr dinamismo, interacción y creación en los participantes, para que los conceptos que se hayan visto hasta el momento queden incorporados y asimilados.

<b>Actividad n° 1: “¿Está lloviendo ideas!”</b>	
Materiales	Pizarrón, marcador para pizarra
Tipo de estrategia	Colaborativo, participativa
Tiempo estimado	Dos horas
Instrucciones para el coordinador	El coordinador escribirá en la pizarra “Cultura Organizacional”, y se

el coordinador	<p>les pedirá a los participantes, que expresen palabras relacionadas a la cultura, y a lo visto hasta el momento. A cada palabra expuesta, se le pedirá que entre todos logren definirla.</p> <p>Luego escribirá las siguientes palabras, una al lado de la otra: creencias, anécdota, ritual, símbolo, lenguaje, valores, normas. Se solicitará que den ejemplos de situaciones que suceden en su empresa, referidas a dichas palabras o que las representen.</p> <p>Seguido a esto el coordinador, intentara inducirlos a un debate grupal, donde se logre identificar si hay significados compartidos.</p>
<b>Actividad n° 2: “Impacto naranja ¿Qué me genera?”</b>	
Materiales	Proyector, computadora
Tipo de estrategia	Informativa
Tiempo estimado	Quince minutos
Instrucciones para el coordinador	Se proyectará el video de la empresa “Tarjeta Naranja: valores” seleccionado de YouTube. (Ver Anexo N° II)
<b>Actividad n° 3: “Reflexionamos juntos”</b>	
Materiales	Ninguno
Tipo de estrategia	Puesta en común, debate
Tiempo estimado	Cuarenta y cinco minutos
Instrucciones para el coordinador	En relación al video proyectado, el coordinador realizara las siguientes preguntas, con el objetivo de poner de manifiesto que piensan acerca del significado de cultura:

	<p>¿creen que Tarjeta Naranja, transmite un sentido de identidad?</p> <p>¿creen que se diferencia de otras empresas?</p> <p>¿creen que genera compromiso hacia los colaboradores?</p> <p>De los tipos de culturas vistos, ¿Qué tipo de cultura creen que es?</p> <p>¿Es atractiva esta empresa? ¿Por qué?</p>
--	---

#### ***Encuentro n° 4:***

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

Tema: Introducción a la temática: Habilidades Sociales

Objetivo general del encuentro: brindar conocimientos básicos respecto a las habilidades sociales, con el objetivo que puedan hacer un registro de las mismas para mejorarlas o desarrollarlas.

<b>Actividad n° 1: “¿Qué son las Habilidades Sociales?”</b>	
Materiales	Proyector, computadora
Tipo de estrategia	Expositiva, informativa
Tiempo estimado	Dos horas
Instrucciones para el coordinador	<p>Mediante la presentación de un prezi, y una charla informativa, se pretenderá en esta actividad, informar sobre conceptos claves referidos a habilidades sociales: definición, características, clasificación.</p> <p>Realizar un break, si fuese necesario.</p> <p>Despejar dudas al finalizar la presentación.</p>

<b>Actividad n° 2: “Video Habilidades Blandas”</b>	
Materiales	Proyector, computadora, hojas de papel y lapiceras
Tipo de estrategia	Informativa
Tiempo estimado	Quince minutos
Instrucciones para el coordinador	<p>Luego de proyectar el video “Tips de Empleabilidad by Randstad: Cómo mejorar tus habilidades blandas”, seleccionado de YouTube. (Ver Anexo N° III)</p> <p>Luego el coordinador hará las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuáles son tus habilidades blandas?</p> <p>¿Cuáles consideras que son las más importantes para tu trabajo?</p> <p>Se solicitará a los participantes que anoten en una hoja, sus habilidades, y que luego las comparta con el resto de sus compañeros.</p>
<b>Actividad n° 3: “Siento, luego pienso”</b>	
Materiales	Proyector, computadora
Tipo de estrategia	Experiencia vivencial
Tiempo estimado	Quince minutos
Instrucciones para el coordinador	<p>El coordinador proyectará un video recuperado de YouTube, del Dr. Rosetti ¿Qué es más importante, la razón o la emoción? (Ver Anexo N° IV)</p> <p>Luego hará las siguientes preguntas a los participantes, con el objetivo de que puedan hacer un registro propio respecto a las emociones y la razón:</p>

	<p>¿en qué situación laboral o de su vida cotidiana, buscan más excusas o quieren dar explicación a los demás, de algo que les gusta o no les gusta hacer?</p> <p>¿Cuáles son las emociones básicas que racionalizan más?</p>
<b>Actividad n° 4: “Chequeándome”</b>	
Materiales	Copia de lista de chequeo de habilidades sociales
Tipo de estrategia	Exploratoria
Tiempo estimado	Treinta minutos
Instrucciones para el coordinador	<p>El coordinador repartirá a cada participante una copia, con la lista de chequeo de habilidades sociales, la cual es una escala de evaluación de Arnold Goldtein. (Ver anexo N° V)</p> <p>Se aclara que este cuestionario no tendrá devolución al respecto de los resultados, sino que tiene por finalidad conocer como es el desenvolvimiento que tienen en distintas situaciones y que tipo de conductas desarrollan para enfrentar dichas situaciones.</p>

### ***Encuentro n° 5:***

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

Tema: Desarrollándonos

Objetivo general del encuentro: lograr reflexión en los participantes, acerca de poder reparar en sus emociones y en las de los demás.

### **Actividad n° 1: “Alfabeto emocional”**

Materiales	Hojas de papel, fibras
Tipo de estrategia	Reflexión, puesta en común, debate
Tiempo estimado	Dos horas y media
Instrucciones para el coordinador	<p>El coordinador solicitará a los participantes que armen grupos dos grupos, a uno lo denominará “grupo verde” y al otro “grupo rojo”.</p> <p>Al “grupo verde” les pedirá que escriban en una hoja un listado de aquellas emociones que consideran positivas y al “grupo rojo” aquellas emociones que consideran negativas.</p> <p>Una vez resuelto, cada grupo nombrará las emociones escritas.</p> <p>El coordinador tomará una emoción de un grupo (por ejemplo, miedo, ira, ansiedad) y otra del otro (por ejemplo, alegría, orgullo, interés), y dará dos ejemplos de dichas emociones donde quede reflejado:</p> <p>a) una situación donde se regula y controla la emoción negativa;</p> <p>b) una situación donde se cultiva y se expresa la emoción positiva.</p> <p>Para finalizar hará la siguiente pregunta disparadora, para que todos los participantes entren en la dinámica de reflexionar y debatir acerca de la importancia en reparar en nuestras emociones o en las de los demás: ¿Qué conciencia tienen sobre sus emociones?</p>
<b>Actividad n° 2: “Mi registro emocional. ¿Cómo me siento hoy?”</b>	
Materiales	Hoja de papel y lapiceras
Tipo de estrategia	Reflexivo
Tiempo estimado	Media hora

Instrucciones para el coordinador	<p>El coordinador solicitará a los participantes que, en una hoja, escriban su estado de ánimo actual, y él porque se sienten así.</p> <p>Luego pedirá que en el orden que se encuentren, cada uno diga en voz alta su nombre, su estado de ánimo, y comparta porque de su estado.</p> <p>Para finalizar esta actividad el coordinador recomendará que intenten crear este tipo de hábitos durante su rutina, para que logren un autoconocimiento; y que, ante una situación difícil, por ejemplo, logren reenfocarse en otra cosa, para que los saque de eso que les afecta. O para que adquieran el control de esas emociones y logren expresarlas de forma asertiva.</p>
-----------------------------------	---

### ***Encuentro n° 6:***

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

Tema: Al 100% de potencia

Objetivo general del encuentro: que los participantes logren identificar las diferentes habilidades sociales, como una herramienta para poder controlarlas o potenciarlas en diferentes ámbitos o situaciones.

<b>Actividad n° 1: “Yo actúo, ¿y vos?”</b>	
Materiales	Ninguno
Tipo de estrategia	Actuación: expresión verbal, corporal. Comunicativa
Tiempo estimado	Una hora y media
Instrucciones para	El coordinador solicitará a ocho voluntarios, y que se dividan en dos

el coordinador	<p>grupos. Al grupo uno, le pedirá que recreen una situación que represente la “empatía”. Al grupo dos, le pedirá que recreen una situación que represente una “comunicación asertiva”. Al estilo de una obra de teatro.</p> <p>Una vez que los voluntarios, tengan resuelta la obra, la representarán al resto de sus compañeros, quienes serán los espectadores.</p>
<b>Actividad n° 2: “Reflexión y puesta en común”</b>	
Materiales	Ninguno
Tipo de estrategia	Reflexiva
Tiempo estimado	Una hora y media
Instrucciones para el coordinador	Una vez presentadas las obras de teatro, el coordinador agradecerá la colaboración y participación de los voluntarios, y pedirá al resto de los participantes (los espectadores), que logren dilucidar a qué tipo de habilidad estaban haciendo referencia sus compañeros y que justifiquen su postura.

***Encuentro n° 7:***

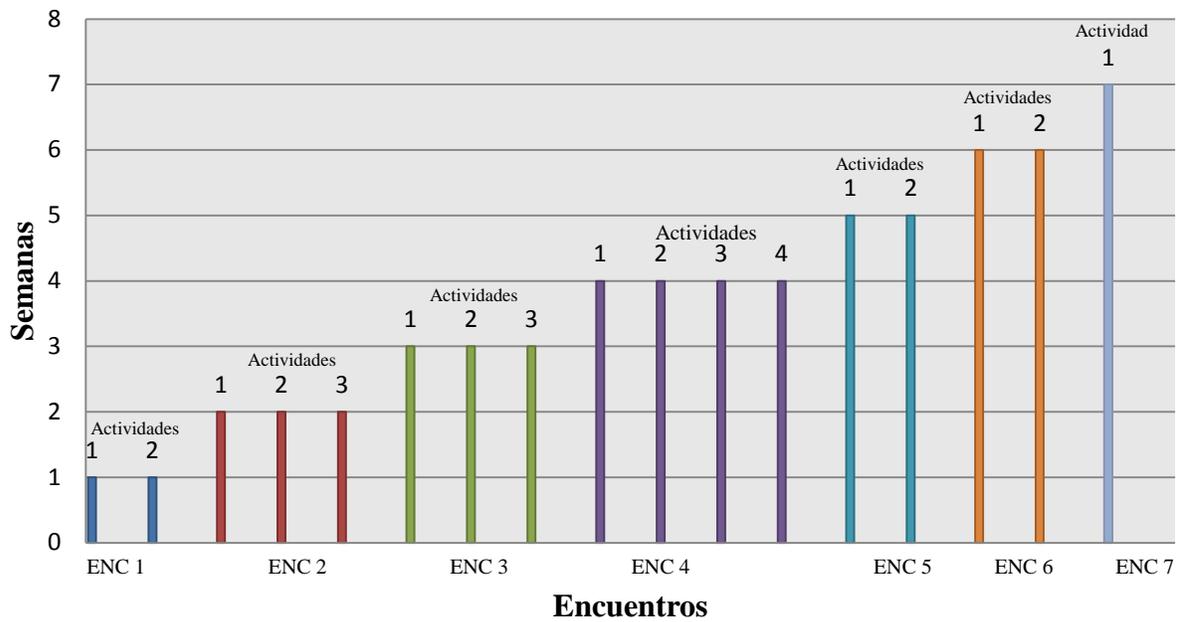
Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo una dinámica

Tema: Reflexiones y cierre de la capacitación

Objetivo general del encuentro: conocer que dejó cada encuentro, en cuanto a las expectativas, dar un cierre a la capacitación

**Actividad n° 1: “¿Qué me llevo? Reflexiones grupales”**

Materiales	Copia de un cuestionario
Tipo de estrategia	Exploratoria
Tiempo estimado	Tres horas
Instrucciones para el coordinador	<p>El coordinador entregará una hoja con una serie de preguntas, referidas a la capacitación, si sus expectativas fueron cubiertas, etc. (Ver Anexo N° VII)</p> <p>Luego hará un cierre y escuchará a los participantes, si surge alguna duda poder evacuarlas. Agradecerá la colaboración y participación de todos</p>

*Diagrama de Gantt*

*Recursos*

Recursos	Categoría	Descripción del recurso	Cantidades
<b>Edilicios y físicos</b>	Aula o sala		1
	Sillas		
	Mesas		
	Pizarra		1
<b>Humanos</b>	Licenciado en Psicología	Llevará a cabo la capacitación	1
<b>Tecnológicos</b>	Internet		
	Proyector		1
	Computadora		1
<b>Materiales</b>	Fibras de colores		5 cajas
	Lapiceras		5 cajas
	Cartulinas de colores		20
	Hojas A4 (resma)		1
	Marcador		2
	Fotocopias del cuestionario		
	Fotocopias de la lista de chequeo		

### *Presupuesto*

En relación a los recursos edilicios y físicos; y tecnológicos, no se verá impactado en la siguiente tabla de presupuesto, ya que serán suministrados por el Sanatorio, ya que en la “Fundación Morra”, cuentan con el espacio y equipamiento necesarios para brindar la capacitación.

En cuanto a los recursos humanos necesarios (honorarios profesionales), se tomará en cuenta lo establecido por el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba, que para este caso es de \$3182 (tres mil cientos ochenta y dos) la hora, según conducción o coordinación de espacios de formación.

<b>Recursos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Humanos</b>	Honorarios Profesionales	21 horas	\$ 3182	\$66822
<b>Materiales</b>	Fibras de colores – cajas x 10 unid.	10	\$292	\$2920
	Lapiceras – cajas x 50 unid.	2	\$866	\$1732
	Cartulinas de colores – pack x 20 unid.	1	\$710	\$710
	Hojas A4 (resma)	1	\$790	\$790
	Marcador para pizarra	3	\$150	\$450
	Fotocopias del cuestionario / lista		\$500	\$500
<b>Total</b>				<b>\$73924</b>

### *Evaluación*

Con la finalidad de evaluar el impacto y los resultados que se obtuvieron mediante la implementación de la capacitación a los colaboradores del Sanatorio Morra, se procederá a realizar una evaluación.

En primera instancia, se entrega a los participantes un cuestionario con preguntas en referencia a la valoración general de la temática: cultura organizacional, cuyas respuestas facilitarían la efectividad de lo aplicado. Esto se podrá reflejar y analizar, tomando en cuenta la situación antes y después de la capacitación. (Ver Anexo N° I)

Este cuestionario permite realizar un buen diagnóstico sobre cultura organizacional, resultando conveniente que sus preguntas sean cerradas, lo cual permite encuestar a todo el colectivo laboral. Este cuestionario no trata de indagar, descubrir o develar elementos culturales ocultos, sino que el objetivo que persigue es conocer cuán difundidos se encuentran los elementos culturales. (Rodríguez, 2005)

En segundo lugar, se entrega a los colaboradores una lista de chequeo de habilidades sociales. (Ver Anexo N° V). Ésta es una escala de habilidades sociales de Goldstein, conformada por cincuenta frases que están asociadas a la valoración que se tiene de cada habilidad basándose en la conducta personal frente a distintas situaciones. (Goldstein & Col. 1980)

Para finalizar, se realiza un último cuestionario, esperando de esta evaluación, poder obtener un resultado que facilite visualizar si se ha generado un cambio en los colaboradores del Sanatorio. El cuestionario realizado, fue confeccionado en relación a una matriz de evaluación de impacto. (Ver Anexo N° VI). Este último instrumento fue elaborado ad-hoc. (Ver anexo N° VII)

### *Resultados Esperados*

A través de este plan de intervención, se espera dar la posibilidad de capacitar, formar y entrenar, respecto a la cultura organizacional enfocada en el desarrollo de las habilidades sociales, en pos a la adquisición de técnicas, estrategias y habilidades, para la preparación necesaria en el desempeño de una actividad y al entrenamiento en los colaboradores del sanatorio.

Además, mediante la aplicación del plan de capacitación se pretende que los participantes puedan adquirir herramientas para el afianzamiento de nociones referentes a la gestión de las habilidades sociales, no solo para beneficio de la empresa, sino que puedan utilizarlas fuera de su ámbito laboral. Conjuntamente se pretende lograr que, durante los diversos encuentros, se genere un espacio donde los participantes se auto reconozcan, y reflexionen sobre los aspectos trabajados.

Para finalizar se intenta que, desde la parte directiva del sanatorio, incorporen nuevas formas de pensamientos, creencias, valores innovadoras y adaptadas al tiempo actual, para que impartan hacia sus colaboradores. Y que motiven a los mismos a participar de este tipo de encuentros en calidad de inversión de tiempo, como elemento estratégico en la visión de dicha institución.

### *Conclusión*

Cuando las personas se unen a un grupo de trabajo, se convierten en parte del sistema social de una organización, lo cual se encuentran inmersos en un ambiente con valores, creencias, pensamientos y factores culturales propios de esa organización, y que pueden ser aceptadas y apreciadas, o de lo contrario rechazadas.

Las culturas organizacionales reflejan los valores y supuestos que guían a una organización, y, además, pasan a ser influencias intangibles pero poderosas en la conducta de un colaborador. Un colaborador aprende de la cultura de su organización mediante el proceso de sociabilización, e influyen en ella mediante la individualización. Asimismo, las culturas pueden cambiar, pero, aunque el proceso consume mucho tiempo, puede ser visto como una inversión a futuro para la mejora del funcionamiento de una organización.

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Desarrollar a las personas no solo significa proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades o destrezas, sino sobretodo brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, habilidades sociales, soluciones, ideas, conceptos para la modificación de ciertos hábitos y comportamientos en pos a la eficiencia de la actividad que aborden. “Formar” es más que “informar”, ya que representa un enriquecimiento visible en los colaboradores, y la principal ventaja es que las organizaciones puedan darse cuenta de ello.

Para la elaboración de éste plan de intervención, el recorrido no fue siempre lineal; ya que, como todo proceso, requirió una práctica de plasticidad de forma constante, coordinación en los tiempos, lecturas exhaustivas y sobretodo de atención receptiva a todo aquello que iba surgiendo. Si bien este proyecto de intervención tiene como fin abordar la

cultura organizacional del Sanatorio, enfocado en las habilidades sociales de los colaboradores, a través de una capacitación, la idea surge de la información que la Universidad nos proporcionó en su momento, y por ello parece pertinente aclarar que puede ser esta, una limitación, ya que, al no tener contacto directo con el Sanatorio, podríamos habernos perdido de factores o indicadores que ayuden a tener una visión más objetiva de dicha organización.

## Referencias

Universidad Siglo XXI, (2019). *Líneas Temáticas Estratégicas*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/15323/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo XXI, (2019). *Sanatorio “Prof. Leon S. Morra”*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/15323/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org5>

Garzón Castrillón, (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=RDFJi-fNWNMC&oi=fnd&pg=PA13&dq=desarrollo+organizacional+libro&ots=y-S6cr2ei9&sig=N\\_z8UBjtZQSiJxSwNT97qD8Ey2s#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=RDFJi-fNWNMC&oi=fnd&pg=PA13&dq=desarrollo+organizacional+libro&ots=y-S6cr2ei9&sig=N_z8UBjtZQSiJxSwNT97qD8Ey2s#v=onepage&q&f=false)

De Faria Mello, (2004). *Desarrollo Organizacional*. Enfoque integral. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=YlebEiBx-swC&pg=PA44&dq=desarrollo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjeuMCRhoz3AhU1sJUCHQFIDcAQ6wF6BAgIEAE#v=onepage&q&f=false>

Romo, M. (14 de mayo de 2018). *¿Empresas con empatía?* Consultado el 13 de abril de 2022, en: <https://www.martaromo.es/2018/05/14/empresas-con-empatia/>

Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/cultura>

Randstad. (2015). *Cultura organizacional, un intangible clave para la marca empleadora*. Recuperado de: [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/cultura-organizacional-un-intangible-clave-para-la-marca-empleadora\\_123/#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20en,su%20satisfacci%C3%B3n%20con%20el%20trabajo](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/cultura-organizacional-un-intangible-clave-para-la-marca-empleadora_123/#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20en,su%20satisfacci%C3%B3n%20con%20el%20trabajo).

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6 edición). México. Alfaomega Grupo Editor.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. 1st. ed. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A.

Robbins, S; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª Edición. México. Ed. Pearson Prentice Hall.

Franklin, E; Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Primera edición. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Equipos y Talento. (2014). Recuperado de: <https://www.equipostrytalento.com/elsector/managers-y-global-trainers/transform-action-europe--latambarrett-values-cen/hector-infer-y-gabriela-infer/2014-06-16/>

Goleman, D. (2021). *La Inteligencia Emocional*. 6ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones B, 2021.

La mente es maravillosa. *Daniel Goleman y su teoría sobre la Inteligencia Emocional*. (2022). Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>

La mente es maravillosa. *Ser "buena persona": una trampa dialéctica*. (2022). Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/ser-buena-persona-trampa-dialectica/>

Recursos Humanos Digital. (2017). Ser buena persona para ser un profesional excelente. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/124854/Ser-buena-persona-para-ser-un-profesional-excelente>

Caballo, V (1993). *Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales*. 1ª ed. Siglo XXI de España Editores S.A. Menéndez Pidal, 3 bis. 28036 Madrid.

Chivaneto, I (2000). *Gestión del Talento Humano*. The McGraw-Hill Companies, vol (3), México 2- 582.

## Anexos

### Anexo N° I

#### Cuestionario “Si me permites, te doy mi opinión”

El siguiente cuestionario no tiene fines calificativos, sino que permitirá conocer acerca la opinión que tiene respecto a la cultura organizacional.

Instrucciones: Marcar con una cruz “X” la opción que mejor refleje su opinión

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los jefes de esta organización protegen a su personal				
Lo más importante en esta organización son las personas				
En esta organización uno tiene el futuro asegurado				
En esta organización es mejor tener un “padrino” (o amigo poderoso) que trabajar duro				
En esta organización se recuerda todas las historias y anécdotas que han ocurrido				
Las autoridades de esta organización piensan que todas				

las personas son flojas y hay que controlarlas constantemente				
Los fundadores de esta organización quisieron crear una organización justa para todos				
Aquí los superiores exigen lealtad total, sin dar explicaciones				
Esta es una organización en que se confía en el ser humano				
Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso mas				

Gracias por su colaboración.

## Anexo N° II

## Encuentro 3

## Actividad n° 2: “Impacto naranja ¿Qué me genera?”

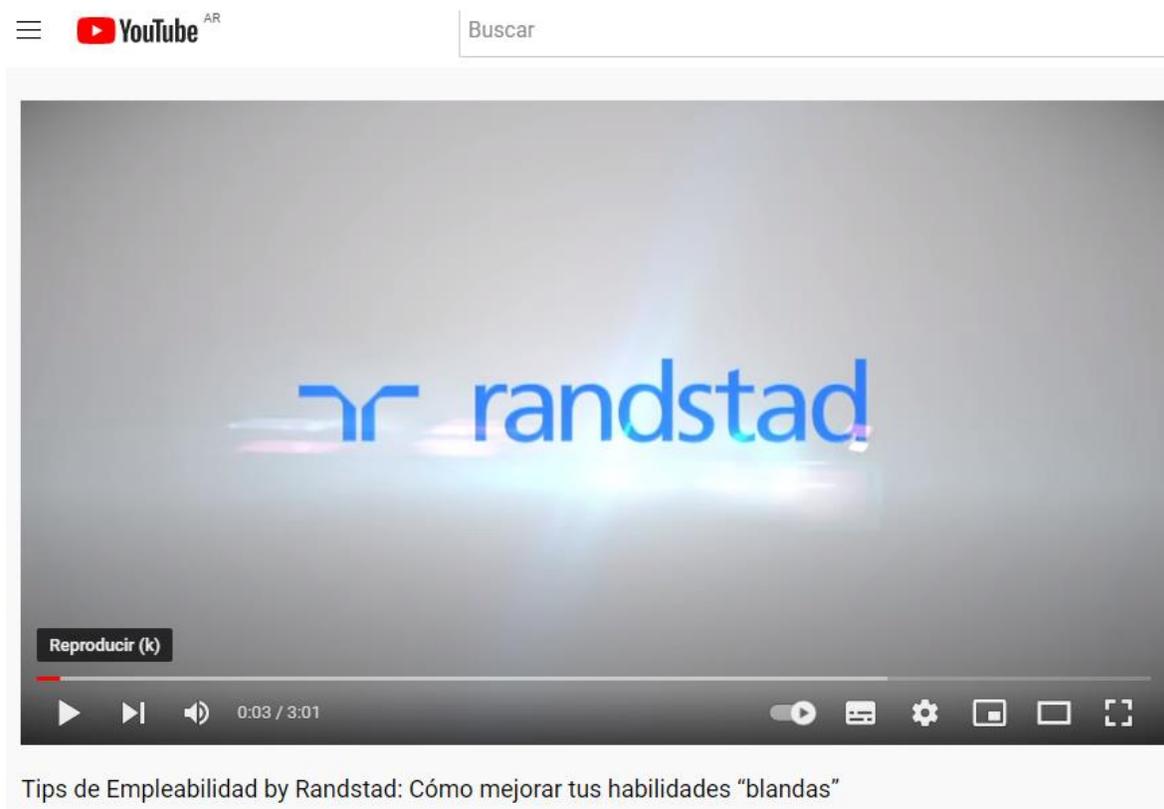


[https://www.youtube.com/watch?v=g\\_6NvhKvFm8](https://www.youtube.com/watch?v=g_6NvhKvFm8)

## Anexo N° III

## Encuentro 4

## Actividad n° 2: “Video Habilidades Blandas”



<https://www.youtube.com/watch?v=zlBrQIjXuV8>

## Anexo IV

## Encuentro 4

## Actividad n° 3: “Siento, luego pienso”



Buscar



¿QUÉ es mas IMPORTANTE, la RAZÓN o la EMOCIÓN?

<https://www.youtube.com/watch?v=umsugBq13iw>

## Anexo V

## LISTA DE CHEQUEO DE HABILIDADES SOCIALES

Nombre: .....Edad: .....

## INSTRUCCIONES

Las proposiciones de la presente lista se refieren a experiencias de la vida diaria, de tal modo que describan como Ud. se comporta, siente, piensa y actúa. No es un test clásico, dado que no hay respuestas correctas ni incorrectas, todas las respuestas son válidas.

Encierra en un círculo la respuesta que más crea conveniente:

Marque 1 si su respuesta es NUNCA.

Marque 2 si su respuesta es MUY POCAS VECES.

Marque 3 si su respuesta es ALGUNA VEZ.

Marque 4 si su respuesta es A MENUDO.

Marque 5 si su respuesta es SIEMPRE.

Responda rápidamente y recuerde de contestar todas las preguntas.

Items	Nunca	Muy pocas veces	Alguna vez	A menudo	Siempre
1. ¿Presta atención a la persona que le está hablando y hace un esfuerzo para comprender lo que le están diciendo?	1	2	3	4	5
2. ¿Habla con los demás de temas poco importantes para pasar luego a los más importantes?	1	2	3	4	5
3. ¿Habla con otras personas sobre cosas que le interesan a los demás?	1	2	3	4	5
4. ¿Determina la información que necesita y se la pide a la persona adecuada?	1	2	3	4	5
5. ¿Permite que los demás sepan que agradece los favores, etc.?	1	2	3	4	5
6. ¿Se da a conocer a los demás por propia iniciativa?	1	2	3	4	5
7. ¿Ayuda a que los demás se conozcan entre sí?	1	2	3	4	5
8. ¿Le gusta algún aspecto de la otra persona o alguna de las actividades que realiza?	1	2	3	4	5
9. ¿Pide ayuda cuando tiene alguna dificultad?	1	2	3	4	5
10. ¿Elige la mejor forma para integrarse en un grupo o para participar en una determinada actividad?	1	2	3	4	5
11. ¿Explica con claridad a los demás como hacer una tarea específica?	1	2	3	4	5

12. ¿Presta atención a las instrucciones, pide explicaciones, lleva adelante las instrucciones correctamente?	1	2	3	4	5
13. ¿Pide disculpas a los demás por haber hecho algo mal?	1	2	3	4	5
14. ¿Intenta persuadir a los demás de que sus ideas son mejores y que serán de mayor utilidad que las de la otra persona?	1	2	3	4	5
15. ¿Intenta reconocer las emociones que experimenta?	1	2	3	4	5
16. ¿Permite que los demás conozcan lo que siente?	1	2	3	4	5
17. ¿Intenta comprender lo que sienten los demás?	1	2	3	4	5
18. ¿Intenta comprender el enfado de la otra persona?	1	2	3	4	5
19. ¿Permite que los demás sepan que se interesa o se preocupa por ellos?	1	2	3	4	5
20. ¿Piensa por qué está asustado y hace algo para disminuir su miedo?	1	2	3	4	5
21. ¿Se dice a si mismo o hace cosas agradables cuando se merece una recompensa?	1	2	3	4	5
22. ¿Reconoce cuando es necesario pedir permiso para hacer algo y luego lo pide a la persona indicada?	1	2	3	4	5
23. ¿Se ofrece para compartir algo que es apreciado por los demás?	1	2	3	4	5
24. ¿Ayuda a quien lo necesita?	1	2	3	4	5
25. ¿Llega a establecer un sistema que le satisfaga tanto como a quienes sostienen posturas diferentes?	1	2	3	4	5
26. ¿Controla su carácter de modo que no se le "escapan las cosas de la mano"?	1	2	3	4	5
27. ¿Defiende sus derechos dando a conocer a los demás cual es su postura?	1	2	3	4	5
28. ¿Se las arregla sin perder el control cuando los demás le hacen bromas?	1	2	3	4	5
29. ¿Se mantiene al margen de situaciones que le puedan ocasionar problemas?	1	2	3	4	5
30. ¿Encuentra otras formas para resolver situaciones difíciles sin tener que pelearse?	1	2	3	4	5
31. ¿Les dice a los demás cuando han sido ellos los responsables de originar un determinado problema e intenta encontrar solución?	1	2	3	4	5
32. ¿Intenta llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien?	1	2	3	4	5
33. ¿Expresa un cumplido sincero a los demás por la forma en que han jugado?	1	2	3	4	5
34. ¿Hace algo que le ayude a sentir menos vergüenza o a estar menos cohibido?	1	2	3	4	5
35. ¿Determina si lo han dejado de lado en alguna actividad y, luego, hace algo para sentirse mejor en esa situación?	1	2	3	4	5
36. ¿Manifiesta a los demás que han tratado injustamente a un amigo?	1	2	3	4	5

37. ¿Considera con cuidado la posición de la otra persona, comparándola con la propia, antes de decidir lo que hará?	1	2	3	4	5
38. ¿Comprende la razón por la cual ha fracasado en una determinada situación y que puede hacer para tener más éxito en el futuro?	1	2	3	4	5
39. ¿Reconoce y resuelve la confusión que se produce cuando los demás le explican una cosa pero dicen o hacen otras que se contradicen?	1	2	3	4	5
40. ¿Comprende lo que significa una acusación y por qué se la han hecho y, luego piensa en la mejor forma de relacionarse con la persona que le ha hecho la acusación?	1	2	3	4	5
41. ¿Planifica la mejor forma para exponer su punto de vista antes de una conversación problemática?	1	2	3	4	5
42. ¿Decide lo que quiere hacer cuando los demás quieren que haga otra cosa distinta?	1	2	3	4	5
43. ¿Resuelve la sensación de aburrimiento iniciando una nueva actividad interesante?	1	2	3	4	5
44. ¿Reconoce si la causa de algún acontecimiento es consecuencia de alguna situación bajo su control?	1	2	3	4	5
45. ¿Toma decisiones realistas sobre lo que es capaz de realizar antes de comenzar una tarea?	1	2	3	4	5
46. ¿Es realista cuando debe dilucidar como puede desenvolverse en una determinada tarea?	1	2	3	4	5
47. ¿Resuelve que necesita saber y como conseguir la información?	1	2	3	4	5
48. ¿Determina de forma realista cual de los numerosos problemas es el más importante y el que debería solucionar primero?	1	2	3	4	5
49. ¿Considera las posibilidades y elige la que le hará sentirse mejor?	1	2	3	4	5
50. ¿Se organiza y se prepara para facilitar la ejecución de su trabajo?	1	2	3	4	5

## Anexo VI

## Matriz de evaluación de impacto

Categoría de análisis	Posibles indicadores	Resultados
Creencias y valores compartidos sobre la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los colaboradores pueden dar cuenta de sobre los aspectos de la cultura organizacional propios del Sanatorio</li> <li>✓ Los colaboradores conocen y comparten los valores de la organización</li> <li>✓ Los colaboradores manifiestan sentido de pertenencia al sanatorio</li> <li>✓ Los fundadores logran reconocer que ciertas creencias o valores, pueden ser transformadas o desterradas</li> <li>✓ Los fundadores apuestan a que las personas si se pueden transformar</li> </ul>	
Desarrollo de las habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los colaboradores comprenden conceptos en relación a la temática</li> <li>✓ Los colaboradores pueden diferenciar los diferentes tipos de habilidades sociales</li> <li>✓ Los colaboradores logran hacer</li> </ul>	

	<p>registro de sus emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los colaboradores logran relacionarse y comunicarse de forma asertiva</li> <li>✓ Los fundadores comprenden que no hay buenas o malas personas, sino buenas y malas conductas y/o comportamientos</li> </ul>	
<p>Capacitación y entrenamiento al personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los colaboradores identifican la importancia de trabajar en equipo</li> <li>✓ Los colaboradores participan activamente de capacitaciones</li> <li>✓ Los colaboradores creen tener las herramientas necesarias para optimizar o controlar sus emociones</li> <li>✓ Los fundadores identifican que la capacitación y desarrollo del talento humano, son procesos de aprendizaje continuo</li> </ul>	

## Anexo VII

## Cuestionario de evaluación pos capacitación

Cuestionario

Por favor, tómese unos minutos para completar esta encuesta sobre las temáticas abordadas durante la capacitación. 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

Pregunta	1	2	3	4	5
¿Considera necesario conocer acerca de los valores, normas, creencias de la empresa?					
¿Cree haber adquirido todos los conocimientos necesarios sobre la cultura organizacional?					
¿Comparte absolutamente todo lo referido a los valores de la empresa?					
¿Logra percibir cierto sentido de pertenencia al sanatorio?					
¿Cree necesario la transformación de ciertas creencias o presunciones que se dan en el					

sanatorio?					
¿Cree que es un aspecto positivo que se apueste a la transformación de conductas y/o comportamientos de todos los integrantes del sanatorio?					
¿Siente haber comprendido los temas abordados respecto a las habilidades sociales?					
¿Considera que son necesarios los temas abordados sobre las habilidades sociales?					
¿Cree que es necesario profundizar más sobre temas relacionados a las habilidades sociales?					
¿Fue de utilidad haber tomado conocimiento y adquirido algunas herramientas para desarrollar sus habilidades sociales?					
¿Se siente capaz de poder ayudar a una persona en situación de crisis, calmarlo y buscar una solución?					
¿Cree tener las herramientas necesarias para poder expresarse hacia los demás de forma asertiva?					

¿Cree que la capacitación debe ser un elemento fundamental para el mejor desarrollo de los trabajadores, como así también para beneficio de la empresa?					
¿Siente obligación en asistir a una capacitación cuando la empresa lo propone?					
¿Siente que la capacitación a la cual participo, generó algún cambio en usted?					

Si quisiera agregar algún comentario, lo puede hacer aquí:

---



---



---



---



---

Gracias por su participación.