



Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Grado - Plan de intervención
“La cultura organizacional del hostel Las Golondrinas”
Docente director: Dr. y Lic. Rubén M. Pereyra
Estudiante: Luciana Belén Martínez
Legajo: PSI04472

Córdoba, Argentina

Octubre, 2022.

Índice:

• Resumen y palabras claves.	2
• Introducción.	3
• Presentación de la línea temática.	4
• Síntesis de la organización.	4
• Delimitación de la necesidad objeto de la intervención.	8
• Objetivo general	10
• Objetivos específicos.	10
• Justificación.	11
• Marco teórico.	12
○ Cultura Organizacional	12
○ Estructura Organizacional	16
○ Análisis y descripción del puesto	17
○ Dispositivo Grupal	18
• Plan de trabajo	22
○ Actividades	23
○ Cronograma – Diagrama de Gantt	27
○ Planilla de recursos	28
○ Presupuesto	29
○ Matriz de evaluación del impacto	30
○ Cuestionario	31
• Resultados esperados	33
• Conclusión	34
• Referencias	35

Resumen:

El proyecto de intervención “La cultura organizacional del hostel las Golondrinas”, está abordado desde un enfoque Organizacional, donde se propone una intervención abocada a las personas que conforman la organización.

El objetivo general del proyecto es fomentar la cultura organizacional del hostel mediante un dispositivo grupal; para ello a lo largo de la producción se proponen distintas actividades para lograrlo. Crear una estructura organizacional y un manual de descripción de puestos, revisar la modalidad de selección del personal y revalorizar elementos de la cultura organizacional como son los valores, el propósito, la visión y la misión de la organización, son algunas de las actividades de intervención propuestas para distintos actores de la organización.

Palabras Claves:

Enfoque Organizacional, Cultura Organizacional, Hostel Las Golondrinas, Colaboradores.

Introducción:

En el presente proyecto de intervención se vislumbra el análisis del caso del Hostal Las Golondrinas, el mismo, es un hospedaje que tiene sus puertas abiertas desde el año 2005. Ha pasado por dos generaciones. Lleva este nombre porque el primer dueño, Fernando Morínigo, soñaba vivir de verano en verano como las golondrinas que migran anualmente entre Biale Massé y San Juan Capistrano - California.

El proyecto de intervención es abordado desde un enfoque Organizacional, en el mismo, se proponen intervenciones concisas, con el objetivo de fomentar la cultura organizacional, promover el bienestar en el equipo de trabajo y revitalizar los elementos que hacen a la historia de la organización.

Presentación de la línea temática:

El enfoque de la intervención pertenece al desarrollo organizacional, se entiende como la permanente búsqueda a la mejora de las organizaciones en un contexto globalizado, competitivo y dinámico. Para ello es de alto valor vencer las resistencias al cambio, para que se concreten los objetivos organizacionales en equilibrio con los personales de quienes integran una organización. En esta línea de abordaje el factor humano es lo principal y reconocer los factores que determinan la motivación y el desempeño de las personas es trascendental para la vida organizacional. Canvas (2019)

Robbins (2015) refiere que el desarrollo organizacional comprende a un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. Este enfoque destaca el crecimiento humano y organizacional, los procesos donde todos los involucrados participan y la búsqueda de la mejora continua.

Para llevar a cabo un desarrollo organizacional, es fundamental que se contemplen los siguientes valores: respetar a las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación.

Síntesis de la organización:

El proyecto de intervención tiene como objeto de estudio a la organización “Hostal Las Golondrinas”, el mismo está ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina precisamente en la Avenida Malvinas Argentinas esquina Costanera del municipio de Bialeto Massé, en las Sierras Chicas de Córdoba. Canvas (2019)

La zona de Bialeto Massé es reconocida como un punto neurálgico del turismo Cordobés ya que está ubicada sobre la costa norte del Lago San Roque, precisamente en la desembocadura del río Cosquín. Está ubicada en el ingreso del Valle de Punilla y cuenta con dos accesos importantes que son la ruta provincial E-55 y la ruta nacional

38. Está a 45 km de la ciudad de Córdoba, a 22 km de Villa Carlos Paz, a 7km de Cosquín y a 30 km de la Falda.

En relación a la demografía de la zona se estima que en el año 2022 hay más de 10.000 habitantes permanentes.

El municipio le debe su nombre al Dr. Juan Bialeto Massé que, en el año 1880, llega al Valle de Punilla para emprender obras de riego con el fin de mejorar la fertilidad de las tierras alrededor de la ciudad de Córdoba. La más notable es el Dique San Roque, inaugurada en el 1883. No solo fue el primer lago artificial de América, sino que es la primera construcción de magnitud hecha con cales y cementos nacionales. Los terrenos que componen actualmente a la localidad de Bialeto Massé eran donde se encontraba su fábrica pionera de cales “La Primera Argentina.” Canvas (2019)

Según la historia manifiesta en la web oficial del Hostal, Don Nicolas Paoli, un inmigrante italiano quien colaboró con Bialeto Massé en las obras de riego y electricidad, se instaló definitivamente en la zona. La casa “El Palomar” era el casco de su quinta productiva que aprovechaba las nuevas tierras fértiles que florecieron con las obras de riego.

“El Palomar” fue adquirida por la familia Navarro, y fue el hogar de varias familias de ese apellido. La familia Navarro durante esos años prestó la casa para que funcione como sede de la primera escuela primaria de la localidad.

En el año 2000, la casa pasó a manos del Dr. Fernando Morínigo. Fernando recordaba con nostalgia los veranos que había pasado en familia en Bialeto Massé durante las décadas 30 y 40, lugar que eligieron para escaparse del calor y el ruido de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Después de 50 años de exilio en California, soñaba con jubilarse viviendo de verano en verano como las golondrinas que migran anualmente entre Bialeto Massé y San Juan Capistrano.

Para acondicionar su nido de verano austral, emprendió la obra de revalorización de “El Palomar” conservando el alma de la casa que había conocido de niño. Así nació el hospedaje de veraneo “Castillo las Golondrinas.” En el año 2005 se construyó el edificio sur, aumentando la capacidad a 14 habitaciones con baño privado. Canvas, (2019)

En el año 2012, tras el deceso del Dr. Fernando Morínigo, toma las riendas su hijo Marcos, y se empezó a consolidar esta visión que hoy se conoce como el “Hostal las Golondrinas.” Web Oficial del Hostal (2020)

El Propósito del hostal:

“Brindar una experiencia de hospedaje diferente y plena, en un ambiente sano, distendido y familiar. Ofrecer un espacio con servicios para encuentros y reuniones: el entorno tranquilo facilita la concentración, la comunicación, y fortalece el encuentro.” Web Oficial del Hostal (2020)

La Misión del hostal:

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

Proponemos dejar las distracciones continuas de la vida actual en un segundo plano, para conocer la sensación de lo que era vivir antes del bombardeo de información que hoy es parte de nuestra vida. Nuestros huéspedes podrán sentir la tranquilidad que conocieron las generaciones pasadas. El contexto arquitectónico de principios del siglo XX y la decoración trae recuerdos de las casas de nuestros abuelos y nos lleva a conectar con la naturaleza, las plantas, los frutales, los yuyos medicinales, la huerta, y los animales domésticos y de corral. Brindar una atención cordial y personalizada. Fomentar una identidad de pueblo: ni ciudad ni campo.” Web Oficial del Hostal (2020)

La Visión del hostel:

- “Ser la mejor opción en hospedaje y el mejor espacio para encuentros, reuniones, capacitaciones y retiros en el centro de Punilla.
- Apoyar y fomentar la cultura y la producción local.
- Consolidar a “Las Golondrinas” como una marca que representa nuestra misión.” Web Oficial del Hostel (2020)

Los Valores del hostel:

- “Respeto: fomentar relaciones armoniosas priorizando la cordialidad y la tolerancia entre nosotros y hacia nuestros clientes.
- Sinceridad: brindar un servicio de excelencia con total transparencia.
- Gratitud: hacia nuestros clientes, proveedores, colegas, colaboradores, y comunidad.
- Equilibrio: entre ecología y confort, entre convivencia y libertad.” Web Oficial del Hostel (2020)

Delimitación de la necesidad objeto de la intervención.

Se entiende como necesidad a “aquello que se presenta como conveniente o imprescindible, también como la discrepancia entre lo que es y lo que debería ser, es decir la diferencia entre la situación actual y la situación deseada”. (Carrión Rosende y Berasategui Victoria, 2010, p.22).

En el caso planteado se presentan como necesidades:

- La falta de estructura organizacional que tiene el hostel, ya que no cuenta con un organigrama, que oriente las funciones de cada colaborador.
- Se observa la necesidad de un manual de descripción de puesto para lograr diferenciar las responsabilidades laborales entre los colaboradores.
- Un modelo de selección de personal ya que los recursos humanos que trabajan en la organización son temporarios principalmente en verano y fin de semanas largos.
- Se podría aumentar la visibilidad de la visión y misión de la organización.

Se infiere que estos puntos a mejorar podrían deberse a la forma de organización ya que es una empresa familiar, donde los dueños responden por las necesidades de la organización y contratan a colaboradores según la demanda de trabajo requerida.

Hay investigaciones previas que respaldan este proyecto de intervención sobre las culturas organizacionales en empresas familiares “*La empresa familiar: Relación de la cultura organizacional con su continuidad*” elaborado por: Dra. María Isabel de La Garza Ramos, Dr. Raúl Urente, Dra. Esther García (2006). En dicha investigación se presenta un estudio sobre una empresa de servicios funerarios que en el momento de la investigación está a cargo de la tercera generación; el foco de la investigación gira en torno de la cultura organizacional y la permanencia dentro de una misma familia. Para abordar este estudio se utilizó el método de caso, con técnica de entrevista enfocada

aplicada a dueños; los resultados muestran que la cultura organizacional propia de la empresa familiar ha sabido ser transmitida de generación en generación por quienes dirigen la empresa y por la familia de la misma; se destacan los elementos culturales distintivos de la empresa familiar como los valores de la familia en la empresa, el deseo de continuidad, el orgullo del producto/servicio; estos valores influyen en la forma de funcionamiento de la misma que permite su tránsito intergeneracional.

Objetivos:

- Objetivo General:

Fomentar la Cultura Organizacional del hostel “Las Golondrinas” a través de un dispositivo grupal.

- Objetivos Específicos:

Fortalecer la estructura organizacional de la organización.

Elaborar un proceso de selección de personal que se ajuste al hostel “Las Golondrinas”.

Fomentar/Revitalizar la visión, misión, valores de la organización.

Justificación:

Se considera esencial estudiar la cultura de una organización, ya que como expresa Schein (1994) son presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, estas presunciones operan de forma inconsciente definiendo la visión que tienen los miembros de la organización y que tiene la organización de sus miembros. Rodríguez (2005) lleva la definición un poquito más lejos refiriéndose a la misma como un conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. La cultura organizacional es invisible para sus miembros, configuran al mundo de tal manera que el mundo aparece como si fuera de esa sola manera, sin que sea posible percibir que es la cultura la que lo está haciendo perfilarse así.

Las premisas que forman a la cultura se ven como necesarias, no parecen ser producto de una decisión, ni tampoco posibles de ser decididas; ellas son como son y difícilmente los miembros de la organización podrían imaginar que sean de otra forma.

Se concluye que la cultura organizacional podría ser entendida como la personalidad de la organización.

El objetivo de este trabajo es poder brindar herramientas que fomenten la cultura organizacional, permitiéndole a todos los colaboradores que se apropien de la misma, que se sientan parte de la organización, del proceso de toma de decisiones, una apropiación cultural en relación a la misión visión y valores de la organización.

Se considera que, al estructurar a la organización en distintos puntos como la cadena de mando, las departamentalizaciones, la toma de decisión, la descripción de los puestos va a dar una mayor claridad y una base sostén para que la organización logre una cultura organizacional fuerte, donde predomine la visión, misión y valores.

Marco Teórico:

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional, según Robbins (2015) es un sistema de significado compartido por los miembros de una organización, esto mismo la distingue de las demás organizaciones. Cualquier organización tiene una cultura que, dependiendo de su fortaleza, puede tener una enorme influencia sobre las actitudes y el comportamiento de sus integrantes.

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización, sin embargo, en la mayoría de las organizaciones hay una cultura dominante y diversas subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales, que comparte la mayoría de los miembros y le brindan a la organización su personalidad distintiva; las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un área en común. Robbins, refiere a que, si las organizaciones solo estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional como variable independiente sería mucho menos poderosa.

Existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgo.
2. Atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación a la gente
5. Orientación a los equipos.
6. Dinamismo
7. Estabilidad.

Un análisis de estos puntos podría concluir un panorama completo de la cultura, una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

La cultura organizacional, muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta o si no les gusta. Busca medir la manera en que los empleados ven a su organización. Es el aspecto del “significado compartido” de la cultura lo que hace que esta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta. Robbins (2013)

En las organizaciones se pueden encontrar “culturas fuertes” y “culturas débiles”; si la mayoría de los empleados tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces hay una “cultura fuerte”, si las opiniones varían mucho, es una “cultura débil”. En una cultura fuerte, los valores fundamentales son compartidos por sus miembros y se adoptan de forma intensa. Una cultura fuerte, debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa.

Rodríguez (2010) manifiesta que los fundadores de una organización han “creado” la cultura, ya que son las costumbres, tradiciones y su forma general de hacer las cosas en la actualidad, se debe a lo que se ha hecho antes y al éxito o fracaso que ha tenido esas acciones. Los fundadores tienen una visión de lo que la organización debería ser, y por tal motivo se impone esa visión en todos sus miembros.

La fuente esencial de la cultura organizacional, según Robbins (2013), es el fundador. La persona que crea la organización tiene una visión de lo que la organización debería ser, y al ser pequeña la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros.

Una cultura organizacional se puede crear de distintas formas:

- Los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos.
- Los fundadores socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir.
- La conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura. Robbins (2015)

Para mantener viva una cultura, Robbins (2015), refiere que existen ciertas prácticas, por ejemplo: el proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, los procedimientos para dar ascensos garantizan que los miembros de esa organización se ajusten a la cultura.

Para que la cultura organizacional se mantenga latente, hay ciertas prácticas que se pueden llevar a cabo: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. Robbins (2015)

El proceso de selección, consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad, y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. Aquí se observa un punto nodal para el mantenimiento de la cultura que son los valores del postulante o del posible colaborador, ya que el proceso de selección brinda información importante de los candidatos. Este proceso permite que, si el colaborador percibe un conflicto entre sus valores y los de la organización, posibilita abandonar voluntariamente el proceso. El objetivo de este proceso es que sea un asunto de dos sentidos, permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización al eliminar a quienes obstaculicen sus valores fundamentales. Robbins (2015).

Las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización, refiere Robbins (2015), ya que a través de lo que ellos digan o hagan se establecen normas que se filtran a través de la organización.

El proceso de socialización, se refiere a la ayuda que se les brinda a los nuevos colaboradores para adaptarse a la cultura existente de la organización.

La cultura se transmite a los colaboradores en varias formas, estas pueden ser:

- Historias, el objetivo de transmitir la cultura de esta forma, según Robbins (2015) es que se ancle el presente con el pasado, y de esta forma se les da legitimidad a las prácticas actuales. Generalmente son narrativas de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, historias de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.

- Rituales, son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quiénes se puede prescindir. Robbins (2015).

- Símbolos materiales, comunican a los colaboradores quien es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social. Robbins (2015)

- El lenguaje, Robbins (2015) refiere que muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla. Existen términos únicos para describir el equipo, los funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez

asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dadas.

La cultura sirve para definir las fronteras, establecer las diferencias entre una organización y las demás. Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. Facilitar la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual y para aumentar la estabilidad del sistema social. Robbins (2015).

Estructura Organizacional

Robbins (2015), refiere a la estructura organizacional como la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen y coordinan formalmente, hay seis elementos fundamentales que hacen a la estructura de una organización: especialización en el trabajo (grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos separados), departamentalización (base en la que se agrupan los puestos de trabajo en la organización), cadena de mando (línea ininterrumpida de autoridad que abarca el extremo superior al extremo inferior de la estructura y aclara quien debe reportar a quien), extensión del control (cantidad de subalternos que puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia), centralización (nivel en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización) y descentralización (la toma de decisiones se transfiere a los gerentes más cercanos a la acción) y formalización (es el nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización).

La estructura organizacional de una organización, según Mondy (2010) se ilustra mediante su organigrama. Esta estructura indica las responsabilidades individuales de los administradores y sus grados de autoridad, e incorpora los puestos dentro de los departamentos correspondientes. La estructura también tiene que ver con el grado de centralización y el tipo de departamento implicado.

Robbins (2015) refiere que hay tres diseños organizacionales comunes, la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial. En este apartado se explicará

la estructura simple. Se caracteriza por un nivel bajo de división en departamentos, amplias extensiones del control, centralización de la autoridad en un solo individuo y escasa formalización. Se trata de una organización plana, que, por lo general, cuenta con dos o tres niveles verticales, y un grupo flexible de trabajadores y una persona en quien se centraliza la autoridad para tomar decisiones. La estructura simple es la más adoptada en pequeños negocios, donde el gerente y el propietario son la misma persona. La fortaleza de las estructuras simples es la sencillez, tiene una forma de operar rápida, flexible y económica, y la responsabilidad es clara. Tiene como debilidad que resulta inadecuada una vez que la organización crece; por su escasa formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la parte superior; otra debilidad de este tipo de estructuras es que resulta riesgosa, ya que todo depende de un individuo, cualquier inconveniente con esa persona podría destruir literalmente el centro de información y de toma de decisiones de la organización. Robbins (2013).

Análisis y descripción del puesto

El análisis de puestos, según Mondy (2010) es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Se diferencia el puesto, de una posición. El primero consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas, mientras que la posición es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización. Mondy (2010)

Mondy (2010) refiere que el análisis de puesto se define como un resumen de los deberes y responsabilidades de un trabajo, la relación que tiene con otros puestos, los conocimientos y habilidades que requiere, las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. El análisis de puesto se realiza después de que se ha diseñado el cargo,

luego de que el colaborador ha sido capacitado y una vez que alguien desempeña el cargo.

Mondy (2010), diferencia la descripción del puesto con la especificación del puesto. La descripción, es un documento que brinda información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades esenciales de un puesto. Mientras que la especificación, son las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular.

En la descripción del puesto, se incluye enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. En la descripción de puestos, se debe esclarecer: las principales tareas que deberán realizar, el porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea, los estándares de desempeño que deberán lograrse, las condiciones de trabajo y riesgos posibles, el número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan, las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo. Mondy (2010)

Schein (1984), manifiesta que existen dos estrategias de utilizar eficientemente el recurso humano, una de ellas, identificada con la psicología de personal, refiere en seleccionar la persona para el cargo; el cargo es la constante mientras que la persona se la considera una variable, consistiría en seleccionar una persona, que reúna ya los requisitos exigidos por la organización o se la entrenaría para ese puesto. La otra estrategia que pertenece más bien a la psicología industrial, consiste en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecuen a las capacidades y limitaciones de la persona; en este caso la persona sería la constante, y el cargo la variable; idealmente el cargo se podría rediseñar de tal manera que cualquier persona capacitada pudiera desempeñarlo.

Visión, misión y valores de una organización

La visión y misión de las organizaciones según Zepada (1999), son herramientas que facilitan la conducción de las organizaciones. La visión, está en íntima relación con su futuro; la misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente. Una misión debe cumplir con los siguientes criterios: ser clara; ser breve; especificar el negocio en que está inmersa la organización, incluyendo la mención de qué necesidades de los clientes se piensan atender, y quiénes son los clientes primarios, enfocarse en una ventaja estratégica; ser suficientemente amplia para permitir flexibilidad en la implementación; reflejar los valores, las creencias y la filosofía organizacionales; ser alcanzable; servir como fuente de energía y punto de referencia, y servir como guía en la toma de decisiones. La misión se describe mediante verbos en infinitivo y tratando de responder, siempre que sea posible, a estas tres preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?

Lo ideal es que la visión sea compartida por las personas que integran la organización. Zepada (1999) refiere cinco etapas para la generación de la misma:

1. Decir. El "jefe" sabe cuál debe ser la visión y la organización debe estar dispuesta a seguirla.
2. Vender. El "jefe" sabe cuál debe ser la visión, pero necesita que la organización "la compre", antes de proceder con ella.
3. Probar. El "jefe" tiene una idea acerca de cuál debe ser la visión, o varias ideas, y desea conocer la reacción de la organización, antes de proceder con ella.
4. Consultar. El "jefe" pone a consideración una visión y desea opiniones creativas de la organización, antes de proceder con ella.
5. Crear en equipo. El "jefe" y los miembros de la organización, a través de un proceso de colaboración, construyen juntos una visión compartida. Zepada (1999).

Dispositivo Grupal

Desde una perspectiva pedagógica Ander Egg (1991) refiere que el taller es una forma de enseñar y de aprender mediante la realización de “algo” que se lleva a cabo en conjunto; es un aprender haciendo en grupo. El aprendizaje que está en cuestión pertenece al futuro quehacer profesional de las personas que participan del taller; los conocimientos pertenecen a una práctica concreta vinculada al entorno y vida cotidiana de los destinatarios del taller.

Los aspectos pedagógicos de los talleres descansan en el concepto de “aprendizaje por descubrimiento” Dewey y Bruner (1961) refiere a una enseñanza alternativa libre centrada en contenidos ya elaborados priorizando los objetivos mediante la utilización de una metodología de apropiación del saber; otro punto a destacar del aprendizaje por descubrimiento es que los conocimientos teóricos, métodos y técnicas y habilidades se adquieran en un proceso de trabajo (haciendo algo) y no mediante la mera entrega de contenidos teóricos. Ander Egg (1991)

Un componente central del taller es la participación activa de todos los involucrados, ya que la experiencia de este modelo es integral a todos los involucrados.

Otro punto a destacar de la modalidad taller es que el conocimiento se transmite fundamentalmente en respuesta a preguntas, para ello los involucrados deben detenerse frente a las cosas para tratar desentrañarlas, problematizando, interrogando, buscando respuestas sin instalarse en certezas absolutas. Ander Egg (1991).

Ander Egg (1991) refiere que los talleres tienden a la interdisciplinariedad, como un esfuerzo por conocer y operar, asumiendo el carácter multifacético y completo de toda realidad, con un abordaje globalizante, refiriéndose al abordaje de un conocimiento desde múltiples perspectivas, al mismo tiempo que se establecen relaciones con algunos aspectos de los conocimientos ya adquiridos, se van integrando nuevos conocimientos significativos.

Se considera apropiado utilizar el dispositivo grupal, modalidad taller, ya que frente a todo lo mencionado recientemente y el comprender a la cultura como, una percepción común de los miembros de una organización, Rodríguez (2015), se infiere, que el modelo más apropiado para intervenir en la organización de análisis es el taller; ya que propone trabajos grupales, experienciales que impacten de manera global en todos los miembros que conforman la organización.

Plan de trabajo

Actividades:

Objetivo específico 1: Establecer una estructura organizacional

- Taller informativo/ejecutable:

(duración aproximada 2hs.)

Se coordina un encuentro modalidad taller con el dueño de la organización.

- En el taller se capacita sobre la importancia de que exista una estructura organizacional firme, (se concreta en un organigrama) y en conjunto se construye un documento en el cual se visibilice la estructura organizacional.

- Se realiza en conjunto una descripción de cada puesto que se estableció en el organigrama.

Sistematización:

1hs. para capacitación sobre la importancia de la estructura organizacional, organigrama y descripción de puestos. (se propone de manera oral, explicativa, y que sea participativa.)

1hs. de producción de un esquema/esqueleto de la estructura organizacional. Cómo la visualizan, cuál sería la mejor opción, generar una mirada crítica de la organización.

- Taller informativo – puesta en común:

(duración aproximada 4hs.)

-Nombre de la actividad: *¿Dónde creemos que estamos?* - Se solicita que expresen como creen cada uno de los colaboradores que está conformada la organización. ¿Cuáles son los puestos existentes? ¿Los roles? ¿Quién realiza X tarea?

- Nombre de la actividad: *¿Dónde creen que estoy?* - Se comparte la producción efectuada con el dueño al resto de la organización.
- Se propone discutir sobre los puestos definidos dentro de la estructura organizacional.
- Nombre de la actividad: *En fin... Estoy acá* - Se propone a los colaboradores en conjunto con el profesional que realicen una descripción de su propio puesto, y elijan el nombre de su puesto.
- En este encuentro se propone que cada integrante realice una introspección y reconozca como se percibe en relación a la organización.
- Se visibiliza la importancia de la visión, misión y valores de la organización. Se propone a modo de debate: La importancia de estos conceptos, los porqués, los para qué, ¿cuáles son sus valores personales?, ¿cuál es su misión y visión en la vida?, el propósito, ¿a qué hace referencia? ¿Qué propósito tienen cada uno?

Sistematización:

Se propone un cambio en la jornada laboral, ese día se invita a los colaboradores con ropa cómoda, se ofrece el desayuno.

Se propone comenzar la jornada con presentación, explicando cual es el objetivo de ese encuentro, de los temas que se van a conversar, se los invita a que adquieran una actitud predispuesta, abierta a conversar, a debatir.

Tiempo estimado para las actividades:

- *¿Dónde creemos que estamos?* 30 min.
- *¿Dónde creen que estoy?* 1hs.
- *RECESO DE 30 MIN. – Desayuno. Para comer, distender, conversar.*
- *En fin... Estoy acá* - 1hs.-
- *Se visibiliza la visión, misión, valores, propósito.* - 1hs.

Objetivo Específico 2: Elaborar un proceso de selección de personal que se ajuste al hostal “Las Golondrinas”.

- Reunión estratégica:

(2hs.)

- Se acuerda con el dueño la cantidad de personal que falta. - se esclarece las condiciones de contratación.

- Se acuerda el perfil de los colaboradores para X puesto retomando la descripción de puesto previamente armado.

- Se capacita a un profesional de RRHH para efectuar esas búsquedas. (se sugiere modalidad de contratación: externa)

- Nombre de la actividad: - *Empezamos a acompañarnos entre todos.* - Se realiza un taller con el dueño de la organización y el personal que él considere y se propone crear un plan de acción para los nuevos recursos.

Tópicos del taller:

- ¿Qué emociones sintieron en el primer día de trabajo?

- ¿Cómo les gustaría a ellos que sea su primer día?

- Se establece en común acuerdo a un colaborador que sea el encargado de transmitir la cultura organizacional del hostal. (puede ser rotativo – pero se considera fundamental fijar este dispositivo para revitalizar la cultura organizacional).

Sistematización:

Empezamos a acompañarnos entre todos. - Se propone utilizar una sala del hostal cómoda, amplia, donde las personas estén sentadas en el piso, en ronda, y se propone que estén predispuestas a conversar, a expresar sus sensaciones. – Que haya a disposición distintas infusiones. Acondicionar la sala para que inviten a reflexionar.

Tiempo estimado para la actividad: 2hs.

Objetivo 3: Fomentar/Revitalizar la visión, misión, valores de la organización.

- Jornada de campo (4hs)

- Se propone realizar una jornada de trabajo diferente. Con almuerzo incluido.
- En este encuentro se proponen dinámicas para revitalizar la visión, misión y valores.

Nombre de la Actividad: *-Romper hielo-*: Se propone que narren alguna anécdota que les haya sucedido mientras trabajaban en la organización, o con algún colaborador de la misma.

- Nombre de la Actividad – *VALOR, MISIÓN Y VISIÓN*. - Generar un debate sobre para qué están los valores, visión y misión de la organización.

- Nombre de la actividad: - *¿Qué valor? ¿Qué Valoramos?* Se propone que escriban un valor que les haya resonado. Y que identifiquen alguna situación puntual donde puedan reflejar ese valor. Se propone que reconozcan a alguno de los compañeros que consideren que representan a algún valor y que compartan porque lo consideran.

- Nombre de la actividad: *¿Qué nos hace diferentes?* Se propone que piensen en equipos cuál es el objeto característico del hostel, ¿qué hace que el hostel sea este hostel y no otro? – ¿por qué?

- A las respuestas que salieron se propone que se realice una producción en conjunto para que quede en el salón principal de la organización.

- Se propone que en equipos piensen que les gustaría hacer de diferente que no se está haciendo y que ellos consideran que sería importante. (Entre las opciones se vota 1 idea y a posteriori se implementa).

- Concluye el encuentro con un almuerzo en el predio del hostel a cargo de la organización.

Sistematización:

Tiempo estimado de las actividades:

- *Romper hielo* 1hs.
- *VALOR, MISIÓN Y VISIÓN*. – 1hs.
- *¿Qué valor? ¿Qué Valoramos?* - 30min.
- *¿Qué nos hace diferentes?* - 1.30hs.

Se propone que los encuentros sean en el predio del hostel – todos los miércoles – esos días son laborables. –

Diagrama de Gantt:

ENCUENTROS	Actividades	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Taller informativo/ejecutable	Capacitación: Estructura Organizacional						
	Creación de Organigrama						
	Descripción de puestos						
Taller informativo – puesta en común	¿Dónde creemos que estamos?						
	¿Dónde creen que estoy?						
	En fin... estoy acá.						
Reunión Estratégica	Acordar con el dueño.						
	Capacitación RRHH						
Taller plan de acción	<i>Empezamos a acompañarnos entre todos.</i>						
	Taller p/acompañarnos entre todos.						
Jornada de campo	Rompe hielo						
	VALOR, MISIÓN Y VISIÓN						
	¿Qué valor? ¿Qué Valoramos?						
	¿Qué nos hace diferentes? Almuerzo						

Planilla de recursos:

RECURSOS	Categoría	Descripción del recurso	Cantidades
Materiales Técnicos	Herramientas – Artículos de librería	Fibrones	3
		Afiches	3
		Hojas A4	10
		Lapiceras	10
		Plástica/ pegamento	1
		Papel Glasé	2 bolsas
		Lápices de colores	12
		Temperas/ pinturas	10
		Telas	-
		Revistas/ Diarios	-
	Infraestructura	Salón SUM	Se utiliza el salón del hostel.
		Espacio Libre	Se utiliza el predio del hostel.

Se acuerda por el presente que los recursos solicitados dependen de quién solicita el proyecto de intervención, comprometiéndose a que cuándo sean necesarios estén a disposición de las personas que participarán de los talleres.

Presupuesto:

Se estima por el presente proyecto de intervención un total de 32 horas. 14hs destinadas a formaciones/ talleres para los miembros de la organización y 18hs de Consultoría (análisis y producción del proyecto de intervención).

Según el Colegio de Psicólogos de la provincia de Córdoba, el arancel mínimo acordado es:

Valor por hora de consultoría: \$3658.

Total, de 18hs trabajadas: \$65.844

Valor por hora de Conducción o coordinación de espacios de formación: \$ 3.182

Total, de 14hs a trabajar: \$44.548

Valor total del proyecto: \$110.392

Matriz de evaluación de impacto:

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	INDICADOR	RESPUESTAS (cuestionario grupal)
Estructura Organizacional	Claridad en el puesto	Le recolección de datos se realizará a través de la aplicación de un instrumento: cuestionario Ad Hoc. En una metodología pre test – post test.
	Especificidad en las tareas	
Proceso de selección de personal	Aplicabilidad del proceso de selección	
	Permanencia del colaborador en la organización	
Historia de la organización	Revalorización de los elementos de la historia	

Cuestionario:

Responda del 1 al 10, siendo 10 la calificación más alta:

Referencias:

1 estoy poco de acuerdo

5 estoy de acuerdo

10 acuerdo al 100%

- Reconozco cada una de las tareas a desarrollar en mi jornada laboral.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Siento que mi compañero de trabajo realiza menos tareas que yo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Conozco quien es mi referente y a quien debo acudir si tengo alguna necesidad en mi jornada laboral.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Siento que tengo claridad en mis tareas a desarrollar.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Disfruto de mis tareas a desarrollar en la organización.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Acompaño e integro a mis compañeros de trabajo nuevos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Estoy comprometido en generar un buen clima laboral en el equipo de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Me gusta formar parte del equipo de trabajadores del Hostal.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Tengo claras cuales son las tareas que realizan mis compañeros de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Reconozco y comparto los valores que tiene el Hostal Las Golondrinas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- ¿Cuánto sabes de la historia del fundador del Hostal?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- ¿Qué valor es el que más te resuena?

A) Respeto

B) Sinceridad

C) Gracitud

D) Equilibrio

¿Por qué?

- ¿Te gustaría hospedarte en el Hostal Las Golondrinas?

Si

No

¿Por qué?

Resultados esperados:

Como resultado del proceso de intervención se espera que el hostel “Las Golondrinas” tenga una cultura organizacional fuerte, donde los colaboradores de la organización tengan sentimiento de pertenencia, se genere un equipo que esté motivado, comprometido con la organización.

Se espera una organización que pueda descansar en la estructura organizacional, donde estén los puestos definidos, eso generaría tranquilidad en los colaboradores y en los dueños, ya que cada uno sabría cuál es su puesto y cuáles son sus actividades a realizar.

Se espera una reapropiación de la visión, la misión, el propósito y los valores por los colaboradores de la organización.

Se espera que esta intervención en el equipo de personal tenga repercusión en sus labores y por consecuencia en la experiencia de los huéspedes del hostel, generando una “onda expansiva” y un sentimiento de pertenencia en los huéspedes también. Con el fin de que las personas deseen volver a hospedarse en el hostel, lo recomienden, se sientan a gusto y parte de la organización. Se espera que los huéspedes también puedan hacer propios los valores y el propósito de la organización.

Conclusión:

En la descripción del caso que se encuentra en la plataforma Canvas, se lograban distinguir varias problemáticas y situaciones para intervenir, por tal motivo se decidió abordar la cultura organizacional ya que se considera que la misma abarca a toda la organización, y se podría hacer una analogía con la personalidad de la organización.

Se concluye que, al trabajar con el núcleo de la organización, la cultura organizacional, habría que darle tiempo a que se vislumbren los resultados esperados y ver como se desencadenan las otras problemáticas.

Al tener un enfoque Organizacional, se buscó abordar al Ser Humano en su totalidad. Con la intención de propiciar un ambiente de trabajo sano, con personas motivadas y que a la vez posicionen y acompañen el crecimiento de la organización.

En relación a la propuesta de trabajo en general: La posibilidad de elegir un caso si bien tiene su ventaja que es más rápido y accesible, tiene como desventaja que limita al estudiante a pensar un proyecto de intervención con información ya recolectada, que como bien sabemos, el recorte de una recolección de información puede ser en muchos casos muy subjetivo y por ende nos sesga a los estudiantes a virar y contemplar ciertas problemáticas que quizás no sean las adecuadas. Otra debilidad que se percibió al momento de elegir el caso es que considero que limita al estudiante en la motivación que tenemos como alumnos para elegir y realizar un trabajo final de grado de lo que a cada uno le genera interés, lo motiva, lo moviliza.

Referencias:

Canvas (2019)

Canvas. (2019) - (Carrión Rosende y Berasategui Victoria, 2010, p.22).

Dra. De la Garza M. I., Dr. Urente, R., Dra. García, E. (2006) Ciencia UAT. 1(1): 61-66 "*La empresa familiar: Relación de la cultura organizacional con su continuidad.*" Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/4419/441942905007.pdf>

Ander E. E. (1991) "El taller, una alternativa de renovación pedagógica". (Cap. 1: El taller como Sistema de Enseñanza-Aprendizaje). Iztaccíhuatl – México DF.

Mondy, W. (2010) "Administración de Recursos Humanos". PEARSON EDUCACIÓN, México. 10ma. Edición.

Rodríguez, D. (2005) "Diagnóstico Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, Alfaomega. 6ta. Edición.

Robbins, S.P (2015) "Comportamiento Organizacional" Pearson, México, 2013 15º Edición.

Schein, E. (1994) "Psicología de la Organización" Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A

Sitio Web oficial Hostal "Las Golondrinas": <https://www.hostalgolondrinas.com.ar/el-hostal/>

Zepada, F. (1999) "Psicología Organizacional". Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V. 1era Edición.