

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría Gestión de Talento Humano



**“Estrategias para mejorar el Desarrollo Organizacional  
de Hospicio de San José”**  
(Tesis de Maestría)

Licda. Olga Leticia Zapata Morales

Guatemala, enero 2014

**“Estrategias para mejorar el Desarrollo Organizacional  
de Hospicio de San José”**  
(Tesis de Maestría)

Licda. Olga Leticia Zapata Morales

Licda. Flor de María Jankowiak (Asesora)

M. Sc. Gabriela Corado de Morales (Revisora)

Guatemala, enero 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Académico**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M.A. Ana Rosa Arroyo  
**Coordinadora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0016-2013-MSc.GTH.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 04 DE DICIEMBRE DEL 2,013**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Flor de María Jankowiak, asesora y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Tesis, titulada: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE HOSPICIO DE SAN JOSÉ", elaborada por la licenciada Olga Leticia Zapata Morales, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.**

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 14 de Noviembre del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Estrategias para mejorar el desarrollo organizacional de Hospicio de San José**, presentado por la estudiante: **Licenciada Olga Leticia Zapata Morales**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Flor de María Jankowiak', is centered on a background of a faint, repeating pattern of the university's logo.

Lic. Flor de María Jankowiak  
Tutor

Guatemala, 27 de noviembre del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Estrategias para mejorar el Desarrollo Organizacional de Hospicio de San José”**, presentado por la estudiante: **Licda. Olga Leticia Zapata Morales**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión de Talento Humano”** cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



M.Sc. Gabriela Corado  
Revisor

## DEDICATORIA

A Dios Todo poderoso:	De quien recibo a diario, amor, fuerza, sabiduría y paz y que me permite alcanzar esta meta.
A mi esposo Juan Francisco Machuca Rodríguez	Por su amor, por instarme a la superación
A mis hijos: Pedro Pablo, Lourdes Maria, Annie Janet y Gudry	Por su amor, paciencia y Solidaridad
A mi nieto: Diego Sebastián	Por ser el Ángel que día a día nos llena de alegría, y que este triunfo sea un ejemplo a seguir.
A mis padres:	Israel Zapata y Julia Morales de Zapata (Q.E.P.D.) Por darme el ser
A los colaboradores de los departamentos de (ACIs) y Enfermería de Hospicio de San José, a sus autoridades; Señora Elena Clavijo Directora y Señora Patricia Santis Administradora	Por permitirme realizar el trabajo de campo, el cual sirvió para la elaboración del Programa.
A mi padrino de graduación	Licenciado Francisco Machuca, por su motivación en la búsqueda del conocimiento.
A la Universidad Panamericana	Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas.
A los docentes de la Universidad	En especial a la Licda. Flor de María Jankowiak y a M.Sc. Gabriela Corado.

## **CONTENIDO**

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la Organización	1
<b>Capítulo 2</b>	<b>6</b>
2.1. Marco Teórico	6
<b>Capítulo 3</b>	<b>22</b>
3.1. Planteamiento del Problema	22
3.2. Objetivos de la Investigación	22
3.3. Alcances y Limites	23
3.4. Metodología Aplicada en la Práctica	23
3.4.1. Censo	23
3.4.2. Sujetos	24
3.4.3. Instrumento	24
3.4.4. Procedimiento	24
<b>Capítulo 4</b>	<b>26</b>
4.1. Presentación de Resultados	26
<b>Capítulo 5</b>	<b>53</b>
5.1. Análisis e Interpretación de Resultados	53

<b>Conclusiones</b>	54
<b>Propuesta</b>	55
<b>Referencia bibliográfica</b>	79
<b>Anexo</b>	81

## **Resumen**

El presente trabajo presenta la investigación realizada en Hospicio de San José, en el primer capítulo describe lo que es Hospicio, organización no lucrativa que se dedica a brindar servicio integral a pacientes viviendo con VIH/Sida y población en general, al mismo tiempo es un hogar que alberga a 70 niños la mayoría viviendo con VIH y huérfanos; la población censada fueron los miembros de dos departamentos; el de Enfermería y el de Asistentes de Cuidado Infantil (ACIs) o niñeras. En el segundo capítulo se presenta la teoría que sustenta la investigación, lo que es Organización, Desarrollo Organizacional, que es una Estrategia, etc. En el tercer capítulo se plantea el problema a investigar, el objetivo "elaborar estrategias para mejorar la identificación de los colaboradores con la institución. En el cuarto capítulo se presentan los resultados del censo realizado, el cual dio como resultados la poca identificación de los trabajadores con la institución, así también la falta de trabajo en equipo que tienen para la realización de sus actividades, por lo que se elaboró una propuesta para mejorar las debilidades encontradas todo ello para que exista; una comunicación clara y abierta, donde la confianza este presente entre los compañeros y sus jefes, que el clima organizacional sea sano, que el trabajo se realice en equipo y como consecuencia; un mejor desarrollo organizacional, que ayudara a que la Institución alcance los objetivos trazados.

## **Introducción**

Los psicólogos Industriales se interesan por la forma en que los colaboradores cambian a lo largo del tiempo que permanecen dentro de la organización, como cambia cada individuo que interrelaciona con otros individuos, cómo reacciona a las acciones internas de la organización y como esta organización puede o no, alcanzar los objetivos trazados por la conducta de estos individuos. Al focalizar la atención en ese cambio describen, explican y predicen el comportamiento, realizando sugerencias para modificarlo, con el objetivo de lograr que el individuo desarrolle el máximo potencial, o establezca nuevas formas de vivir, de acuerdo al medio que se desenvuelve, en este caso en particular es el lugar de trabajo donde los colaboradores pasan a diario algunas veces más tiempo que en su hogar, lo cual lo hace ver como su segunda casa, por lo que es muy importante que el empleado se sienta a gusto, satisfecho y disfrute sus actividades diarias. En todas las organizaciones se da el Desarrollo organizacional donde éstas deben de tener bien claro cuál es su misión hacia dónde se dirigen, por lo cual deben de desarrollar programas que ayuden a mejorar este desarrollo, si en algún momento; no se está llevando a cabo como debe de ser.

Estando conscientes que es necesario un cambio en Hospicio de San José, se elaboró La “Propuesta de Estrategias para Mejorar el Desarrollo Organizacional” el cual va dirigido a los integrantes de los dos departamentos censados, tomando en

cuenta que ellos son el medio para llevar a cabo la mejora que se quiere en el desarrollo organizacional de la institución.

En este programa se desarrolló entre los fundamentos teóricos psicológicos que ayudaran a los individuos a conocerse, saber qué es lo que quieren y hacia donde se dirigen en el ámbito laboral, también como pueden cambiar los patrones que se traen del pasado para que se den relaciones excelentes con otros individuos, en este caso los compañeros de trabajo y sus jefes.

## Capítulo 1

### 1.1. Antecedentes de la Organización:

Hospicio de San José fue fundado por el padre Francis O'leary en Guatemala en el año 1989, como una institución católica no gubernamental, ni lucrativa, con espíritu de servicio y proyección social a nivel nacional, cumpliendo ya con 23 años de servicio. Inicialmente se instaló en la Ciudad Capital, posteriormente fue trasladado a San Lucas Sacatepéquez. Actualmente se ubica en el kilómetro 28.5 carretera hacia Bárcenas Santa Lucia Milpas altas. Brinda servicio integral a pacientes viviendo con VIH y población en general y alberga a 70 niños, cuenta con 72 colaboradores para llevar a cabo dichas actividades.

**Misión:** Somos una Asociación no Gubernamental sin fines de lucro, que brinda atención integral a niños, adolescentes y adultos que viven con VIH/Sida y/o enfermedades comunes.

**Visión:** Ser una Institución a nivel Nacional que brinde diagnóstico y tratamiento a personas con VIH/Sida, a fin de contribuir a reducir el impacto de la pandemia a través de atención integral, información, educación y prevención a población vulnerable y en general.

#### Valores:

- Solidaridad
- Incluyente
- Transparente
- Confiable
- Responsable

- Eficiente

**Objetivo General:** Brindar atención integral a nivel nacional a pacientes viviendo con

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundado en Guatemala en 1989</li> <li>• Cuenta con el POA</li> <li>• Brinda Servicios Integrales</li> <li>• Personal especializado en cada una de las disciplinas</li> <li>• Relaciones con Clientes internos y externos</li> <li>• Atención a pacientes de toda la republica</li> <li>• Calidad de servicio</li> <li>• Satisfacción de los pacientes</li> <li>• Cuenta con el presupuesto del gobierno</li> <li>• Excelente Administración de fondos públicos y privados.</li> <li>• Realización de eventos para recaudar fondos</li> <li>• Capacitación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de que el estado aumente dos millones para el período 2014.</li> <li>• Elaborar proyectos para recaudar fondos para el año entrante 2014.</li> <li>• Educar a la población para disminuir infecciones</li> </ul>

VIH/Sida y casos sociales en consulta externa con enfermedades comunes.

Para que se pueda brindar este servicio integral, todos los colaboradores deben de trabajar en equipo y deben estar identificados con la cultura de la organización, se ha observado que varios colaboradores no trabajan en equipo y muestran poca cultura organizacional, motivo por el cual se realizara esta investigación, con el fin de mejorar las relaciones entre los colaboradores y que se identifiquen con la organización, para mejorar el Desarrollo Organizacional.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Trabajo en equipo en dos de sus departamentos</li> <li>• Leve identificación con la Cultura Organizacional de dos de sus Departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el recurso del gobierno no llegara</li> <li>• Política: cambio de gobiernos.</li> <li>• Económicos: (política cambiaria, económica), tipo de cambio, inflación.</li> <li>• Sociales: grupos de presión, culturales, manifestaciones,. huelgas, paros, maras, inseguridad</li> <li>• Tecnológicas</li> <li>• Legales: impuestos, tratados, sueldo mínimo</li> <li>• Productos sustitutos, genéricos</li> <li>• Que nuestro servicio se vuelva obsoleto.</li> </ul>

### **F.O.D.A.**

#### **Análisis del F.O.D.A.**

Hospicio de San José cuenta con 24 años de estar funcionando en Guatemala, y 20 años de servir al paciente con VIH/Sida de toda la república, servicio que brinda con personal especializado en cada disciplina, para poder brindar el servicio necesita 16 millones anuales de los cuales recibe del gobierno 12 millones y realiza varias actividades durante el año para recaudar fondos, en este año realizo una rifa de una camioneta en el mes de abril, en octubre se llevó a cabo el Oktoberfest, y el próximo 1 de diciembre se realizara una carrera, actividades que ayudaran este año para cubrir lo necesario. Como debilidades refleja; que el personal de dos de sus departamentos tiene poca identificación con la Institución y que se ha observado que no trabajan en equipo lo cual ayuda a que no exista un clima organizacional completamente sano, es por eso que se

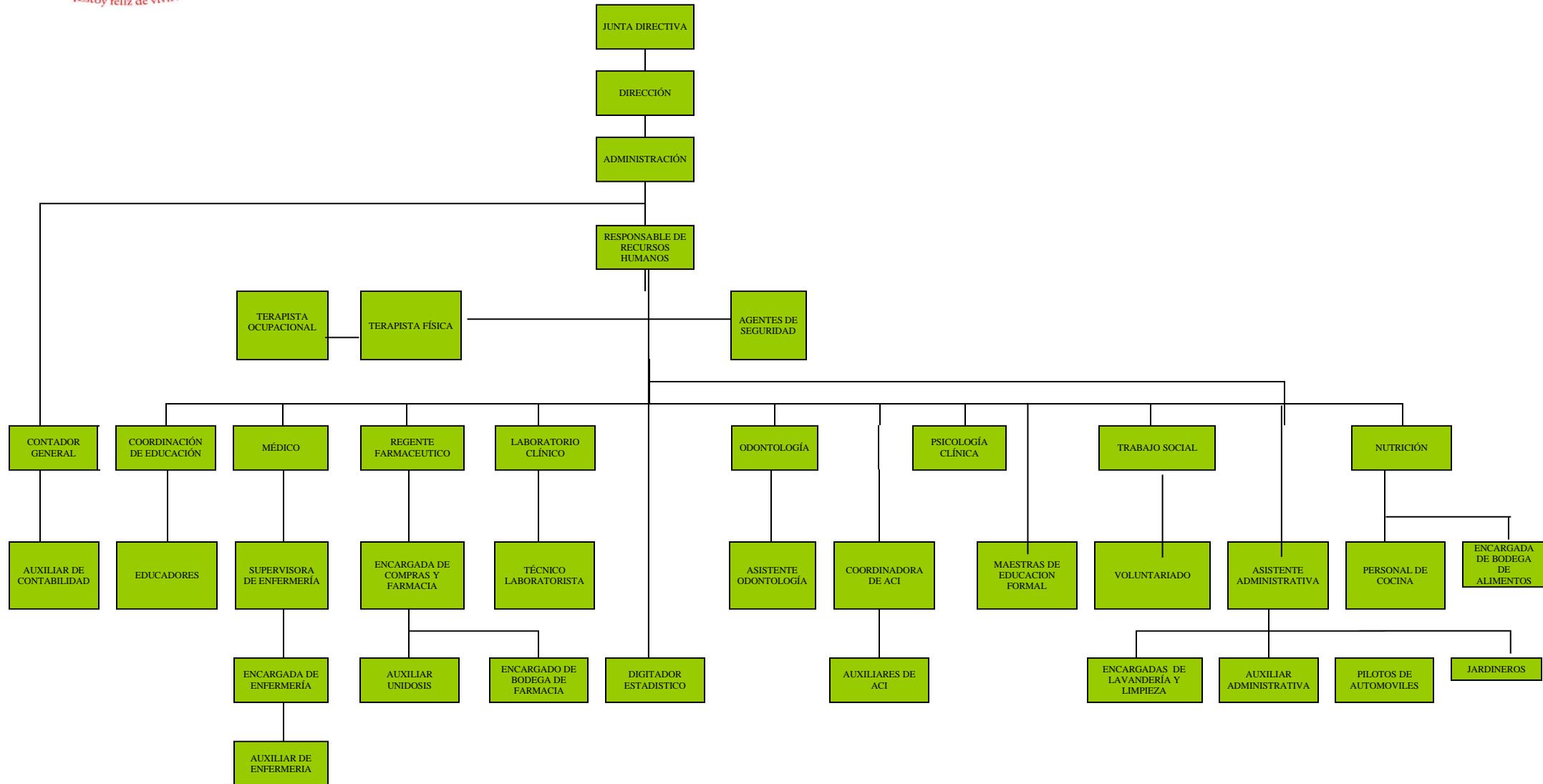
trabajara, en encontrar las estrategias para mejorar esos dos puntos y que así los colaboradores de estos departamentos, se unan a todos los demás colaboradores que trabajan con deseo dedicación y responsablemente sintiéndose parte de la organización. La mayor amenaza es que el recurso del gobierno no llegara porque es la base económica para el funcionamiento de la organización.



# SOCIACIÓN HOSPICIO DE SAN JOSE

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Actualización efectuada a junio 2012



## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Desarrollo:** Se entiende como desarrollo al avance en los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político de una sociedad o país. Partamos de la idea de que desde la antigüedad, la humanidad ha tenido avances o ha progresado hacia lo que somos ahora. Este progreso no termina aquí ya que en la actualidad, la humanidad sigue avanzando y lo seguirá haciendo en el futuro; así nace la idea del desarrollo.

**Organización:** Una organización es una creación social que implica la reunión de diversos individuos que deben ser, en la mayoría de los casos, superiores a uno. Normalmente, una organización se establece con un fin y un objetivo definido por lo cual debe concentrar sus esfuerzos y recursos, tanto sea un objetivo lucrativo o solidario.

La organización también supone que sus integrantes comparten elementos en común y que están reunidos de tal manera por intereses similares o porque todos ellos trabajan en pos de la obtención del mismo resultado.

#### **Definición de Desarrollo Organizacional:**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL** Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, basados en los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Por tanto, se puede decir que es la conjunción de esfuerzos de toda la organización encaminados a proporcionar cambios tanto en la cultura como

clima organizacional, tendiente a obtener altos índices de productividad, al mismo tiempo tener cierta adaptabilidad a los constantes cambios tecnológicos.

**Origen del Desarrollo Organizacional:** El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático. Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran: a) la relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás. b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones.

La creación del national Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático. Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños

grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición. Se tiene que (Beckard 1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para (Bennis 1969), el D.O. 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".

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de

comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

## **2.2.- MODELOS DE CAMBIO PLANEADO**

Estos modelos, como simplificaciones de la realidad, le permiten al Desarrollo Organizacional, el establecimiento de variables y de relaciones entre estas.

A continuación se describen algunos modelos y teorías de las cuales se vale el D.O., para estudiar el cambio planificado en las organizaciones:

(Kurt Lewin, 1940) introdujo dos ideas. La primera de ellas ayuda a comprender la dinámica del cambio, por cuanto pretende explicar su fundamento conceptual. Así, Lewin asegura que el equilibrio viene dado por la interacción de dos fuerzas de igual magnitud que operan en sentidos diametralmente opuestos y que cuando una de ellas cobra mayor magnitud entonces se produce un desequilibrio.

La segunda idea pretende explicar el proceso de cambio en sí. Para Lewin el proceso de cambio está comprendido por tres fases, a saber:

- Descongelar: Se deja atrás la vieja conducta.
- Mover: Se adopta una nueva actitud, y
- Volver a congelar: Se adopta la nueva conducta como permanente.

Edgar Schein tomó la idea de Lewin y le incorporó una visión psicológica a cada una de las etapas identificadas en los procesos de cambio. Con esto Schein busca explicar las motivaciones y actitudes psicológicas del individuo en cada una de las etapas de cambio propuestas por Lewin.

Descongelar: El individuo acepta que su conducta actual no es la adecuada, lo que le crea incomodidad y un sentimiento de desadaptación, induciéndole el deseo del cambio.

El factor humano es lo más importante para Hospicio de San José y bajo esta dimensión, esta investigación va encaminada a buscar estrategias que se puedan utilizar para mejorar las relaciones entre los colaboradores que no trabajan en equipo, así mismo como lograr la identificación de los mismos con la institución, se crearan estrategias que ayuden a solucionar la problemática presentada, a continuación se citan distintos autores, los cuales han realizado un análisis y estudios que concuerdan con el tema a investigar:

Las empresas deben, no solamente, enfocar sus esfuerzos a las áreas de la gestión de ventas y a la generación de los ingresos monetarios, aspectos que son el sustento del negocio, sino también, a otras áreas de importancia en el desarrollo global de la entidad, enfocadas a la gestión humana (Gallego y Bullón, 2006)

La transformación organizacional requiere de cambios radicales en como los empleados perciben, piensan y comparten el trabajo. No se limita a mejorar la empresa ni a optimizar el estado actual de la organización, busca ante todo modificar las suposiciones respecto a su funcionamiento y a la manera de relacionarse con el entorno. (Cummings & Worley, 2007)

Por su parte en la década de los años ochenta, Beer afirma que el DO es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es: aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura. Aportar soluciones nuevas y creativas. Mejorar la calidad de auto renovación. Se realiza con la colaboración de

los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta. (Sanchez A. , 2009)

### **2.3.- CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional suele estar relacionado al comportamiento del personal, el que tiene su origen y significado en el contexto de las estructuras jerárquicas e interacciones laborales. Las interacciones entre una persona y los miembros de su grupo de trabajo que están reguladas por las políticas y normas institucionales, constituyen los factores responsables de gran parte de los problemas del clima organizacional y del éxito o fracaso de la empresa. Así mismo, el trabajo es junto con la familia, uno de los ambientes más significativos para el desarrollo de las personas.

El clima laboral problemático sólo ocurre en el contexto del ambiente organizacional en donde el trabajador interactúa con su jefe y compañeros de trabajo, quienes en definitiva son los que tienen también la posibilidad de promover el cambio en la conducta de ese trabajador. Desde esta perspectiva, la modificación de una conducta o relación problemática debe estructurarse en base al cambio ambiental de las situaciones en que comúnmente esa conducta ocurre (Prieto, 1985). Por tal razón, producir un cambio significativo en el desempeño laboral, requiere la reestructuración in situ de las interacciones que el trabajador mantiene dentro de la empresa con su jefe y compañeros. Tratar los problemas del desempeño laboral de un equipo de trabajo requiere aplicar, por un lado, métodos de capacitación específicos apropiados para el logro de la tarea y por otro, métodos de administración formativos para modificar el trato o actitud con que el jefe y el equipo interactúan entre sí. El éxito de tal intervención ocupacional dependerá

entonces tanto de la eficacia de las técnicas específicas de capacitación, como también de las técnicas psicológicas para generar los cambios formativos en el ambiente social y laboral. (2007)

### **Ventaja de un buen ambiente Laboral:**

Uno de los principales objetivos que tienen los encargados de gestionar el capital humano es fomentar, establecer y mantener un clima laboral óptimo que conduzca a una satisfacción general, que permita el aumento de la productividad de la organización.

Un buen ambiente laboral promueve el sentido de pertenencia a la compañía, y el compromiso con la misma y con las tareas que deben llevar a cabo. El clima laboral constituye un factor clave para provocar un óptimo rendimiento. El clima organizacional es producto de la cultura e identidad de la compañía, de la aplicación de correctas técnicas de comunicación interna, y se puede mejorar mediante diversos beneficios y acciones que los encargados del personal crean que pueden favorecer tanto a cada trabajador en particular, como a la institución en general.

Aquí se toca algo muy importante y es la cultura e identidad de la organización que es lo que se busca en esta investigación que los colaboradores se identifiquen con la institución.

### **2.4.- ESTRATEGIAS**

Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Existe un enfoque a la estrategia en donde se especifican las causas y los efectos de relacionar mejoras que arrojen resultados que se quieren, estos son los mapas de estrategias, los cuales están propuestos por Madrigal (2009). Muestran como una empresa transforma las iniciativas y los recursos incluyendo las ventajas intangibles. Después que la estrategia fue construida y aplicada es necesario estar siempre a la expectativa y evaluar su operación: si esta no muestra los resultados deseados lo inmediato es realizar un nuevo planteamiento o reorientar el mismo.

La siguiente gráfica muestra cómo crear una estrategia según lo propuesto por Juan Ramón Jiménez Brambila, estudiante de la maestría de negocios y estudios económicos de CUCEA, 2003 (Madrigal, 2009:220)

**EJEMPLO DE ¿COMO CREAR UNA ESTRATEGIA?**

Investigación para el futuro	Planeación Normativa	Planeación Estratégica	Planeación Operativa	Implantación
¿Qué queremos y deseamos hacer.  Perspectiva a largo plazo.  Diseño y evaluación de alternativas futuras.	Qué deberíamos hacer?  Por qué?  Para qué?	Qué podemos hacer?  Cómo?	Qué haremos?  Cuando?	Revisión y evaluación?

Se comprende que cuando se tiene ya el diagnóstico de lo que se quiere cambiar en la organización las estrategias que se crean para el cambio revertirán las debilidades encontradas, como lo dice (Bover, 2004) “el postula que a través de estrategias se puede revertir el marco de debilidades y preservar el de las fortalezas institucionales permitiendo la optimización de la inserción de la organización a partir del cumplimiento de sus misiones y funciones”.

**Si, por ejemplo, hablamos de estrategias de recursos humanos,** nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el personal de la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con los recursos humanos, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de recursos humanos podrían ser; el contratar nuevo personal, el utilizar nuevas técnicas de motivación, el hacer uso de nuevos programa de capacitación, etc.

El término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.

- deben ser claras y comprensibles para todos.
- deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- deben representar un reto para la empresa.
- deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Podemos utilizar estrategias, por ejemplo:

- para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.
- para hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia.
- para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.
- para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

## **TIPOS DE ESTRATEGIA**

### **a) Estrategias de Integración**

Son las estrategias en las que la empresa avanza en la cadena empresarial, puede ser **hacia adelante** controlando los distribuidores de sus servicios o productos, **hacia atrás** con el mayor control de proveedores, o de manera **horizontal** controlando a los competidores.

### **b) Estrategias Intensivas**

Son aquellas en las que se quiere ser más competitivos, a través de la penetración del mercado, el desarrollo del mercado (introduciendo producto/servicio en nuevas zonas) y desarrollando nuevos productos y/o servicios o elaborándolos de manera más eficientes.

### **c) Estrategias de Diversificación**

Son aquellas estrategias en las que se busca crear otra línea de servicios o productos para la empresa, estén o no relacionados a los principales, incrementando de esta manera su oferta y por ende llegando a nuevos mercados.

Por ejemplo si la empresa produce leche podría diversificarse en otros productos también relacionados como helados, quesos, jugos etc.

### **d) Estrategias Defensivas**

Estas son estrategias en caso de que la empresa se encuentre en riesgo o en caso de entornos que la limiten de cierta forma, así se tiene por ejemplo la quiebra, desinversión, la liquidación o un encogimiento (reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas o utilidades).

### **e) Estrategias de Marketing**

También conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

**El Producto:** es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores.

Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al producto son:

- incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.

- lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

**El Precio:** es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

**La Plaza:** o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la plaza o distribución son:

- ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).
- Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:
  1. *Estrategia cooperativa:* Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
  2. *Estrategia competitiva:* Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

**La Promoción:** consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción son:

- crear nuevas ofertas tales como el 2 x 1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.
- ofrecer cupones o vales de descuentos.
- obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- crear boletines tradicionales o electrónicos.
- participar en ferias.
- crear puestos de degustación.
- crear actividades o eventos.
- auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.

**Táctica:** es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema.

La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se puede poner en práctica aquello que ya se practicó y entrenó.

Cabe mencionar que el concepto nació en el ámbito militar. En este sentido, la táctica militar es el plan que supone la puesta en marcha de lo establecido por la estrategia. Estos dos vocablos (táctica y estrategia) suelen utilizarse como sinónimos, aunque **la estrategia es un esquema que se implementa para intentar alcanzar los objetivos y la táctica es la forma prevista para alcanzar dichos objetivos.**

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que tiene la intención de modificar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que éstas se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. (Warren Bennis).

El Desarrollo Organizacional implica el fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos (Gordon Lippitt).

Tomando en cuenta lo anterior se investigara: Como Mejorar el Desarrollo Organizacional de Hospicio de San José, se ha notado entre el personal, colaboradores que actúan ajenos a sus compañeros y no identificados con la misión, visión y valores de la organización, por lo que se hará la investigación necesaria para encontrar como se puede ayudar a mejorar esas dos conductas observadas.

#### **Pregunta de Investigación:**

¿Cuáles son las estrategias para mejorar el Desarrollo Organizacional de Hospicio de San José?

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### **Objetivo General:**

Elaborar estrategias para lograr identificación de los colaboradores con la organización.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un Diagnóstico del Clima Laboral
- Identificar las causas de la poca identificación con la institución
- Proporcionar Estrategias para mejorar el Desarrollo Organizacional

**3.3 Alcances y Limites:** La investigación ayudara a todas las organizaciones que son afines a Hospicio de San José y que presenten los mismos problemas entre su personal lo cual no ayuda a que se cumplan en todo los objetivos institucionales, la limitante podría ser la ubicación de la organización, otra será el horario de trabajo que tienen los colaboradores, los diferentes turnos por ser una institución que alberga niños viviendo con VIH.

### **3.4 Metodología aplicada en la práctica:**

La metodología que se utilizara en realización de la presente investigación es la Descriptiva, porque se necesita conocer el por qué? de las actitudes de los colaboradores que no trabajan en equipo y el por qué? De su falta de identificación con la cultura organizacional.

#### **3.4.1 Censo:**

La población son 72 colaboradores de los diferentes Departamentos de la Institución, se utilizara la muestra No Probabilista, son 36 personas a las que, las autoridades de la organización han observado que no trabajan en equipo y que no están identificados con la institución, por ello solicitan que la investigación se realice con ellos. Las 36 personas a las cuales se les administrara el instrumento,

integran dos de los departamentos de la institución, los departamentos son; el de Enfermería y el de Asistentes de Cuidado Infantil (ACIs) o niñeras. Por lo que el censo se hará con la totalidad de los colaboradores que integran los dos departamentos.

#### **3.4.2 Sujetos:**

Como se ha mencionado anteriormente la investigación se realizara en Hospicio de San José que cuenta con 72 colaboradores, las autoridades de Hospicio han utilizado el método de observación e identificaron a 36 trabajadores que realizan el trabajo individual y que tienen poca identificación con la Cultura Organizacional, estos colaboradores pertenecen a las áreas de Asistencia del cuidado Infantil (ACI) o niñeras y personal del área de Enfermería.

#### **3.4.3 Instrumento:**

El Instrumento que se utilizara en la investigación para realizar el Diagnostico Institucional e identificar las causas de la poca identificación con la Institución será el cuestionario, que contendrá preguntas cerradas y abiertas, el método de administración será individual.

#### **3.4.4 Procedimiento:**

El Presente Proyecto de Investigación se elaboró de la siguiente manera:

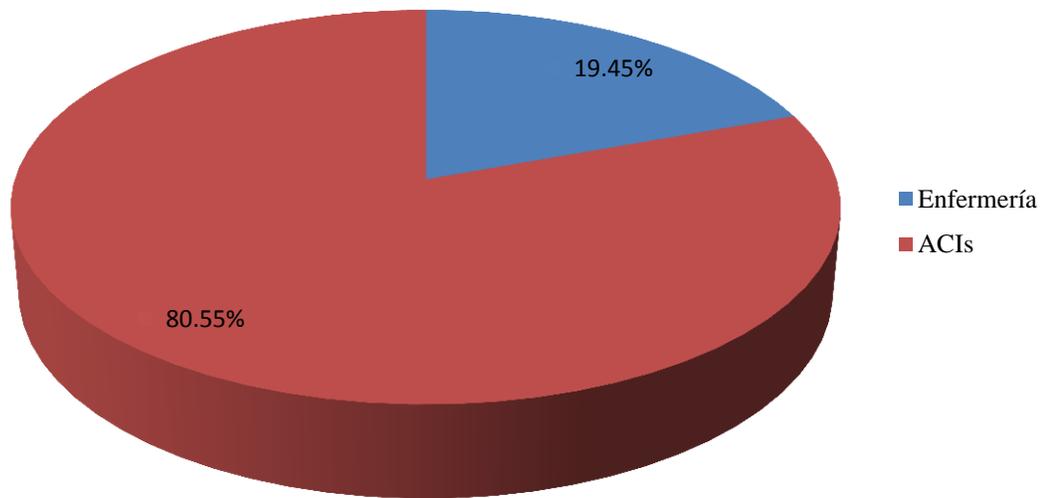
- Se eligió la Organización para trabajar.
- Hubo un acercamiento con las autoridades, con las cuales ya se había platicado con anterioridad sobre la problemática presentada por la cual se realiza la investigación.

- Se estableció el tema de investigación.
- Se establecieron los objetivos generales y específicos.
- Se determinó las unidades de análisis para la investigación.
- Se analizó los alcances y las limitaciones de la presente investigación, a la vez de los aportes que dejara para las instituciones similares.
- Se recopiló la información para conformar los antecedentes de la investigación.
- Se elaboró un instrumento aplicable a los sujetos individualmente.
- Se presentará el proyecto terminado, esperando el tiempo en el cual se debe de llevar a cabo.

## Capítulo 4

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL CENSO EFECTUADO

#### Porcentaje de Personal que Labora en Enfermería y en Acis

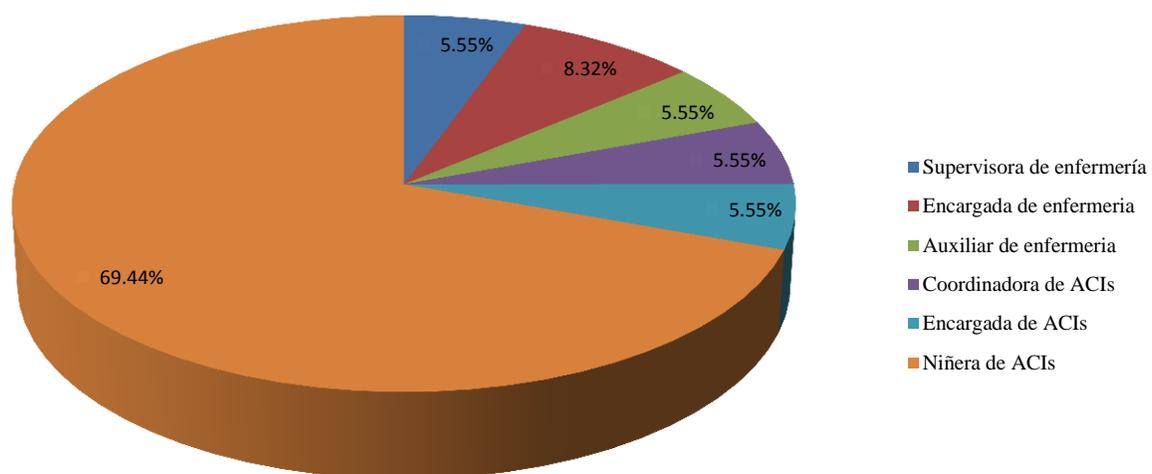


El 80.55% de personal pertenece al departamento de Asistentes del Cuidado Infantil (ACIs) y el 19.45% al personal de Enfermería.

Fuente: Investigación propia.

Entrevistados: 36 colaboradores

## PORCENTAJE DE LOS PUESTOS QUE OCUPAN EN LOS DEPARTAMENTOS DE ENFERMERIA Y ACIs

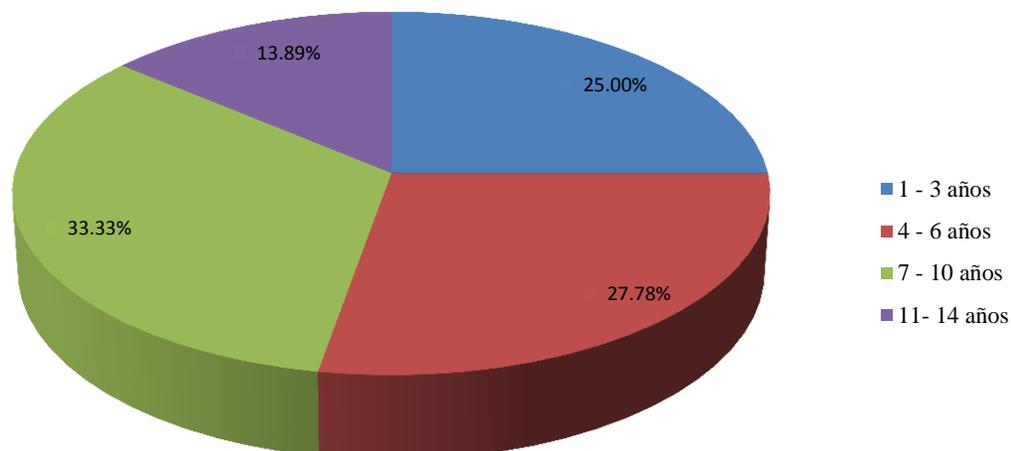


El equipo más grande de este censo fue el grupo de niñeras ACIs

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

## PORCENTAJE DE TIEMPO QUE TIENEN LOS COLABORADORES DE LABORAR EN HOSPICIO

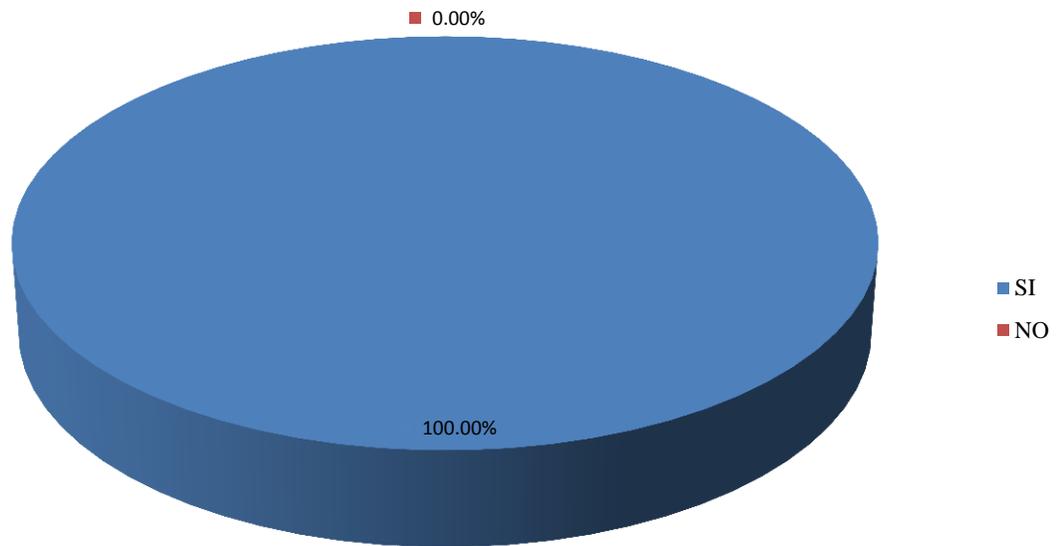


La mayoría de los colaboradores entrevistados tiene entre 7 a 10 años de trabajar en la organización.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

## **PORCENTAJE DE LAS PERSONAS QUE SIENTEN SATISFACCION POR EL TRABAJO QUE REALIZA**

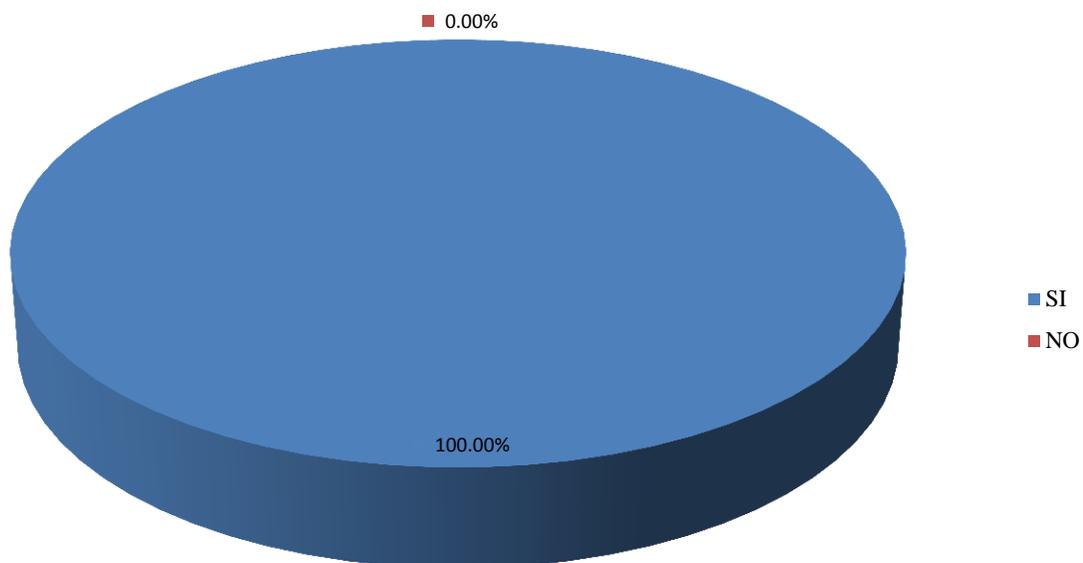


Todos los colaboradores censados comentaron su satisfacción por el trabajo que realizan.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

## PORCENTAJE DE RELACION DE SU TRABAJO CON SU PROFESIÓN ACTUAL

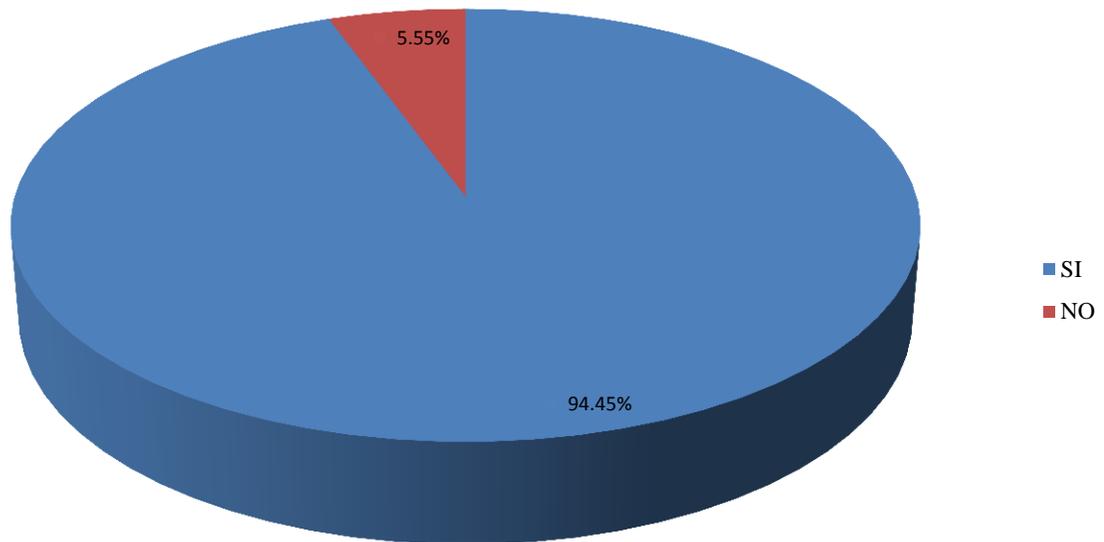


Para todas las personas censadas, el trabajo que realizan tiene relación con su profesión.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

## El ambiente de trabajo es agradable



Para la mayoría de las personas censadas es agradable el ambiente donde realiza su trabajo.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

7. Su superior inmediato se preocupa porque usted comprenda bien su trabajo:

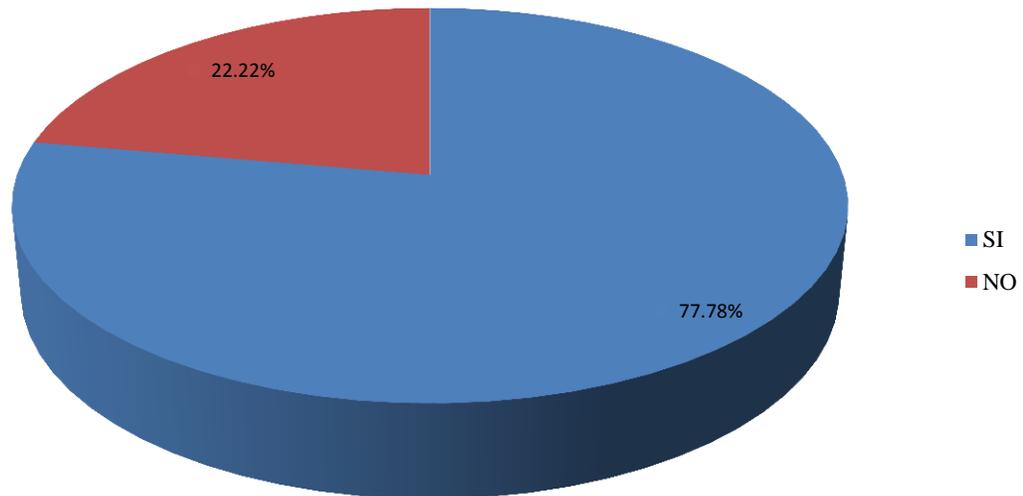
R/

- De las 36 personas censadas **30 contestaron que SI**, varias respondieron que les orientan, otras que les guían y que les dan sugerencias de cómo deben de realizar el trabajo, una persona argumento que una de sus jefas no se le puede hablar o decir algo negativo porque se exalta y no espera que se le explique.
- 6 respondieron que su superior inmediato **NO se preocupa porque comprendan bien su trabajo**, tres de las 6 argumentaron que una de sus superiores tienen preferencia y que ven que no se le puede decir algo que no está funcionando bien porque les da el regaño, otras dijeron nos llama la atención cuando le preguntan.

8. Podría describir a que se dedica Hospicio:

R/ De las 36 personas Censadas 30 argumentaron que Hospicio de San José brinda servicio a pacientes, niños y adultos viviendo con VIH, 10 de ellas si mencionan servicio integral, 6 que se dedica a cuidar a niños con VIH y Sida.

### Porcentaje de personas que creen que hay una buena comunicación

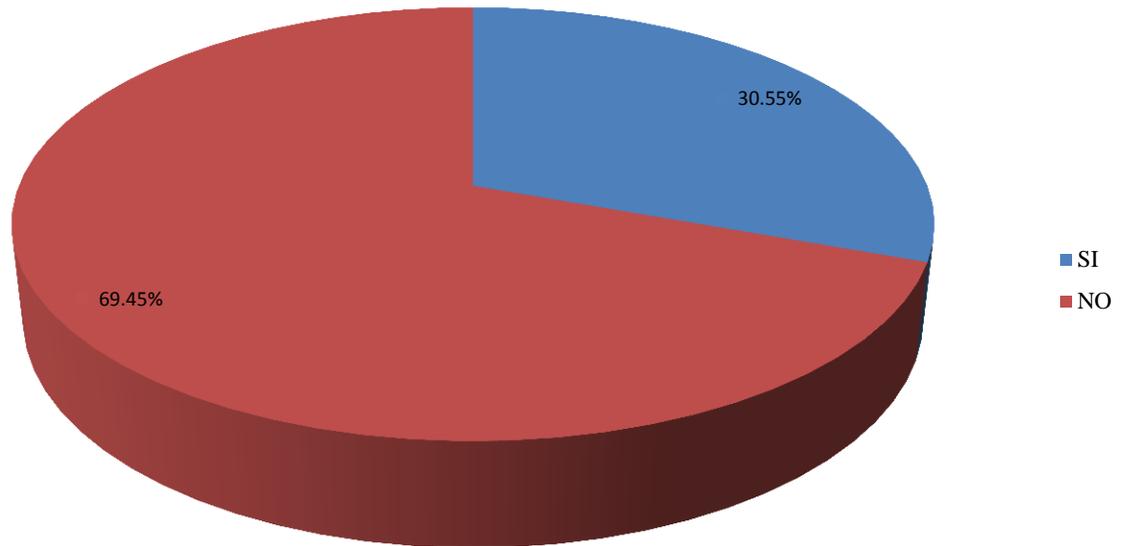


Entre las personas entrevistadas varias argumentaban la mala comunicación que existe especialmente en el departamento de ACIs y que se refleja en la comunicación con otros departamentos.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

### Porcentaje de las personas que conocen los valores de la organización

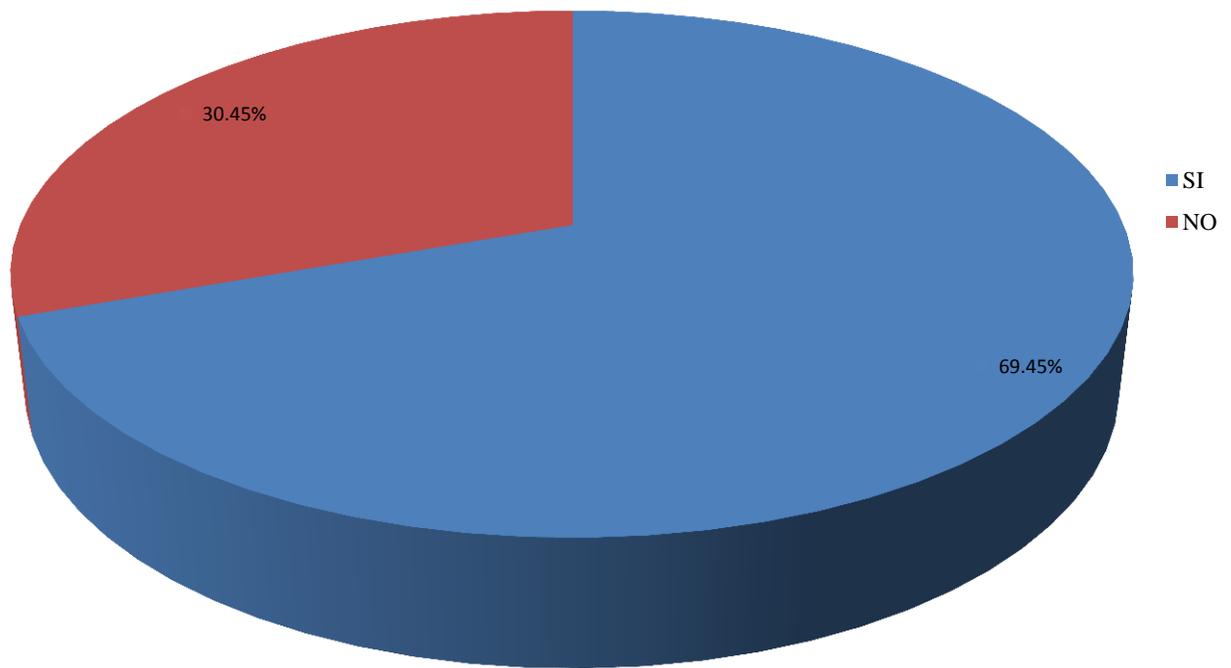


De los entrevistados la mayoría no conoce los valores organizacionales, algunos tienen la idea de lo que son, pero no los conocen a fondo.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

### Porcentaje de las personas que argumentan que si cuentan con lo necesario de insumos para realizar su trabajo

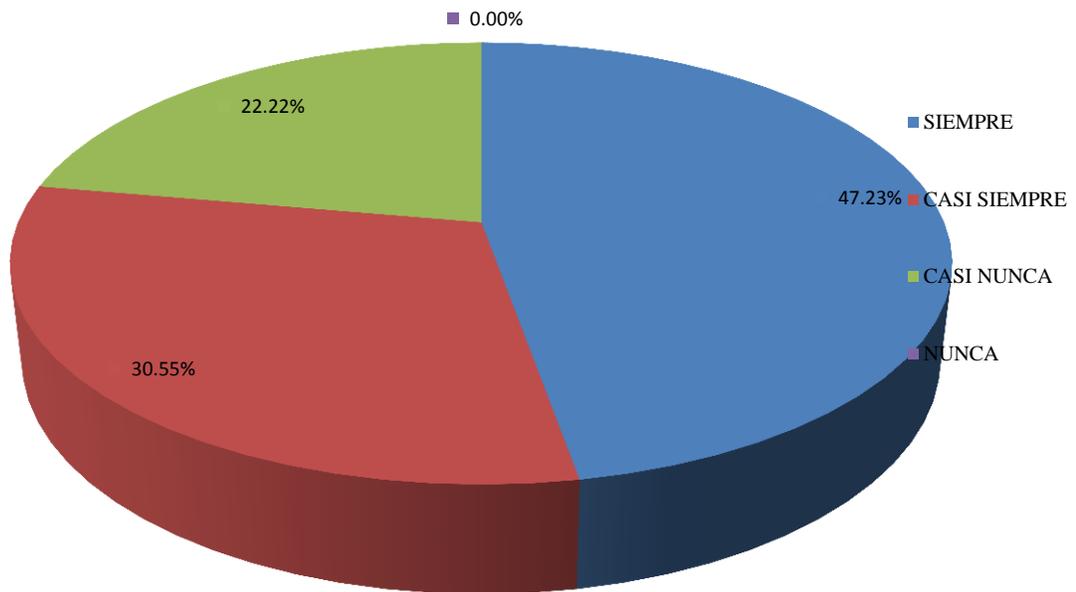


Las personas que argumentaron que no cuentan con el recurso comentan que cuando no lo tienen lo solicitan y las autoridades de la organización lo buscan para que falte lo menos posible.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

### Porcentaje de las personas que dicen que siempre hay buena comunicación con sus compañeros

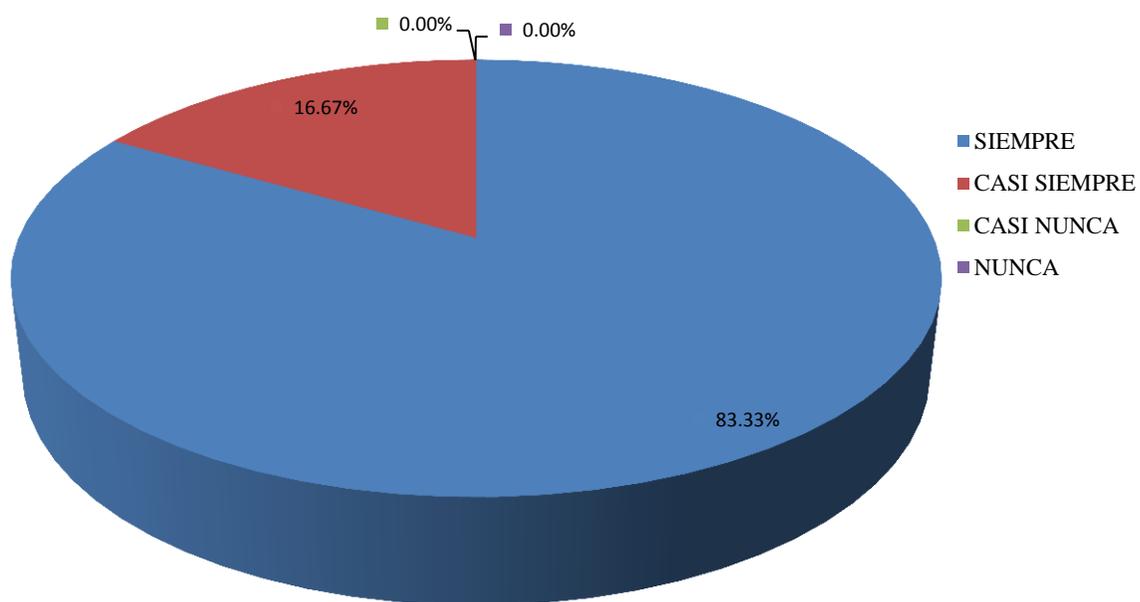


Entre las personas entrevistadas, varias argumentaron que No siempre tienen buena comunicación con sus compañeros.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

## Porcentaje de las personas que mantienen buena relación con sus compañeros

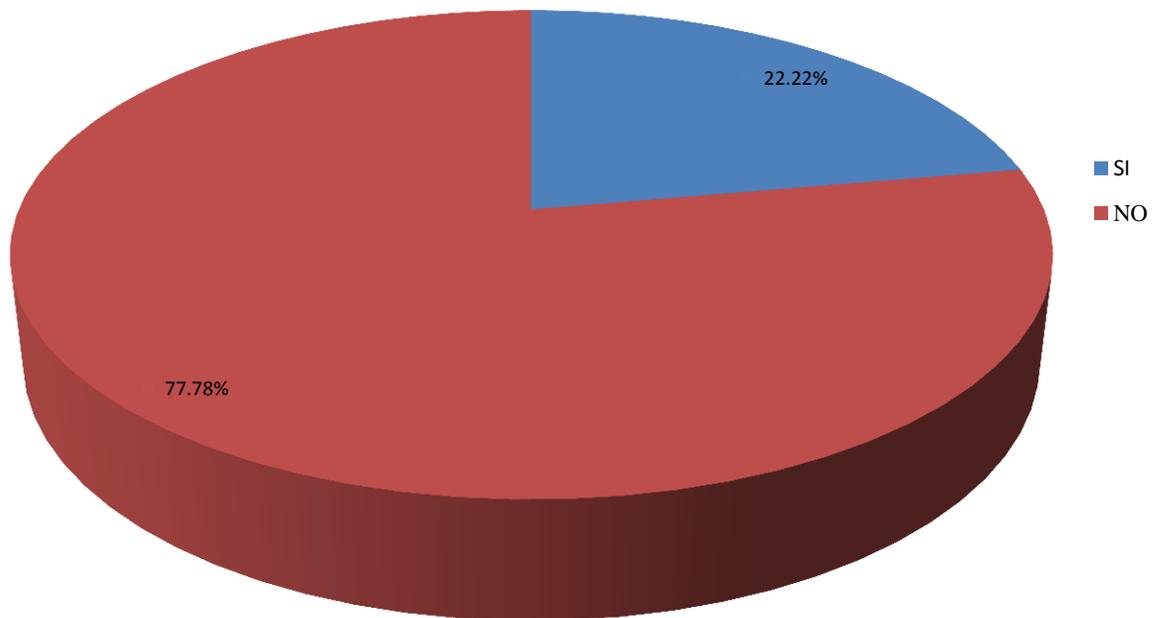


Entre los colaboradores hay personas que no les es fácil respetar a sus compañeros, a la mayoría sí.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

## Porcentaje de personas que prefieren trabajar solas a trabajar en equipo

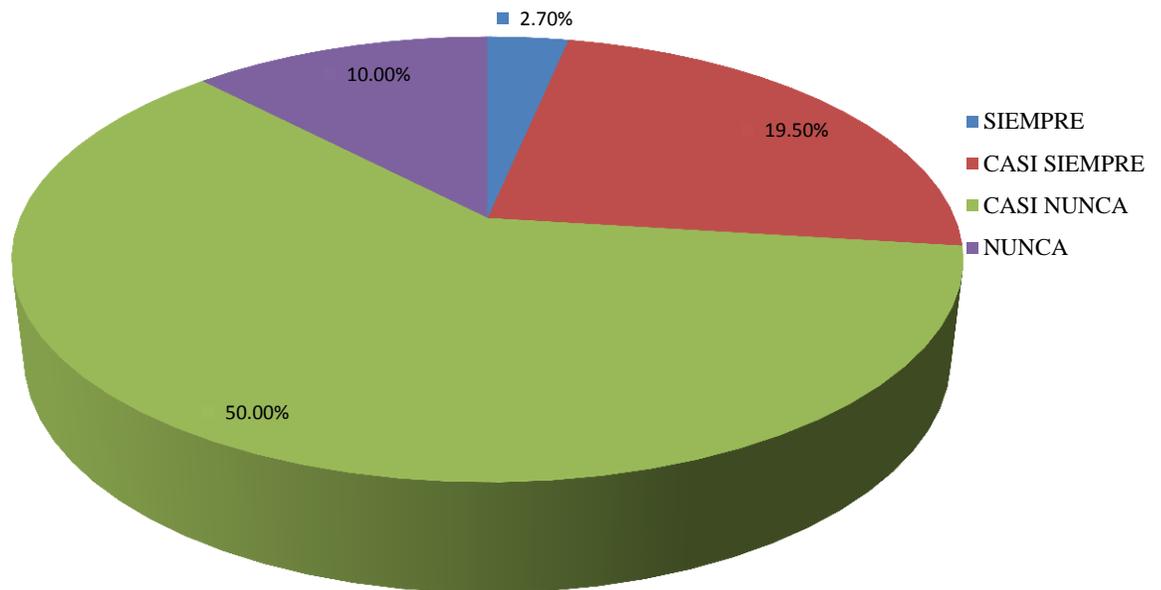


Hay un grupo de personas que argumentaron que es mejor porque hay compañeras que solo lo que ellas dicen es la verdad y no aceptan ideas, por lo que prefieren trabajar solas.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

## Porcentaje de las discusiones cuando se trabaja en equipo

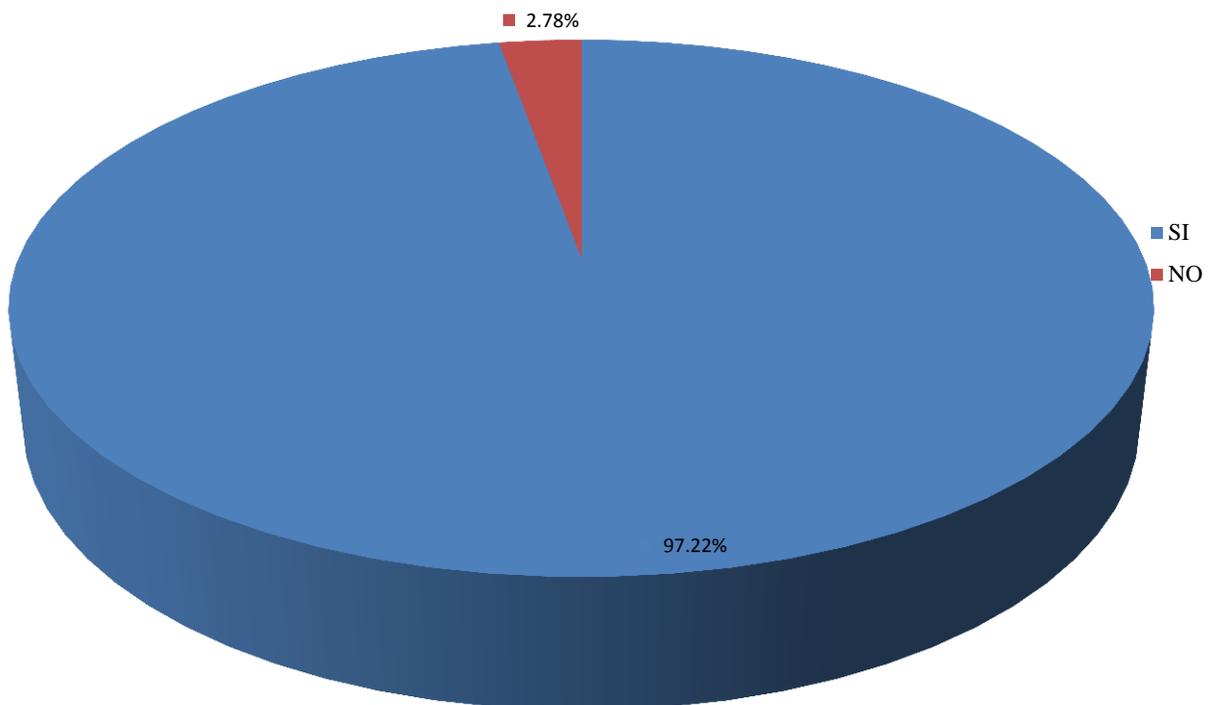


De las personas entrevistadas algunas comentaban que si existen las discusiones cuando se trabaja en equipo, por lo que prefieren trabajar solas para que no exista este problema.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

### Porcentaje de personal que se siente motivado con los beneficios institucionales

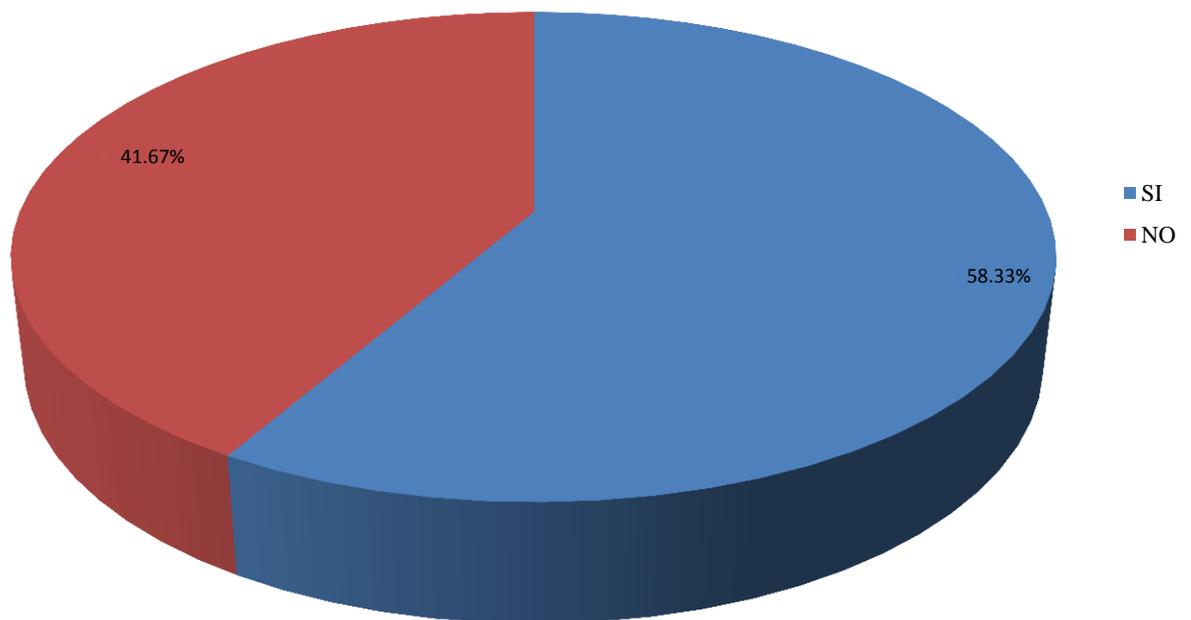


En el momento de realizar el censo la mayoría de los colaboradores argumentó estar motivado con los beneficios que la institución les brinda.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

**Porcentaje de personal que cuando hay dificultades puede comentar a su superior con la confianza que le escuchara**

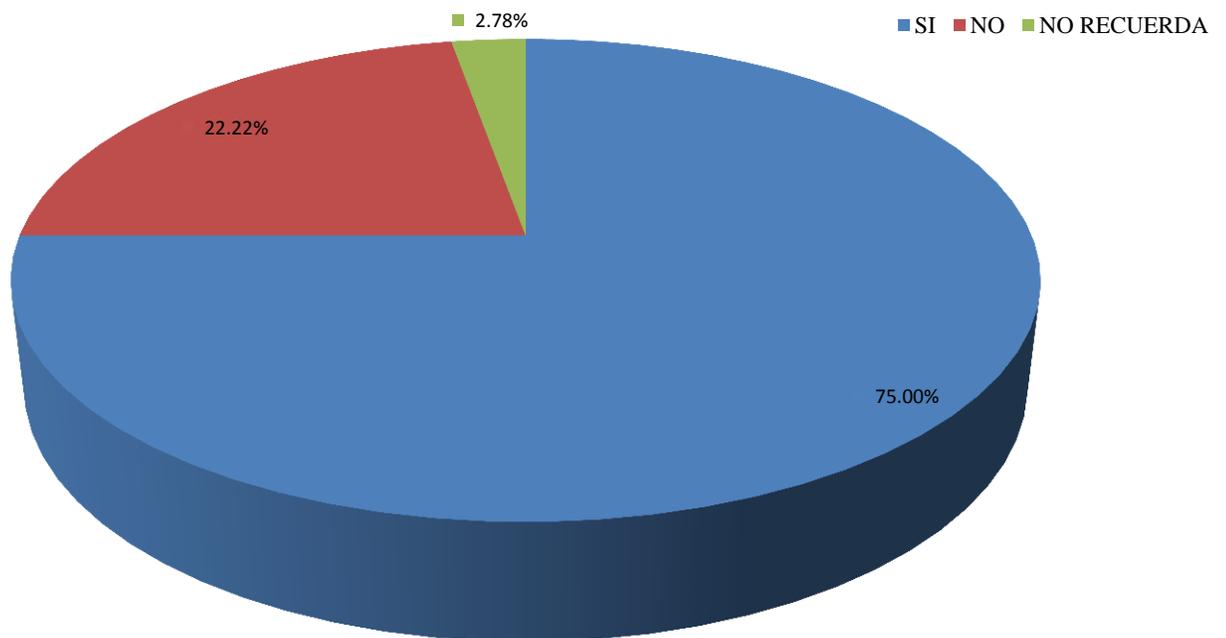


Entre las personas que argumentaron que no comentaron que porque hay preferencias de sus jefes hacia algunos de sus compañeros y que lo observan cuando a otros si les ponen atención.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

### Porcentaje de personal que recibio por escrito sus responsabilidades cuando inicio sus labores en la organización

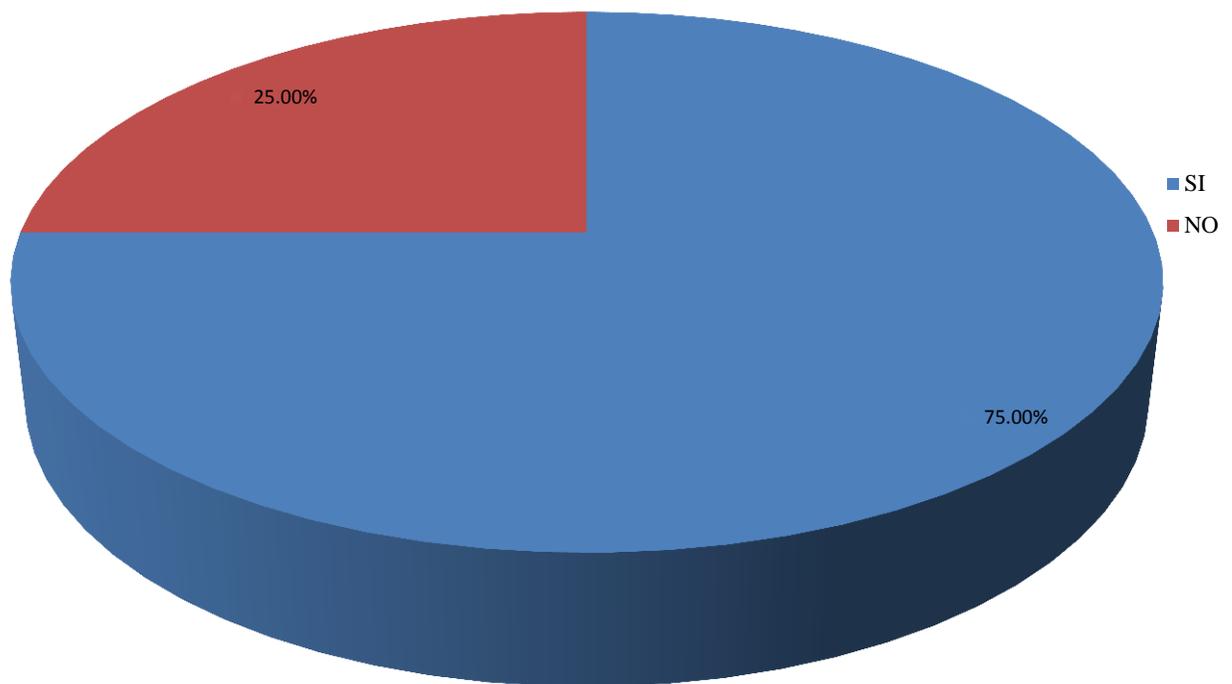


La mayoría de colaboradores censados argumentaron que si recibieron sus responsabilidades por escrito al iniciar labores dentro de la organización.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

### Porcentaje de personal que al iniciar sus labores le dieron inducción

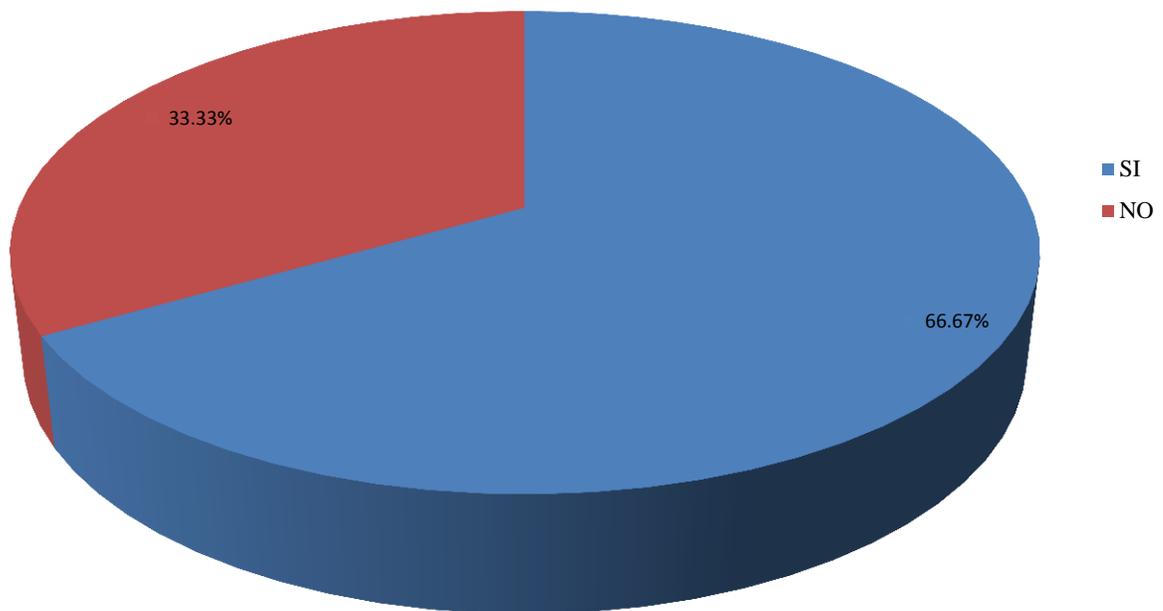


Varias de las personas entrevistadas argumentaron que no le dieron inducción al inicio de sus labores dentro de la organización.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36

## Porcentaje de personal que tienen una comunicación abierta y directa

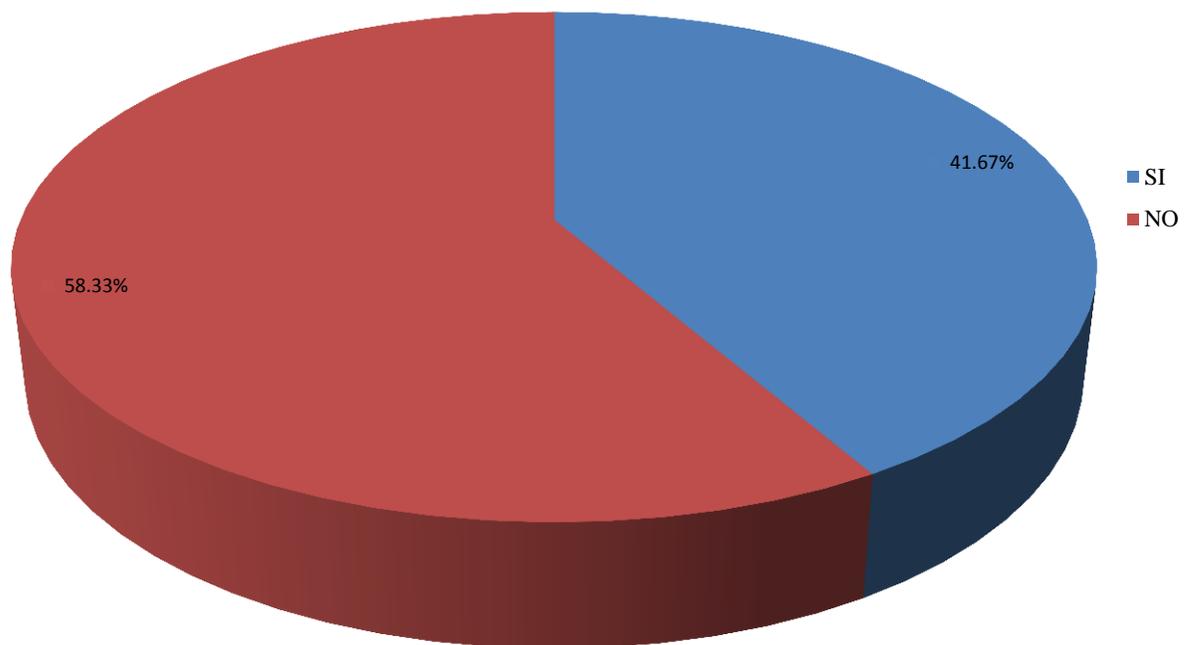


Algunos de los colaboradores que argumentaron que no tienen la comunicación abierta y directa es porque dicen que ven que algunos compañeros; son muy serios o enojados.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

## Porcentaje de personal que esta enterado de lo que pasa en la empresa

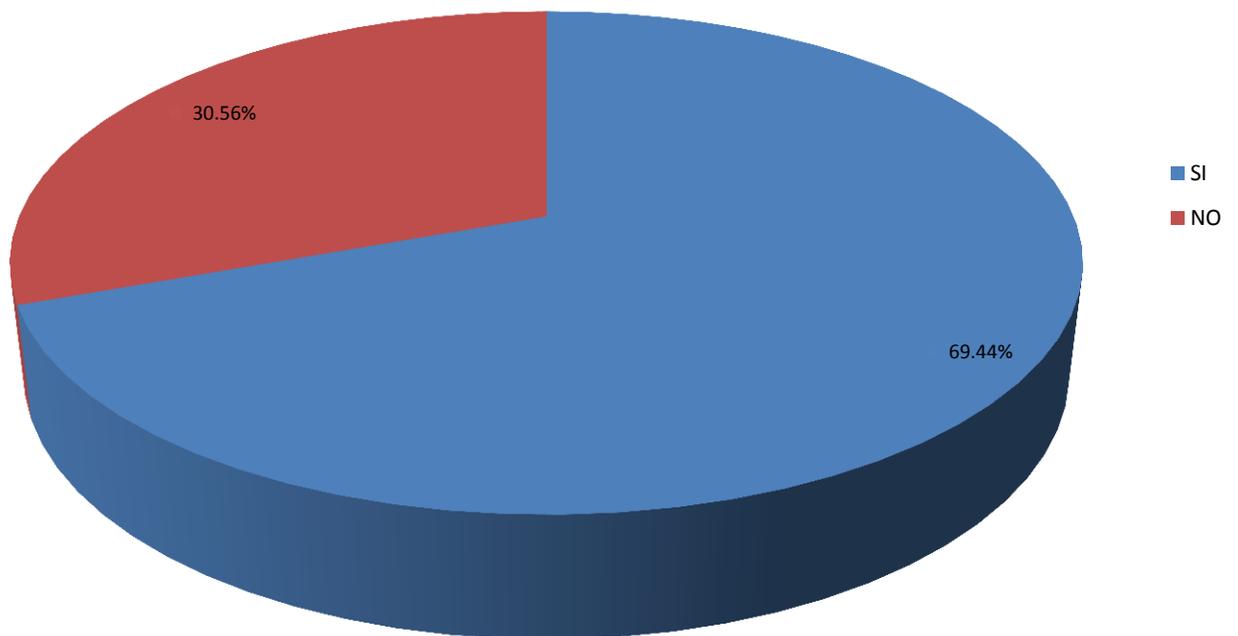


Los colaboradores que argumentaron que no saben; lo que sucede en la empresa es porque las autoridades no comentan lo que pasa.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 colaboradores

### Porcentaje de personal que cree que hay un ambiente de confianza entre sus compañeros

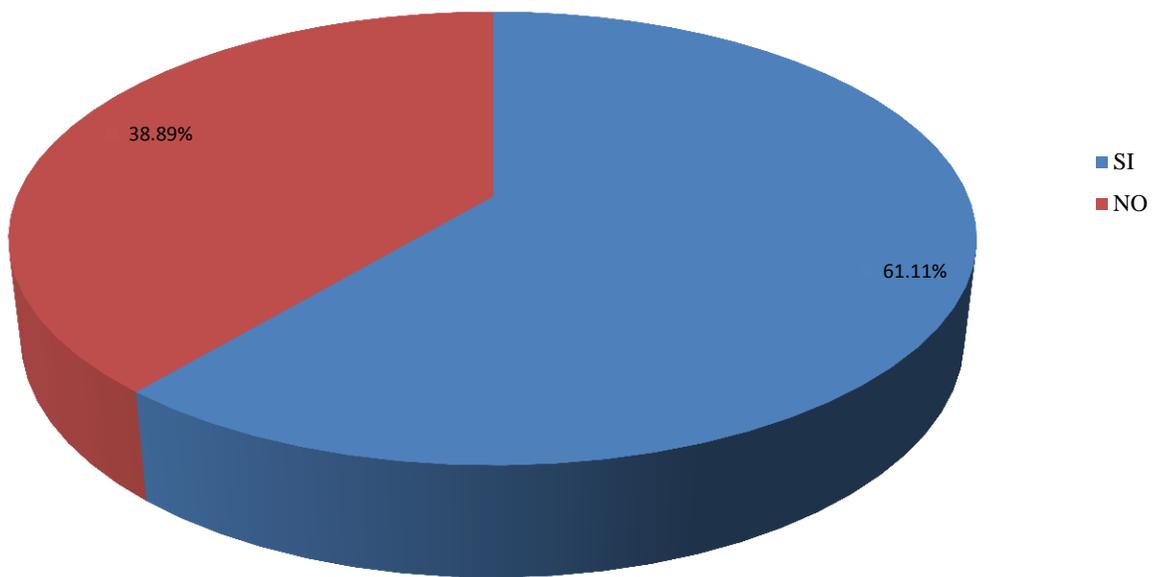


Los colaboradores que dicen que no existe un ambiente de confianza es por lo mismo que ven que hay preferencias entre sus compañeros.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

**Porcentaje de personal que tiene la confianza cuando tiene un problema acudir a un colega**

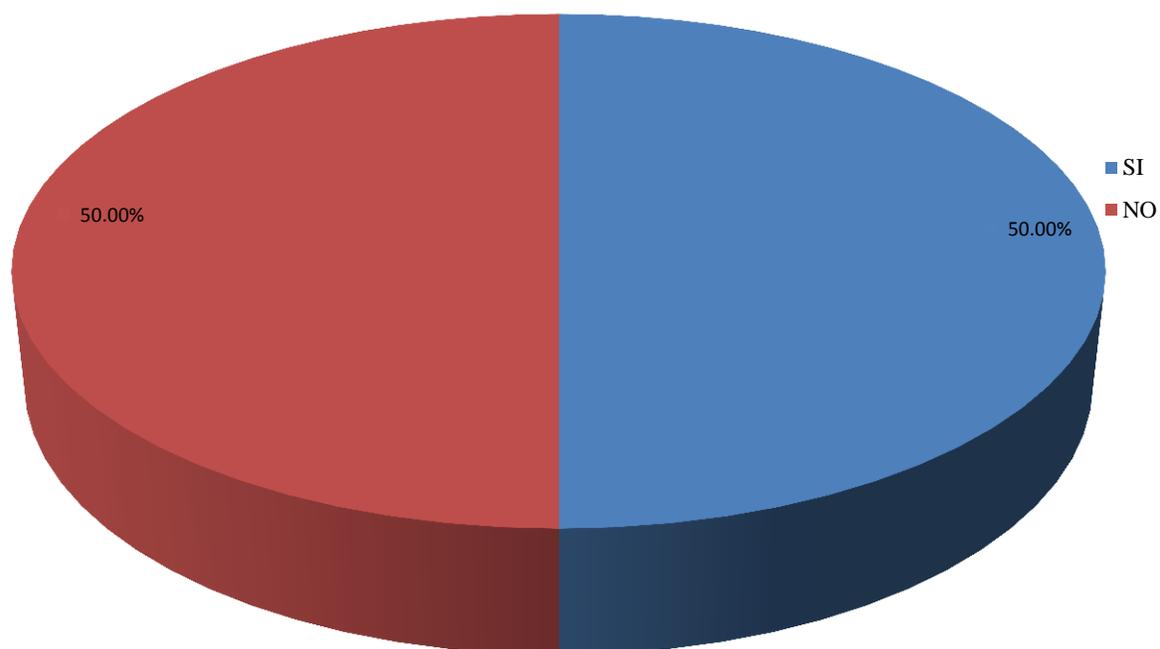


De las personas que argumentan que no tienen la confianza algunas dicen, que porque lo han vivido han tenido experiencia que cuando han acudido los colegas divulgan lo comentado.

Fuente: Investigación propia

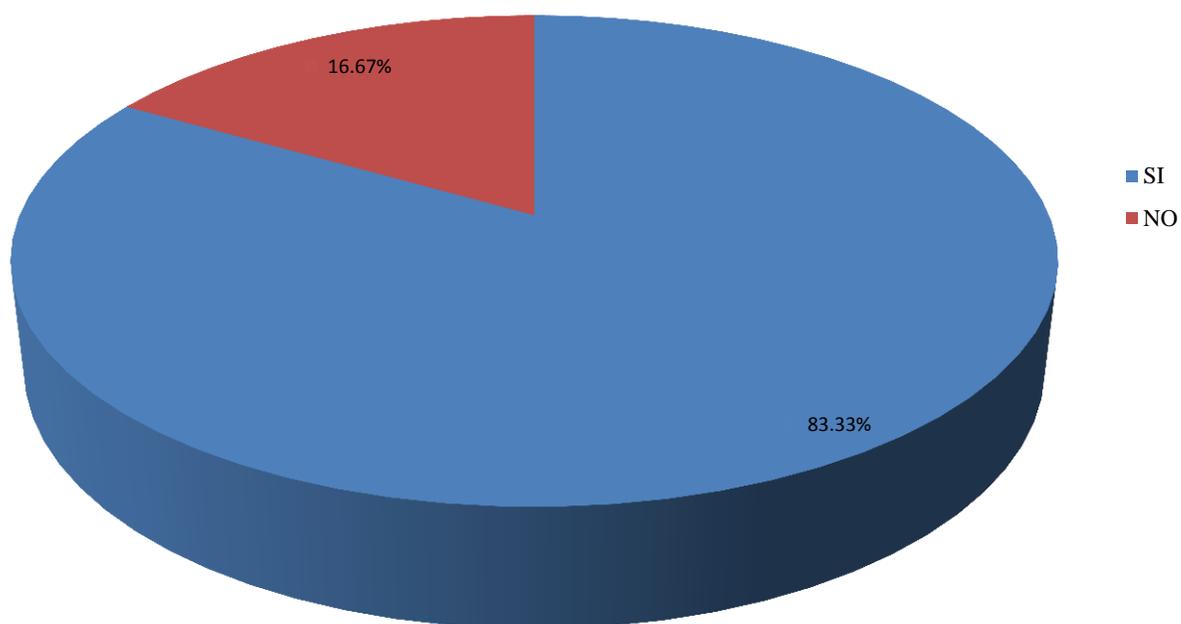
Entrevistados: 36 colaboradores

### Porcentaje de los colaboradores que cree que se delegan actividades equitativamente



Los colaboradores que manifiestan que no se distribuyen equitativamente las actividades argumentan que ven la preferencia que tienen sus jefes hacia sus compañeros.

## Porcentaje de personal que le es fácil aceptar las ideas de sus compañeros

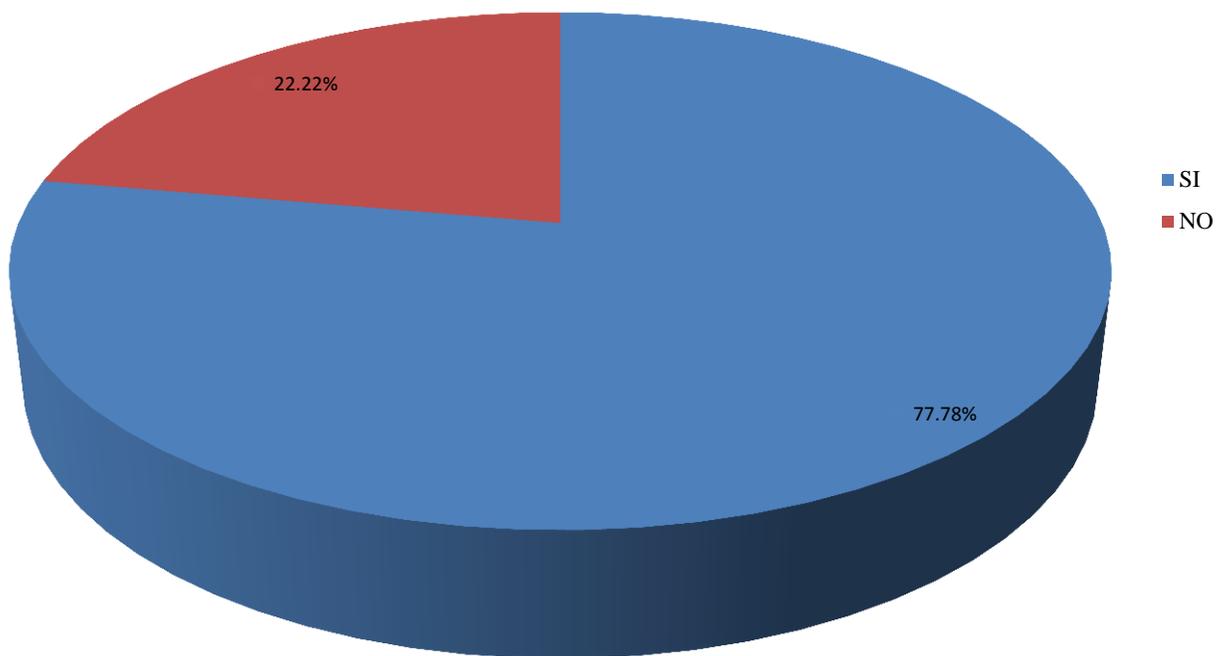


Entre los que argumentaron que no les es fácil aceptar las ideas de sus compañeros es porque dicen que la mayoría cree que lo saben todo.

Fuente: Investigación propia

Entrevistados: 36 Colaboradores

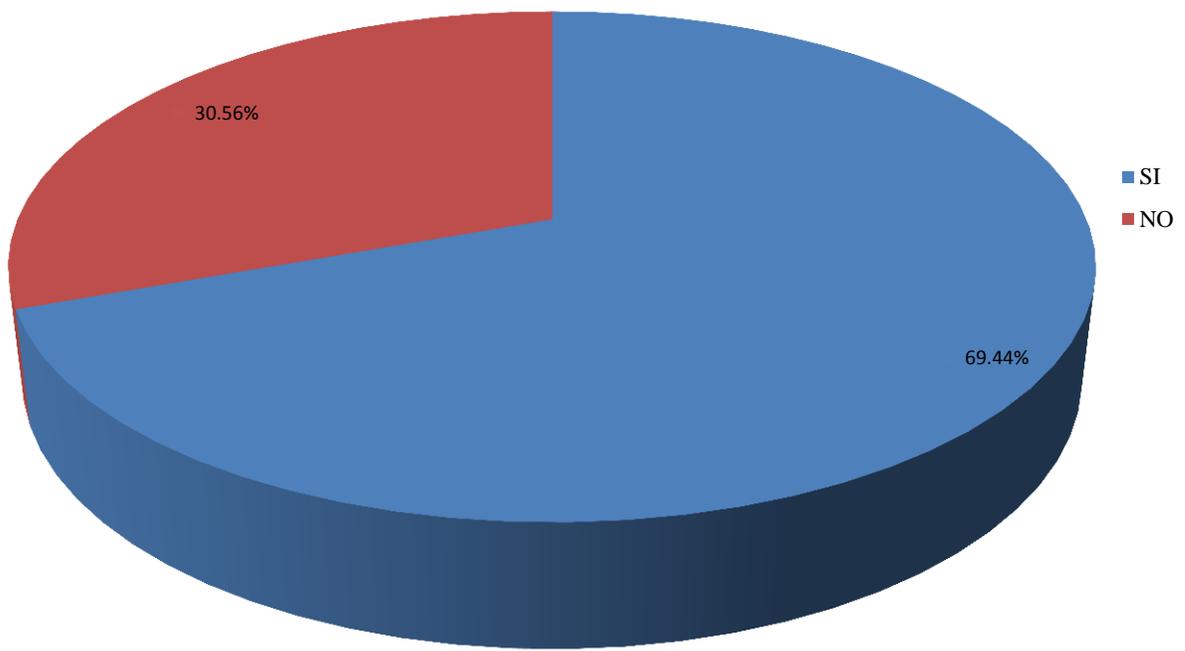
### Porcentaje de personal que se ayuda mutuamente para realizar bien el trabajo



Si hay un porcentaje significativo que no se ayuda mutuamente para la realización del trabajo, esto se debe a la no aceptación que tienen de las preferencias de sus jefes con sus compañeros.

Fuente: Investigación propia  
Entrevistados: 36 Colaboradores

### Porcentaje de personal que ha adquirido nuevos conocimientos de seguridad industrial

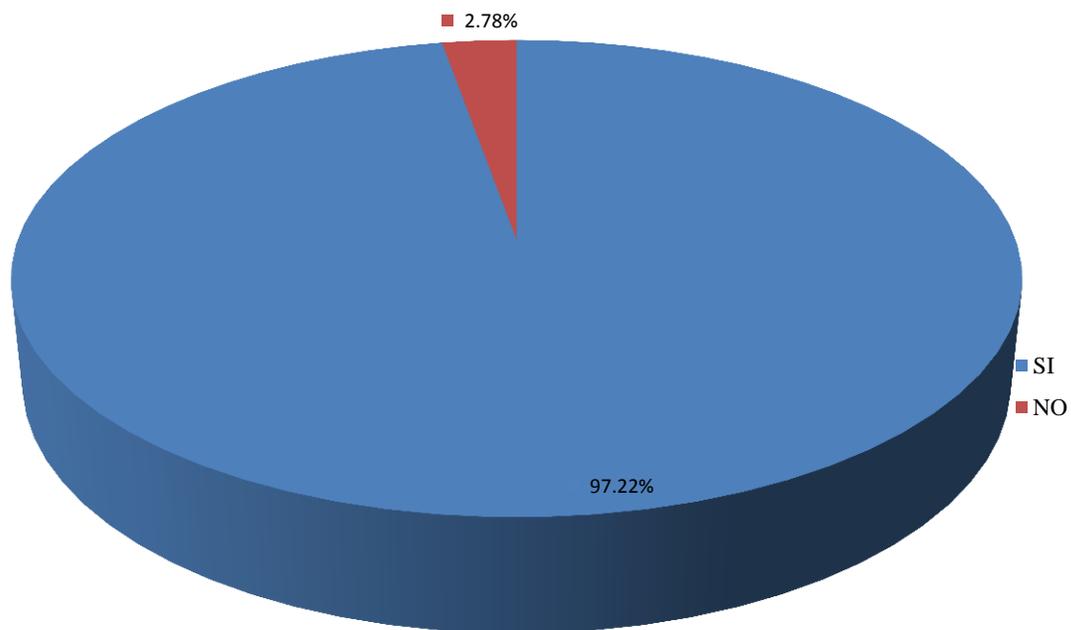


Es poco el personal que no adquirido nuevos conocimientos de seguridad industrial

Fuente: Investigación Personal

Entrevistados: 36 Colaboradores

### Porcentaje de personal que cree que el proceso de reclutamiento es el correcto



La persona que argumento que no es el correcto es porque cree que no se debe de pedir experiencia cuando se va a contratar a alguien.

Fuente: Investigación

Entrevistados: 36 colaboradores

## Capítulo 5

### 5.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tomando en cuenta los diversos modelos del Desarrollo Organizacional que consideran las variables, del medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo, se realizó el censo donde los resultados confirman ésta teoría; la organización está bien clara en lo que hace, hacia donde se dirige, aunque varios de los colaboradores censados no están muy claros al respecto y hacen su trabajo por acomodamiento, conducta que se debe descongelar, se deben mover, adoptar una nueva actitud y que sea esta la que se vuelva a congelar.

Es tan importante mantener un Clima Organizacional sano para el buen desenvolvimiento organizacional; El clima organizacional es producto de la cultura e identidad de la compañía, de la aplicación de correctas técnicas de comunicación interna, y se puede mejorar mediante diversos beneficios y acciones que los encargados del personal crean que pueden favorecer tanto a cada trabajador en particular, como a la institución, el censo nos refleja que hay personas que no colaboran para que exista completamente este clima sano, la comunicación no es abierta y directa en estos departamentos lo cual se refleja en la comunicación hacia los demás departamentos, se observó la poca identidad que tienen los colaboradores con Hospicio de San José, los encargados del personal no son equitativos al distribuir el trabajo.

Por lo anterior se puede decir que el Desarrollo Organizacional es una compleja estrategia educacional, donde tienen que haber un cambio de actitudes, creencias, valores organizacionales, por lo que se elaborará el plan para que se realice un cambio que permita alcanzar los objetivos organizacionales como los individuales.

## Conclusiones

- El censo realizado dio como resultado, la falta de confianza entre los colaboradores y con sus jefes, así como la poca comunicación entre ellos, el trabajo no distribuido equitativamente, la falta de trabajo en equipo entre todos los colaboradores censados; evidencia que el clima organizacional no es completamente sano.
- No todas las personas censadas conocen la misión, visión y valores organizacionales y no están enterados del progreso de la empresa, lo que hace que no estén totalmente identificados con la organización.
- Tomando en cuenta los datos anteriores es menester que se elaboren estrategias para mejorar el Clima Organizacional donde se incluya capacitaciones y desarrollo de Liderazgo, así como también sobre la misión, visión y valores Institucionales para que los colaboradores se identifiquen con la organización y puedan trabajar en equipo para brindar un mejor servicio, así alcanzar los objetivos personales como los institucionales.

## **Propuesta**

### **Estrategias para mejorar el Desarrollo Organizacional de Hospicio de San José**

Esta propuesta de estrategias está orientada para mejorar las deficiencias encontradas en el censo realizado a 36 personas que conforman dos de los departamentos de Hospicio de San José, está dirigida especialmente a las supervisoras, encargadas y auxiliares de enfermería, como a las coordinadoras, encargadas y niñeras del departamento de Asistentes de Cuidado Infantil, (ACIs) .

Se realizarán talleres y capacitaciones, mensuales con temas que se presentarán más adelante, donde cada una de las personas participantes pueda tener herramientas, conocimientos para mejorar el clima organizacional, la comunicación, trabajo en equipo y que puedan sentirse identificados con la organización.

Se iniciará el trabajo a partir de la segunda semana del mes de enero de 2014, a partir de esta fecha se impartirá dos capacitaciones por mes.

#### **TEMAS**

- **Autoestima:** es la capacidad desarrollable de experimentar la existencia, conscientes de nuestro potencial y nuestras necesidades reales; de amarnos incondicionalmente y confiar en nosotros para lograr objetivos, independientemente de las limitaciones que podamos tener o de las circunstancias externas generadas por los distintos contextos en los que nos corresponda interactuar.

- **Comunicación Efectiva:** no es sólo hablar, es hablar pero dejando una huella positiva en aquellos que nos acompañan a lo largo de nuestras vidas y en los diferentes ámbitos en que estamos presentes, en este caso el laboral.
- **Liderazgo:** Desarrollar su capacidad de dirigir el personal con eficacia y saber cómo utilizar las estrategias de liderazgo como forma de incrementar la productividad de sus seguidores.
- **Motivación:** es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción. Por este motivo es necesario emplear técnicas de reforzamiento.
- **Misión, Visión y Valores Organizacionales:** Todo colaborador debe conocer que es lo que hace la empresa en la cual presta sus servicios, así como saber hacia dónde se dirige y no olvidando los valores que la rigen para alcanzar sus objetivos.
- **Confianza:** El término confianza se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo.
- **Manejo de Conflictos:** El Manejo de Conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Los Conflictos son parte de lo cotidiano, y están aludidas no solo en las relaciones familiares, ni de amistad, sino también en las relaciones institucionales como empresariales,

afectando la motivación de los trabajadores e individuos por seguir creando y manteniendo, organizaciones y sociedades vigorosas y viables.

- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

## PLANES DE LAS ESTRATEGIAS

### TEMA: AUTOESTIMA

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/ Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Respon- sable</b>
<b>Autoestima</b>	Mejorar la estima de cada uno de los integrantes de los departamentos de enfermería y ACIs	Iniciar con mayéutica. Contenido: Autoestima con énfasis en el autoconocimiento	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales:</b> Hojas de papel, cuestionario ¿quién soy yo?, lápices o lapiceros, instalaciones de hospicio, escritorios.	Dos horas	Recursos Humanos de Hospicio de San José

**Metodología:** Proporcionar a cada participante el cuestionario ¿Quién soy yo?, para que lo llenen individualmente de acuerdo a su criterio. A continuación se

integraran grupos pequeños para que puedan compartir las respuestas. Se estimulara la reflexión en la plenaria para que se expresen sus sentimientos y lo que piensan al respecto de la actividad. Luego presentarles el contenido de lo que es Autoestima con énfasis en el autoconocimiento.

## ¿QUIEN SOY YO?

Instrucciones:

Antes de que empiece a explorar su autoestima, por favor PIENSE Y RESPONDA a las siguientes preguntas. Escriba sus impresiones o pensamientos iniciales. Es importante que sea honesto al responder.

1.- Escriba tres palabras positivas que lo describan:

a \_\_\_\_\_ b \_\_\_\_\_ c \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál es su cualidad o virtud que más estima?

\_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál considera su mayor logro?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál diría su mejor amigo (a) que es su atributo más positivo?

\_\_\_\_\_

5.- ¿Cuál fue el mensaje más positivo que le dijeron sus padres?

\_\_\_\_\_

6.- ¿Qué sería por lo que le gustaría ser recordado en su vida?

\_\_\_\_\_

Reflexione en grupo o por parejas, con entera libertad comenta tus respuestas y los demás participantes pueden intervenir con preguntas y expresar lo que sienten, pero sin lastimar al otro con sus comentarios, pues éste es su sentir.

### TEMA: COMUNICACIÓN ASERTIVA

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Comunicación Asertiva</b>	Que al finalizar el proceso formativo, los participantes estén en capacidad de aplicar herramientas comunicacionales asertivas tanto con compañeros y subalternos	Se iniciara brindando Conocimiento sobre la Comunicación Asertiva los Elementos de la comunicación Asertiva, luego se realizara un sociodrama donde estén inmersos estos elementos.	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales</b> : Papelografos, marcadores cañonera y laptop	Dos horas	Recursos Humanos de Hospicio de San José

	para que les ayuden en su trabajo diario.				
--	---	--	--	--	--

### **Metodología:**

Se hará una presentación del conocimiento siguiente:

La comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmatividad en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás.

La comunicación, puede confundirse afirmativa o asertiva con comunicación agresiva, dándole así, equivocadamente a la agresividad en las relaciones interpersonales una connotación positiva.

**El objetivo de la conducta asertiva** o afirmativa es comunicarse honesta y directamente con los demás.

**Qué es comunicación Asertiva:** Es el proceso mediante el cual se expresan las ideas y sentimientos de forma: Consciente, Congruente, Clara, Directa, Equilibrada, Respetuosa sin la intención de herir o perjudicar actuando desde un estado de autoconfianza.

## Elementos de la Comunicación Asertiva

- Ser directo con lo que se requiere expresar.
- Enfrentarse al problema no a la persona.
- Tratar lo específico, no lo general.
- No dar excesivas explicaciones.
- No disculparse más de lo necesario.
- Tener una comunicación intrapersonal efectiva. Encontrar el valor que se tiene por quien se es.

Saber y sentirse bien por las cualidades que uno tiene. Saber reconocer; virtudes y defectos. Es la disposición de lograr lo que deseamos manteniéndonos conscientes.

Se formaran grupos donde se realicen sociodramas donde utilicen los elementos de la comunicación asertiva en el trabajo.

## TEMA: LIDEREZGO

Tema	Objetivo	Actividad/Táctica	Recursos	Tiempo	Responsable
Liderazgo	Que las personas que están a cargo de los grupos conozcan y se	Se trasladara el conocimiento de lo que es el Liderazgo y los tipos de Liderazgo. Sociodrama	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelografos, marcadores,	Dos horas	Recursos Humanos de Hospicio de san José

	identifique con una clasificación		cañonera y laptop		
--	---	--	----------------------	--	--

## Metodologías

Se elaborara una presentación con el siguiente conocimiento:

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Existen varias clasificaciones de Líderes, las cuales corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reino.
- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un

"liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, *por si* lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

Luego se realizaran grupos y por medio de sociodrama personificaran a los diferentes líderes.

### TEMA: MOTIVACIÓN

Tema	Objetivo	Actividad	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Motivación</b>	Al terminar la capacitación los participantes se sientan motivados para realizar sus labores	Se iniciara con mayéutica. Se trasladara el conocimiento sobre lo que es la Motivación. Plenaria	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelografo, marcadores, cañonera y laptop	Dos horas	Recursos Humanos de Hospicio

### METODOLOGÍA

Se iniciara con mayéutica, luego se les trasladara el conocimiento a través de una presentación que contenga lo siguiente:

- **Motivación:** Son estímulos que mueven a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación y se relaciona con la voluntad y el interés. Es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.
- **Intrínseca:** Se refiere a la motivación que viene desde el interior de la persona más que de cualquier recompensa externa, la motivación proviene del placer que se obtiene de la propia tarea o de la sensación de satisfacción en la realización, o incluso del trabajo en una tarea.
- **Motivación extrínseca:** Es la motivación por recompensas o incentivos independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. Ejemplo: Recompensas económicas como paga u otros beneficios, mejora de las condiciones de trabajo, alabanzas y felicitaciones, promociones o ascensos.

Luego se les darán hojas y lápices para que cada uno escriba sus motivaciones personales relacionadas con el trabajo que cada una realiza.

Se formaran grupos para socializarlas.

Se terminara anotando en la pizarra las más relevante y que todos deberían de tener para el éxito de individual y de su trabajo.

## TEMA: MISIÓN Y VISIÓN

Tema	Objetivo	Actividad	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Misión y Visión</b>	Conocer y hacer propia la misión y visión de la organización	<p>Presentación sobre lo que el significado de Misión y Visión.</p> <p>Realizar grupos y que redacten la misión y visión de la organización de acuerdo a sus conocimientos.</p> <p>Presentación de Misión y Visión de la Institución.</p>	<p><b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores</p> <p><b>Materiales:</b> Papelografos marcadores, cañonera y laptop</p>	Dos horas	Recursos Humanos de Hospicio de San José.

## METODOLOGÍA

Se inicia con la presentación de lo que es misión: razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad de satisfacer, los clientes a alcanzar productos y servicios a ofertar.

Qué es Visión: Es la declaración que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

Se forman grupos y se les proporciona papelógrafo y marcador para que de acuerdo a sus conocimientos escriban lo que es la misión y visión, luego lo socializan.

Se les proyecta lo que es la misión y visión de Hospicio donde cada uno lo escribe en su cuaderno de notas, nuevamente se reúne en grupo y redactan la Misión y Visión reales de Hospicio y lo exponen.

## TEMA VALORES INSTITUCIONALES

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Valores Institucionales	Que los colaboradores puedan conocer, desarrollar y	Breve explicación de lo que es un valor, presentación	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales:</b>	Dos horas	Recursos Humanos de Hospicio de San José.

	ejercer los Valores, tanto dentro como fuera de la organización.	sobre los valores Institucio- nales. Sociodrama	Papelo- grafos marcadores, cañonera y Laptop		
--	--	---	--	--	--

## METODOLOGÍA

Se presentara la definición de lo que son **valores Institucionales:** Son acuerdos que inspiran y rigen la vida de la organización, orientados a seguir la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos corporativos Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento, razón por la cual deben ser compartidos por todos los funcionarios.

### Valores:

**Solidaridad:** se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

**Incluyente:** Es sinónimo de incluir, meter, introducir, incorporar, comprender abarcar, poner adentro, tomar en cuenta.

**Confiable:** La palabra confiable es el término que extendidamente empleamos en nuestro idioma para dar cuenta de aquella persona o cosa en la cual es posible confiar y depositar la confianza, básicamente, porque dispone de una de una trayectoria notable diciendo la verdad y no engañando. Obviamente la cualidad de

confiable que alguien ostente se construirá con los años y con concretas demostraciones de decir la verdad y no engañar.

**Responsable:** Responde a la responsabilidad, cumple con lo comprometido.

**Eficiente:** Eficiente es un término económico que se refiere a la ausencia de recursos productivos ociosos, es decir, a que se están usando de la mejor manera posible los factores en la producción de bienes o servicios.

Luego se formaran grupos y les proporcionaran papelografo y marcadores, para que anoten con sus palabras lo comprendido de cada uno de los valores y los socializaran, luego por medio de un sociodrama los representaran tomando en cuenta la misión de Hospicio de San José.

**TEMA: CONFIANZA**

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Respon- sable</b>
<b>Con- fianza</b>	Mejora la confianza entre compañeros y con sus jefes	Iniciar con mayéutica. Presentación de La definición de Confianza. Escribir en papelografo como recuperar la confianza	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelografos marcadores, cañonera y Laptop	Dos horas	Recursos Humanos de Hospicio de San José

## **METODOLOGÍA**

Se iniciara preguntando que saben sobre Confianza en el trabajo.

Luego se dará la definición de confianza por medio de una presentación.

### **CONFIANZA:**

Es una cualidad de los seres vivos que supone creer y tener seguridad de que una situación es de determinada manera, o que una persona actuará de determinada forma. La confianza supone seguridad en uno mismo como en otros ya que implica la creencia de que ciertos resultados o consecuencias serán alcanzados en determinadas situaciones.

**Confianza en mi mismo:** La confianza en uno mismo es una manera sana de comunicarse. Es la capacidad de defenderse de forma honesta y respetuosa. Todos los días, nos enfrentamos a situaciones en las que tener confianza y seguridad en nosotros puede ser de gran ayuda; por ejemplo al invitar a alguien a una cita, al acercarse a una maestra para hacerle una pregunta o presentarse a una entrevista para la universidad o un trabajo.

Se realizara un ejercicio individual donde cada uno reflexionara en lo anterior y se evaluara personalmente sobre su confianza. Si alguien quiere puede expresar su reflexión.

Luego se sigue con la presentación

¿Por qué se pierde la confianza en los demás? se vuelve a presentar el concepto de confianza y luego: La confianza se pierde justamente cuando confías y por alguna

razón dejas de hacerlo, cuando te decepcionan, cuando te fallan, cuando crees y luego descubres que no era como pensabas.

Posteriormente se reúnen en grupos y en papelografo escriben las respuestas a las preguntas que se presentan a continuación y lo exponen en plenaria.

Tengo confianza en mí mismo?

Que debemos hacer cuando alguien ha perdido la confianza en nosotros?

## TEMA: MANEJO DE CONFLICTOS

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/ Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Respon- sable</b>
<b>Manejo de Conflictos</b>	Facilitar el manejo de conflicto dentro de los colaboradores para que puedan brindar un mejor servicio	Presentación sobre conflicto	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelografo marcadores, cañonera y Laptop	Cuatro Horas	Recursos Humanos de Hospicio de San José

## METODOLOGÍA

Se iniciara el taller con una presentación sobre lo que es conflicto

- El conflicto existe cuando y dondequiera que las personas tengan contacto, por estar organizadas dentro de grupos, para buscar una meta común la probabilidad de conflicto aumenta grandemente. Los conflictos tienen una connotación negativa para muchas personas. –El conflicto puede aparecer a nivel verbal, a nivel simbólico o a nivel emotivo.
- En la organización el conflicto se percibe como un elemento negativo por las consecuencias nefastas que pueden generar al interior de la misma (conflictos intra-organizacionales), tales, como pérdida de recursos, rotación de personal, falta de productividad, malos entendidos, hostilidad y aislamiento entre las personas, etc. Este conflicto también se puede presentar con los proveedores y consumidores de los servicios que brindamos.

## TIPOS DE CONFLICTO

- **Los Intrapersonales**, son conflictos que surgen “dentro” de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones;
- **2) Los Interpersonales**, son conflictos que surgen entre las personas y son debidos a enfrentamientos de intereses, valores, normas, comunicación deficiente;
- **3) Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales**, que surgen entre individuos, grupos, departamentos, etc. por problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este.

En el nuevo enfoque sobre los Conflictos Organizacionales, estos se clasifican también en:

**1) Funcionales**, son los que pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las Organizaciones si se los manejan adecuadamente.

**2) Disfuncionales**, son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la Organización.

Podemos decir que ambos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales.

Luego cada uno anota con sus propias palabras lo que es un conflicto y lo socializan en grupo luego elaboran una sola definición por grupo y la exponen.

A continuación se presenta lo siguiente:

Los pasos básicos para el manejo de conflictos

1. Escuchar al otro: con respecto al conflicto, no importa cuán vehemente sea el desacuerdo. Los conflictos deben tratarse de modo profesional y no profesional.
  - Escuche atentamente a la otra persona, sin interrumpir, haga preguntas sólo cuando la otra persona haya terminado de hablar. Las interrupciones pueden ser interpretadas como faltas de respeto.
  - Exprese lo que la otra persona está diciendo con sus propias palabras y pregunte si ha comprendido correctamente, si no es así pídale que vuelva a expresarlo nuevamente.
  - Al discutir el tema empiece Yo ejemplo: “Yo creo que la solución que usted propone es...” en lugar de “Su solución al problema es”. Ponga acento en la solución del problema en lugar de abrir juicio sobre el otro o sobre la solución que él propone.

- Por último, trate de recordar algo que usted o el otro puedan tener y discútalos abiertamente, con frecuencia el conflicto no está donde pareciera estar.
2. Organice una tormenta de ideas para encontrar las mejores soluciones. Organizar una reunión en que ambas partes puedan encontrar un terreno común. El objetivo es encontrar una necesidad compartida y una solución que se aceptada por ambas partes, no se debe de descartar, juzgarse o ridiculizarse ninguna solución. Anote las ideas que proponen ambas partes.
  3. Analice las diferentes opciones: Observe las opciones que se han presentado y ordénelas según el grado de solución que ofrecen. Elija algunas de las que están en los primeros puestos y haga las siguientes preguntas:
    - ¿Qué ocurrirá si hiciéramos esto?
    - ¿Cómo afectará a otros?
    - ¿Ofrece algo cercano a lo que cada una de las partes desea?
  4. Elija una opción y defina qué se consideraría como éxito.
  5. Ponga en práctica la decisión tomada.

Nuevamente se forman los grupos y en papelografo escriben con sus propias palabras los pasos para la solución de conflictos.

## TEMA TRABAJO EN EQUIPO

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades/ Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiem- po</b>	<b>Respon- sable</b>
<b>Traba- jo en Equipo</b>	Lograr que los colabora- dores trabajen en	Se iniciara con mayéutica. Presentación	<b>Humanos:</b> Capacitador y 36 trabajadores <b>Materiales:</b>	Cuatro horas	Recursos Humanos de Hospicio de San José.

	equipo	Sobre lo que es trabajo en equipo. Proyección de video.	Papelografo marcadores, cañonera y Laptop		
--	--------	--	--	--	--

## **Metodología**

Se iniciara haciendo preguntas sobre lo que es el trabajo en equipo

Luego se hará una presentación sobre lo que es el trabajo en equipo:

- Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith.

- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Fainstein Héctor.

## **Características del trabajo en equipo:**

1. Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
2. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
3. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
4. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

5. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

**Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:**

- Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

## **FORMACIÓN DE EQUIPOS**

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia

entro *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

**La cohesión:** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.

**La asignación de roles y normas:** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

**La comunicación** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden

realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

**La definición de objetivos:** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

**La interdependencia positiva:** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros.

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.

5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.

6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Luego formar grupos donde en papelografo describan: Qué es trabajo en equipo? ¿Cuáles son las características del trabajo en equipo?, ¿Cómo deben de sus integrantes?. Deben de exponerlo en plenaria por grupo.

Posteriormente se proyectara el video de La Carreta. Lo analizaran se harán la pregunta ¿hasta hoy cuál de estos actores he sido, y de hoy en adelante cual quiero ser por mí mismo para alcanzar mis propios objetivos como también los de Hospicio.

**PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA:** Por cada hora trabajada se cobrara Q.1,000.00

<b>TEMA</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Autoestima	Q.2,000.00
Comunicación Efectiva	Q.2,000.00
Liderazgo	Q.2,000.00
Motivación	Q.2,000.00
Misión, Visión	Q.2,000.00
Valores	Q.2,000.00
Confianza	Q.2,000.00
Manejo de Conflictos	Q.4,000.00
Trabajo en Equipo	Q.4,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q.22,000.00</b>

## Referencia bibliográfica

Martha Alicia Alles.(2006)Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

George Bohlander. Scott Snell (2009) Administración de recursos humanos (14ª. Edición) México, D.F. CENGAGE

LearningLusser, Robert N. y Christopher F. Achua (2011) Líderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4ta. Edición) México, D.F. CENGAGE Learning

Loreto Marchant R, (2,006) Actualizaciones para el management y el Desarrollo Organizacional. Viña del Paraiso Chile: El Mercurio de Valparaiso

Bover. (2004). Estrategia de Marketing Organizacional para el Desarrollo y Fortalecimiento del SENASA. Tesis de Maestría. UNLP

(Prieto, 1998; 1997; 1993-b; Olivares y Méndez, 1999; Caballo, 1995; Patterson, 1982). (Marchant, 2006)

### **World Wide Web (WWW) y textos electrónicos:**

Copyright © 2008-2013 - Privacidad - Gestionado con WordPress Definición de táctica, <http://definicion.de/tactica/#ixzz2kOq4UTwH>

Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. Consultado el 4 de nov. de 2013 <http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-de-mercadotecnia/estrategias-de-mercadotecnia.shtml#ixzz2kOsPwbjt>

Presentación de video La carreta 28/03/2013 - Subido por Javier M. consultado el 2 de noviembre de 2013 <http://www.youtube.com/watch?v=ynCrbboaFp8>

*Theme WordPress designed by BlogOhBlog Publicado o actualizado: 05-03-2010 Consultado el 19 de octubre de 2013. <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>*

Kimby Consulting. Technologyin hr Processes. Consultado el 14 de septiembre de 2013. <http://www.kimbyconsulting.com/las-ventajas-de-mantener-un-buen-clima-laboral/>

Desarrollo Organizacional consultado 17 de agosto 2013 es.wikipedia.org (online)  
Es.wikipwdia.org.(online)2013,17deagosto

Definiciónabc/www.definicionabc.com/social/organizacional.php.2013,16 de  
agosto

Crece negocios<http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>  
2013 12 de agosto.

## ANEXO



Estamos trabajando un estudio que servirá para mejorar el Ambiente Laboral de Hospicio de San José. Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Le pedimos que responda este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción, otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas. ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1.-En que área de Hospicio presta sus servicio?\_\_\_\_\_

2.-Qué puesto ocupa usted dentro de la organización?\_\_\_\_\_

3.-Qué tiempo tiene de laborar en Hospicio?\_\_\_\_\_

4.- Le satisface el trabajo que realiza:                    SI    ( )                    NO    ( )

Por qué?\_\_\_\_\_

5.- Se relaciona su trabajo con su profesión actual? SI ( )      NO ( )

6.- Es agradable el ambiente donde realiza su trabajo: SI ( )      NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_

7.- Su superior inmediato se preocupa porque usted comprenda bien su trabajo:\_\_\_\_\_

8.- Podría describir a qué se dedica Hospicio:\_\_\_\_\_



9.- Existe buena comunicación dentro de la organización: SI ( ) NO ( )  
Por qué?\_\_\_\_\_

10.-Conoce los valores que tiene la Institución:\_\_\_\_\_

11.- ¿Cuenta con todos los insumos y recursos para realizar su trabajo:\_\_\_\_\_

12.- La relación con sus compañeros del área de trabajo es buena:  
Nunca ( ) Casi nunca ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )

13.- Le es fácil respetar a sus compañeros:  
Nunca ( ) Casi nunca ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )

14.- Prefiere trabajar solo que trabajar en equipo: SI ( ) NO ( )  
Por qué:\_\_\_\_\_

15.- Existen discusiones cuando trabaja en equipo:  
Nunca ( ) Casi nunca ( ) Casi siempre ( ) Siempre ( )

16.- Le parecen adecuados los beneficios que ofrece la organización que contribuyen a la motivación del personal: SI ( ) NO ( )

17.- Cuando hay alguna dificultad, puede comentárselo a sus superiores con Seguridad que le escucharan: Si ( ) NO ( )

18.- Al momento de iniciar sus labores en hospicio se le asignaron sus responsabilidades por escrito?\_\_\_\_\_

19.- Recibió inducción al momento de iniciar labores en el Hospicio?

---

20.- En su departamento existe una comunicación abierta y directa:

Si ( ) NO ( )

21.- Suele estar enterado de lo que pasa a su alrededor y con todo lo relacionado al progreso de la empresa: Si ( ) NO ( )

22.- Existe un ambiente de confianza entre compañeros: Si ( ) NO ( )

23.- Se siente con la confianza suficiente a la hora de un problema acudir con cualquier colega de otra área para que le ayude: Si ( ) NO ( )

24.- Se delegan tareas de equipo equitativamente: Si ( ) NO ( )

25.- Le es fácil aceptar las ideas de sus compañeros: Si ( ) NO ( )

26.- Con sus compañeros se ayudan mutuamente para realizar bien el trabajo  
Si ( ) NO ( )

27.- Ha adquirido nuevos conocimientos de seguridad industrial:

Si ( ) NO ( )

28.- Cree que el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo es el correcto: \_\_\_\_\_

---



**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**