



# Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 22 No. 4

Diciembre de 2019

## PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Javier Reyes Hernández<sup>1</sup> y Arelys Quintero Silva<sup>2</sup>  
Universidad de Pinar del Río

### RESUMEN

El artículo que se presenta es el resultado de una investigación que tiene como propósito diseñar, implementar y validar un programa de entrenamiento sociopsicológico para el fortalecimiento de patrones relevantes de la cultura organizacional, en una empresa de servicios. Para tales fines se toma como referente teórico el Modelo de Cultura Organizacional de Hartasánchez y la Teoría del Construccinismo Social de Kenneth Gergen, y como referente metodológico la Indagación Apreciativa y los Diálogos Generativos. El trabajo se enmarca en el diseño mixto de investigación, de dos etapas por derivación, donde la etapa cuantitativa, aplicada a la fase de diagnóstico y validación, corresponde a un modelo no experimental transeccional descriptivo, mientras que la fase cualitativa, correspondiente al diseño e implementación del programa de entrenamiento, se sustenta en un diseño de investigación-acción participativo. Del diagnóstico resultan la comunicación, relaciones interpersonales y dirección los patrones relevantes de la cultura organizacional reconocidos como disfuncionales por los sujetos de la muestra. A partir de ello se diseña e implementa el programa de entrenamiento GÉNESIS, validado por expertos nacionales e internacionales, cuyo propósito es contribuir al

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Psicológicas. Profesor Auxiliar a tiempo completo, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Pinar del Río, Cuba. Correo electrónico: [reyeshernandezjavier@gmail.com](mailto:reyeshernandezjavier@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular a tiempo completo, Facultad de Matemáticas, Universidad de Pinar del Río, Cuba. Correo electrónico: [arelys@upr.edu.cu](mailto:arelys@upr.edu.cu)

fortalecimiento de dichos patrones culturales. Los resultados del programa muestran indicadores de cambios positivos, objetivos y subjetivos en la organización objeto de estudio. Hay un incremento de la motivación, se fortalece la colaboración, se reducen los conflictos interpersonales, existe una mayor apertura al diálogo e intentos de desplegar una cultura de participación. El programa constituye un referente metodológico novedoso para las intervenciones psicosociales en las organizaciones laborales en Cuba.

**Palabras clave:** cultura organizacional, entrenamiento sociopsicológico

## SOCIOPSYCHOLOGICAL TRAINING PROGRAM FOR THE STRENGTHENING OF ORGANIZATIONAL CULTURE

### ABSTRACT

The article is the result of a research that aims to design, implement and validate a socio-psychological training program for the strengthening of relevant patterns of organizational culture in a service company. For such purposes, the Hartasanchez Model of Organizational Culture and the Theory of Social Constructionism by Kenneth Gergen are taken as a theoretical referent, and the Appreciative Inquiry and Generative Dialogues, as a methodological reference. To develop this work, it is used the mixed design of research, two stages by derivation, where the quantitative stage, applied to the diagnostic and validation phase, corresponds to a non-experimental descriptive transectional model, while the qualitative phase, corresponding to the design and The implementation of the training program is based on a participatory action research design. Diagnosis results reveals a dysfunctionality in communication, interpersonal relationships and direction of the relevant organizational culture patterns according to the subjects of the sample. Based on this, it is designed and implemented a training program called GÉNESIS that was validated by national and international experts. Genesis purpose is to contribute to the strengthening of these cultural patterns. The results of this program show indicators of positive, objective and subjective changes in the organization under study. There is an increase in motivation, collaboration is strengthened, interpersonal conflicts are reduced, there is greater openness to dialogue and attempts to unfold a culture of participation. The program constitutes a novel methodological reference for psychosocial interventions in labor organizations in Cuba.

**Key words:** organizational culture, sociopsicological training

Las organizaciones laborales se encuentran, cada vez más, ante el desafío de adaptarse a los rápidos y acelerados cambios que imprime la modernidad, y en ese intento, se precisa potenciar las dimensiones estructurales, económicas y productivas, así como proyectarse hacia el fortalecimiento de la subjetividad organizacional. Tal es el caso de la cultura organizacional, un fenómeno sociopsicológico de marcada relevancia, pues su estudio ofrece la posibilidad de describir e interpretar la realidad organizacional tal y como la subjetivan sus trabajadores.

La realidad de las organizaciones laborales en Cuba demanda un serio compromiso de sus trabajadores, en el intento por fortalecer cada vez más sus culturas. Esto constituye una herramienta importante para impulsar, con mayor capacidad de incidencia y de transformación, la manera en que se construyen las relaciones humanas, desde una perspectiva más dinamizadora, con más vitalidad y energía creadora, que contribuya a generar espacios abiertos a la multi-expresión de los sujetos que genere compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Para iniciar esta investigación, se parte de una situación problemática que vivencia la organización objeto de estudio y que constituye una fuerte demanda de sus directivos, al existir conflictos de intereses entre los trabajadores, relaciones laborales generadoras de insatisfacción laboral y una marcada desmotivación de los trabajadores. Así las cosas, se ha planteado como problema de investigación: ¿Cómo fortalecer patrones de la cultura organizacional en una empresa de la Industria Sideromecánica?

Para tales fines se ha propuesto como objetivo general: Diseñar un programa de entrenamiento para fortalecer patrones culturales en una empresa de la Industria Sideromecánica, mediante la potenciación de vínculos apreciativos generativos.

Para darle cumplimiento al objetivo general, se diseña un conjunto de objetivos específicos que garantizan, desde una lógica de proceso, identificar aquellos patrones relevantes de la cultura organizacional que los trabajadores vivencian de manera negativa, así como implementar, evaluar y validar el

programa de entrenamiento que se diseña para el fortalecimiento de dichos patrones relevantes.

Constituye una novedad científica de la investigación la posibilidad de establecer complementariedad entre los enfoques tradicionales de abordaje en las organizaciones laborales y el construccionismo social como paradigma emergente, de donde parte la indagación apreciativa como dispositivo metodológico fundamental. Esto permite, dada su flexibilidad, la posibilidad de ajustes en función del contexto social, cultural y macroeconómico en el que están insertadas las empresas en nuestro país.

Como novedad metodológica, se encuentra el diseño del programa de entrenamiento *GÉNESIS*<sup>3</sup>, validado por expertos nacionales e internacionales, y que constituye el primer referente en Cuba que aborda la cultura organizacional desde algunos principios de la indagación apreciativa generativa adaptada a nuestro contexto. Hasta el momento en que se presenta esta investigación, sólo ha habido un acercamiento, desde esta metodología, a través de experiencias aisladas, lideradas por el Grupo Cambio Humano, perteneciente al Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.

Por su parte, las investigaciones de cultura organizacional donde el eje fundamental fue la creación de programas de entrenamiento (León, 2005; Triviño, 2009; Rodríguez, 2012; Pérez, 2012; Peña, 2013; Álvarez, 2015), exploran de manera detallada la expresión que alcanza dicho constructo en las empresas. Más allá de que muchas propuestas que se diseñan para la intervención en las organizaciones son derivadas de los resultados del diagnóstico, existen otras metodologías que enfatizan los estilos de transmisión de aprendizaje desde diseños que son construidos con los propios participantes, recreándose un proceso activo, participativo y dialógico, que contribuye a una mayor sostenibilidad de estas propuestas.

---

<sup>3</sup> La semántica de la palabra *GÉNESIS* apunta a “(...) proceso mediante el cual se ha originado o formado algo (...)”, “(...) origen o principio de una cosa (...)” significados que sintetizan los aportes del programa de entrenamiento como proceso innovador, al emplear – con un sólido soporte científico- la indagación apreciativa para el mejoramiento de las organizaciones laborales en Cuba.

Es precisamente este un aporte sustancial de la investigación, poner el énfasis en el diseño de un programa que parte de las propias voces de los sujetos, de sus aspiraciones y expectativas, son ellos los que deciden qué transformar y cómo hacerlo. En tal sentido, el programa no se queda a nivel descriptivo, sino se plantea influir para la modulación de la cultura.

Otra novedad metodológica de la investigación lo establece la posibilidad de articular la indagación apreciativa y los diálogos generativos en el diseño del programa de entrenamiento. Esto contribuye a promover, en la organización, diálogos que creen múltiples posibilidades positivas y la muevan hacia un futuro deseado.

La indagación apreciativa, como dispositivo metodológico, invita a los sujetos a posicionarse desde sus principales fortalezas, historias de éxito, valores y expectativas positivas, y con ello construir una ruta de trabajo que permita explorar, indagar y descubrir a partir de la apreciación, lo cual constituye en sí mismo un proceso auto transformativo y de cambio individual.

Por su parte, desde los diálogos generativos, se amplían las opciones y el registro de posibilidades de los sujetos, emergen posturas creativas, se despliegan habilidades y herramientas que permiten abordar las situaciones problemáticas desde posiciones más desarrolladoras.

El presente trabajo se enmarca dentro del diseño mixto de investigación, donde la etapa cuantitativa corresponde a un modelo no experimental transeccional descriptivo válido para la fase de diagnóstico y la de evaluación del programa, mientras que la etapa cualitativa, corresponde al diseño e implementación del programa de entrenamiento y se sustenta en un diseño de investigación-acción participativo.

El programa de entrenamiento que se diseña en esta investigación (con los ajustes necesarios en función de las características de cada organización) constituye un referente metodológico válido en el intento por lograr, desde las ciencias psicológicas en general y desde la psicología organizacional en particular, una metodología que haga un giro en la forma de intervenir para la transformación de las organizaciones laborales, que ponga en el centro todo el potencial creativo

y transformador de los sujetos, que estimule el desarrollo de competencias laborales, la participación consciente, las motivaciones de logro y que involucre a las personas en un vínculo generativo, de colaboración y responsabilidad, elementos que hablan a favor de la novedad e impacto de esta investigación.

Finalmente, está presente la posibilidad de un fortalecimiento real y ostensible en los patrones de la cultura organizacional, a partir de un proceso de construcción colectiva y colaborativa de los miembros, donde cada sujeto siente que es parte de este proceso y, como tal, se reconocen sus aportes y se reconstruyen los vínculos interpersonales a partir de las mejores prácticas, experiencias, modos de actuación y de creación dentro de la organización.

#### Acerca de la cultura organizacional

El estudio de la Cultura Organizacional, desde la psicología, ha centrado su abordaje en el sujeto, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura, e incorporando aspectos relacionados con el conocimiento, los valores, las creencias que moldean la personalidad del individuo para adaptarse al medio, tanto grupal como organizacional. Quien acuña por primera vez el concepto de Cultura Organizacional desde esta ciencia es Shein (1988), el cual la define como: “patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas” (pp. 25-26).

La amplia revisión bibliográfica del tema abordado, da cuenta que varios son los modelos para el estudio de la cultura organizacional. En tal sentido podemos mencionar el Modelo de valores por competencias (Hernández, Méndez y Contreras, 2014), el Modelo tridimensional de la cultura (Payne, 2001; citado en Carrillo, 2016), el Modelo de orientación cultural (Nakata, 2009; citado en Carrillo, 2016), el Modelo de aprendizaje organizacional (Senge, 1992) y el Modelo de los tres niveles (Schein, 1990).

Esta investigación explora la cultura organizacional desde el Modelo propuesto por Hartasánchez, quien clasifica la cultura desde una tipología que comprende: Cultura de

Poder, Cultura de Función, Cultura de Desempeño y Cultura de Apoyo (Hartasánchez, 2002). Para el autor en ninguna organización se expresan tipologías puras, sino que se encuentran rasgos de cada una de ellas. Sólo existe un predominio mayor de alguna o, en la mayoría de los casos, la combinación de dos.

La literatura consultada sobre el tema de cultura organizacional, advierte dos grandes cuerpos teóricos para su estudio. Por un lado, quienes afirman que la organización tiene una o varias culturas, asumiéndola así desde una relación de posesión, mientras que otros estudios se enfocan en determinar que las organizaciones son culturas, constituyendo así, una realidad sociocultural construida, estableciéndose una relación de identificación.

En tal sentido, esta investigación se adscribe al paradigma construccionista, donde se asume que el contexto organizacional moldea el comportamiento de los individuos, desde donde surgen patrones de interacción que se crean y recrean, al punto de institucionalizarse en las interacciones particulares de sus miembros.

Potenciar una armonía sociopsicológica en las organizaciones laborales hace que los individuos alimenten el sistema desde un fuerte compromiso y una convicción para el cambio, un camino que constituye un reto para que la cultura organizacional no sólo sea un reflejo directo de lo que piensan, sienten y viven los sujetos, sino que sea un horizonte a los que invite permanentemente a descubrir, transformar y mejorar (Reyes, 2018).

Es urgente la necesidad de generar procesos participativos auténticos, lo cual supone la promoción y desarrollo del debate, la discusión, el consenso, la responsabilidad y el compromiso entre los que se movilizan por una meta común. Permite construir de conjunto las capacidades de establecer diálogos con el otro y colaborar entre sí, en un contexto de consenso por la vía democrática (Reyes, 2015a).

Es por ello que se hace un llamado a la sensibilización, al cambio de mentalidad. Se precisa el desarrollo de prácticas que generen un cambio sostenible en las empresas, que parta de las necesidades sentidas de los trabajadores y directivos, que forme parte de una estrategia y filosofía de trabajo internalizada, y que contribuya a desarrollar el proyecto social y político del país, a

la par de un crecimiento económico que garantice una mejora sustancial en la calidad de vida (Reyes, 2017).

Finalmente, el programa de entrenamiento sociopsicológico diseñado para esta investigación toma como referente teórico la concepción de educación popular (referente que también comparte la indagación apreciativa), cuyo principal exponente fue Paulo Freire (1921-1927).

Las características que definen esta concepción teórico-metodológica rompen con las estructuras bancarias y unidireccionales de los procesos de aprendizaje y trasmisión de conocimiento grupal. En tal sentido, establece como punto de partida aquel que es definido por los propios sujetos, pone el énfasis en el proceso y no en el resultado, los individuos se asumen como protagonistas del proceso de aprendizaje, desarrolla la capacidad crítica, establece principios de convivencia armónicos y colaborativos, valora la diversidad de saberes en el grupo y reconoce el papel de las contribuciones grupales por encima de las individuales.

Cada comportamiento individual puede hacer una diferencia positiva en un entorno organizacional. El desafío está en conectar esta perspectiva de trabajo con el fomento de una cultura que acerque, integre y potencie la creatividad a través de la participación genuina de los sujetos, una alternativa que será capaz de bordear la sensibilidad de los individuos y construir con ello una filosofía y práctica de vida que sea coherente con los intereses individuales y los destinos de la organización (Reyes y Moros, 2019).

#### Acerca de la indagación apreciativa

La indagación apreciativa hace una ruptura con la metodología y cultura tradicional de cambio y desarrollo en las organizaciones basada en el método de resolución de problemas, que tiene como pilares el análisis de las causas, identificación del problema, la fragmentación de las partes del problema y el pensamiento causa-efecto. Constituye un dispositivo metodológico que estudia y explora lo que le da vida a los sistemas humanos cuando mejor funcionan. Se basa en que las preguntas y el diálogo acerca de las fortalezas, potencialidades,



éxitos, valores y aspiraciones de los sujetos, promueven en sí mismo la transformación (Reyes, 2015b).

Lograr dar un salto en las metodologías de abordaje en las organizaciones laborales, es la aspiración fundamental de la indagación apreciativa. Se enfoca en las experiencias e historias de éxito del pasado, e invita a reflexionar desde un diálogo más positivo y generativo de la realidad organizacional, desplazando el foco de atención desde los problemas, lo que no funciona, las limitaciones, hacia aquello que son elementos dinamizadores, reconocidos como positivos y que en algún momento contribuyeron al éxito. No se trata de olvidarse de los problemas, sino, validarlos como experiencias vividas y a partir de ahí hacer un giro en la reformulación de las estrategias de cambio.

Adentrarse en el estudio de la cultura desde el construccionismo social, permite comprender las dinámicas que pautan las relaciones sociales dentro de la organización, construidas a través del lenguaje y a los individuos como entes activos del proceso de creación. Lo anterior influye en la elaboración de los supuestos y creencias de partida que guían el comportamiento de los sujetos al interno de la organización.

Algunos supuestos constitutivos del construccionismo que se incorporan como referentes en esta investigación apuntan a:

- El papel activo del sujeto y su participación en la construcción de significados.

- Los términos en los que se conoce el mundo y los sujetos que interactúan en él, son el resultado de relaciones de intercambio activo y cooperativo entre las personas. Estas relaciones se enmarcan dentro de un contexto socio-histórico que acaba jugando un papel decisivo en el desarrollo de la subjetividad.

- El lenguaje se constituye como una parte activa en el proceso de construcción de la realidad.

- El conocimiento debe tener un sentido de transformación y de cambios. Debe tener repercusiones axiológicas, que involucren emociones, acciones y valores personales y sociales.

- Desarrolla una alternativa al enfoque individual del conocimiento, resaltando el papel que juego el saber compartido.

Por su parte, la teoría de la imagen se instala como recurso para analizar hacia dónde se movilizan las expectativas de los sujetos, como referente para la construcción de una visión compartida que se sustente en las principales fortalezas, aportes y patrones de éxito de los mismos y de esta manera girar el foco de atención hacia una perspectiva más apreciativa y generativa de los fenómenos organizacionales.

El análisis e interpretación de la cultura organizacional, así como el programa de entrenamiento que se propone en esta investigación, se sustenta en los aportes que estas corrientes de pensamiento brindan para una comprensión más compleja y holística del fenómeno estudiado.

La perspectiva generativa tiene la particularidad, en esta investigación, de integrarse con la indagación apreciativa, al reconocer las verdaderas potencialidades de los sujetos, pone especial atención en el aprendizaje y la creatividad y desplaza el foco de atención desde el déficit hacia uno mucho más generativo, abierto y con posibilidades de cambio y transformación.

Según plantean Arenas y Casañas (2015): “es cierto que los cambios no son lineales, cuando las personas vuelven a la rutina organizacional lo hacen con una gran energía, pero requieren de un programa de acciones que mantenga el empuje. La continuidad es con avances y retrocesos, en espiral. En los momentos de retroceso, podemos pensar que se han detenido, sin embargo, continúan invisibles para emerger en un nuevo momento, que descansa en lo producido en el ciclo anterior. Estos nuevos momentos deben recuperar y recrear lo que se logró en los anteriores” (p.96).

### Metodología

La investigación la guían algunos cuestionamientos básicos: Dado que la cultura es relativamente estable y difícil de cambiar, ¿hacer consciente a los sujetos de la cultura de su organización y de sus contribuciones a la misma constituye un elemento de cambio?, ¿construir nuevas rutas de trabajo y de

interacción sobre la base de las potencialidades individuales y colectivas, y no sobre los problemas y dificultades, contribuye a fortalecer dimensiones claves de la cultura organizacional?, ¿cómo impacta el liderazgo en la conformación de la cultura de esta organización?, ¿cómo considerar desde el diseño de la investigación el papel de los directivos para “fijar” las posibles transformaciones que se obtengan?

Desde el punto de vista teórico-metodológico resulta interesante la mirada al construccionismo social como paradigma de análisis para el estudio de la cultura organizacional, articulando la indagación apreciativa con los diálogos generativos como ruta metodológica viable para generar la emergencia de construcciones compartidas y producción de significados.

La población a estudiar la componen miembros de una organización de la Industria Sideromecánica. En total son 32 trabajadores, están representadas 10 áreas de 12 posibles y participan el 80% de los directivos en el programa de entrenamiento. Para la implementación del programa se seleccionó una muestra de 17 personas, cuyos criterios de selección se centraron en la disposición a participar en estudio, que estuviera la mayor cantidad de directivos de primer nivel, así como actores y áreas claves de la empresa. Para su validación, se tomaron en cuenta 9 expertos, nacionales e internacionales en temas de cultura organizacional, indagación apreciativa y diálogos generativos. Para esta investigación contamos con el consentimiento informado escrito de los participantes involucrados en la misma.

Los instrumentos utilizados en esta investigación son los siguientes:

- *Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales*: Según Rodríguez (2012, p.32), el presente cuestionario fue confeccionado por Payret (1990) y modificado por la Dra. Helena Moros en el 2000, con el objetivo de estudiar la cultura organizacional. La aplicación de este instrumento tiene como objetivo determinar la dispersión de las normas reales de la organización con respecto a las expectativas de sus miembros. La técnica está formada por un conjunto de características que constituyen normas y valores propios de las organizaciones laborales. La tarea de cada sujeto consiste en seleccionar las 10 características

que, según su criterio, se expresan actualmente en su organización, y en un segundo momento, debían elegir aquellas 10 que desearían estuvieran presente en su centro de trabajo.

- *Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional:* Esta técnica fue confeccionada por Hartasánchez, J., en México, durante el año 1996. El cuestionario consta de 15 preguntas y se aplica dos veces. La primera, para analizar el perfil de la cultura organizativa existente, y la segunda, para conocer cuál es la cultura organizativa preferida.

- *Entrevista Individual Semiestructurada:* Esta técnica permite penetrar en aspectos de la vida de los sujetos, explorar las representaciones subjetivas acerca del fenómeno estudiado, su impacto en el comportamiento individual y colectivo, así como otras cuestiones de interés metodológico para el momento de la investigación donde se aplica dicho instrumento. Los individuos pueden expresarse en total libertad sobre el tema propuesto, estableciéndose una atmósfera franca y abierta entre entrevistador y entrevistado, lo que permite pasar de las respuestas superficiales a la exposición y vivencia de pensamientos y sentimientos.

- *Entrevistapreciativa Generativa:* Dicho instrumento devela lo mejor de las personas y las organizaciones al proporcionarles la oportunidad de hablar y ser escuchadas, despiertan la curiosidad y el espíritu de aprendizaje, y al hacerlo, enriquecen el conocimiento y la sabiduría organizacional. Realzan el núcleo positivo de la organización al hacer emerger historias que nos muestran las fortalezas y potenciales distintivos. Estas entrevistas no sólo buscan datos sino, también, experiencias y relaciones, de ahí que su principal característica es que invita a las personas a contar historias y participar en ese nivel verdaderamente humano, aspecto esencial para el análisis narrativo, pues permite acceder a las creencias y valores que definen los significados que orientan y determinan una particular forma de sentir, pensar y actuar de los miembros en dicha organización (Whitney y Trosten-Bloom, 2010, p. 186).

- *Observación Participante:* La observación constituye un método de

recopilación de información social primaria acerca del objeto de estudio mediante la directa percepción y registro de todos los factores concernientes al objeto estudiado, significativos desde el punto de vista de los objetivos de la investigación. Esta investigación se apoya en una observación “controlada”, cuya finalidad es descubrir y precisar con exactitud determinados elementos de conducta que poseen un valor predictivo. A su vez, la misma se caracteriza por ser participante, ya que el observador se convierte en un miembro del grupo objeto de estudio.

El procedimiento para la obtención de los registros y la interpretación de los resultados se estructura a partir del siguiente procedimiento: *acceso a la organización, diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional, diseño e implementación del programa de entrenamiento GÉNESIS, evaluación de los resultados del programa transcurridos 8 meses de su implementación y validación del mismo.*

## Resultados

### Análisis del diagnóstico de la cultura organizacional

A partir del análisis de la información obtenida y de la triangulación de instrumentos, en la organización objeto de estudio se expresa, en un nivel real, la combinación de una cultura de función con poder (81.02%), al mismo tiempo que los sujetos demandan transitar hacia un tipo de cultura orientada a la relación entre desempeño y apoyo (74.01%).

El diagnóstico también arrojó como resultado que, los sujetos consideran patrones relevantes para el fortalecimiento de la cultura organizacional la *dirección, comunicación y relaciones interpersonales*, al comparar los elevados puntajes obtenidos en un nivel deseado, respecto a lo real. Existe otro patrón que también alcanza una demanda elevada (condiciones externas de trabajo) que los trascienden como sujetos, con posibilidades reales de actuación y de decidir sobre ello, de ahí que no sea considerado en la siguiente etapa.

En resumen, podemos argumentar que, en cuanto a la dirección, se evidencia claramente un modo de funcionamiento centralizado, verticalista,

centrado en el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos, lo cual puede considerarse como algo favorable para el logro de los objetivos y metas de la organización, pero está marcado por las vivencias negativas que la clara cultura de función genera, lo cual se argumenta en:

- Existe muy poco espacio para la creatividad y la participación, determinado por la clara función reguladora que establece este tipo de cultura.

- La centralización del poder implica, además, la centralización de la toma de decisiones, lo que dificulta la creación de un sentido de pertenencia e identidad al mostrarse difusos los aportes de los miembros de la organización.

- Se aspira por parte de los sujetos a descentralizar ciertos mecanismos y generar nuevos procedimientos más innovadores que garanticen la calidad en la ejecución de las tareas.

Por su parte, en cuanto a la comunicación, esta responde a ciertos soportes y canales preestablecidos, lo que limita la posibilidad de cuestionarlos, al estar condicionados por las políticas que existen a nivel de empresa. Existe una vivencia negativa por parte de los trabajadores de los estilos de comunicación, los que se concentran en las estructuras de poder, limitando así el desempeño de funciones. Esto impacta de manera negativa en la organización, llegando a instalarse el rumor como fuente negativa de satisfacción, así como un clima de tensión generalizado como resultado de ello.

Por su parte, constituye una aspiración sentida de los trabajadores, que las relaciones interpersonales se tornen más colaborativas, las diferentes áreas trabajen desde la cooperación mutua, con una mirada sistémica de la organización, estimulando la inteligencia colectiva y el aprendizaje organizacional, aspectos estos que son típicos de una cultura de desempeño y apoyo.

### Diseño e Implementación del Programa de Entrenamiento para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional Génesis

El diseño del programa de entrenamiento se elabora tomando en consideración, los patrones de la cultura organizacional que los trabajadores

consideran tienen una expresión disfuncional dentro de la organización, los principios metodológicos generales de la indagación apreciativa y la concepción de educación popular.

Su implementación pretende estimular la capacidad crítica de los sujetos sobre la influencia que dichos patrones tienen en el comportamiento de los mismos, a partir del diseño de un proceso de construcción colectiva, dialógico, participativo y experiencial, que impacte en las nuevas formas de establecer las relaciones interpersonales, el manejo de la comunicación y los estilos de dirección.

Fue implementado en la organización objeto de estudio entre los meses de abril y junio de 2017. Tuvo una frecuencia semanal, se desarrolló en 9 sesiones, con un tiempo de duración que osciló entre 1 y 2 horas por sesión, organizadas de la siguiente manera:

Tabla 1. *Sesiones del Programa de Entrenamiento GÉNESIS*

Sesión	Fase del programa que aborda	Objetivos	Duración
1	<b>Fase 1.</b> Reformulación positiva de los patrones culturales seleccionados y elección de los tópicos afirmativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar el programa de entrenamiento <i>GÉNESIS</i>.</li> <li>• Ofrecer una panorámica general del proceso de indagación apreciativa generativa.</li> <li>• Develar los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional.</li> </ul>	1h 30 min
2	<b>Fase 1.</b> Reformulación positiva de los patrones culturales seleccionados y elección de los tópicos afirmativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformular de manera positiva los patrones <i>comunicación, relaciones interpersonales y dirección</i>.</li> <li>• Seleccionar los tópicos afirmativos que estarán contenidos en cada uno de los patrones.</li> </ul>	1h 30 min
3	<b>Fase 2.</b> Descubrimiento de las fortalezas del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir cuáles han sido las experiencias más exitosas ocurridas en la organización, en relación con <i>la comunicación</i>.</li> </ul>	1h 45 min
4	<b>Fase 2.</b> Descubrimiento de las fortalezas del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir cuáles han sido las experiencias más exitosas ocurridas en la organización, en relación con <i>las relaciones interpersonales</i>.</li> </ul>	1h 45 min

Sesión	Fase del programa que aborda	Objetivos	Duración
5	<b>Fase 2.</b> Descubrimiento de las fortalezas del grupo.	• Descubrir cuáles han sido las experiencias más exitosas ocurridas en la organización, en relación con <i>la dirección</i> .	1h 45 min
6	<b>Fase 3.</b> Expectativas positivas sobre los patrones culturales.	• Compartir las expectativas grupales acerca del futuro de la organización en relación con los patrones <i>comunicación, relaciones interpersonales y dirección</i> . • Desarrollar un momento de exploración energizante de lo que podría ser la organización ideal en función de los patrones culturales.	2h
7	<b>Fase 4.</b> Diseño de la organización que se aspira.	• Formular las proposiciones provocativas que se tomarán en cuenta para lograr las expectativas propuestas.	2h
8	<b>Fase 5.</b> Plan de acciones sociopsicológicas en la organización.	• Concretar en un plan de acción estratégico las proposiciones provocativas develadas en la fase de Diseño de la organización que se aspira.	2h
9	<b>Fase 6.</b> Evaluación al cierre del programa de entrenamiento.	• Evaluar la pertinencia, viabilidad y principales aprendizajes generados en los trabajadores a partir de la implementación del programa de entrenamiento.	1h

### Evaluación integral del programa

Esta evaluación representa el análisis realizado por los sujetos a cada una de las fases y sesiones que tuvo lugar durante la implementación del programa de entrenamiento. Se enfatiza no sólo en el material discursivo producido por los sujetos, sino en las dinámicas de relaciones que se establecen, las vivencias que se generan, resistencias, entre otros aspectos relevantes, que fueron resultado de la observación participante desarrollada por el equipo de coordinación.

Se toma en consideración para el análisis, la relación que se establece entre los patrones culturales estudiados y los vínculos apreciativos generativos que se potencian en el grupo, a partir del programa de entrenamiento.

El programa de entrenamiento pone el énfasis en las contribuciones más efectivas que cada individuo puede hacer a la organización. Se pretende



desplazar la visión lineal causa-efecto para depositar el énfasis en la emergencia de patrones de interacción que se transforman mediante el diálogo generativo y apreciativo.

Se logra el reconocimiento de los sujetos de una organización como sistema vivo, abierto, dinámico, desde una mirada que recrea experiencias cumbres y alienta a desplegar todas las capacidades, habilidades y potencialidades desde una visión compartida y una comprensión anticipatoria de nuevas posibilidades para la transformación organizacional.

Los sujetos sintieron una fuerte carga de energía positiva al reconocerse en los vínculos establecidos más que en el rol que ocupan dentro de la empresa, sus voces fueron ampliamente escuchadas, lo que permitió abrir canales de comunicación mucho más participativos, los directivos se horizontalizaron en un proceso de construcción colectiva asumiendo así una posición más activa, el ambiente generado facilitó que todos se sintieran parte y contribuyó a fortalecer el sentido de pertenencia e identidad. El cambio generado parte de las propias iniciativas de los sujetos, favorecido por el dispositivo metodológico empleado.

Evaluación de los resultados del programa transcurrido un período de 8 meses de su implementación

Se hizo una valoración de la efectividad que ha tenido el programa de entrenamiento *GÉNESIS* pasado un período de 8 meses de su implementación. Para ello se aplicó el Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales y la Entrevista Individual Semiestructurada.

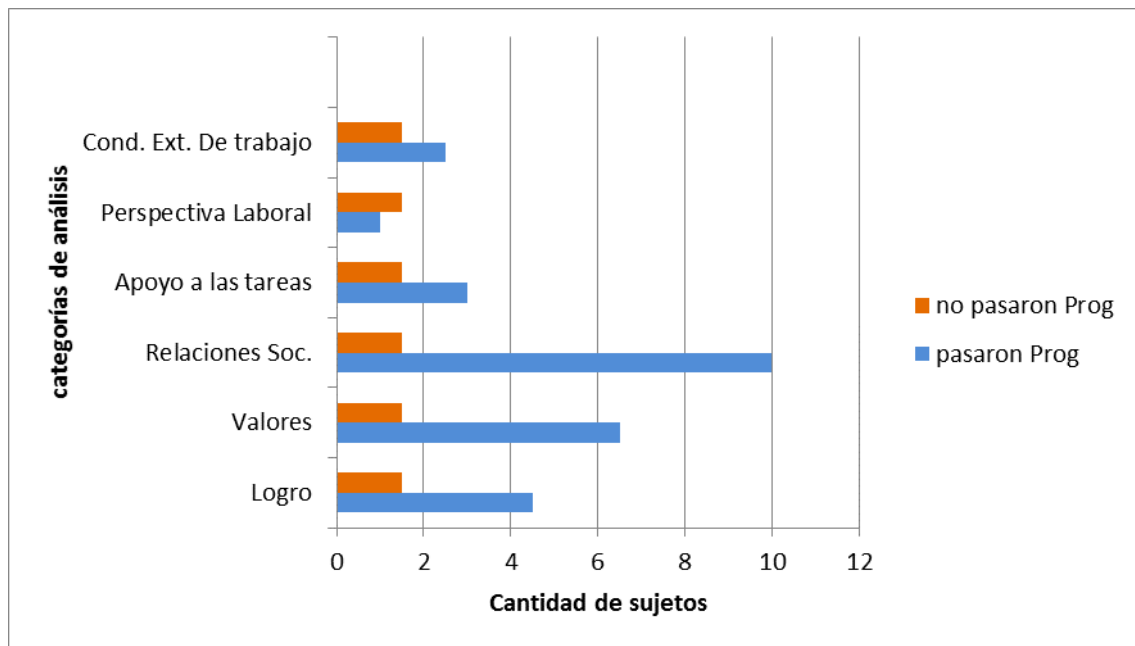
El Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales tuvo dos momentos para el análisis e interpretación una vez pasados 8 meses de su implementación.

En un primer momento se hizo un análisis de los resultados del grupo de 17 personas que pasaron el programa de entrenamiento *GÉNESIS*, y después fueron analizados los resultados para la muestra total de 32 sujetos que estuvieron presentes en la fase de diagnóstico.

Para el grupo de 17 sujetos se utilizó la prueba no paramétrica de Mann-Whitney para un nivel de significación del 20%, con el objetivo de determinar si existían diferencias significativas en cuanto a la percepción de las diferentes categorías entre el grupo que recibió el programa de entrenamiento y el que no lo recibió.

En el análisis realizado para las categorías de manera independiente, según los indicadores que explora cada una, resultaron significativas las diferencias para Logro ( $p=0,114$ ), Valores ( $p=0,20$ ) y Relaciones Sociales ( $p=0,114$ ), no mostrándose diferencia significativa para las categorías Apoyo a las Tareas ( $p=0,343$ ), Perspectiva Laboral ( $p=0,486$ ) y Condiciones Externas de Trabajo ( $p=0,886$ ).

Gráfico 1: *Resultados obtenidos del Cuestionario de Normas y Valores para la muestra que participó en el programa de entrenamiento y los que no participaron, basado en los valores de la mediana*



En cuanto al análisis del cuestionario al total de la población estudiada (32 sujetos), la intención del análisis radica en posibles indicadores sobre los cuales el programa de entrenamiento tuvo algún tipo de incidencia a nivel organizacional.

Tomando en consideración que la posibilidad de transformación generada a partir de dicho programa no sólo se quede a nivel de los sujetos que formaron parte del mismo, sino que hayan podido extender, multiplicar e influir sobre el resto de los trabajadores, es que se considera pertinente hacer este tipo de análisis.

En este caso el Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales, para el total de 32 sujetos, se somete a una prueba de comparación de muestras relacionadas, lo que significa que se aplica a la misma muestra en dos momentos diferentes. Para este caso la prueba de comparación utilizada es la Prueba de los rangos con signo de WILCOXON, de la estadística no paramétrica, con un nivel de significación de un 5%, lo que garantiza una confiabilidad del 95% de las decisiones que se tomen respecto a la ejecución del programa de entrenamiento.

En la Tabla 2 se muestran los resultados de la prueba de los rangos con signos de Wilcoxon para la muestra seleccionada. Estos develan una probabilidad de 0.028, lo que da muestra que para el grupo de 32 sujetos que participaron en la fase de diagnóstico inicial y evaluación del programa pasado un período de 8 meses de su implementación, se reconoce que hubo transformaciones positivas, favorables y que el nivel de confiabilidad del programa de entrenamiento es elevado.

Tabla 2: *Resultados de la prueba de los rangos con signos de Wilcoxon para la muestra seleccionada*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
DESPUES-	Rangos negativos	0(a)	,00	,00
ANTES	Rangos positivos	6(b)	3,50	21,00
	Empates	0(c)		
	Total	6		

a DESPUES < ANTES

b DESPUES > ANTES

c DESPUES = ANTES

## Estadísticos de contraste(b)

	DESPUES - ANTES
Z	-2,201(a)
Sig. asintót. (bilateral)	,028

En relación con la Entrevista Individual Semiestructurada, aplicada a la población total de 32 sujetos, se pudo constatar un incremento de la motivación laboral, expresado por el 84.37% de los entrevistados, al considerar que el ambiente de trabajo es mucho más armónico y las personas reflejan un mayor compromiso e implicación laboral.

Para el 78.12% existe una transferencia de conocimientos a partir de la implementación del programa, dado que el 78.12% considera que ha habido un incremento en la producción y existe una valoración más abierta de las contribuciones que los trabajadores hacen al cumplimiento de las tareas, lo que influye en que cada vez más se acerquen a su máxima aspiración de generar una cultura de desempeño y apoyo.

Para el 93.75% se reducen de manera considerable los conflictos interpersonales y grupales, se generan estructuras colaborativas y de cooperación entre las áreas, la comunicación comienza a fluir de manera positiva desde las estructuras de dirección a los subordinados y existe una mayor convicción al considerar el trabajo desde una apuesta colectiva más que personal.

Por su parte se percibe un ejercicio del poder más horizontal, se intenta construirlo de manera participativa, se ha reforzado el uso de metodologías menos rígidas y más abiertas y conectadas con las necesidades de los sujetos, expresado lo anterior en un 75% de la muestra.

#### VALIDACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO *GÉNESIS*

Para la validación del programa de entrenamiento se seleccionó una muestra de 9 expertos, que tuvieran experiencia en el uso de la metodología de la

indagación apreciativa generativa, así como en el campo de la Psicología Organizacional, con énfasis en el estudio de la cultura organizacional. Se tomó en consideración la conformación de especialistas tanto a nivel nacional como internacional.

Se elaboró un cuestionario de tres preguntas. Las preguntas 1 y 2 recogen información acerca de las características generales del programa y de las invariantes que lo definen, respectivamente. Para el análisis de estas preguntas se utilizó una escala Likert de 5 anclajes que oscilan entre 1 (criterio más favorable) y 5 (criterio más desfavorable) y se hizo un análisis de fiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach. Por su parte, la pregunta 3 se refiere a recomendaciones que los expertos pudieran hacerle a dicho programa, las cuales son analizadas por el investigador y tomadas en consideración para futuras propuestas.

El coeficiente Alpha de Cronbach alcanzado para la pregunta 1 fue de 0.97 y para la pregunta 2 de 0.93 lo que habla a favor de un nivel elevado de consistencia del programa.

Las recomendaciones en las que se centraron los expertos –sugeridas en la pregunta 3- en relación con el programa de entrenamiento *GÉNESIS*, giraron en torno a:

- Considerar incorporar la recuperación y devoluciones cada día al grupo de lo producido en sesiones anteriores, tomando en consideración el carácter de proceso de dicho programa.

- Aumentar las sesiones de trabajo que abordan problemas complejos de la organización, o de lo contrario, aumentar el tiempo de duración de las sesiones.

- Incluir la experiencia obrera en mayor grado y darle mayor protagonismo.

- Sugerencias relacionadas con la posibilidad de utilizar determinadas dinámicas de trabajo en algunas sesiones específicas.

- En los indicadores de análisis para la evaluación integral del programa se sugiere incluir criterios de medida e indicadores de evaluación antes y después de la aplicación.

## Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, y en función de los objetivos planteados en esta investigación, podemos arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se diseña el programa de entrenamiento sociopsicológico *GÉNESIS* para el fortalecimiento de patrones de la cultura organizacional, teniendo como eje central, el desarrollo de vínculos apreciativos generativos en los miembros de la organización. Esto se argumenta a partir de los siguientes aspectos:

- Se crean en la organización acciones conjuntas que generan posibilidades futuras, a partir de la reflexión continua, el intercambio, el aprendizaje y la participación activa de los miembros, durante los procesos de diálogo generados.

- A partir del reconocimiento de las experiencias de éxito de los sujetos en la organización, en relación con los patrones culturales estudiados, se logran visualizar las potencialidades individuales y colectivas, las oportunidades y fortalezas en el presente, lo que permite modificar las relaciones, expandir los recursos existentes, y generar nuevos vínculos más productivos.

2. Los resultados del diagnóstico sociopsicológico permitieron constatar que:

- El tipo de cultura organizacional que prevalece en la empresa es de función con rasgos de poder (61.16%), siendo altamente aspirada por los sujetos una cultura de desempeño y apoyo (74.01%).

- Los patrones de la cultura organizacional que se diagnostican con mayor disfuncionalidad son: *comunicación, relaciones interpersonales y dirección*. Son frecuentes los estilos de comunicación que se estructuran desde canales formales establecidos por las normas y procedimientos de la empresa, se instala el rumor como barrera en las relaciones interpersonales, prevalecen los conflictos entre determinadas áreas, así como estilos de dirección rígidos y unilaterales.

3. La implementación del programa de entrenamiento *GÉNESIS* muestra resultados positivos, lo que se argumenta en los siguientes aspectos:

- Constituye un proceso de construcción colectiva, basado en las necesidades y expectativas de los trabajadores, lo que permite una mayor integración socioafectiva del grupo en las diferentes sesiones.

- Resulta favorable la presencia del 80% de los directivos de la empresa y su involucramiento durante todo el proceso de implementación del programa, por la posibilidad que esto ofrece de viabilizar los compromisos de cambio establecidos por el grupo para la organización.

4. En cuanto a la evaluación del programa de entrenamiento *GÉNESIS* se puede concluir que:

- Al cierre del programa los sujetos declaran su pertinencia, viabilidad y posibilidad de modulación positiva de los patrones culturales estudiados.

- La evaluación de los resultados del programa, transcurrido un período de ocho meses de su implementación, muestra indicadores de cambios positivos, lo que se evidencia en una tendencia hacia el incremento de la motivación laboral, el fortalecimiento de estructuras colaborativas entre las áreas, la reducción de conflictos interpersonales y se realizan acciones en el intento de arribar a una cultura de desempeño y apoyo.

5. La validación por criterios de expertos, nacionales e internacionales, arrojó un nivel de consistencia del programa de entrenamiento *GÉNESIS* de 0.97. En tal sentido consideran que el programa resulta viable, pertinente, estructurado y comprensible.

A continuación, se exponen una serie de reflexiones que profundizan la lectura de los resultados de la investigación, y reflejan cómo el programa de entrenamiento sociopsicológico *GÉNESIS* influye y complejiza la realidad organizacional, a partir del proceso de interacción dialéctica generado.

1. Se demuestra, a través del programa de entrenamiento, que cuando los procesos internos se encaminan a que los sujetos desarrollen un pensamiento crítico de su realidad en la organización, ello influye en el cambio de mentalidad que las empresas necesitan incorporar, para avanzar a niveles elevados de eficacia en su gestión.

2. Siempre que se logre la participación activa de los sujetos sobre la base de sus potencialidades individuales y colectivas, se puede generar en ellos un compromiso y sentido de identidad con la organización.

3. El diseño del programa de entrenamiento, a partir de la aplicación de las dinámicas participativas e interactivas, logra establecer un ciclo reflexivo interpretativo en espiral, partiendo de cuestionar los patrones culturales, el análisis de los mismos: su expresión, alcance, experiencias y vivencias, volviendo, finalmente, sobre dicha realidad con un sentido transformador.

4. Los resultados de la investigación muestran que cualquier proceso de transformación organizacional debe involucrar a sus directivos, por el compromiso que tienen con lo que genera el grupo y por la posición de poder formal que ocupan en el organigrama.

5. El programa de entrenamiento considera las historias de éxito de los sujetos en la organización, lo cual permite valorar la situación actual, sus interrelaciones y posibilidades de lograr un vínculo mayor entre las metas personales y organizacionales.

6. Finalmente, se constata la necesidad de poner en diálogo la cultura organizacional con las condiciones específicas del contexto en el que está insertada la organización: su carácter socioeconómico, político y cultural.

### Recomendaciones

Las recomendaciones a la investigación son las siguientes:

1. Continuar con la implementación del programa de entrenamiento *GÉNESIS* –con sus respectivos ajustes metodológicos– en otras empresas del territorio que lo demanden, con el propósito de enriquecer el modelo teórico-metodológico de la indagación apreciativa generativa. Lo anterior permitirá el estudio de otros procesos que transcurren en las organizaciones laborales (por ejemplo: liderazgo, empoderamiento, motivación) en el contexto del nuevo modelo económico del país.

2. Desarrollar estudios similares, en colaboración con la Universidad de Pinar del Río, en el resto de las UEB de la empresa.



3. Realizar evaluación de resultado a largo plazo que mida indicadores objetivos de gestión organizacional.

4. Considerar, para futuras implementaciones de dicho programa de entrenamiento, algunas sugerencias de los expertos tales como: incorporar otros recursos metodológicos en determinados momentos del proceso, hacer más devoluciones al grupo de los registros producido por ellos e incorporar más sesiones o más tiempo a las sesiones de las fases 4 y 5 del programa.

Las recomendaciones a la organización son las siguientes:

1. Visibilizar los resultados del programa de entrenamiento a todos los miembros de la organización.

2. Socializar, al resto de los trabajadores, el plan de acciones sociopsicológicas diseñado a partir del programa de entrenamiento y cuáles son los miembros del grupo gestor responsables de implementarlas.

3. Recomendarles a los directivos la viabilidad de realizar cambios en aquellos componentes de la estructura, ambiente físico, políticas laborales, procesos, estrategias institucionales etc. que respondan a las aspiraciones de los trabajadores identificadas en los resultados del estudio.

4. Desarrollar asesoría metodológica al grupo gestor conformado en la empresa, encargado de coordinar la implementación de las acciones previstas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, R. (2015). *Cultura organizacional: Estrategia de facilitación para un proceso de cambio en el ICRT, Isla de la Juventud*. Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana. La Habana.

Arenas, P. y Casaña, A. (2015). Cambio apreciativo de una organización: CENESEX, En: (Eds) *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan*. Publicaciones Acuario. Editorial Félix Varela. La Habana.

Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Administrativas*, 4 (8), 61-73

- Hartasánchez, J (2002). Perfil dinámico de la cultura organizativa de los directivos públicos en México. Ponencia en el VII Congreso Internacional del CLAD. Lisboa. Octubre de 2002
- León, Y. (2005). *Programa de entrenamiento sociopsicológico basado en estrategias facilitadoras en situaciones de comunicación interpersonal para representantes de reservaciones, ventas y tráfico de aviación del Aeropuerto Internacional Ignacio Agramonte de Camagüey*. Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana. La Habana.
- Peña, Y. (2013). *La travesía del cambio en una organización: Un Programa de entrenamiento sociopsicológico para su gestión*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Psicología. Universidad de La Habana, La Habana.
- Pérez, D. (2012). *Roles para la eficacia grupal. Entrenamiento sociopsicológico*. Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana, La Habana.
- Publicaciones Acuario (Ed). (2015). *La Indagación Apreciativa en Cuba. Experiencias que atrapan*. La Habana: Publicaciones Acuario.
- Reyes, J. (2015a). Representación social de la participación organizacional. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 18, (3), 1482-1506
- Reyes, J. (2015b). La indagación apreciativa como alternativa metodológica para la transformación de patrones culturales en las organizaciones laborales. En CD Congreso CIPS 2015, La Habana, Publicaciones Acuario, ISBN 978-959-7226-21-5
- Reyes, J. (2017). Contribuciones al desarrollo de una gestión sistémica colaborativa en las organizaciones laborales de Pinar del Río. En CD Congreso Internacional de Marketing. Desarrollo Local y Turismo, MARDELTUR 2017, Pinar del Río, ISBN 978-959-16-3313-2
- Reyes, J. (2018a). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 104-111. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Reyes, J., Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7 (1), 157-173
- Rodríguez, Y. (2012). *Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico*. Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana, La Habana.

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes S.A.
- Schein, E. (1990). *Psicología de la organización*. (8va Edición), México: Prentice-Hall Intencional.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial GRANICA.
- Triviño, M. (2009). *Propuesta de un programa de sensibilización cultural en una empresa de comidas rápidas*. Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de La Habana. La Habana.
- Whitney, D. y Trosten-Bloom, A. (2010). *El poder de la Indagación Appreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*. Editorial CENESEX, La Habana.