

# 48

Fecha de presentación: abril, 2020

Fecha de aceptación: junio, 2020

Fecha de publicación: julio, 2020

## TRANSFORMAR LA CULTURA

DE LAS ORGANIZACIONES: UN DESAFÍO DESDE LA INDAGACIÓN  
APRECIATIVA GENERATIVA

### **TRANSFORMING THE CULTURE OF ORGANIZATIONS: A CHALLENGE FROM THE GENERATIVE APPRECIATIVE INQUIRING**

Javier Reyes Hernández<sup>1</sup>

E-mail: [reyeshernandezjavier@gmail.com](mailto:reyeshernandezjavier@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0726-1097>

<sup>1</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca" Cuba.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Reyes Hernández, J. (2020). Transformar la cultura de las organizaciones: un desafío desde la indagación apreciativa generativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 363-370.

#### RESUMEN

El artículo que se presenta es el resultado de la aplicación de un programa de entrenamiento sociopsicológico en una empresa estatal de servicios, y tiene como antecedentes un diagnóstico de su cultura organizacional. Su objetivo fundamental es contribuir al fortalecimiento de los patrones culturales comunicación, relaciones interpersonales y dirección. El referente metodológico del que parte este programa es la indagación apreciativa generativa. Su importancia radica en la posibilidad de establecer complementariedad entre los enfoques tradicionales en el abordaje de la cultura organizacional y el construccionismo social como paradigma emergente. Además, el programa de entrenamiento parte de las propias aspiraciones y expectativas de los sujetos, son ellos los que deciden qué transformar y cómo hacerlo. Otra novedad radica en la posibilidad de articular la indagación apreciativa y los diálogos generativos en su diseño, lo que contribuye a promover, en la organización, diálogos que creen múltiples posibilidades positivas y la muevan hacia un futuro deseado.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, programa de entrenamiento sociopsicológico, indagación apreciativa generativa.

#### ABSTRACT

The article presented is the result of the application of a socio-psychological training program in a state-owned service company, and it is preceded by a diagnosis of its organizational culture. Its fundamental objective is to contribute to the strengthening of cultural patterns such as communication, interpersonal relationships and leadership. Generative appreciative inquiry is the methodological reference from which this program starts. Its importance lies in the possibility of establishing complementarity between traditional approaches when it comes to organizational culture and social constructionism as an emerging paradigm. Furthermore, the training program is based on the aspirations and expectations of the subjects, it is they who decide what to transform and how to do it. Another novelty lies in the possibility of articulating appreciative inquiry and generative dialogues in its design, which contributes to promoting, in the organization, dialogues that create multiple positive possibilities and move it towards a desired future.

**Keywords:** Organizational culture, socio-psychological training program, generative appreciative inquiry.

## INTRODUCCIÓN

Adentrarse en un estudio de la cultura de cualquier organización para intentar modificar algunos de sus patrones culturales, constituye un desafío para los investigadores.

El hecho de que se constituya dicho constructo como algo muy enraizado en la subjetividad organizacional, hace que cualquier intento de transformación genuino deba pensarse sobre premisas que ahonden en los supuestos de partida que comparten los trabajadores.

Al revisar las diversas perspectivas teóricas que a lo largo de la historia han abordado este término, se puede notar que aún existe mucha inexactitud a la hora de ubicar dicho constructo en un referente conceptual más homogéneo.

Segredo, García & León (2017), explican que *“las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional”*. (p.90)

Es por ello que se puede considerar que, a decir de Reyes & Moros (2020), *“la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social, determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella”*. (p.56)

El programa de entrenamiento sociopsicológico diseñado en esta investigación, se adentra en los supuestos o creencias más arraigados en la organización, lo cual constituye una ruta metodológica válida para que los sujetos tomen conciencia de ello y que se acerquen, desde su interpretación, a la manera correcta en que vivencian, procesan y devuelven la cultura organizacional.

Según Reyes (2019), *“analizar la cultura organizacional en profundidad constituye un desafío, dada la complejidad con que se presenta dicho fenómeno en los diversos escenarios de estudio. Es por esa razón que el punto de partida debe ser la confección de un diagnóstico, para no caer en la simplificación de considerarla sólo como el encadenamiento de aquellas variables perceptuales que aparecen al intentar aproximarnos a ella”*. (p.17)

Dada la importancia que reviste el estudio de la cultura, cada vez más las empresas concentran parte de sus esfuerzos y recursos en el desarrollo del potencial humano, en el fortalecimiento de ese capital intangible que los trabajadores reflejan en su actividad dentro de la organización. A decir de Salas, García & Murillo (2017), *“todas las organizaciones deben promover una cultura innovadora que facilite tener mayor participación y compromiso de sus trabajadores”*. (p.90)

Por otra parte, la metodología de la indagación apreciativa sugiere que la organización y el cambio son procesos de indagación relacional basados en la afirmación y la apreciación, donde las preguntas y el diálogo acerca de las fortalezas, éxitos, valores y aspiraciones de sus miembros, promueven en sí mismo la transformación de los sujetos. El propio proceso de indagar de manera apreciativa genera cambios en la manera en que los sujetos se aproximan a los fenómenos estudiados dentro de la organización.

En cambio, en los procesos generativos se promueve la co-construcción de opciones para facilitar el abordaje de situaciones problemáticas, transformando la descripción, la visión y el registro de posibilidades. A través de este proceso de diálogo reflexivo, las personas, grupos y organizaciones llegan a reposicionarse creativamente y a transformarse, a partir del desarrollo de una serie de habilidades y herramientas que se adquieren durante este proceso.

El programa de entrenamiento que se propone en esta investigación, se sustenta en los aportes metodológicos de la indagación apreciativa generativa. La construcción colectiva que se genera en los espacios grupales, desde este referente, supone un proceso genuino de transformación organizacional y la posibilidad de generar nuevas formas más efectivas para hacerla sostenible. Según Arenas & Casaña (2015), *“si se continúa con la forma tradicional en que hasta ahora se funciona, se vuelven a alcanzar los mismos resultados que hoy se conocen y que se requiere cambiar cuando se habla de cambio de mentalidades. Para este cambio de mentalidad, por ende, es preciso el cambio de los dispositivos humanos con los que hoy se actúa y dirige”*. (p.79)

Se ha podido constatar, a partir de las prácticas acumuladas en contextos diversos, que la plasticidad de esta propuesta adquiere significados muy particulares en cada grupo. Las experiencias en las organizaciones laborales en Cuba (Arenas & Casaña, 2015; Domínguez & Solernou, 2015; Oramas, 2015; Rojas & Gómez, 2015; Reyes, 2016), develan algunas contribuciones devenidas

en aprendizajes, que justifican la pertinencia y relevancia de esta metodología.

En las experiencias de trabajo con grupos se percibe la cooperación de todos los subsistemas involucrados como una alternativa de marcada importancia para la construcción de procesos grupales, dado por el hecho de que todas las personas tienen algo positivo, interesante y desarrollador que aportan a los objetivos y metas organizacionales, logrando el empoderamiento de los individuos y el reconocimiento de un lugar y una posición dentro de la organización.

Los registros tomados de algunas experiencias apuntan a que los individuos reconocen la luz verde de la transformación, de la posibilidad de romper con la inercia, de encontrar ese giro en la manera de sentir y actuar dentro de la organización por una perspectiva que esté más enfocada en el desarrollo de una fusión viva y orgánica entre la organización y sus trabajadores. Al respecto Arenas & Casaña (2015), sugieren que *“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)

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente 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?

Estas respuestas y su discusión considero, pueden ofrecer una ruta metodológica necesaria para comprender la organización laboral desde su naturaleza compleja, que se acerque a un modelo que la entienda, no como conjunto de elementos separados sino, como forma de vida dinámica e interconectada.

El objetivo general es diseñar un programa de entrenamiento para fortalecer patrones culturales en una empresa servicios, mediante la potenciación de vínculos apreciativos generativos. Se toman en consideración los patrones de la cultura organizacional que los trabajadores consideran tienen una expresión disfuncional dentro de la organización, así como algunos elementos de la metodología del proceso de indagación apreciativa generativa.

El mismo tiene como propósito movilizar en los trabajadores la capacidad crítica sobre la realidad organizacional de la que forman parte, a partir de la interpretación de los modos que tienen de subjetivar dicha realidad en relación con los patrones culturales comunicación, relaciones interpersonales y dirección.

En tal sentido, se intenta construir desde un proceso dialógico, participativo y experiencial una nueva ruta que influya en la organización del trabajo, los modos de relacionamiento interpersonal y grupal, los estilos de dirección y el manejo de la comunicación en todos los niveles.

La metodología que se emplea en el diseño e implementación del programa de entrenamiento es cualitativa, y se sustenta en un diseño de investigación-acción participativa.

El diseño del programa de entrenamiento fue validado por criterio de expertos. Para la selección de los mismos se tomó en consideración la 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.

En total fueron 9 los expertos consultados, y se tuvo en cuenta la conformación de especialistas tanto a nivel nacional como internacional. Las personas consultadas muestran una amplia y fructífera trayectoria profesional en los campos de estudios antes mencionados, con más de 10 años de experiencia acumulada en la práctica, avalados por resultados de investigaciones y publicaciones en revistas de alto impacto. El 100% ostenta la categoría científica de Doctor en Ciencias.

De esta forma el diseño del programa quedó conformado a partir de las siguientes invariantes: nombre del programa, objetivos, fundamentación del mismo, referentes teóricos y metodológicos de los que parte, estrategia metodológica y evaluación. Su implementación tuvo una frecuencia semanal, se desarrolló en 9 sesiones, con un tiempo de duración que osciló entre 1 y 2 horas por sesión, y cuenta con 6 fases las cuales se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Fases del programa de entrenamiento y propósito de las mismas.**

Fase	Propósito
Fase 1. Re-formulación positiva de los patrones culturales seleccionados y elección de los tópicos afirmativos	En este momento se parte de los patrones disfuncionales de la cultura organizacional recogidos en la fase de diagnóstico, los sujetos lo transforman en un enunciado positivo y construyen cuáles serían los tópicos afirmativos (identificación reflexiva de qué va a ser estudiado) sobre los que se debería incidir en este proceso.
Fase 2. Descubrimiento de las fortalezas del grupo.	Constituye un momento de búsqueda para entender "lo mejor de lo que es" y "lo que ha sido" de la organización e implica una rica descripción de las mejores prácticas ocurridas en ella en relación con los tópicos afirmativos seleccionados. Desde esta propuesta metodológica, este momento se desarrolla tomando como centro las entrevistas apreciativas generativas, donde los sujetos aprecian lo mejor de las personas y los grupos y comienzan a experimentar el valor de reconocer y expandir aquello que funciona bien en la organización.
Fase 3. Expectativas positivas sobre los patrones culturales.	Este momento implica una exploración energizante de lo que podría ser la organización, los sujetos plantean sus aspiraciones y expectativas positivas para su trabajo, sus relaciones laborales y su organización. Esta etapa es a la vez práctica y generativa y reta el status quo cuando ayuda a las personas a imaginar futuros más valiosos y vitales, mejores resultados y contribuciones trascendentes para el desarrollo organizacional.
Fase 4. Diseño de la organización que se aspira.	Se basa en un conjunto de proposiciones provocativas que son afirmaciones que describen la organización ideal a partir del reconocimiento de: qué se está diseñando, quiénes forman parte de ese proceso y cómo describen la organización a la que aspiran, en función de los tópicos seleccionados.
Fase 5. Plan estratégico de la organización.	Constituye una serie de acciones concretas a ejecutar, diseñadas por los propios sujetos, y que inspiran el aprendizaje y la innovación continua de la organización. Este momento se enfoca, específicamente, en los compromisos que cada miembro contrae para implementar todo lo que se ha construido durante el proceso de cara al futuro, tanto a nivel personal como organizacional.
Fase 6. Evaluación integral del programa de entrenamiento.	Es el momento en que los sujetos de la muestra evalúan el programa en función de las siguientes categorías: diseño del programa, metodología empleada, viabilidad, vivencias y aprendizajes como resultado del proceso.

La conformación de la muestra intencionada que formó parte del programa de entrenamiento fue de 17 trabajadores, de 32 que participaron en la fase de diagnóstico. Se seleccionaron tomando en consideración los siguientes requisitos:

- Que pudiera estar la mayor cantidad de decisores de primer nivel y jefes de departamento.
- Actores claves de la organización, no sólo por su posición dentro del organigrama (Reservas de los directivos) sino por su capacidad de influencia y transformación en los grupos donde laboran.
- Que estuvieran representadas las áreas más importantes de la empresa.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez implementado el programa de entrenamiento, se realiza una evaluación que parte del análisis realizado por los sujetos a cada una de las fases y sesiones que tuvo lugar durante la implementación del mismo. Se toma en consideración la relación que se establece entre los patrones culturales comunicación, relaciones interpersonales y dirección, con los vínculos apreciativos generativos resultados de la implementación del programa.

En cada una de las fases, se privilegia la construcción colectiva desde la participación y el compromiso que se genera a partir de las dinámicas utilizadas. A través de los nuevos aprendizajes incorporados, se establece una comunicación que integra la persona, relación y situación, movilizandando las competencias de los sujetos hacia situaciones de aprendizaje que les permitiera visualizar un futuro en la empresa más creativo e innovador.

Los sujetos establecieron puentes efectivos desde el momento que reconocieron que sus contribuciones eran valiosas al proceso de construcción grupal y no por el rol que ocupaban dentro del organigrama de la empresa. De esa forma el poder se horizontaliza, se abrieron canales de comunicación que posibilitaron que cada persona fuera escuchada desde sus modestos y productivos aportes, la ruta proyectiva a seguir emergió del consenso y del diálogo grupal y no desde la imposición y, por tanto, los aportes resultan significativos.

Estos resultados devienen de una lectura crítica de cada una de las fases. 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.



**Fase 1. Sesiones 1 y 2**

Durante esta fase de reformulación positiva de patrones culturales y elección de tópicos afirmativos, se puede apreciar como las historias contenidas en los discursos de los sujetos crean vínculos y tejen redes de relaciones que favorecen la aceptación, la empatía y el acercamiento desde la diversidad. La positividad de esta red de relaciones intensifica la proactividad, empodera a los participantes y estimula la confianza en poder realizar la visión de futuro imaginado.

**Fase 2. Sesiones 3, 4 y 5**

Esta fase, que apunta al descubrimiento de las fortalezas que como grupo podían apreciar para el fortalecimiento de los patrones culturales trabajados, impulsó de manera directa el desarrollo de la participación, el involucramiento, el compromiso con el trabajo y la organización, siendo un estímulo efectivo a la visión y creatividad. Los significados que encierran para los sujetos las historias de éxito, se crean y transforman en las relaciones que establecen entre ellos. Se aprovecha el valor que alcanza el poder generativo del discurso, ya que los trabajadores lograron un reconocimiento de sus potencialidades y un incremento de sus recursos para aportar a la organización, a partir del descubrimiento de eso que ha sido exitoso y muy productivo y que se puede traer al presente, provocando un mayor aprendizaje, mejores interacciones, valores positivos de los individuos, así como el desarrollo de pautas de comunicación más efectivas.

**Fase 3. Sesión 6**

Durante la sesión que corresponde a la tercera fase de construcción de expectativas, se pudo vivenciar un despliegue de energía y de visualización de un futuro para la organización que es mucho más alentador para la obtención de resultados de mayor calidad y alcance. Para el modelo apreciativo, y desde la perspectiva constructora, las personas, los equipos y las organizaciones tienen la capacidad de visualizar, imaginar y crear su propio futuro, lo que les permite orientarse e invertir en *“lo que podría ser”*.

En esta sesión de trabajo, las vivencias generadas como parte del proceso fueron positivas, las personas van moldeando una realidad organizacional que se va construyendo en interacción con el otro, va emergiendo un sentido de identidad con lo que ocurre que constituye un catalizador para el despliegue de un pensamiento creativo e innovador, lo que propicia la creación de posibilidades futuras de éxito, donde se integren los intereses individuales con los objetivos y metas de la organización.

**Fase 4. Sesión 7**

Por su parte, esta fase refuerza la idea del carácter participativo e innovador de la propuesta. La posibilidad de construir colectivamente, atemperándose a la realidad macro-económica y social en la cual está insertada la empresa, se visualiza como un camino de gran impacto para el éxito de este programa de entrenamiento.

Una visión compartida de la realidad que presentan y de la proyección a la que aspiran, constituye el puente necesario para que los sujetos se acercaran a las proposiciones provocativas diseñadas por ellos, las cuales constituyen elementos claves del diseño organizacional que las personas prefieren se implementen en la organización para el logro de los tópicos afirmativos.

La técnica del World Café propició una mirada integral de las proyecciones de los sujetos, generando en todo el proceso nuevas conversaciones y diálogos donde cada quien es responsable del contenido y del proceso de su aprendizaje.

**Fase 5. Sesión 8**

Esta sesión dio paso al diseño del plan estratégico. Devela un momento del programa de entrenamiento en el que se diseñan acciones, devenidas como resultado del proceso vivido, que serán rutas de trabajo delineadas y que se corresponden con las expectativas, aspiraciones, necesidades y proyecciones de la organización en un corto, mediano y largo plazo. Constituye el cierre de un proceso al que se llega desde la mirada global que se tiene de la empresa, su misión, su visión, el entorno económico y social en el que se inserta, y sobre todo, los compromisos individuales y colectivos que cada sujeto aporta para el desarrollo del mismo. Este proceso no es lineal, pues se subordina a las dinámicas del grupo donde los participantes, al ser protagonistas, tienen el poder de hacer modificaciones e inclusiones en función de sus necesidades y expectativas de futuro en la organización.

**Fase 6. Sesión 9**

La última sesión propone una mirada retrospectiva del proceso, a modo de evaluación, en el que se identifican las vivencias generadas en los participantes, así como los criterios que estos tienen en relación con elementos de contenido, metodológico, de diseño y aprendizaje. Los resultados arrojaron las siguientes consideraciones de los participantes acerca del programa de entrenamiento:

- Se considera pertinente y viable su implementación en la organización.
- Los trabajadores evolucionaron desde una resistencia inicial a un involucramiento y participación activa.
- El nivel de satisfacción vivenciado es positivo.

- Se logra sensibilizar a los trabajadores, potenciando su capacidad crítica, en relación con los patrones relevantes de la cultura organizacional estudiados.
- Las personas reconocen el valor que alcanza para la organización enfocar sus vínculos interpersonales desde una perspectiva más apreciativa.
- Se establecen diálogos y procesos comunicativos generativos, donde las personas descubren potencialidades que pueden aportar al desarrollo organizacional.
- Se propicia una adecuada comunicación interpersonal, a pesar de algunas barreras que todavía se solapan.
- Se crea un ambiente de participación, confianza y respeto a todas las voces, lo que favorece la colaboración, el compromiso y la responsabilidad.
- Los directivos se involucran en todo el proceso desde una participación activa y expresan compromiso de cambio.

Para la validación del programa de entrenamiento sociopsicológico, se elaboró un cuestionario de tres preguntas para su aplicación a los expertos consultados. 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.

### Pregunta 1

El coeficiente Alpha de Cronbach alcanzado para esta pregunta fue de 0.97, lo que habla a favor de un nivel elevado de consistencia del ítem analizado.

La figura 1 presenta los resultados tomando en consideración los puntajes generales otorgado por los expertos.

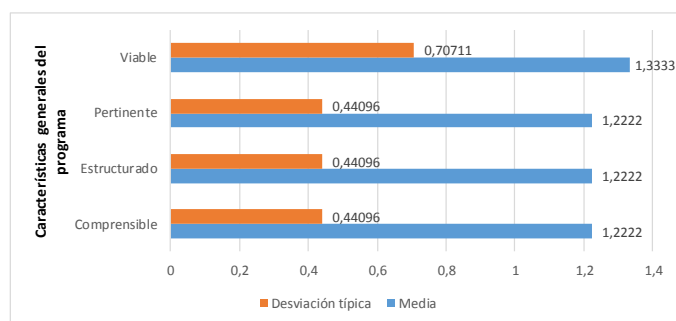


Figura 1. Evaluación general de los resultados del programa de entrenamiento.

Como se muestra en la figura 1, los valores de la media oscilan entre 1.2 y 1.4, avalando que los expertos consideran que el programa de entrenamiento cumple con los criterios establecidos en cuanto al nivel de comprensión, estructuración, pertinencia y viabilidad. La homogeneidad de las respuestas se toma en consideración al mostrarse valores bajos de desviación típica.

### Pregunta 2

En esta pregunta el coeficiente Alpha de Cronbach alcanzado fue de 0.93, lo que refleja también un nivel de consistencia elevado del ítem analizado.

La figura 2 muestra la evaluación de las invariantes que definen el programa.

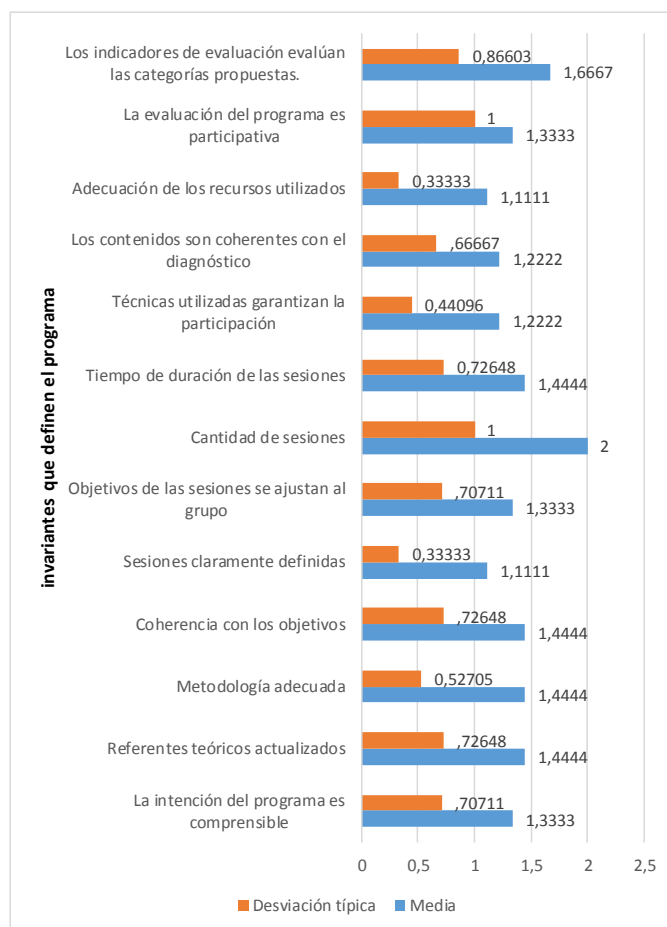


Figura 2. Evaluación de las invariantes del programa de entrenamiento.

En total se evaluaron 13 ítems que resultan las invariantes del programa de entrenamiento. Los valores de media oscilaron entre 1.11 y 2, lo que refleja criterios muy favorables de los expertos en relación con el diseño del programa, cuyas respuestas oscilaron entre las categorías Totalmente de acuerdo (1) y De acuerdo (2). Lo más

significativo resulta la invariante cantidad de sesiones que es la que alcanza el mayor valor de la media (2), por tanto, fue la que más variabilidad alcanzó en los criterios de los expertos, reflejándolo posteriormente en las recomendaciones que se le hacen al programa. Por otra parte, la desviación típica indica valores bajos, lo que refuerza la homogeneidad de las respuestas ofrecidas por los expertos (Figura 2).

### Pregunta 3

Las recomendaciones en las que se centraron los expertos en relación con el programa de entrenamiento 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 del programa se sugiere incluir criterios de medida e indicadores de evaluación antes y después de la aplicación.

Dichas sugerencias dan consistencia a las recomendaciones metodológicas de esta investigación, al ser tomadas en consideración para perfeccionar el diseño del programa, en aras de poder implementarlo en futuras investigaciones sobre cultura organizacional en organizaciones cubanas.

## CONCLUSIONES

Se puede advertir que los resultados obtenidos de la evaluación integral del programa de entrenamiento, pasado un período de 8 meses de su implementación, son favorables para el fortalecimiento de patrones relevantes de la cultura organizacional.

Se reconoce en los trabajadores un aumento de la motivación hacia el logro, elemento que nos habla a favor de la visualización de parámetros de eficiencia en la realización de tareas y de mayor sentido de compromiso y responsabilidad con las metas organizacionales.

Los principales valores que se reconocen como orientadores del comportamiento en la empresa, se asumen desde una perspectiva grupal más que individual, se comparten y aceptan aquellos que tributan a apuestas colectivas más que a la sumatoria de esfuerzos individuales. Esto refuerza cómo la aspiración de moverse hacia patrones comportamentales cercanos a una cultura de desempeño, comienza a internalizarse como parte de una concepción y filosofía de trabajo a nivel organizacional, que reconocen como vital para lograr el incremento de la eficacia en la empresa.

Las relaciones sociales se muestran más fortalecidas, se valora la importancia de establecer relaciones colaborativas para el logro de procesos generativos que incrementen el desempeño laboral y la coincidencia de visiones, objetivos y metas, elementos típicos de una cultura de apoyo.

El programa de entrenamiento influyó positivamente en el mejoramiento de la comunicación interpersonal y grupal. Se reconfiguran los patrones de comunicación entre los sujetos, modulados desde la experiencia discursiva vivenciada durante la implementación del programa. Se aprecia un discurso mucho más apreciativo, valorativo y de reconocimiento de una individualidad y grupalidad positiva que tributa al desarrollo de la organización. Se hacen considerables esfuerzos por transformar estilos de comunicación verticales y transmisivos por otros más dialógicos y participativos, expresados en los espacios de reuniones y en otros que se crean para consulta y toma de decisiones.

Se considera que el programa de entrenamiento impacta de manera positiva en los modelos de ejercicio del poder. Se logra la cooperación de los directivos para la implementación del mismo, asumen una posición activa, participativa y de involucramiento en las diferentes sesiones del programa, el discurso de la gran mayoría se fue moviendo desde argumentos que demostraban cierta rigidez y autoritarismo hacia narrativas que se iban moldeando a una comprensión más real del fenómeno del liderazgo y la dirección y su impacto en los procesos de desarrollo organizacional.

Se aprecia una mayor cohesión de las diferentes subculturas que existen al interno de la misma. Por su parte, el nivel apreciativo y valorativo de la cultura, traducido en valores, expectativas y significados, se muestra más fortalecido, se logra sensibilizar a los trabajadores y a los directivos sobre los patrones culturales relevantes y las contribuciones que se pueden hacer para incrementar los niveles de funcionalidad dentro de la empresa.

Se logran mover los esquemas mentales desde modelos condicionados por el modo de funcionamiento habitual, hacia aquellos más abiertos, dinámicos, conectados con una nueva visión de la organización y de sus miembros. Esto resulta en sí mismo un elemento de cambio favorable para la empresa, más allá de que se produzcan o no transformaciones reales a nivel estructural, de gestión de procesos o de modificación en determinados procedimientos. Están sentadas las bases para el tránsito hacia una cultura organizacional positiva.

La elevada plasticidad que presenta la metodología de la indagación apreciativa generativa, nos da muestra de su carácter abierto y flexible y con posibilidades reales de ajustarla a cualquier escenario de las organizaciones laborales, siempre que se ponga en diálogo con el carácter socio-económico y cultural del contexto donde se implementa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, P., & Casaña, A. (2015). Cambio apreciativo de una organización: CENESEX. En, Arenas, P. et al., *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan*. Ed. Félix Varela.
- Domínguez, G., & Solernou, I. (2015). Dirección por valores e indagación apreciativa. En, Colectivo de autores, *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan*. Ed. Félix Varela.
- Oramas, M. (2015). La indagación apreciativa. Inicios de una experiencia en la capacitación de dirigentes. En, Arenas, P. et al., *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan*. Ed. Félix Varela.
- Reyes, J. (2016). Proceso de indagación apreciativa en un contexto universitario. Apuntes de una experiencia práctica. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 19(4), 1523-1547.
- Reyes, J. (2019). *Fortalecimiento de patrones relevantes de la cultura organizacional. Entrenamiento sociopsicológico*. (Tesis Doctoral). Universidad de La Habana.
- Reyes, J., & Moros, H. (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, FLACSO-Cuba, 8(1), 54-79.
- Rojas, M., & Gómez, J. (2015). Desechar lo negativo por lo positivo: una experiencia comunitaria desde la indagación apreciativa. En, Arenas, P. et al., *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan*. Ed. Félix Varela.
- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.
- Segredo, M., García, J., & León, P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista INFODIR*, (24), 86 -99.