

Programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional en McDonald's-Ecuador

Awareness program to strengthen the organizational culture in McDonald's-Ecuador

Programa de sensibilização para o reforço da cultura organizacional no McDonald's-Ecuador

Javier Reyes Hernández¹, Ronny Omar Molina Morán²

¹ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Departamento de Capacitación y Superación a Cuadros y Reservas. Pinar del Río. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0726-1097>. Correo electrónico: reyeshernandezjavier@gmail.com

² Universidad de Guayaquil. Facultad de Psicología. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1146-1545>. Correo electrónico: ronny.molinam@ug.edu.ec

Recibido: 3 de abril 2020.

Aprobado: 29 de mayo 2020.

RESUMEN

Los estudios de cultura organizacional cada vez cobran más fuerza en el ámbito empresarial. En un contexto tan globalizado y mercantilista, existe una tendencia hacia el desarrollo de organizaciones más humanizadoras, donde las personas puedan descubrir un espacio de autorrealización que tribute, no solo a su bienestar personal, sino al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. El artículo es el resultado de una investigación que tiene como objetivo diseñar e implementar un programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional, en una empresa de comidas rápidas en el Ecuador. Se utilizó un diseño mixto, donde la etapa cuantitativa correspondió a la fase de diagnóstico de la cultura organizacional y la etapa cualitativa al diseño e implementación del programa de sensibilización. La muestra seleccionada fue de 17 sujetos pertenecientes a las tres áreas que conforman la empresa. Como resultado se obtuvo que existen determinados patrones de la cultura organizacional que tienen una expresión disfuncional dentro de la empresa, tales como: estilos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y motivación. A partir de la implementación del programa de entrenamiento, se sensibiliza a los trabajadores de la empresa sobre los diversos factores sociopsicológicos que influyen en su cultura, se facilitan nuevas estrategias de afrontamiento para mejorar la calidad de vida laboral, se produce un incremento de la motivación intrínseca, los procesos comunicativos tienden a horizontalizarse y los estilos de dirección muestran una ligera tendencia a ser participativos.



Palabras clave: programa de sensibilización; cultura organizacional; liderazgo; comunicación; trabajo en equipo; motivación

ABSTRACT

Organizational culture studies gain strength in the business world. In such a globalized and mercantilist context, there is a trend towards the development of more humanizing organizations, where people can discover a space of self-realization that contributes not only to their personal well-being, but also to the fulfillment of organizational objectives and goals. The article is the result of research that aims to design and implement an awareness program to strengthen organizational culture in a fast food company in Ecuador. A mixed design was used, where the quantitative stage corresponded to the diagnostic phase of the organizational culture and the qualitative stage to the design and implementation of the awareness program. The selected sample was 17 subjects belonging to the three areas that make up the company. As a result, it was obtained that there are certain patterns of organizational culture that have a dysfunctional expression within the company, such as: leadership styles, communication, teamwork and motivation. From the implementation of the training program, the workers of the company are sensitized on the various socio-psychological factors that influence their culture, new coping strategies are provided to improve the quality of work life, there is an increase in the intrinsic motivation, communication processes tend to be horizontal and management styles show a slight tendency to be participatory.

Keywords: awareness program; organizational culture; leadership styles; communication; teamwork; motivation

RESUMO

Os estudos de cultura organizacional estão a tornar-se cada vez mais importantes no mundo empresarial. Num contexto tão globalizado e mercantilista, há uma tendência para o desenvolvimento de organizações mais humanizadoras, onde as pessoas podem descobrir um espaço de autorrealização que presta homenagem não só ao seu bem-estar pessoal, mas também ao cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. O artigo é o resultado de uma pesquisa que visa desenhar e implementar um programa de sensibilização para fortalecer a cultura organizacional em uma empresa de fast food no Equador. Foi utilizada uma concepção mista, em que a fase quantitativa correspondeu à fase de diagnóstico da cultura organizacional e a fase qualitativa à concepção e implementação do programa de sensibilização. A amostra selecionada foi constituída por 17 sujeitos pertencentes às três áreas que compõem a empresa. Como resultado, foi obtido que existem certos padrões de cultura organizacional que têm uma expressão disfuncional dentro da empresa, tais como: estilos de liderança, comunicação, trabalho em equipa e motivação. Desde a implementação do programa de formação, os colaboradores da empresa foram sensibilizados para os vários fatores sociopsicológicos que influenciam a sua cultura, são facilitadas novas estratégias para melhorar a qualidade da vida profissional, há um aumento da motivação intrínseca, os processos de comunicação tendem a ser horizontais e os estilos de gestão revelam uma ligeira tendência para a participação.

Palavras-chave: programa de sensibilização; cultura organizacional; liderança; comunicação; trabalho de equipa; motivação

INTRODUCCIÓN

La economía mundial está dando paso a una nueva concepción en el entorno laboral para las organizaciones. Resulta necesario incorporar nueva tecnología e infraestructura que permitan elevar los estándares de competitividad en el mercado exterior, pero sobre todo, fortalecer la dimensión humana en las organizaciones, aspecto que resalta como una ventaja competitiva cada vez más necesaria.

Los cambios en el comportamiento organizacional han sido paralelos a un cambio del perfil y vida laboral del colaborador. Para el logro de este propósito, es inevitable prestar atención a la cultura organizacional. Un estudio de cultura permite comprender los valores, creencias, actitudes y sentimientos compartidos, las opiniones de otros, las relaciones de poder, etc. Con esto, se trata de conocer las condiciones y características concretas de las empresas en las que se llevará a cabo el proceso y, por consiguiente, sobre qué características sociopsicológicas se podrá influir para generar un cambio organizacional.

Cuando se toma en cuenta la cultura de la empresa, se puede hacer una lectura de los principales valores que se promueven en ella, por ejemplo, la participación de los empleados, el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación y otros de vital importancia para el éxito organizacional. Esto contribuye a que la empresa se convierta en una organización de aprendizaje continuo, dispuesta a asumir nuevos retos y responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, genera en la empresa una cultura evolutiva que permite la continua redirección y adaptación eficaz al mercado (Garzón Castrillón, 2018), la interconexión entre componentes individuales, grupales y organizacionales (García et al., 2018) así como promover el capital de trabajo de la empresa como estrategia de éxito en la gestión financiera (Barba Álvarez, 2000).

Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tienen que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos (Valdés Rodríguez et al., 2017).

La presente investigación fue realizada en una empresa transnacional de comidas rápidas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, líder en su actividad productiva por más de diez años en el mercado actual.

Con la finalidad de diseñar e implementar un programa de entrenamiento para sensibilizar a los trabajadores con aquellas variables de la cultura organizacional que tienen una expresión disfuncional en la empresa, se partió de un diagnóstico de la cultura, apoyado en técnicas y procedimientos avalados por expertos en el tema y que constituyen el punto de partida para una mejor comprensión y análisis de dicho fenómeno.

La aplicación de dicho programa de sensibilización permitió acercarse a la comprensión que hacen los sujetos de la cultura organizacional, reflexionar sobre el impacto que tiene a nivel individual, grupal y organizacional y promover un espacio de diálogo acerca de cómo se podrían modular dichos patrones en función de generar una cultura organizacional facilitadora de procesos de mejora continua y que integre las expectativas de los sujetos con las necesidades de la organización.

Despertar la conciencia crítica de los sujetos sobre su cultura organizacional es el punto de partida si se quiere lograr alguna transformación; de ahí que el objetivo fundamental de la presente investigación sea diseñar e implementar un programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional, en una empresa de comidas rápidas en el Ecuador.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el estudio, se realizó una amplia búsqueda y revisión bibliográfica de los principales conceptos abordados. De esta forma, se establece un diálogo entre los resultados obtenidos y los referentes teóricos de partida. En ese sentido, se ahonda en la conceptualización de cultura organizacional, categoría central de esta investigación, así como las otras variables sociopsicológicas que emergieron como relevantes en el proceso de diagnóstico.

Por otra parte, se tuvo en cuenta una población total de 28 trabajadores. La selección de la muestra fue de casos-tipo, conformada por 17 sujetos, de los cuales 7 pertenecen al área de auxiliares de restaurante, 6 a las anfitrionas y 4 encargados de entrenamiento en el área operativa. El criterio de inclusión utilizado fue que los sujetos llevaran más de tres años de experiencia laboral, de manera que fuera tiempo suficiente para tener una apropiación de los principales valores que promueve la cultura organizacional. Además, se incluyeron los encargados de entrenamiento ya que, por el cargo que ocupan, resulta viable instalar cualquier posible transformación a nivel organizacional.

El diseño de la investigación fue mixto. La etapa cuantitativa correspondió al diagnóstico de la cultura organizacional, donde se le aplicó a toda la muestra los siguientes instrumentos de recogida de información:

- Cuestionario de Normas y Valores: Según Reyes Hernández y Moros Fernández (2020), el presente cuestionario tiene como objetivo explorar la cultura de las organizaciones laborales. En tal sentido, se hace un análisis de la dispersión entre las normas y valores reales con respecto a las deseadas que señalan los sujetos. De esta forma, se conocerá el grado de conformidad e inconformidad de los individuos con los valores y las cualidades presentes en la organización. La técnica está formada por un total de 24 características, que constituyen normas y valores propios de la organización en sentido general. Como primer paso, se pide al individuo que seleccione 10 de las características que considera que existen en la organización y, posteriormente, 10 de las características que deberían existir en la organización.

- **RAP SESSION:** Esta encuesta es creada por la corporación internacional McDonald's para determinar diversos factores que tienen falencias en sus empresas transnacionales. La misma ha sido utilizada en múltiples investigaciones desarrolladas en dicha corporación y validada internacionalmente por criterio de expertos. Consta, para el análisis, de 6 factores que influyen en la cultura y el clima organizacional, los cuales son: Ambiente de trabajo, Motivaciones, Horarios de Trabajo, Breaks del personal, así como la Dirección y Comunicación Gerencial. Cada uno de estos factores tiene una serie de preguntas que aportan al departamento de Recursos Humanos a determinar cuáles son los factores que inciden en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.
- **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 con 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.

Con los insumos recogidos en la fase de diagnóstico, se diseñó e implementó la propuesta del programa de sensibilización, que propició la reflexión crítica de los trabajadores en relación con los diversos factores de la cultura organizacional actual, la facilitación de nuevas estrategias de afrontamiento para mejorar la calidad de vida laboral y la promoción del cambio y la gestión del potencial humano a través de los factores sociopsicológicos diagnosticados. Para ello, se utilizó un abordaje cognitivo-vivencial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis teórico en torno a la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha sido abordado desde hace más de cuatro décadas, encontrando diversos autores que refieren aspectos constitutivos que refuerzan la importancia de dicho fenómeno para el estudio de las organizaciones laborales.

Quien acuñó el concepto de cultura organizacional, con mayor exactitud, fue Schein (1988), al referirse a la cultura como patrón de supuestos básicos considerados válidos y enseñados a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.

Algunos autores contemporáneos refieren a la cultura como la calidad, la claridad, la preocupación por el empleado, el código de conducta y la preocupación por el cliente (Ibidunni & Mayowa, 2014), mientras que otros acuñan dicho constructo desde cinco conceptualizaciones muy bien delimitadas: la cultura como los valores, como las

historias, como las estructuras, como juego de herramientas y como las categorías (Giorgi et al., 2015).

Las investigaciones sobre cultura han conducido a identificar su abordaje desde dos grandes paradigmas: el positivista y el constructivista. Por un lado, la organización se percibe como una relación de posesión, es decir, tiene una o varias culturas que han de ser tenidas en cuenta en un análisis organizacional. Por otra parte, desde el punto de vista constructivista, se enfoca como una relación de identificación, es decir, la organización es una realidad cultural sociocognitivamente construida y, por tanto, se entenderá adecuadamente desde la metáfora que concibe las organizaciones como culturas (Reyes Hernández, 2018).

La cultura es expresión de la realidad organizacional, desde la perspectiva de la construcción intersubjetiva de significados por parte de sus miembros, lo cual es expresión de las normas, valores, rituales, tipos de diálogos, aprendizajes; en definitiva, se construye así una identidad que es compartida por la mayoría de los miembros.

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 Hernández & Moros Fernández, 2019).

La comunicación y su influencia en la cultura organizacional

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Si se analizan las diferentes funciones que cumple, se podrá entender mejor por qué se considera un valor clave para el cambio en la cultura organizacional:

- Establece y define metas
- Desarrolla planes para lograr las metas establecidas
- Organiza eficazmente los recursos humanos y técnicos
- Selecciona, desarrolla y evalúa a los colaboradores en la organización
- Dirige, orienta y crea un clima que incentive la participación de sus miembros
- Controla el desempeño de sus integrantes

La comunicación es el medio mediante el cual se unifica la actividad organizacional, se ofrece a los colaboradores información sobre su cultura y posibilita la socialización de sus valores. Vincula a los miembros para lograr un propósito común mediante el intercambio de información.

Puede analizarse como un fenómeno que apunta a distintas cuestiones, dependiendo de los lentes conceptuales que se utilicen para abordarla. La comunicación organizacional debe conceptualizarse y analizarse según el enfoque que se adopte, que puede ir desde los enfoques más objetivistas -como el funcionalista- hasta los más subjetivos, si se piensa en el enfoque crítico (Deetz, 2001, tomado de Wills, Cevallos, Sadi & Ancín, 2017).

El campo de estudio de la comunicación organizacional en el Ecuador es relativamente joven (Paladines Galarza et al., 2013) por lo que se necesita seguir potenciando investigaciones que contribuyan a incorporarla como pieza clave para el desarrollo organizacional y la motivación del equipo de trabajo dentro de una cultura organizacional fuertemente estructurada.

Es por esa razón que la comunicación constituye un tema que está relacionado con la cultura pues, a través de los diálogos y los vínculos que establecen los sujetos, se va estructurando una cosmovisión que influye en el comportamiento, generando y transmitiendo, no solo información, sino valores, emociones y sentimientos. Su carácter proactivo influye en la satisfacción laboral, la productividad y, sobre todo, en el compromiso con la organización.

Es por ello que resulta de vital importancia su abordaje, no solo como vehículo trasmisor de información, sino como generador de una realidad organizacional que se comparte entre los miembros y que alcanza su expresión a través de la cultura.

Liderazgo organizacional y cultura

En la actualidad, el tema del liderazgo está cobrando cada vez más fuerza debido a las crecientes exigencias del mercado y del entorno en las que se ven envueltas las empresas.

Aun constituyen referencia obligada los aportes que hicieron los pioneros del pensamiento administrativo moderno, Frederick Taylor y Henry Fayol, cuya principal contribución fue demostrar que la Administración Científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo.

Es oportuno sintetizar algunos elementos que se consideran importantes y a los que Scholtes (1999), uno de los más fieles seguidores de la teoría de Deming, les llamó "nuevas capacidades de liderazgo". Para Scholtes, la efectividad del liderazgo tiene que ver, esencialmente, con:

1. La habilidad para pensar en términos de sistemas y saber cómo dirigirlos
2. La habilidad para comprender la variabilidad del trabajo en la planeación y en la solución de problemas
3. Entender a las personas y la razón de que se comporten como lo hacen
4. Entender la interdependencia e interacción entre sistemas, variación, aprendizaje y comportamiento humano. Saber de qué manera cada uno de estos aspectos afecta a los demás
5. Dar visión, significado, dirección y orientación a la organización

El liderazgo, como fenómeno psicosocial, no se construye bajo preceptos o códigos pautados, se solidifica en cada individuo desde aptitudes y aprendizajes propios. El líder no existe *per se*, desarrolla estas capacidades y habilidades como parte del proceso de interrelación que establece con los sujetos, adaptándose a las necesidades y los valores y tomando en consideración las relaciones de respeto, la empatía que se establece entre los empleados.

Según Reyes (2004):

El liderazgo es un fenómeno de naturaleza subjetiva que tiene su expresión en el comportamiento organizacional, a partir de una serie de indicadores claves que favorecen o entorpecen el desarrollo del mismo. Cuando hablamos de satisfacción laboral de los empleados, de motivación con la labor que desarrollan, de sentido de permanencia y pertenencia con el centro, de un clima organizacional facilitador de procesos de mejora continua, de desempeño exitoso, valores comunes y creencias compartidas, debemos tomar como eslabón central el líder y, más específicamente, sus habilidades de liderazgo, que lo convierten en resorte capaz de equilibrar y satisfacer los intereses de los trabajadores y las metas de la organización.

Motivación laboral

La motivación laboral para el colaborador en una organización constituye uno de los factores fundamentales para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Cuando un colaborador se siente satisfecho en su trabajo, eleva su sentido de permanencia, establece relaciones sociales y comparte sus creencias y valores con su entorno laboral.

Una organización que integra en su estrategia de negocios la posibilidad de potenciar un intangible tan necesario como lo es la motivación laboral, permitirá que sus empleados eleven su nivel de compromiso e implicación, que mejore el rendimiento laboral, el desarrollo de un pensamiento creativo e innovador, un incremento de la competitividad empresarial, así como el fomento de valores que resultan muy atractivos para la empresa como buen empleador.

Según Huilcapi Masacon, Castro López y Jácome Lara (2017): la motivación es un elemento básico a la hora de administrar empresas ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y, además, mejora la calidad de vida tanto personal como familiar.

La organización y sus directivos deberán mantener una cultura que estimule a los individuos y grupos a dar lo mejor de ellos con el objetivo de satisfacer las metas organizacionales y personales. Para esto, se pueden utilizar algunos métodos motivacionales dirigidos a los incentivos, a dar más participación al colaborador en sus funciones, especificando claramente los objetivos y los resultados que se esperan y el reconocimiento a todos sus logros.

Acerca del trabajo en equipo y su importancia para la cultura organizacional

Las organizaciones han tenido que evolucionar de manera acelerada a la par de las exigencias contemporáneas que imprime el desarrollo empresarial. Con ello, sus estructuras de trabajo han tenido que acomodarse hacia concepciones más flexibles organizativamente y tomar, como centro de esta evolución, una concepción que pone al trabajo en equipo como núcleo para el aprovechamiento y optimización del potencial humano y con ello elevar los niveles de eficiencia y rentabilidad de las empresas.

Si bien es cierto que contar con grupos de trabajo altamente competitivos es vital para desplegar la maquinaria empresarial, una concepción de equipo, como premisa de trabajo, garantiza que este engranaje pueda fluir con más calidad.

Según Pelayo y Rodríguez (2015): El trabajo en equipo se genera cuando nace una cultura de colaborar con todos, es por eso, que en las organizaciones donde impera el ordeno y mando, no funciona el trabajo en equipo. Hay que tener claridad de que todos laboren con mucho más gusto.

La bibliografía consultada ahonda en dimensiones claves que se deben estimular para concebir los procesos organizacionales desde el fomento de una cultura de trabajo en equipo.

En primer lugar, la colaboración y la cooperación se erigen como premisas claves para un adecuado funcionamiento en equipo. La raíz de estas dimensiones las podemos encontrar en la comunicación y el liderazgo como factores estratégicos. Romper con la inercia de una fragmentación laboral, en la que cada quien es responsable de una tarea y como tal debe ejecutarla, debe ser el primer paso para construir desde el consenso, el diálogo, la construcción colectiva y el manejo de equipos desde un liderazgo participativo y horizontal.

Premiar los esfuerzos colectivos incentiva el desarrollo de un compromiso y un sentido de pertenencia en los trabajadores. En tal dirección, se redoblan sus esfuerzos por cumplir con los objetivos y metas del equipo, garantizando una contribución clara de sus miembros en coherencia con el propósito que los une.

La participación en el proceso de toma de decisiones constituye un factor vital para que los trabajadores sientan que son escuchados, que sus criterios son tomados en cuenta y sientan que los esfuerzos grupales trascienden las contribuciones individuales.

Finalmente, una comunicación clara, efectiva y donde la información sea asimilada por todos en una misma dirección, garantizará que el equipo funcione bajo premisas bien definidas y los resultados sean más favorables para el éxito organizacional.

Programas de sensibilización

Los acelerados cambios que se viven en las organizaciones laborales en la actualidad implican que se debe tomar conciencia de la importancia de la gestión del potencial humano, sus habilidades y actitudes como base fundamental del éxito o fracaso de la misma.

Las organizaciones deben propiciar espacios de aprendizaje mediante procesos educativos que estimulen la creatividad, motiven el crecimiento personal y faciliten el desarrollo de las competencias requeridas. Esto permite no solo la capacitación y satisfacción de los trabajadores, sino mejora la eficiencia empresarial y el desempeño individual y grupal.

Uno de los recursos más empleados para estos fines son los programas de sensibilización, los cuales se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora.

Básicamente, el sujeto del cambio es la persona. El participante se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él, propiciando una transformación en la conducta propia y del grupo. Para esto, es necesario que el facilitador desarrolle un ambiente socioemocional de confianza, en el que los participantes puedan experimentar nuevas conductas y ensayar respuestas a situaciones novedosas mediante juegos y dinámicas de grupo.

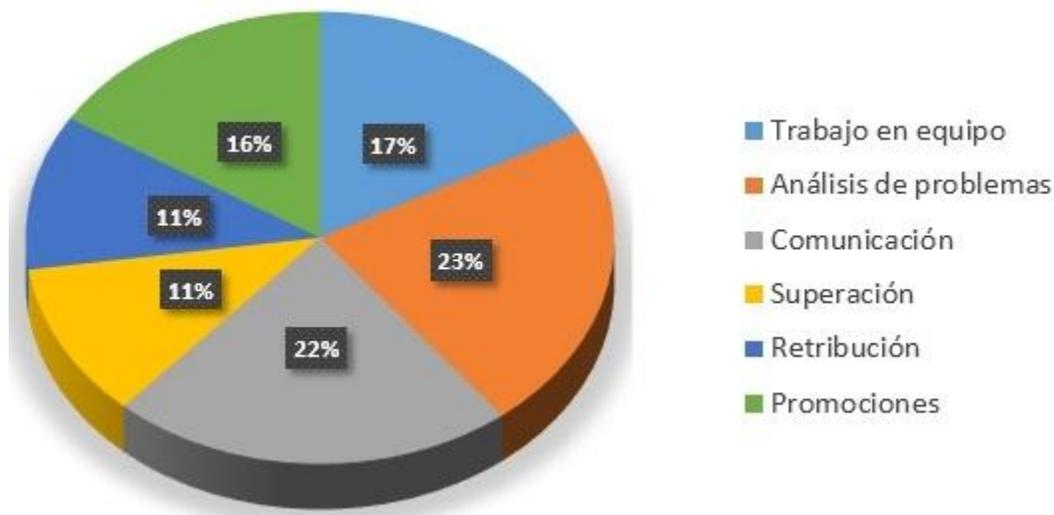
Sensibilizar a los miembros de la organización permite que en ellos exista un estímulo de percepción que comprenda mejor su propio comportamiento y el del resto de los sujetos; de esta manera, se puede potenciar el capital humano con que cuenta la organización a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.

El entrenador debe tener un adecuado nivel de preparación, definir con claridad sus objetivos y prever el análisis y evaluación de los resultados respecto a los mismos. Además, debe estar atento a los efectos obtenidos para mejorar o validar la metodología en caso de que sea necesario.

El éxito del programa de sensibilización contribuye a la modelación del comportamiento de los participantes a través de su conducta, autenticidad y enfoque de los contenidos así como el aporte teórico y conceptual que puede brindar para que los sujetos interioricen y apliquen adecuadamente el conocimiento adquirido, organicen el proceso, propicien la participación, el intercambio de experiencias y encaucen la actividad hacia el análisis de las soluciones a las que deben llegar los participantes.

Por otra parte, según los resultados del diagnóstico, esta empresa mantiene una cultura débil-funcional, determinada por la cultura tradicional según sus artefactos, creencias y valores que tiene la corporación a nivel mundial. Esto enmarca a los procesos de producción que se tienen que cumplir eficazmente, identificados por la división, supervisión, control y ritualismo en su sistema de ejecutar el trabajo.

A continuación, se presenta un gráfico que ilustra los principales valores que promueven la organización y los puntajes obtenidos por los sujetos.



Gráf. 1 - Principales valores que promueve la empresa objeto de estudio
 Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico 1, estos valores tienen un puntaje muy bajo, lo que habla a favor de la falta de reconocimiento por parte de los sujetos y de su reducida expresión en la organización. Estos son parte constitutiva de su cultura, de ahí la importancia de explorarlos con mayor profundidad e incorporarlos como elementos de análisis, al programa de sensibilización.

Según el diagnóstico y a partir de la triangulación de instrumentos, el 63.3% de la muestra considera que existe una gran desorientación y resistencia al cambio, lo que provoca el estancamiento y la decadencia de la organización, manifestando fenómenos como: inadecuada comunicación, insatisfacción laboral, fluctuación de personal, escasa colaboración e integridad de equipo, etc. Cuenta con pautas, tales como: sus objetivos, su política, su estructura, sus directivos, sus líneas de autoridad y dependencia.

Basada en una división del trabajo racional, todo debe ser aprobado por la dirección y comunicado a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos ya que la organización sigue lineamientos de la Corporación McDonald's, según criterios del 55.2%.

En cuanto a la delegación de autoridad, el 86.5% advierte que tiene su departamentalización por funciones, que son dirigidas por cada gerente de área, pero no se cumple porque la toma de decisiones en la empresa, tanto en el área operativa como administrativa, la autoridad la tiene el Gerente y, en ocasiones, esto dificulta las funciones de los departamentos, lo que retrasa su trabajo.

El estilo de liderazgo es autocrático. Según el 79.8%, se controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa, maneja un sistema férreo y cerrado, interfiriendo en el proceso de toma de decisiones, lo que sobrecarga la tarea de decidir y, en tanto, que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.

La comunicación siempre es vertical; a los colaboradores no se les pide información o sugerencia ante una problemática; la participación de los trabajadores en este proceso es nula, lo que genera una desmotivación elevada pues, muchas veces en las decisiones que toma la empresa, ellos no se ven reflejados. Estas son afirmaciones avaladas por el 86.5% de la muestra.

En cuanto al trabajo de equipo, la mayoría de los sujetos de la muestra (92.1%) refiere que no existe una cultura que la fomente, que integre los intereses individuales con los objetivos organizacionales. Los colaboradores deben obedecer, sin cuestionamientos, los procedimientos para ejecutar las tareas de acuerdo con los manuales vigentes y cumplir con todo lo establecido por el gerente.

En cuanto a la motivación y el sistema de recompensas, en la mayoría de los casos, son inequitativos, no se establece con la periodicidad establecida y solamente se concentran en soportes materiales, cuestión que es referida por el 68.2% de la muestra.

A partir de este análisis, se puede determinar que el liderazgo, la comunicación, la motivación laboral y el trabajo en equipo, son variables propias de la cultura organizacional que tienen un nivel de expresión disfuncional en la organización, lo cual influye en el alto índice de rotación de personal, siendo esta empresa una de las de más elevado índice de rotación en toda la compañía.

Desde estos resultados, se diseña e implementa un programa de sensibilización que intenta contribuir a generar cambios positivos en la empresa, a facilitar la integración de sus miembros y desarrollar habilidades en los gerentes y colaboradores, reduciendo el favoritismo, las inadecuadas relaciones laborales y el sistema de comunicaciones.

El programa estuvo conformado por cinco sesiones, con una duración de dos horas cada sesión y se utilizaron técnicas vivenciales, de animación, de análisis, de discusión, de evaluación y de cierre.

A continuación se presenta una tabla ilustrativa donde se reflejan los temas, objetivos y momentos del programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tabla 1 - Sesiones del programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional

Sesión	Tema	Objetivos	Momentos
Sesión 1	Comunicación Interpersonal	- Reflexionar acerca de la importancia de la comunicación en las organizaciones. - Proporcionar al colaborador estrategias para una comunicación eficaz.	- Iniciación: Técnica de animación <i>Presenta a tu compañero</i> . - Interacción: Técnica de comunicación <i>Lenguaje verbal y no verbal</i> . - Informativa: Técnica de análisis <i>Miniconferencia</i> .

			-Cierre: Técnica de cierre <i>La doble rueda.</i>
Sesión 2	Liderazgo organizacional	-Reconocer las principales habilidades y capacidades de un líder. -Proponer alternativas de solución de conflictos como parte de las estrategias de liderazgo.	-Iniciación: Técnica de animación <i>El barco.</i> -Interacción: Técnica de comunicación <i>Capitán manda a...</i> -Informativa: Técnica de análisis <i>El dominó analítico.</i> -Cierre: Técnica de cierre <i>La diana.</i>
Sesión 3	Trabajo en equipo	-Enfatizar la importancia del trabajo en equipo para el cumplimiento de la tarea. -Facilitar el desarrollo de habilidades que fomenten el trabajo en equipo.	-Iniciación: Técnica de integración <i>Regalo espiritual.</i> -Interacción: Técnica de comunicación <i>Completa la frase.</i> -Informativa: Técnica de análisis <i>Sociodrama y Sueño del grupo.</i> -Cierre: Técnica de cierre <i>La temperatura grupal.</i>
Sesión 4	Motivación	-Reflexionar sobre la motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional. -Incorporar recursos y habilidades para elevar la motivación de los trabajadores.	-Iniciación: Técnica de animación <i>Telegrama corto.</i> -Interacción: Técnica de comunicación <i>Lenguaje verbal y no verbal.</i> -Informativa: Técnica de análisis <i>Los seis sombreros del pensar.</i> -Cierre: Técnica de cierre <i>Las expresiones.</i>
Sesión 5	Evaluación y cierre	-Integrar los contenidos de las sesiones anteriores. -Evaluar los efectos del programa de sensibilización.	-Iniciación: Técnica de animación <i>Último pensamiento.</i> -Interacción: Técnica de comunicación <i>Lenguaje verbal y no verbal.</i> -Evaluación: Técnica de evaluación <i>Curva analítica.</i> -Cierre: Técnica de cierre <i>Re-test del Cuestionario de Normas y Valores.</i>

Fuente: Elaboración propia

La implementación del programa constituyó un espacio de aprendizaje y desarrollo donde los sujetos tuvieron un protagonismo dentro del proceso. A partir de las diferentes dinámicas y recursos pedagógicos empleados, se logró una integración de todos los participantes, el poder se horizontalizó, las personas sintieron que pudieron expresar sus criterios y opiniones en relación con los temas abordados, lo cual constituyó el punto de partida para lograr el cambio deseado.

Durante todas las sesiones, los trabajadores tuvieron la oportunidad de desarrollar su capacidad crítica en relación con los patrones culturales estudiados, se debatieron temas de interés común en relación con estos, se analizaron estrategias, perspectivas de trabajo, proyecciones futuras, se tomaron acuerdos y se trazó un plan de acciones para su cumplimiento.

En relación con la comunicación interpersonal, las personas fueron transitando desde esquemas de actuación inhibidores hacia otros más abiertos y espontáneos, donde se reconoció que el diálogo y la participación en la gestión de la empresa (desde los roles que asume cada quien) contribuyen al desarrollo de un clima altamente favorable y elevan el sentido de pertenencia y la motivación laboral.

Lo anterior quedó muy conectado con el resto de las variables trabajadas. En las sesiones de debate del programa de entrenamiento, los sujetos de la muestra colocan estas categorías de manera integrada. No puede existir motivación, si no existe una adecuada comunicación, un liderazgo más horizontal y que fomente el trabajo en equipo.

Desde esa perspectiva, enunciaron propuestas que se alejaron de ciertas manifestaciones enquistadas de individualismo y que apuntaron a reforzar las estructuras de cooperación. El establecimiento de sinergias entre las diferentes áreas provocó una mayor colaboración y los resultados se tradujeron en un incremento de la motivación y una mayor eficiencia y rendimiento para la empresa.

Por otra parte, se debatió en torno a la posibilidad de ir modificando ciertos patrones de liderazgo más autocráticos, por otros que estimulen la participación, la creatividad y la innovación, premisas que esta corporación las tiene como pilares estratégicos fundamentales.

La evaluación final del programa constituyó una evaluación del proceso, donde los sujetos reconocieron el aporte a la organización y la pertinencia de incentivar la criticidad de ciertos fenómenos socio-psicológicos que, hasta el momento, pasaban inadvertidos. Contribuyó a generar un ambiente de camaradería y a reconocerse más como personas que desde su rol. Todos estos aspectos son el punto de partida de un cambio mucho más profundo y sostenible a nivel organizacional. Con estos resultados, queda abierta la posibilidad de hacer una evaluación de impacto, pasado un período de tiempo considerable, en el que se puedan evaluar las posibles transformaciones ocurridas en la empresa como resultado del entrenamiento.

En sentido general, durante todo ese proceso circuló una gran energía positiva y una fuerte carga emocional, lo que constituyó el puente para el logro de metas superiores en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como de los intereses individuales.

A partir de la revisión bibliográfica desplegada para esta investigación, unido a los resultados obtenidos, se puede considerar a la cultura organizacional como un fenómeno de vital importancia estratégica para construir procesos más participativos y para generar compromiso y sentido de pertenencia de los sujetos.

Lograr que la cultura se alinee con los objetivos estratégicos de la organización, se convertirá en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sostenga el éxito.

No es posible fomentar valores y creencias compartidas que contribuyan al éxito de la tarea, si no se trabaja desde estilos de liderazgo más democráticos, se fomenta el trabajo en equipo, una comunicación que llegue a todos los niveles, patrones motivacionales, que no solo sean extrínsecos, sino que contribuyan a elevar la autoestima de los trabajadores, así como un clima organizacional, facilitador de procesos de mejora continua.

Esta investigación constituye un paso de avance para crear, en un contexto tan globalizado y mercantilista, organizaciones más humanizadoras, que generen vitalidad y donde las personas puedan descubrir un espacio de autorrealización que tribute, no solo a su bienestar personal, sino al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barba Álvarez, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21(48), 11-34.
<https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/568>
- García, M., Hurtado, P. A., Quintero, D. M., Rivera, D. A., & Ureña, Y. C. (2018). La gestión de las emociones, una necesidad en el contexto educativo y en la formación profesional. *Revista ESPACIOS*, 39(49), 8-21.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n49/18394908.html>
- Garzón Castrillón, M. A. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 29-47. <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3009>
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007645>
- Huilcapi Masacon, M. R., Castro López, G. A., & Jácome Lara, G. A. (2017). Motivación: Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i2.332>

- Ibidunni, O. S., & Mayowa, A. G. (2014). Predicting Performance Through the Elements of Organizational Culture. *Archives of Business Research*, 2(6), 62-82. <https://doi.org/10.14738/abr.26.736>
- Paladines Galarza, F. Y., Valarezo González, K. P., & Yaguache Quichimbo, J. J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo y Pensamiento*, 32(63), 110-128. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp32-63.cifd>
- Pelayo González, J., & Rodríguez Laguía, F. J. (2015). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial. La importancia de llamarse emprendedor*. Paraninfo.
- Reyes Hernández, J. (2004). El liderazgo en las organizaciones: Apuntes para una reflexión. *Revista Avances*, 6(3). <http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2004-3/liderazgo.htm>
- Reyes Hernández, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 104-111. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/892>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157-173. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 54-79. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/473>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes. https://books.google.com.cu/books/about/La_cultura_empresarial_y_el_liderazgo_Un.html?hl=es&id=1zuFPQAACAAJ&redir_esc=y
- Scholtes, P. (1999). *Cómo Liderar: Manual Práctico*. McGraw-Hill.
- Valdés Rodríguez, B. E., Rodríguez Olivas, M. A., & Hernández Bernadett, J. (2017). Percepción de la cultura organizacional y el liderazgo en una institución de educación superior. *ConCiencia Tecnológica*, 53, 16-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6407914>
- Wills Espinosa, N., Cevallos Icaza, M. I., Sadi, G., & Ancín Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: El caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160. <https://doi.org/10.26422/182>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Javier Reyes Hernández, Ronny Omar Molina Morán