

## Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial

### Organizational culture for enterprise sustainability

### Cultura de organização para a sustentabilidade empresarial



Javier Reyes Hernández<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca". Departamento de Capacitación y Superación a Cuadros y Reservas. Pinar del Río, Cuba.

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

 [reyeshernandezjavier@gmail.com](mailto:reyeshernandezjavier@gmail.com)

**Recibido:** 16/07/2021

**Aprobado:** 20/10/2021

## RESUMEN

Los estudios de cultura organizacional alcanzan cada vez más relevancia en el ámbito empresarial, pues su abordaje muestra la realidad de la organización tal y como la subjetivan sus trabajadores. Por otra parte, la sostenibilidad como concepto asociado al crecimiento y desarrollo organizacional adopta, con más fuerza, principios y valores que se traducen en la búsqueda de equidad, justicia social y económica, así como un respeto por la naturaleza, aspectos estos que necesitan ser conectados con las dinámicas organizacionales que se generan a partir de la realidad cultural que vive la empresa. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un programa de entrenamiento socio-psicológico para la transformación de patrones culturales en una empresa procesadora de material reciclable. Para tales fines, se emplea un enfoque mixto de investigación, donde la etapa cuantitativa corresponde a un diseño transeccional descriptivo y la cualitativa a un diseño de investigación-acción participativo. Los resultados refieren que la comunicación, la dirección y las relaciones interpersonales son los patrones culturales que inciden negativamente en la gestión de los recursos humanos. A partir de este resultado, se diseña e implementa el programa de entrenamiento, validado por expertos

---

nacionales e internacionales. La implementación del programa muestra indicadores de cambio positivos en la organización y constituye un punto de partida para que, futuras investigaciones relacionadas con la temática, reconozcan la importancia de la cultura organizacional en el proceso de gestión de los recursos humanos para el logro de una sostenibilidad empresarial.

**Palabras clave:** cultura organizacional; recursos humanos; sostenibilidad empresarial

---

## **ABSTRACT**

Organizational culture studies are becoming increasingly relevant in the enterprise world, since its approach shows the reality of the organization as subjectivized by its workers. On the other hand, sustainability as a concept associated with organizational growth and development adopts, with more strength, principles and values that translate into the search for equity, social and economic justice, as well as respect for nature, aspects that need to be connected with the organizational dynamics that are generated from the cultural reality that the enterprise lives. The objective of this research is to design a socio-psychological training program for the transformation of cultural patterns in a recyclable material processing enterprise. For such purposes, a mixed research approach is used, where the quantitative stage corresponds to a descriptive transectional design and the qualitative stage to a participative action-research design. The results show that communication, management and interpersonal relationships are the cultural patterns that have a negative impact on human resource management. Based on this result, the training program is designed and implemented, validated by national and international experts. The implementation of the program shows indicators of positive change in the organization and constitutes a starting point for future research related to the subject, recognizing the importance of organizational culture in the process of human resources management for the achievement of enterprise sustainability.

**Keywords:** organizational culture; human resources; enterprise sustainability

---

## RESUMO

Os estudos de cultura organizacional estão a tornar-se cada vez mais relevantes no mundo empresarial, uma vez que a sua abordagem mostra a realidade da organização como subjectivamente percebida pelos seus trabalhadores. Por outro lado, a sustentabilidade como conceito associado ao crescimento e desenvolvimento organizacional adopta, com mais força, princípios e valores que se traduzem na procura de equidade, justiça social e económica, bem como respeito pela natureza, aspectos que precisam de estar relacionados com as dinâmicas organizacionais que são geradas a partir da realidade cultural que a empresa vive. O objectivo desta investigação é conceber um programa de formação sócio-psicológica para a transformação de padrões culturais numa empresa que processe materiais recicláveis. Para este fim, é utilizada uma abordagem de investigação mista, em que a fase quantitativa corresponde a um desenho transeccional descritivo e a fase qualitativa a um desenho de investigação de acção participativa. Os resultados indicam que a comunicação, a gestão e as relações interpessoais são os padrões culturais que têm um impacto negativo na gestão dos recursos humanos. Com base neste resultado, o programa de formação é concebido e implementado, validado por peritos nacionais e internacionais. A implementação do programa mostra indicadores positivos de mudança na organização e constitui um ponto de partida para futuras pesquisas relacionadas com o tema, a fim de reconhecer a importância da cultura organizacional no processo de gestão de recursos humanos para a realização da sustentabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; recursos humanos; sustentabilidade empresarial

## INTRODUCCIÓN

La ciencia avanza a ritmos acelerados en el intento por impulsar el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones laborales, sobre todo, desde aquellas que den respuesta a problemáticas propias de la subjetividad organizacional.

Según Carro, Sarmiento y Rosano (2017, p. 2): el desarrollo sostenible, el avance tecnológico y la globalización en el mundo también han generado una nueva perspectiva en el desarrollo de las empresas; de esta forma, para que una empresa sea exitosa en la actualidad, debe buscar nuevas estrategias para generar valor en sus productos, procesos y capital humano con un enfoque sostenible, a través de una cultura que valore la creatividad e innovación de sus miembros.

En los últimos años, la cultura se ha convertido en un aspecto importante de investigación, sobre todo, porque permite comprender el funcionamiento interno de la dinámica organizacional y establece estrategias para incidir en aquellos patrones culturales que demanden un cambio o modulación.

Por otra parte, la sostenibilidad como concepto asociado al crecimiento y desarrollo organizacional, adopta principios y valores que se traducen en la búsqueda de equidad, justicia social y económica, así como un respeto por la naturaleza (Camacho Castro & Cereceres Gutiérrez, 2016; Kiesnere & Baumgartner, 2019), aspectos estos que necesitan ser conectados con las dinámicas organizacionales que se generan, a partir de la realidad cultural que vive la empresa.

Incidir en la transformación de la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad, pues no solo se trata de implementar técnicas y estrategias, sino tiene que ver con un estilo y forma de hacer todo en la organización. La sostenibilidad está embebida en la cultura de todos los miembros de la organización. Es una nueva forma de vida, con una visión diferente y prioridades que van más allá de lo puramente económico (Camacho Castro & Cereceres Gutiérrez, 2016; Madero Gómez & Zarate Solís, 2016).

Desde esta perspectiva se ha propuesto el presente proyecto de investigación, que tiene como objetivo general: *Diseñar un programa de entrenamiento sociopsicológico para la transformación de patrones culturales en una empresa procesadora de material reciclable* (para preservar la identidad de la empresa, no se menciona su nombre ni ubicación geográfica).

El diseño de dicho programa de entrenamiento parte de un diagnóstico inicial de la cultura organizacional, donde se identifican los patrones culturales que tienen una

expresión disfuncional en la organización y a partir de ahí se diseña, implementa y evalúa el programa de entrenamiento.

A partir del nuevo proceso de ordenamiento económico que vive Cuba, se está dando prioridad a fomentar en las empresas modos de gestión altamente innovadores, flexibles, que incentiven la creatividad, la autonomía en la gestión y potencien el desarrollo local endógeno.

Constituye un imperativo desarraigarse de modelos económicos centralizados y enfocarse en alternativas que demanden iniciativas, buenas prácticas, potenciar las exportaciones, reducir importaciones, satisfacer demandas del mercado interno, entre otros aspectos. La investigación influye en esa dirección, lo que requiere de un cambio de paradigmas y de modelos mentales, en definitiva, una transformación cultural profunda en nuestras organizaciones que fomente la innovación y la sostenibilidad de las propuestas.

### **La cultura organizacional y su influencia en el desarrollo sostenible de las empresas**

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

Según Reyes Hernández (2018): Potenciar una armonía sociopsicológica en las organizaciones 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 solo sea un reflejo directo de lo que piensan, sienten y viven los sujetos, sino que sea un horizonte que invite permanentemente a descubrir, transformar y mejorar.

La cultura organizacional se incluye como un pilar para un desarrollo sostenible favorable dentro de cada empresa, resultando de vital importancia para el mejoramiento de las

condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales de la misma, así como el fortalecimiento de fenómenos sociopsicológicos tales como: la comunicación, el liderazgo, el clima laboral, las relaciones interpersonales, entre otros. Esto conduce a un fortalecimiento en la gestión de las prácticas de recursos humanos, al reforzarse una identidad que logra establecer una armonía entre los intereses individuales y los organizacionales.

Quien acuña por primera vez el concepto de cultura organizacional es Schein (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).

Múltiples han sido los modelos que se han utilizado para el estudio de la cultura organizacional, lo que apunta a una diversidad y pluralidad de propuestas para el abordaje de este fenómeno, sin embargo, la presente investigación toma como referente el Modelo de Hartasánchez, el cual establece para el estudio de la cultura organizacional, una clasificación en cuatro tipos de cultura:

- *Cultura de Función:* Donde se declara como norma fundamental, el cumplimiento estricto de las pautas establecidas en cada puesto. También es reconocida como una cultura burocrática
- *Cultura de Poder:* Existe un predominio de un modelo de dirección centralizado y vertical, el cual no da espacio a la participación de los empleados
- *Cultura de Desempeño:* Lo más significativo en este tipo de cultura es la eficiencia y el alcance positivo que tiene trabajar en equipo y orientarse a los resultados.
- *Cultura de Apoyo:* Se exaltan los méritos del trabajo en equipo y la coincidencia de visiones, objetivos y metas, a la par que se incrementa la motivación laboral

### **Aproximaciones teóricas al estudio de la sostenibilidad empresarial**

En la actualidad, el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad a nivel empresarial es una premisa fundamental para el logro de organizaciones de excelencia. Estas buscan

alinearse con las preocupaciones internacionales relacionadas con la transformación hacia modelos de producción y consumo sostenible, la protección del medioambiente, así como la equidad y la justicia social (Carro Suárez et al., 2017).

El enfoque de sostenibilidad empresarial implica reconocer la integración de aspectos económicos, sociales y ambientales a nivel de cultura de la organización, siendo fundamental un profundo proceso de cambio cultural (Paraschiv et al., 2012).

El punto de partida para la comprensión de la sostenibilidad en las organizaciones es el concepto desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) bajo el cual se sitúa a la organización en el centro de tres grandes áreas: la economía, sociedad y ambiente. Hablar de organización sostenible es integrar aspectos relacionados con la creación de empleos que generen capacidad de productividad, un trabajo digno y un crecimiento del ser humano dentro de la organización.

Con la premisa de reforzar el desarrollo de la dimensión humana para la sostenibilidad empresarial, se precisa desplegar estrategias para alinear los valores corporativos e influir sobre la percepción de los trabajadores para el logro de prácticas de recursos humanos enfocadas en un desarrollo sostenible. La finalidad es lograr obtener ciertas condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, automáticamente los resultados que se esperan de la empresa (Calderón Hernández et al., 2003).

Desarrollar estrategias que conduzcan a un desarrollo sostenible de la empresa y que permita el cumplimiento de sus objetivos y metas, pasa por la necesidad de potenciar su cultura organizacional, generar un sentido de identidad, orientar el comportamiento de los directivos y trabajadores hacia las metas institucionales, lo que reforzará las posibilidades de adaptación de la empresa al entorno y la generación de pautas de aprendizaje que permita consolidarse en el mercado, hacerle frente a la competencia y lograr el compromiso de los clientes.

La cultura organizacional es un factor clave en la implementación de la estrategia de sostenibilidad en la empresa. El transmitir identidad, el facilitar el compromiso y la comprensión de los miembros, además de ofrecer premisas y supuestos comúnmente aceptados, convierten a la cultura en un activo de especial importancia para funcionar

como un mecanismo integrador dentro de la organización (Camacho Castro & Cereceres Gutiérrez, 2016).

La literatura revisada devela que existe insuficiente información, desde evidencias científicas, que relacionen la cultura organizacional con el concepto de sostenibilidad empresarial, lo cual pone al descubierto la necesidad de investigaciones en aras de explorar aquellas dimensiones culturales que más relevancia tienen para guiar a la empresa hacia un desarrollo sostenible.

Toda la empresa debe trabajar en función de una integración en su proyección cultural, de manera que exista una relación directa entre los intereses personales y los valores e intereses de la organización. Se precisa alinear todo el sistema de creencias y valores compartidos; esto hará que los trabajadores desplieguen un sentido de identidad y se logren construir cambios que reflejen un avance por alcanzar un desarrollo sostenible.

El estudio de la sostenibilidad empresarial, a decir de Carro, Sarmiento y Rosano (2017), integra cuatro dimensiones fundamentales: ambiental, social, económica e institucional. Desde su perspectiva, la dimensión institucional propone la creación de una cultura en la cual la sostenibilidad sea su principio fundamental y que, con esta, se forje una misión y una visión corporativa que favorezca a la creación y establecimiento de normas y valores que las personas practiquen dentro y fuera de la organización.

Dicha perspectiva coloca al ser humano, su crecimiento y desarrollo, como núcleo para el mejoramiento de las organizaciones, así mismo se incluye a la cultura organizacional como un elemento central para la formación de la identidad de la empresa y una ventaja para su desarrollo sostenible. Potenciar esa sinergia constituye un imperativo cada vez más creciente para lograr organizaciones más eficientes, eficaces y sostenibles en su gestión.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente trabajo se enmarca dentro del diseño mixto de investigación. Dicho enfoque permite alcanzar un conocimiento más preciso del fenómeno estudiado, en tanto logra obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa),



generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa). La etapa cuantitativa, aplicada a la fase de diagnóstico, correspondió a un modelo no experimental transeccional descriptivo, mientras que la etapa cualitativa se sustentó en un diseño de investigación-acción participativo.

Los instrumentos utilizados en el diagnóstico fueron los siguientes:

- Cuestionario de normas y valores organizacionales: El objetivo de dicho instrumento es que cada sujeto seleccione las 10 características que, según su criterio, se expresan actualmente en su organización y en un segundo momento, elegir aquellas 10 que desearían estuvieran presentes en su centro de trabajo. A partir de aquí, se hace un análisis de la dispersión entre las normas reales y las deseadas
- Perfil dinámico de la cultura organizacional: El cuestionario consta de 15 "principios" de frases que describen algún aspecto del funcionamiento y diseño organizacionales. Después de cada uno de los principios, hay cuatro "finales" posibles. Combinando cada principio de frase con cada uno de los cuatro finales, se formará una frase completa. El cuestionario 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 Apreciativa: Dicho instrumento devela lo mejor de las personas y las organizaciones, 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

La muestra a estudiar para la fase de diagnóstico de la cultura organizacional estuvo compuesta por 32 trabajadores de la empresa objeto de estudio. Las características sociodemográficas que definieron dicha muestra se describen a continuación:

- 14 hombres y 18 mujeres, todos con más de cinco años de trabajo en la empresa
- Existen 22 profesionales, 7 técnicos medios y 3 con nivel preuniversitario

- 10 ocupan cargos de dirección, 14 son reservas de dichos puestos y 8 no ocupan cargos de dirección
- Están representadas 10 áreas de la organización de 12 posibles

Por su parte, la muestra que formó parte del programa de entrenamiento fue de 17 trabajadores. Se seleccionaron los siguientes criterios, tomando en consideración:

- Que pudiera estar la mayor cantidad de decisores de primer nivel y jefes de departamento. En total fueron 8 personas los que cumplían con tal condición
- Actores claves de la organización, por su posición dentro del organigrama (reservas de los directivos) y por su capacidad de influencia y transformación en los grupos donde laboran
- Que estuvieran representadas áreas claves de la empresa, las cuales fueron: Puesto de dirección (2), Economía (3), Dirección (3), Protección, seguridad y cuadros (1), Producción (1), Recursos Humanos (4), Desarrollo (2) y Comercial (1)

Finalmente, la muestra de expertos que validó el programa de entrenamiento se seleccionó tomando en consideración que tuvieran experiencia en el uso de la metodología de la Indagación Apreciativa, 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.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Resultados del Diagnóstico Sociopsicológico de la Cultura Organizacional**

A partir de la triangulación de los instrumentos utilizados, se pudo determinar aquellos patrones culturales que están incidiendo negativamente en la gestión de los recursos

humanos. Para ello, se precisó de una mirada sistémica e integradora de los procesos a nivel organizacional. Transformar la cultura es el punto de partida para generar organizaciones fortalecidas y sostenibles en la gestión.

La cultura organizacional existente establece una integración entre la cultura de función con la de poder, caracterizada por una gestión y un modo de relacionamiento con tendencia a realizar elementos burocráticos y donde se establece el poder como principio fundamental desde su posición formal en la organización.

Desde el punto de vista de la motivación, los motivadores extrínsecos son la principal fuente de inspiración de los sujetos, así como las condiciones externas de trabajo. No obstante, se percibe una tendencia al compromiso con la labor que desempeñan, sobre todo aquellos que llevan más tiempo en la organización. Lo anterior se integra con la expresión de una cultura de poder, que tiende a ser centralizadora.

Por otra parte, existe una clara aspiración de transitar hacia una cultura deseada en la que se integren elementos de desempeño y apoyo. La necesidad de fomentar estructuras colaborativas y flexibles como alternativa a los procesos de cambio y transformación que experimenta la empresa es una demanda recurrente por parte de los sujetos. A ello se integran la necesidad de un conjunto de acciones que impulsen la colaboración para el éxito de las tareas y la posibilidad de innovación como premisa para la adaptabilidad durante los procesos de cambio.

Finalmente, los resultados del diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional evidencian que la comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección son los patrones culturales que tienen una expresión disfuncional a nivel organizacional. Por tal razón, el énfasis fundamental del programa de entrenamiento radica en fortalecer dichos patrones, así como 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 de comunicación, relaciones interpersonales y dirección.

## Diseño del programa de entrenamiento

El referente metodológico del que parte este programa de entrenamiento es la investigación-acción participativa, a través del cual las personas toman conciencia de su papel en el contexto de la organización laboral, se asumen protagonistas del proceso de cambio o transformación y su comportamiento está influido, de manera importante, por el entorno laboral en que se encuentran.

Específicamente, se trabaja desde el dispositivo metodológico de la indagación apreciativa, lo cual 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 (Reyes Hernández, 2018).

También se desarrolla a partir de la aplicación de dinámicas participativas e interactivas, tomadas de la Educación Popular, que contribuyen a generar una relación de horizontalidad en el proceso de construcción colectiva y ofrece la posibilidad de que todos puedan contribuir, desde sus saberes, experiencias y vivencias, al logro de los objetivos propuestos.

Se estructura a partir de las siguientes fases:

- *Fase 1. Reformulación de los patrones culturales desde una perspectiva apreciativa.* La etapa está concebida para dos sesiones, en la que se hará una presentación del programa de entrenamiento, se ofrece una visión general del proceso de indagación apreciativa, se devuelven los resultados del diagnóstico, se reformulan positivamente los patrones de la cultura organizacional y se seleccionan los tópicos que van a ser estudiados
- *Fase 2. Potencialidades del grupo.* Se trabajará en tres sesiones para develar las experiencias de éxito del grupo en relación con el tópico afirmativo estudiado, el cual forma parte del patrón de la cultura organizacional seleccionado. En la primera, se aborda la comunicación, posteriormente las relaciones interpersonales y en la última sesión, los estilos de dirección

- *Fase 3. Expectativas de los trabajadores.* Aquí se develan cuáles son las expectativas grupales acerca del futuro de la organización en relación con los patrones de la cultura organizacional estudiados
- *Fase 4. Elementos de diseño de la organización que se aspira.* Para esta etapa, se ha propuesto una sesión de trabajo. Se toman en cuenta los elementos que se requieren para lograr las expectativas propuestas, quiénes serían las personas involucradas en este proceso y se definen las declaraciones afirmativas acerca del diseño de la organización que se aspira, en función de los patrones de la cultura organizacional seleccionados
- *Fase 5. Plan de acciones estratégicas.* En esta etapa, se concretan las acciones a ejecutar diseñadas en la fase anterior y se establecen los compromisos asumidos por los trabajadores
- *Fase 6. Evaluación del programa.* En esta sesión, los sujetos hacen una evaluación del proceso, tomando en cuenta las siguientes categorías de análisis: diseño del programa, metodología empleada, viabilidad, vivencias y aprendizajes como resultado del proceso

El programa de entrenamiento se desarrolló durante tres meses, con una frecuencia semanal. En total, fueron 9 sesiones, con un tiempo de duración que osciló entre 1 y 2 horas por sesión y se estructuró siguiendo la lógica consecutiva de cada una de las fases planteadas anteriormente.

A partir de la implementación del programa de entrenamiento, se pudo comprobar que, una vez finalizadas las sesiones de trabajo, se propició una ruptura con los acercamientos al análisis de la relación causa-efecto de los problemas que se circunscriben al ámbito de la organización para depositar el énfasis en un proceso que privilegia la construcción colectiva desde las mayores y más efectivas contribuciones que cada individuo y grupo pueden hacer al mismo. Se intentó apartar de la visión lineal para concentrarse en esa construcción social que los sujetos realizan de la organización, propiciando la emergencia de patrones de interacción que se enriquecían, modificaban y transformaban mediante el diálogo apreciativo y generador.

A través de la comunicación, se logró la integración entre persona, relación y situación, lo que movilizó las competencias de las personas y el aprendizaje, orientando acciones

en el presente para un futuro que se visualiza como innovador y creador de posibilidades altamente efectivas para el éxito de la empresa.

La percepción de los participantes de la organización como sistema abierto, vivo, en permanente proceso de intercambio con el entorno, propició la coordinación, creación y acción conjunta de sus miembros, desde una mirada que recreó experiencias cumbres y puso en el centro del análisis la posibilidad de contribución desde una visión compartida y una comprensión activa y anticipatoria de nuevas posibilidades para la acción.

Las personas se conectaron a partir de la sinergia provocada por el hecho de que fueron altamente reconocidas en los vínculos establecidos y no en el rol que ocupan dentro de la empresa, los directivos asumieron un papel activo en el proceso de construcción colectiva, se abrieron canales de comunicación que posibilitaron que cada persona fuera escuchada desde sus modestos y productivos aportes, se generó un ambiente favorable del que todos se sintieron parte, en tanto fueron capaces de elegir cómo contribuir al éxito de la tarea y se tomaron en consideración las expectativas y aspiraciones de los beneficiarios directos del programa.

Finalmente la evaluación, transcurridos ocho meses de implementado el programa de entrenamiento, se aplicaron la entrevista individual y el cuestionario de normas y valores; este último con la finalidad de hacer un análisis comparativo, antes y después de aplicado el programa, entre el grupo que formó parte de la muestra del programa de entrenamiento y el que no participó.

Para el análisis, se utilizó la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, para muestras independientes, para un nivel de significación del 20 %. El objetivo es determinar si existen diferencias significativas en cuanto a la percepción de los patrones culturales entre el grupo que recibió el programa de entrenamiento y el que no lo recibió. La siguiente tabla muestra el resumen de la prueba de hipótesis para el Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales.

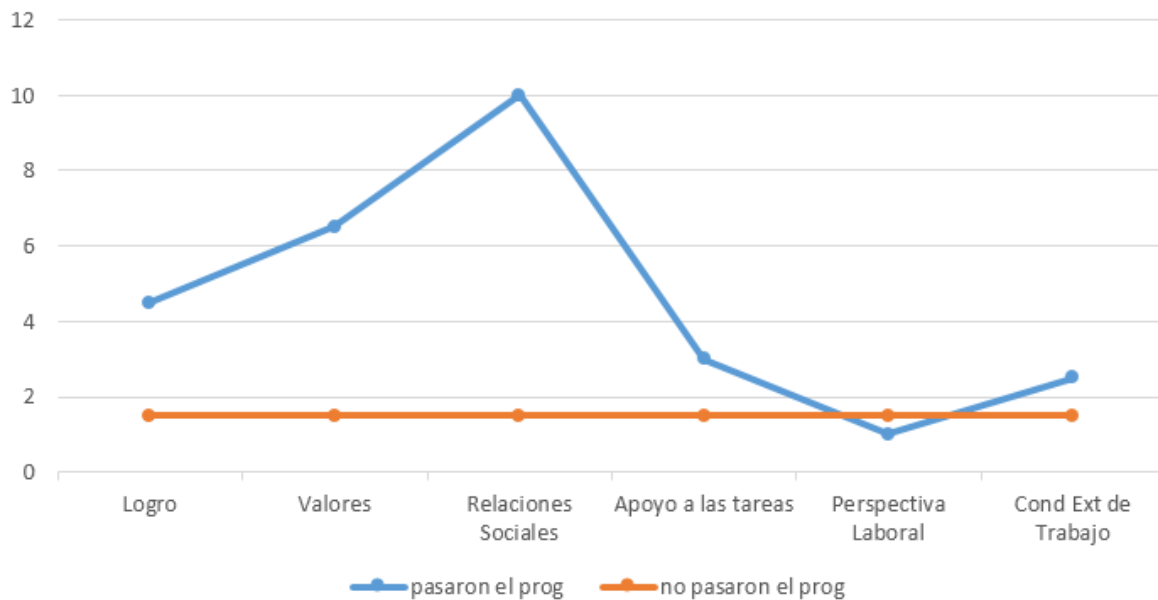
**Tabla 1** - Resumen de prueba de hipótesis para el cuestionario total

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de CATEGORÍAS es la misma entre las categorías de PASARONPROG	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	.132 <sup>1</sup>	Retener la hipótesis nula
Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es .05				
<sup>1</sup> Se muestra la significancia exacta para esta prueba				

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS v.26

Se hizo un análisis de manera independiente por cada patrón, a partir de los indicadores que contiene cada uno, siendo más significativas las diferencias en las siguientes categorías: Valores ( $p=0,20$ ), Relaciones Sociales ( $p=0,114$ ) y Logro ( $p=0,114$ ). Por su parte, las categorías Apoyo a las Tareas ( $p=0,343$ ), Perspectiva laboral ( $p=0,486$ ) y Condiciones Externas de Trabajo ( $p=0,886$ ) no mostraron diferencia significativa alguna.

El siguiente gráfico muestra los resultados entre las personas que pasaron el programa de entrenamiento (17 sujetos) y los que no lo hicieron (15 sujetos), basado en el rango promedio de ambos grupos. Lo más significativo se muestra en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, las cuales inciden en que los valores compartidos por los miembros de la organización influyan en el comportamiento de estos y orienten sus decisiones hacia el logro de parámetros de eficiencia para la realización de las tareas.



**Gráf. 1** - Resultado entre los que pasaron el programa de entrenamiento y los que no, basados en el rango promedio de ambos grupos

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los resultados obtenidos de la evaluación del programa de entrenamiento, transcurrido un período de 8 meses de su implementación, son positivos para el fortalecimiento de los patrones culturales estudiados. Algunos indicadores avalan dicha afirmación:

- Existe un mayor compromiso de los sujetos con el desarrollo de la misión de la empresa, lo que habla a favor de una elevada motivación de logro
- Los valores que forman parte de la cultura organizacional se movilizan desde una perspectiva grupal más que individual. La gestión de los recursos humanos se comienza a sostener desde valores que apuestan por una cultura del desempeño, en la que el trabajo en equipo y el establecimiento de estructuras colaborativas para la gestión constituyen factor clave para el éxito y la sostenibilidad de la empresa
- Las relaciones interpersonales se alinean 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



- En relación con la comunicación, se comienza a vivenciar una modulación positiva en las prácticas discursivas, apreciándose un discurso mucho más apreciativo, valorativo y de reconocimiento de una individualidad y grupalidad positiva que tributa al desarrollo organizacional
- El programa de entrenamiento impacta positivamente en los modelos de ejercicio del poder. Los directivos se enfocan en construir procesos desde el involucramiento de sus trabajadores. El discurso de los directivos tiende a ser más apreciativo y se reconocen los intentos de lograr un modelo más participativo para la toma de decisiones, no obstante, aún se percibe un estilo de dirección centralizado, donde el poder que le otorga la posición formal dentro del organigrama se ejerce de manera unidireccional
- Los esquemas mentales de la gran mayoría de los sujetos participantes en el programa de entrenamiento logran una modulación hacia modelos conectados con una nueva visión de la organización y de sus miembros, lo que resulta en sí mismo un elemento de cambio favorable para la empresa. Aquí radica el principal aprendizaje para una gestión de los recursos humanos más sostenible en la empresa. Al respecto Peter Senge (1992) plantea:

Trabajar con los modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros (p. 18).

Los resultados de la investigación ponen en evidencia la necesidad de seguir profundizando en el estudio de los aspectos sociopsicológicos de las organizaciones laborales como elementos imprescindibles para el tránsito hacia la sostenibilidad empresarial.

Al igual que esta organización, muchas se encuentran enfrascadas en modelos de producción y de consumo más sostenibles y que implique una permanente protección al medioambiente. No basta con que se establezca esta filosofía de trabajo desde la propia

concepción y estructura organizacional, si no se asume a lo interno de las organizaciones como una verdadera transformación cultural. Esto implica movilizar recursos en función de lograr un cambio de mentalidad que, a su vez, reconozca el necesario tránsito hacia un cambio de paradigma, donde la triada economía-sociedad-ambiente se perciba desde una total sinergia e integración.

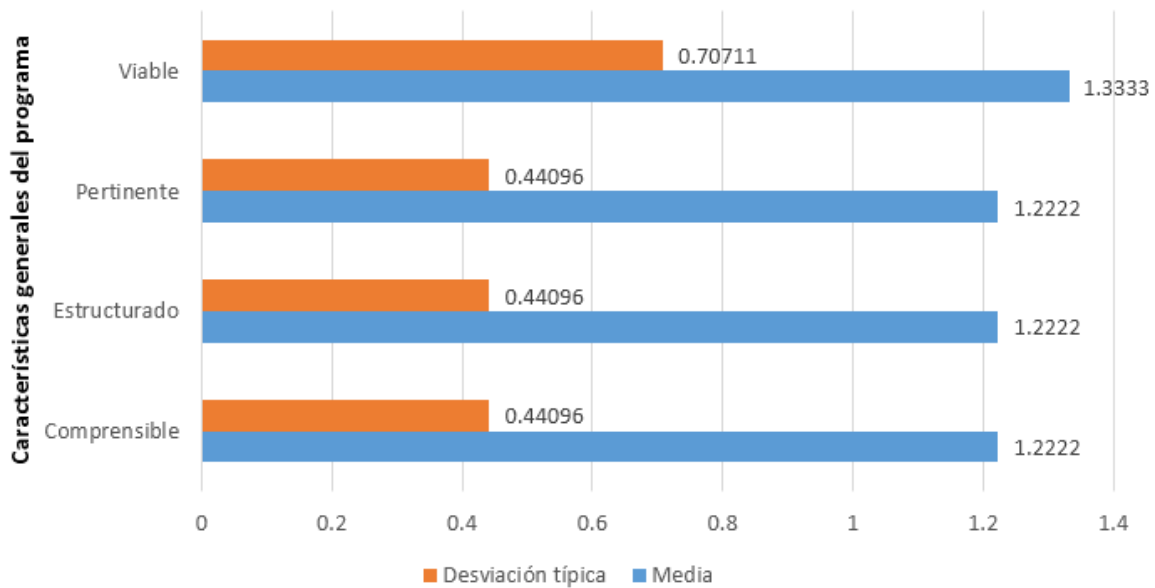
La investigación evidencia que el estudio de la cultura organizacional, su transformación, y la posibilidad que esto genera de incidir en la gestión de los recursos humanos refuerza el sentido de identidad y compromiso de los miembros, actuando como un mecanismo integrador que dignifica y enaltece el trabajo.

Es una contribución más al estudio de la sostenibilidad empresarial y constituye un punto de partida para que futuras investigaciones relacionadas con la temática reconozcan la importancia de la cultura organizacional en el proceso de gestión de los recursos humanos para el logro de una sostenibilidad empresarial.

### **Validación del programa de entrenamiento**

A los expertos que formaron parte de la validación del programa de entrenamiento, se les aplicó un cuestionario de tres preguntas. Para el análisis de las dos primeras, 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, mientras que la tercera pregunta se refiere a recomendaciones que los expertos pudieran hacerle a dicho programa.

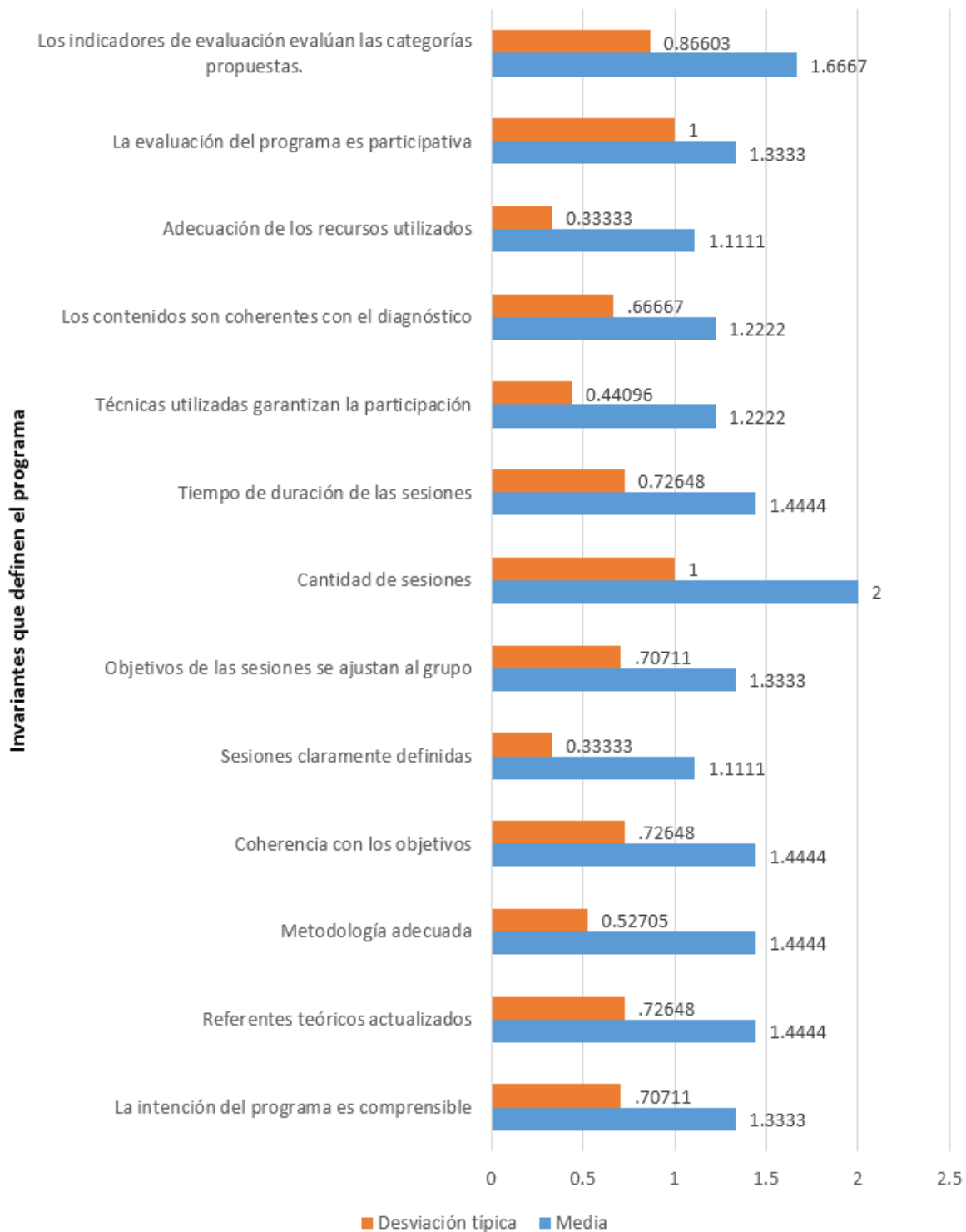
En relación con la primera pregunta, relacionada con las características generales del programa, como se muestra en el siguiente gráfico, el coeficiente Alpha de Cronbach alcanzado para esta pregunta fue de 0.97, lo que habla a favor de un nivel elevado de consistencia del ítem analizado.



**Gráf. 2** - Evaluación general de los resultados del programa de entrenamiento

Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta dos, relacionada con las invariantes que lo definen, 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). Como se muestra en el gráfico 3, el coeficiente Alpha de Cronbach alcanzado fue de 0.93, lo que refleja también un nivel de consistencia elevado de esta pregunta.



**Gráf. 3** - Evaluación de las invariantes del programa de entrenamiento

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las principales recomendaciones presentadas por los expertos en la pregunta tres estuvieron enfocadas en aumentar las sesiones de trabajo del programa, incluir dentro de la muestra a más obreros y brindarles mayor protagonismo, así como incluir criterios de medida e indicadores de evaluación antes y después de la aplicación. Todas estas recomendaciones son tomadas en consideración para futuras propuestas.

## AGRADECIMIENTOS

A los trabajadores y directivos de la empresa donde se desarrolló la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.

[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/5452](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452)

Camacho Castro, C., & Cereceres Gutiérrez, L. (2016). *Transformando organizaciones para un mundo competitivo y sustentable*. Incunabula.

[http://www.facesuas.edu.mx/archivos/publicaciones/capitulos/III\\_Ciscgo\\_i.pdf](http://www.facesuas.edu.mx/archivos/publicaciones/capitulos/III_Ciscgo_i.pdf)

Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria. *Sustainability*, 11(3), 572. <https://doi.org/10.3390/su11030572>

- Madero Gómez, S. M., & Zarate Solís, I. A. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 7-19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v32i56.4277>
- OIT. (2014). *Empresas Sostenibles: Creación de más y mejores empleos*. Organización Internacional del Trabajo.  
[https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_185282/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_185282/lang--es/index.htm)
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A., & Szabó, T. (2012). Eco-innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. *The AMFITEATRU ECONOMIC Journal*, 14(32), 404-419.  
<https://ideas.repec.org/a/aes/amfeco/v14y2012i32p404-419.html>
- 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>
- Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- 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](https://books.google.com.cu/books/about/La_cultura_empresarial_y_el_liderazgo_Un.html?hl=es&id=1zuFPQAACAAJ&redir_esc=y)
- Schneider, B., González Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Senge, P. M. (1992). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A.  
[https://www.academia.edu/24023956/La\\_quinta\\_disciplina\\_El\\_arte\\_y\\_la\\_pr%C](https://www.academia.edu/24023956/La_quinta_disciplina_El_arte_y_la_pr%C)

3%A1ctica\_de\_la\_organizaci%C3%B3n\_abierta\_al\_aprendizaje\_Este\_material\_  
se\_utiliza\_con\_fines\_exclusivamente\_did%C3%A1cticos

### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores:**

*Javier Reyes Hernández* es único autor del artículo y responsable de todo el proceso de diseño de la investigación, implementación, procesamiento de la información, análisis de los resultados y redacción del manuscrito.



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

Copyright (c) Javier Reyes Hernández