

Diagnóstico Sociopsicológico de la Efectividad Organizacional en empresas cubanas

Socio - Psychological Diagnostic of Organizational Effectiveness in Cuban enterprises.

Dr. Adalberto Avila Vidal

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

La Habana, Cuba

adalberto@psico.uh.cu

Resumen

El trabajo sistematiza los resultados de la implementación del Modelo Teórico Metodológico para el Diagnóstico Sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. Tiene como objetivos identificar regularidades y tendencias en el comportamiento de las variables del Modelo, así como fortalezas y debilidades, en 132 organizaciones y analizar si hay diferencias significativas entre los resultados de los sectores tradicional y emergente. Entre las regularidades y tendencias identificadas destacan la Percepción Favorable como regularidad en todas las variables; la *Satisfacción con el Trabajo* posee la *Percepción menos Favorable*; solo se evidencia *Percepción Desfavorable* como tendencia en la subvariable *Satisfacción con la Política de Retribuciones*; y los resultados de la subvariable Participación no muestran tendencia. Además, se observan diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores tradicional y emergente.

Abstract

The work systematizes the results of the implementation of the Theoretical Methodological Model for the Sociopsychological Diagnosis of Organizational Effectiveness. Its objectives are to identify regularities and trends in the behavior of the Model variables, as well as strengths and weaknesses, in 132 organizations; and analyze whether there are significant differences between the results of the traditional and emerging sectors. Among the regularities and trends identified, the Percepción Favorable is a regularity in all variables; the Work Satisfaction has the least favorable Perception; only evidence Unfavorable Perception as trend in the sub variable Satisfaction with the Remuneration Policy; and the results of the sub variable Participation show no trend. In addition, there are significant differences between the results achieved in the traditional and emerging sectors.

Palabras Claves

Diagnóstico sociopsicológico, efectividad organizacional, organizaciones cubanas

Keywords

Socio – Psychological diagnostic, organizational effectiveness, Cuban organizations

1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivos identificar y describir regularidades y tendencias en el comportamiento de un conjunto de variables sociopsicológicas en organizaciones cubanas, así como fortalezas y debilidades, mediante la aplicación del Modelo Teórico para el Diagnóstico Sociopsicológico de la Efectividad Organizacional (ver imagen 1), desarrollado por Ávila, A. (2013b), el cual representa el marco teórico sobre el cual se desarrolla la investigación. Así mismo, persigue analizar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados alcanzados en las organizaciones pertenecientes al sector tradicional y las del sector emergente.

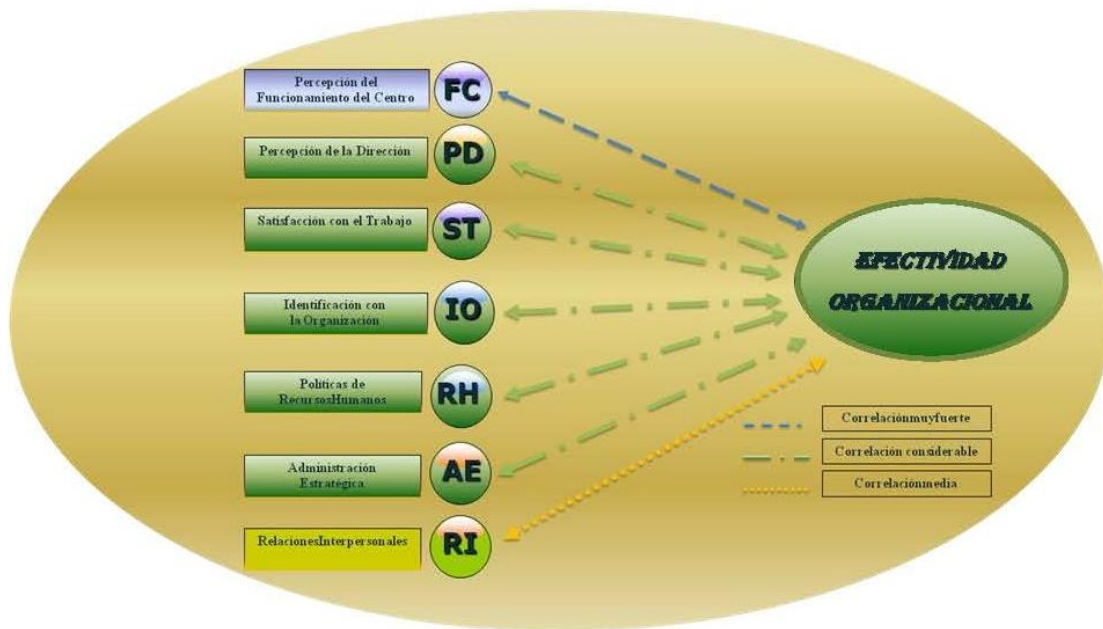


Imagen 1: Modelo teórico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional

El modelo integra un conjunto de siete variables sociopsicológicas, que tienen relación directa con la Efectividad Organizacional, las que se resumen en la imagen 2.

Variables	Subvariables
1. Percepción de la Dirección	1.1. Confianza en la dirección 1.2. Supervisión 1.3. Relaciones jefe- subordinado 1.4. Estilo de Dirección 1.5. Competencias de los Directivos
2. Relaciones Interpersonales	2.1. Relaciones Individuo – individuo 2.2. Relaciones intergrupales 2.3. Colaboración – Competencia
3. Identificación con la Organización	3.1. Confianza en los Trabajadores 3.2. Sentido de pertenencia al Grupo 3.3. Proyección 3.4. Participación 3.5. Información 3.6. Integración a la organización 3.7. Satisfacción con el Centro
4. Percepción del Funcionamiento del Centro	4.1. Eficiencia 4.2. Perspectivas de la organización 4.3. Comunicación 4.4. Eficacia 4.5. Capacidad de Adaptación y Autorrenovación 4.6. Capacidad de Aprendizaje 4.7. Trabajo en Equipo
5. Satisfacción con el Trabajo	5.1. Motivación por el Trabajo 5.2. Condiciones de trabajo 5.3. Seguridad de Conservar el Puesto 5.4. Estímulo a la Creatividad y la Innovación 5.5. Reconocimientos y castigos 5.6. Satisfacción con la Política de Retribuciones 5.7. Satisfacción con la Política de Estimulaciones

6. Políticas de Recursos Humanos	6.1. Selección de Personal e Inducción a la Organización 6.2. Programas de Desarrollo y Planes de Carrera 6.3. Evaluación del Desempeño 6.4. Protección e Higiene del Trabajo
7. Administración Estratégica	7.1. Planeación estratégica 7.2. Orientación a la Calidad Total 7.3. Orientación a la Satisfacción del Cliente 7.4. Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales 7.5. Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales:

Imagen 2. Variables y subvariables del Modelo teórico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad

El modelo teórico tiene asociado un procedimiento metodológico para medir las variables y caracterizar la relación que se establece entre ellas, integrando técnicas e instrumentos para caracterizar el funcionamiento organizacional y describir la percepción de los trabajadores acerca del comportamiento de las variables, adquiriendo así su carácter sociopsicológico.

Las variables del modelo se miden a través del Cuestionario de Diagnostico Organizacional - Análisis Sociopsicológico (CDO–ASP), un instrumento desarrollado como parte del modelo. Las relaciones que se establecen entre las variables de la propuesta teórico-metodológica representan la esencia del modelo, ya que tanto el carácter sistémico de las organizaciones, como la Efectividad Organizacional, van a resultar de dicha interrelación (Ávila, 2013b).

Es importante la idea de que el modelo de diagnóstico sociopsicológico persigue evaluar la efectividad del sistema organizacional, a partir de la percepción que tienen los trabajadores de la organización acerca de dicha efectividad. Luego, los análisis obtienen valor en tanto representan los juicios de los miembros de la organización acerca de su funcionamiento.

2. Metodología

Dada la complejidad del estudio, empleamos un diseño descriptivo–correlacional, que persigue la descripción de regularidades y tendencias en el comportamiento de las variables en las organizaciones

estudiadas, así como de las principales fortalezas y debilidades identificadas; y al mismo tiempo, conocer la relación entre el comportamiento de las variables sociopsicológicas estudiadas y los sectores en que se divide la muestra para su estudio, identificando si existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados alcanzados para ambos.

2.1 Definiciones

Las definiciones conceptuales de las variables pueden consultarse en Ávila (2013^a). Por su parte, las definiciones operacionales, coinciden con el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional–Análisis Sociopsicológico, donde las variables utilizan una escala ordinal, alcanzando valores entre 1 y 5.

Sector: Sector económico al que pertenece la organización, atendiendo a la actividad que realiza, el ministerio u organismo al que pertenece y el tipo de ganancias que reporta. *Operacionalmente*, quedó definida de la siguiente manera:

Sector Emergente: Incluye organizaciones laborales autofinanciadas y/o captadoras de divisas.

Sector Tradicional: Incluye organizaciones laborales subvencionadas por el Estado y/o que producen o brindan servicios en moneda nacional.

Regularidad: Uniformidad en el comportamiento de los resultados alcanzados por las variables y subvariables, en las categorías y subcategorías estudiadas. *Operacionalmente* se define mediante la presencia de la categoría o subcategoría en al menos un 75% de las organizaciones estudiadas.

Tendencia: Aproximación progresiva a la uniformidad en el comportamiento de los resultados alcanzados por las variables y subvariables, en las categorías y subcategorías estudiadas, sin llegar nunca a alcanzarla. *Operacionalmente* se define mediante la aplicación de la prueba estadística X^2 , alcanzando un valor igual o inferior a 0.05.

Se consideran como *Fortalezas*, aquellas características del funcionamiento de la organización que influyen de manera positiva en el cumplimiento de sus objetivos; mientras, serán *Debilidades* las características del funcionamiento organizacional que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos. *Operacionalmente*, se consideran regularidades en el comportamiento de los resultados, aquellas Fortalezas y Debilidades que sean codificadas en al menos el 75% de las organizaciones.

2.2 Muestra

Se incluyen como parte de la muestra 132 organizaciones cubanas, que cumplen los siguientes criterios: que el autor principal de la presente investigación y/o sus colaboradores hayan participado como consultores/asesores en el diagnóstico realizado; que con el 100 % de los datos necesarios para la investigación, a partir de los criterios definidos en el procedimiento.

2.3 Métodos

Análisis documental: Se revisaron los informes de los diagnósticos sociopsicológicos realizados en las 132 organizaciones cubanas que conforman la muestra. En dichos informes aparece reflejada la caracterización de las organizaciones estudiadas, así como la información cuantitativa (resultados del CDO-ASP) y cualitativa (análisis integradores y conclusiones en términos de fortalezas y debilidades).

Análisis de contenido: Se emplea con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico dirigido a identificar y describir las principales fortalezas y debilidades que se presentan como regularidades en el comportamiento de un conjunto de variables sociopsicológicas en las organizaciones diagnosticadas, a partir del análisis de contenido de las técnicas cualitativas utilizadas. Para ello, trabajamos con el “Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software”, ATLAS.TI.

2.4 Procesamiento estadístico de la información

Para dar respuesta al objetivo 1, encaminado a determinar si existen regularidades o tendencias en el comportamiento de los resultados alcanzados a través del CDO–ASP asociadas a las categorías: Percepción Favorable, con sus subcategorías Percepción Muy Favorable, Percepción Favorable y Percepción Medianamente Favorable; y Percepción Desfavorable, con sus subcategorías Percepción Muy Desfavorable, Percepción Desfavorable y Percepción Medianamente Desfavorable, se hizo necesario realizar el procesamiento estadístico de la información a partir del análisis de contenido de los informes del diagnóstico de las 132 organizaciones de la muestra. Utilizamos el paquete estadístico SPSS.

En el objetivo 2, se empleó la prueba estadística X^2 para determinar si existe relación estadísticamente significativa entre las tendencias y/o regularidades identificadas en el comportamiento de las variables y subvariables y el sector al que pertenecen las organizaciones.

3. Presentación y análisis de los resultados

En este epígrafe, se pueden observar las principales regularidades y tendencias en el comportamiento de los datos cuantitativos alcanzados en la investigación, para cada variable y subvariable, a partir del procesamiento estadístico de la información. Al mismo tiempo, se exponen las fortalezas y debilidades

identificadas en el análisis de la información recopilada mediante la aplicación de las técnicas cualitativas que forman parte del procedimiento metodológico para el diagnóstico sociopsicológico, en las 132 organizaciones de la muestra. Por último, se establecen comparaciones entre los resultados alcanzados, teniendo en cuenta la diferenciación entre los sectores Emergente y Tradicional.

3.1 Análisis general del comportamiento de las variables sociopsicológicas en las organizaciones estudiadas

La imagen 3 muestra el comportamiento de las variables sociopsicológicas en las 132 organizaciones estudiadas, identificando los valores alcanzados para las categorías Percepción Favorable y Percepción Desfavorable.

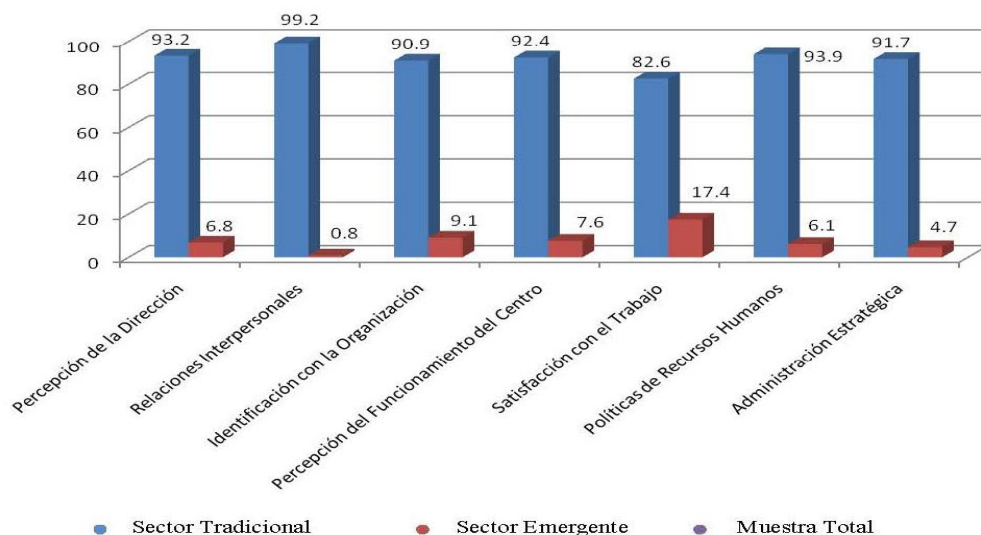


Imagen 3. Comportamiento de las variables sociopsicológicas en las 132 organizaciones estudiadas, en base a las categorías Percepción Favorable y Percepción Desfavorable

Como puede observarse, existe predominio significativo de la categoría Percepción Favorable en todas las variables, destacando las Relaciones Interpersonales. Por su parte, la variable Satisfacción con el Trabajo es la única que muestra valores inferiores al 90% para la muestra total en la categoría Percepción Favorable. El resto de las variables evidencia un comportamiento homogéneo, con porcentos de Percepción Favorable que oscilan entre el 91% y el 93%.

En la imagen 4 podemos observar el comportamiento de la categoría Percepción Favorable en las variables sociopsicológicas estudiadas, en función del sector al que pertenecen las organizaciones, comparándolo con el valor alcanzado para la muestra total. Resulta evidente en la imagen que las organizaciones del sector Emergente muestran mayor Percepción Favorable en todas las variables estudiadas, siempre alcanzando valores superiores a los alcanzados para la muestra total.

A continuación, se procede a caracterizar el comportamiento de las variables y subvariables sociopsicológicas estudiadas.

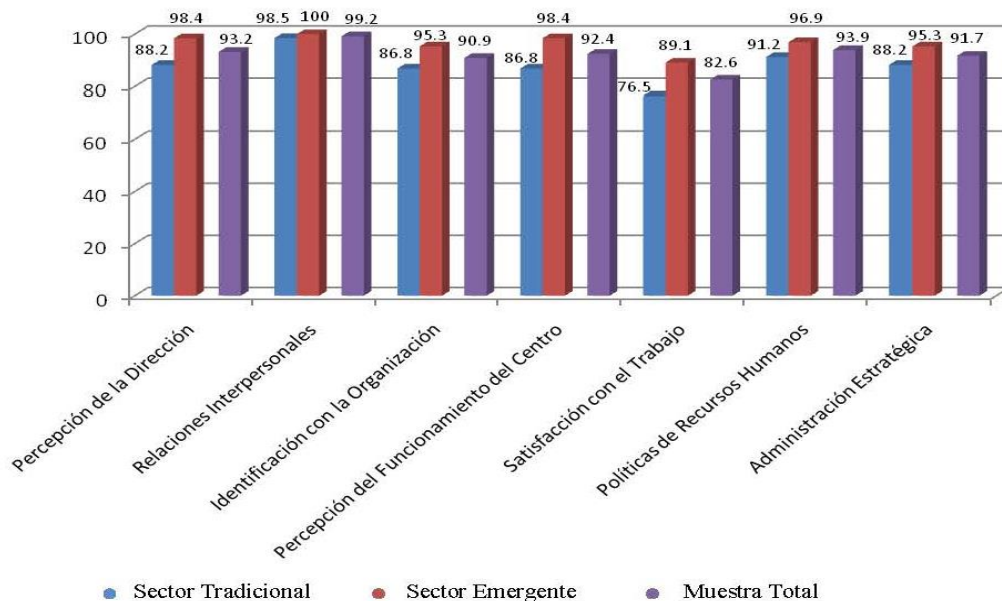


Imagen 4. Índice de Percepción Favorable en las variables sociopsicológicas estudiadas, en función del sector al que pertenecen las 132 organizaciones de la muestra

3.2 Resultados en la variable 1: Percepción de la Dirección

La imagen 5 muestra los resultados alcanzados por la variable Percepción de la Dirección. Se evidencia Percepción Favorable como regularidad y tendencia en su comportamiento, observándose que en el 93.2% de las organizaciones los trabajadores valoran de manera positiva a sus directivos, la preparación que poseen para el ejercicio de sus funciones y la toma de decisiones, así como las relaciones que establecen con sus subordinados.

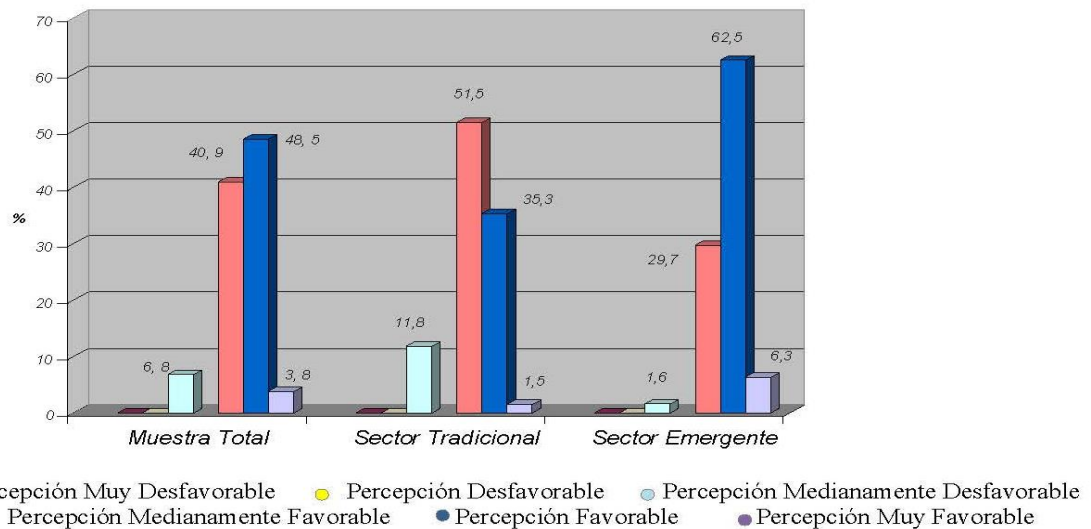


Imagen 5. Distribución de los datos alcanzados por la variable Percepción de la Dirección, para la muestra total y agrupada por sectores

La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados por la variable en los sectores Tradicional y Emergente. En el sector Emergente, podemos observar la Percepción Favorable como regularidad y tendencia, expresada en el 98.4% de las organizaciones y la presencia de fortalezas importantes para el buen desempeño de las organizaciones. Por su parte, en el sector Tradicional, existe Percepción Favorable como regularidad, pero se expresa solo en el 88.2% de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Medianamente Favorable y presencia de debilidades que obstaculizan el desempeño organizacional.

Los resultados en sus subvariables muestran Percepción Favorable como regularidad en su comportamiento; exceptuando Confianza en la Dirección, donde se manifiesta solo como tendencia.

En el caso de la subvariable Confianza en la Dirección se evidencia tendencia a la Percepción Favorable, que se expresa en el sentimiento de seguridad en la toma de decisiones correctas por parte de sus directivos en el 67.4% de las organizaciones, con predominio significativo de la subcategoría Percepción Medianamente Favorable. La prueba X^2 muestra diferencias significativas entre los sectores Tradicional y Emergente. En el Emergente se evidencia Percepción Favorable como regularidad, observándose en el 78.1% de sus organizaciones, con tendencia a la Percepción Medianamente Favorable. Mientras, en el sector Tradicional no existe tendencia en los resultados y se percibe que “Los directivos son inestables en la toma de decisiones”, como debilidad significativa.

Por su parte, las subvariables Supervisión y Competencias de los Directivos muestran resultados muy semejantes, con una Percepción Favorable como regularidad y tendencia en más del 90% de las organizaciones. Así mismo, la prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los

resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente en ambas subvariables. Aunque se evidencia la Percepción Favorable como regularidad, en el sector Emergente se observa tendencia a dicha subcategoría y la presencia de fortalezas, considerando los trabajadores que “Los métodos de supervisión desarrollados por sus directivos son efectivos y contribuyen al control de la calidad del trabajo”, que “Los directivos tienen la capacidad, los conocimientos y la preparación profesional necesaria para garantizar la ejecución competente de sus funciones” y que “Se combinan adecuadamente las funciones administrativas y sociopsicológicas de la dirección”. Mientras, en el sector tradicional la tendencia es a la Percepción Medianamente Favorable y prevalece como debilidad que “Existen directivos que no poseen los conocimientos y la preparación profesional necesaria para garantizar la calidad de sus funciones directivas”.

El análisis de la subvariable Relaciones Jefe–Subordinados muestra Percepción Favorable como regularidad, tanto en la muestra total (87.9%), como en los sectores Tradicional (83.8%) y Emergente (92.2%). Al mismo tiempo, existe tendencia a la subcategoría Percepción Medianamente Favorable, asociadas al hecho de que los trabajadores valoran como debilidad que “La comunicación formal de los jefes con sus subordinados se manifiesta unidireccionalmente, resultando inefectiva”. La prueba X^2 muestra que no existen diferencias entre los resultados alcanzados para ambos sectores.

Por último, en la subvariable Estilo de Dirección se evidencia Percepción Favorable como tendencia y regularidad (92.4%) y la prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados por los sectores Tradicional y Emergente. Puede observarse Percepción Favorable como regularidad en ambos, aunque se expresa en el 98.4% de las organizaciones del sector Emergente y solo en el 86.8% en las del Tradicional. Además, en el primer caso existe tendencia a la subcategoría Percepción Favorable, manifestándose como fortaleza significativa que “El estilo de dirección de los jefes influye de manera efectiva en el funcionamiento de la organización”; y en el sector Tradicional predomina la subcategoría Percepción Medianamente Favorable.

3.3 Resultados en la variable 2: Relaciones Interpersonales

El comportamiento de la variable Relaciones Interpersonales muestra los mayores niveles de Percepción Favorable en el estudio, lo cual puede observarse en la imagen 6. Se evidencia como regularidad la Percepción Favorable de los trabajadores con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total, lo que se expresa en el 99.2% de las organizaciones que conforman la muestra, así como en su distribución por sectores (98.5% en el sector Tradicional y 100% en el Emergente). Así mismo, existe tendencia a la Percepción Favorable y presencia de fortalezas asociadas a la misma y la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores estudiados.

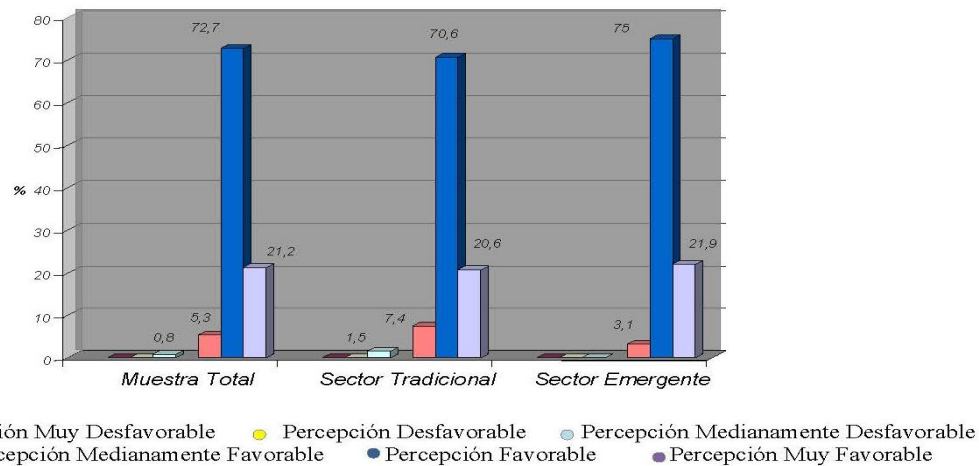


Imagen 6. Distribución de los datos alcanzados por la variable Relaciones Interpersonales, para la muestra total y agrupados por sectores

En el análisis de las subvariables, se observa que alcanzan valores muy positivos. La mejor evaluada por los trabajadores es la subvariable Relaciones Individuo – Individuo, con una Percepción Favorable como regularidad en el 97.7 % de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Muy Favorable y la consideración del “Establecimiento de relaciones interpersonales armónicas, que favorecen el desarrollo del trabajo”, como fortaleza. Por su parte, la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente para la categoría general, con una Percepción Favorable como regularidad en ambos (95.6% en el sector Tradicional y 100% en el Emergente). Sin embargo, si existen diferencias significativas en cuanto a las subcategorías, ya que mientras en el sector Emergente la Percepción Muy Favorable se convierte en regularidad, expresándose en el 85.9% de sus organizaciones, en el sector Tradicional la Percepción Muy Favorable se manifiesta solo como tendencia y se expresa en el 63.2%.

Mientras, el comportamiento de las subvariables Relaciones Intergrupales y Colaboración – Competencia muestra valores similares, que indican la Percepción Favorable de los trabajadores como regularidad y tendencia en los resultados alcanzados. Se asocian a las subvariables, como fortalezas significativas para la muestra total y ambos sectores, el “Establecimiento de relaciones armónicas entre los diferentes grupos en la organización, que favorecen el desarrollo del trabajo” y el “Establecimiento de relaciones de colaboración entre los trabajadores, para el logro de los objetivos organizacionales”. Por su parte, la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente.

3.4 Resultados en la variable 3: Identificación con la Organización

La imagen 7 muestra los resultados alcanzados por la variable Identificación con la Organización. Su comportamiento evidencia Percepción Favorable como regularidad, lo que se expresa en el 90.9% de

las organizaciones estudiadas, donde los trabajadores se identifican con sus objetivos y muestran sentido de pertenencia. A su vez, se observa tendencia a la subcategoría Percepción Favorable y la presencia mayoritaria de fortalezas asociadas a la variable. Por su parte, la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en las categorías estudiadas para los sectores Tradicional y Emergente, donde existe Percepción Favorable como regularidad (86,8% en el sector Tradicional y 95,3% en el Emergente). Sin embargo, en las subcategorías se observan diferencias significativas, asociadas a la tendencia a la Percepción Favorable para el sector Emergente, mientras para el sector Tradicional se manifiesta tendencia a la Percepción Medianamente Favorable y la presencia de debilidades que afectan su funcionamiento.

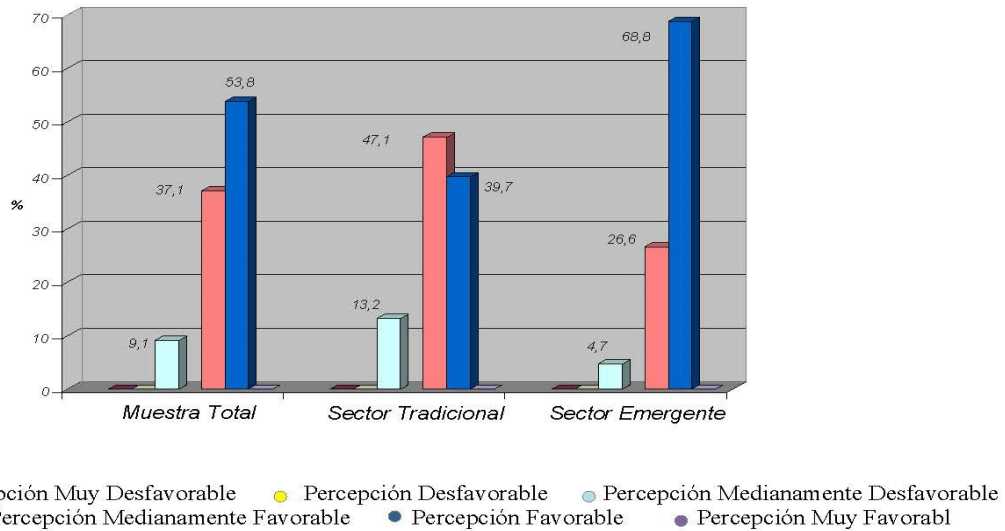


Imagen 7. Distribución de los datos alcanzados por la variable Identificación con la Organización, para la muestra total y agrupados por sectores

A su vez, los resultados alcanzados en las subvariables muestran Percepción Favorable como regularidad en su comportamiento; exceptuando la subvariable Participación, única cuyo valor en la prueba estadística X^2 resultó no significativo y la subvariable Proyección, donde la Percepción Favorable se manifiesta solo como tendencia. A continuación, nos adentramos en el análisis.

Los resultados de las subvariables Confianza en los Trabajadores, Sentido de Pertenencia al Grupo y Satisfacción con el Centro resultan muy similares para la muestra total y por sectores, observándose como regularidad y tendencia la Percepción Favorable de los miembros de la organización. Por su parte, la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los sectores Tradicional y Emergente. Se asocian a las subvariables, como fortalezas que resultan estadísticamente significativas para la muestra total y para ambos sectores, que “Se delegan tareas y responsabilidades importantes en los trabajadores”, que “Los trabajadores muestran sentido de pertenencia a su grupo de trabajo”,

que “La organización posee un elevado valor social” y que “La organización está enfocada a la Percepción Favorable de las necesidades de sus trabajadores”, mientras que no se observan debilidades que resulten significativas en su comportamiento.

Por otra parte, la subvariable Participación refiere la valoración de los trabajadores del centro acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de la organización y su implicación en las actividades organizacionales. Si analizamos los resultados estadísticos alcanzados, puede observarse que su comportamiento no muestra tendencia a las categorías, ni para la muestra total, ni para los sectores en que se divide, y la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en ambos. En el caso de las subcategorías, se expresa tendencia a la Percepción Medianamente Desfavorable. Puede afirmarse que existen elevados índices de Percepción Desfavorable asociados a la subvariable, con énfasis en el 54,7% del sector Emergente, donde se manifiesta como debilidad que “Aunque los trabajadores tienen espacios de participación formal, sienten que no ejercen suficiente influencia en la toma de decisiones”.

Los resultados alcanzados en la subvariable Proyección muestran una tendencia a la Percepción Favorable de los trabajadores, que manifiestan un comportamiento orientado hacia su futuro en el centro laboral en el 72% de las organizaciones estudiadas, con predominio significativo de la subcategoría Percepción Favorable. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. En el sector emergente la Percepción Favorable constituye una regularidad y se expresa en el 89.1% de las organizaciones estudiadas, con tendencia a la Percepción Favorable. Mientras, en el sector Tradicional no existe tendencia. Por otra parte, para el sector Emergente “Los índices de fluctuación potencial son bajos”, lo cual resulta una fortaleza significativa; mientras que en el sector Tradicional, se manifiesta como debilidad que “Existen índices elevados de fluctuación potencial en la organización”.

A la subvariable Información se asocian valores que evidencian Percepción Favorable de los trabajadores con la información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, lo que constituye regularidad y tendencia para la muestra total (90.9%) y los sectores Tradicional (89.7%) y Emergente (92.2%). Se asocia a la subvariable, como fortaleza que resulta estadísticamente significativa para la muestra total y ambos sectores, que “Los trabajadores poseen un nivel alto de información acerca de su centro de trabajo”, mientras no se observan debilidades significativas. Por su parte, la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente.

Por último, la subvariable Integración a la Organización muestra Percepción Favorable en los trabajadores con su pertenencia a la organización, constituyendo una regularidad y tendencia para la

muestra (87.1%). La prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en las categorías por los sectores Tradicional (82.4%) y Emergente (92.2%), donde puede observarse la Percepción Favorable como regularidad. En el caso de las subcategorías si existen diferencias: mientras que en el sector Emergente hay tendencia a la Percepción Favorable y se manifiesta como fortaleza que “Los trabajadores están comprometidos con la organización y muestran sentido de pertenencia a la misma”, en el Tradicional la tendencia es a la Percepción Medianamente Favorable, siendo una debilidad que “Aunque los trabajadores muestran sentido de pertenencia a la organización, no se evidencia un compromiso personal con sus objetivos” .

3.5 Resultados en la variable 4: Percepción del Funcionamiento del Centro

La imagen 8 muestra los resultados de la variable Percepción del Funcionamiento del Centro.

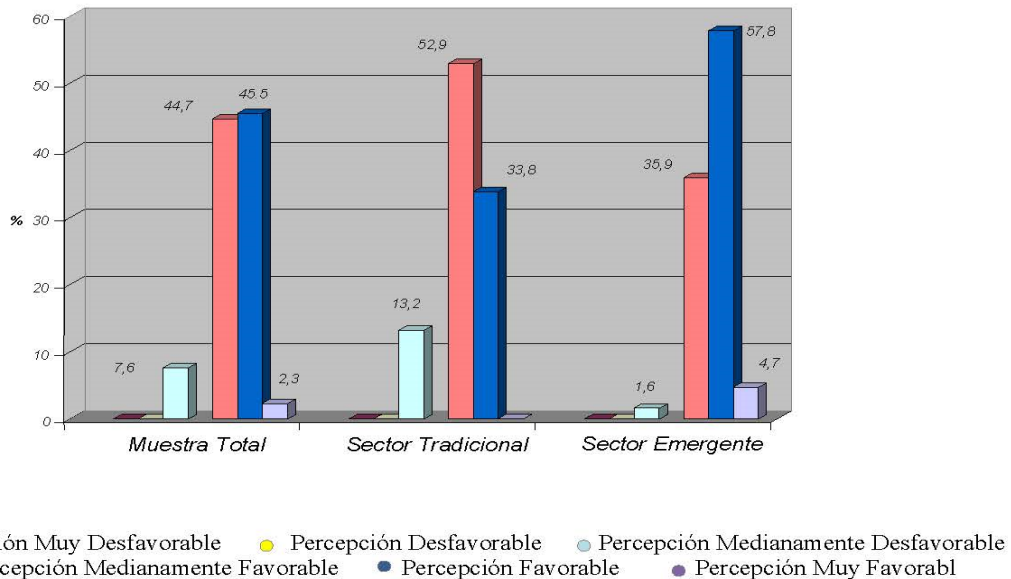


Imagen 8. Distribución de los datos alcanzados por la variable Percepción del Funcionamiento del Centro, para la muestra total y agrupados por sectores

Se evidencia Percepción Favorable como regularidad en su comportamiento, observándose que en el 92.4% de las organizaciones estudiadas los trabajadores valoran de manera positiva su funcionamiento actual. A su vez, se observa tendencia a la subcategoría Percepción Favorable. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados por la variable en los sectores Tradicional y Emergente. En el sector Emergente podemos observar la Percepción Favorable como regularidad, expresada en el 98.4% de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Favorable y la presencia de fortalezas para el buen desempeño de las organizaciones. Por su parte, en el Tradicional existe Percepción Favorable como regularidad, pero se expresa solo en el 86,8% de las

organizaciones, con tendencia a la Percepción Medianamente Favorable y la presencia de debilidades que obstaculizan el desempeño organizacional.

Los resultados alcanzados en las subvariables muestran Percepción Favorable como regularidad en el comportamiento; exceptuando Comunicación, donde la Percepción Favorable se manifiesta solo como tendencia, denotando como una de las subvariables que manifiesta una percepción menos favorable dentro de la variable general. No obstante, muestra tendencia en su comportamiento a la Percepción Favorable de los trabajadores con los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, tanto para la muestra total (68.9%) como para los sectores Tradicional (64.7%) y Emergente (73.4%). En todos los casos existe tendencia a la Percepción Medianamente Favorable; así como se manifiestan debilidades significativas asociadas a que “No se aprovechan de manera adecuada espacios de comunicación formal como las reuniones, asambleas, murales, recursos informacionales” y a que “La comunicación resulta inefectiva y obstaculiza en ocasiones el desarrollo adecuado del trabajo”. La prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados por ambos sectores estudiados.

Por su parte, los resultados alcanzados en la subvariable Eficacia muestran como regularidad y tendencia la Percepción Favorable de los trabajadores con la capacidad para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible, expresada en el 84.1% de las organizaciones. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre ambos sectores. Mientras en el Emergente la Percepción Favorable se convierte en regularidad, manifestándose en el 98.4% de sus organizaciones, en el sector Tradicional la Percepción Favorable se manifiesta como tendencia, alcanzando solo el 70.6% de las organizaciones y representando una debilidad que “En la organización se dedica mucho tiempo a realizar tareas que la alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales”. En el sector Emergente los trabajadores consideran que “La eficacia de la organización es elevada”, lo cual es una fortaleza para la subvariable.

Las subvariables Eficiencia, Perspectivas de la Organización y Capacidad de Adaptación y Autorrenovación alcanzan valores muy semejantes, que evidencian Percepción Favorable como regularidad para la muestra total, con tendencia hacia la subcategoría Percepción Medianamente Favorable. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. Aunque en ambos se observa la Percepción Favorable como regularidad, en el Tradicional existe tendencia a la Percepción Medianamente Favorable y se expresan como debilidad significativa que “En la organización se afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales por la falta de determinados recursos, lo que hace que aumenten los costos”. Mientras, en el sector Emergente se manifiesta la Percepción Favorable como tendencia y como

fortalezas que “La eficiencia en la organización es elevada”, que “Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina” y que “En la organización se aprovechan las experiencias de trabajo positivas adquiridas, aplicándolas ante nuevas situaciones en el futuro”.

Los resultados alcanzados en la subvariable Capacidad de Aprendizaje muestran Percepción Favorable como regularidad, valorando positivamente los trabajadores del 84.8% de las organizaciones estudiadas su capacidad para asimilar y apropiarse de los conocimientos y habilidades, con tendencia a la subcategoría Percepción Medianamente Favorable. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. En este último, existe Percepción Favorable como regularidad, expresada en el 98.4% de las organizaciones que lo integran, con tendencia a la Percepción Favorable. Por su parte, en el sector Tradicional existe tendencia a la Percepción Favorable (72.1% de las organizaciones), con predominio significativo de la subcategoría Percepción Medianamente Favorable. Así mismo, mientras que en el sector Emergente se observa como fortaleza que “En la organización se aprovechan las experiencias de trabajo positivas adquiridas, aplicándolas ante nuevas situaciones en el futuro”, en el sector Tradicional se manifiesta como debilidad significativa que “La organización resulta incapaz de aprender de sus errores”.

Para finalizar, la subvariable Trabajo en Equipo alcanza valores que evidencian Percepción Favorable como regularidad y tendencia en el 96.2% de las organizaciones. Se observa una valoración positiva de los trabajadores acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo para la consecución de los objetivos organizacionales. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. En el sector Emergente, se encuentra satisfecho el 100% de las organizaciones estudiadas, con tendencia a la Percepción Muy Favorable y la presencia del “Trabajo en equipo para la consecución de los objetivos organizacionales” como fortaleza significativa. Por su parte, en el sector Tradicional la Percepción Favorable se manifiesta como regularidad, expresada en el 92.6% de sus organizaciones, con tendencia a la Percepción Favorable.

3.6 Resultados en la variable 5: Satisfacción con el Trabajo

La imagen 9 muestra los resultados alcanzados por la variable Satisfacción con el Trabajo. De manera general, la variable presenta los valores más bajos en la investigación, evidenciando el comportamiento menos satisfactorio de la totalidad de las variables.

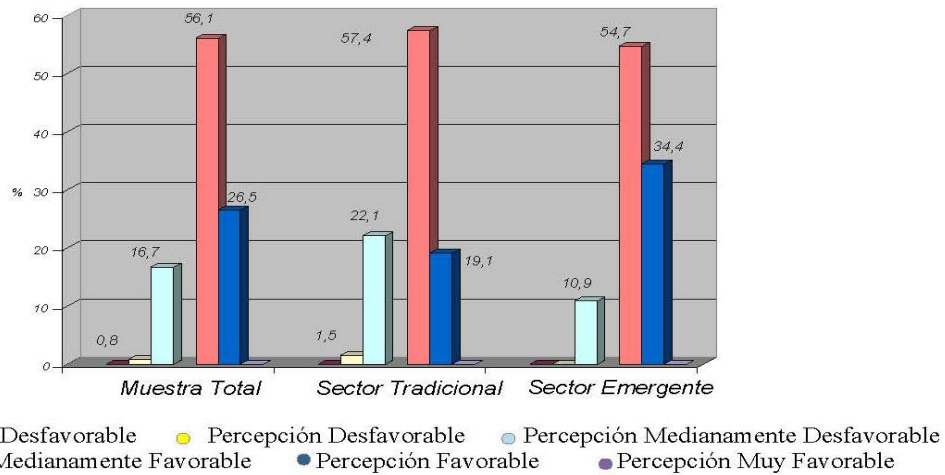


Imagen 9. Distribución de los datos alcanzados por la variable Percepción Favorable con el Trabajo, para la muestra total y agrupados por sectores

No obstante, la Percepción Favorable se manifiesta como regularidad para la muestra total (82.6%) y para ambos sectores (76.5% para el Tradicional y 89.1% para el Emergente), predominando la tendencia a la Percepción Medianamente Favorable. La prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados por la variable en los sectores Tradicional y Emergente.

Si analizamos el comportamiento de las subvariables podemos observar, a su vez, las percepciones menos favorables en el estudio. La Percepción Favorable se muestra como regularidad solo en el caso de la Motivación por el Trabajo, la Seguridad de Conservar el Puesto, los Reconocimientos y Castigos y la Satisfacción con las Políticas de Estimulaciones, mientras que se manifiesta como tendencia para las Condiciones de Trabajo y el Estímulo a la Creatividad y la Innovación. En la Satisfacción con las Políticas de Retribuciones, se evidencia tendencia a la Percepción Desfavorable. A continuación, nos adentramos en el análisis de sus resultados.

La subvariable Motivación por el Trabajo muestra Percepción Favorable, alcanzando valores elevados que se convierten en regularidad y tendencia para la muestra total (99.2%) y los sectores Tradicional (98.5%) y Emergente (100%). Ello está asociado a la presencia de fortalezas significativas que reflejan que “Los trabajadores sienten que satisfacen sus necesidades individuales asociadas al trabajo en sí mismo” y que “Los trabajadores expresan una elevada motivación por el contenido de la actividad laboral que desempeñan”. La prueba X^2 evidencia que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente.

Mientras, la subvariable Condiciones de Trabajo muestra tendencia a la Percepción Favorable de los trabajadores con las condiciones en que realizan su actividad en el 67.4% de las organizaciones. La prueba X^2 evidencia que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los

sectores Tradicional y Emergente. En el sector Emergente existe Percepción Favorable como regularidad, expresándose en el 85.9% de sus organizaciones, con tendencia a la Percepción Favorable y la consideración de que “Las condiciones de trabajo son favorables para el desempeño de la actividad laboral”, como fortaleza significativa. Mientras, en el sector Tradicional no existe tendencia en el comportamiento de los datos y se presentan como debilidades que “Se trabaja en condiciones ambientales desfavorables, que afectan la calidad del desempeño, fundamentalmente asociadas al ruido y la falta de espacio e iluminación” y “No se cuenta con los medios o equipos de trabajo necesarios o están en mal estado, afectando la calidad del trabajo”.

El comportamiento de las subvariables Seguridad de Conservar el Puesto y Reconocimientos y Castigos muestra Percepción Favorable como regularidad y tendencia, que se expresa en más del 75 % de las organizaciones. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. Puede observarse que en el sector Emergente la Percepción Favorable se muestra como regularidad y tendencia; mientras, en el sector tradicional se manifiesta la Percepción Favorable solo como tendencia en el comportamiento de los resultados, con predominio de la Percepción Medianamente Favorable.

Los resultados alcanzados en la subvariable Estímulo a la Creatividad y la Innovación muestran tendencia a la Percepción Favorable de los trabajadores con las posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal, en el 65.2% de las organizaciones, con predominio significativo de la subcategoría Percepción Medianamente Favorable. Constituye una debilidad significativa asociada a la subvariable el hecho de que “La actividad laboral se caracteriza por ser centralizada y burocrática, con bajos grados de libertad en la ejecución del trabajo”. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. En este último se observa Percepción Favorable como regularidad en el 78.1% de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Medianamente Favorable y como fortaleza que “En la organización se ofrecen adecuados grados de libertad para desarrollar de manera creativa el trabajo”. Mientras, en el sector Tradicional no existe tendencia en el comportamiento de los datos y se agrega a la debilidad planteada para la muestra total que “En la organización no se estimulan los aportes creativos personales”.

Asociados a la subvariable Satisfacción con la Política de Retribuciones se asocian las principales insatisfacciones en el estudio. Existe tendencia a la Percepción Desfavorable, que se manifiesta en el 68.9% de las organizaciones, con predominio significativo de la Percepción Desfavorable. Las debilidades asociadas son que “El salario que reciben los trabajadores no se corresponde con el nivel de exigencias y la calidad de la labor que se realiza” y que “El salario no satisface las necesidades

individuales de los trabajadores”. Por su parte, la prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. En este último, se manifiesta la Percepción Desfavorable como regularidad (95.3%), con tendencia a la Percepción Muy Desfavorable y con presencia de ambas debilidades identificadas para la muestra total. Mientras, en el sector Tradicional no existe tendencia en los resultados alcanzados y sólo se manifiesta como debilidad el hecho de que “El salario que reciben los trabajadores no se corresponde con el nivel de exigencias y la calidad de la labor que se realiza”.

Por último, la subvariable Satisfacción con la Política de Estimulación muestra Percepción Favorable como regularidad en el comportamiento de los resultados, tanto para la muestra total (84.1%), como para los sectores Tradicional (80.9%) y Emergente (87.5%). Se asocia a la Percepción Favorable como fortaleza significativa que “Se estimula moralmente a los trabajadores que se destacan o alcanzan resultados relevantes en el trabajo”. Sin embargo, en todos los casos se aprecia una tendencia a la subcategoría Percepción Medianamente Favorable. Ello se asocia al hecho de que los trabajadores valoran como debilidad que “Los estímulos materiales son escasos y no se corresponden al esfuerzo y la calidad del trabajo realizado”. Por su parte, la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores estudiados.

3.7 Resultados en la variable 6: Políticas de Recursos Humanos

La imagen 10 muestra los resultados de la variable Políticas de Recursos Humanos, cuyo comportamiento muestra Percepción Favorable como regularidad, expresada en la valoración positiva que realizan los trabajadores acerca de la gestión de los Recursos Humanos en el 93.9% de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Medianamente Favorable. La prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados de las categorías por ambos sectores, manifestando la Percepción Favorable como regularidad, lo que se expresa en el 91.2% de las organizaciones del sector Tradicional y en el 96.9% en el Emergente, con presencia de fortalezas en ambos. Sin embargo, se observa diferencia en los resultados alcanzados para las subcategorías, donde existe tendencia a la Percepción Favorable en el sector Emergente, mientras en el Tradicional se manifiesta como tendencia la Percepción Medianamente Favorable, con presencia de debilidades.

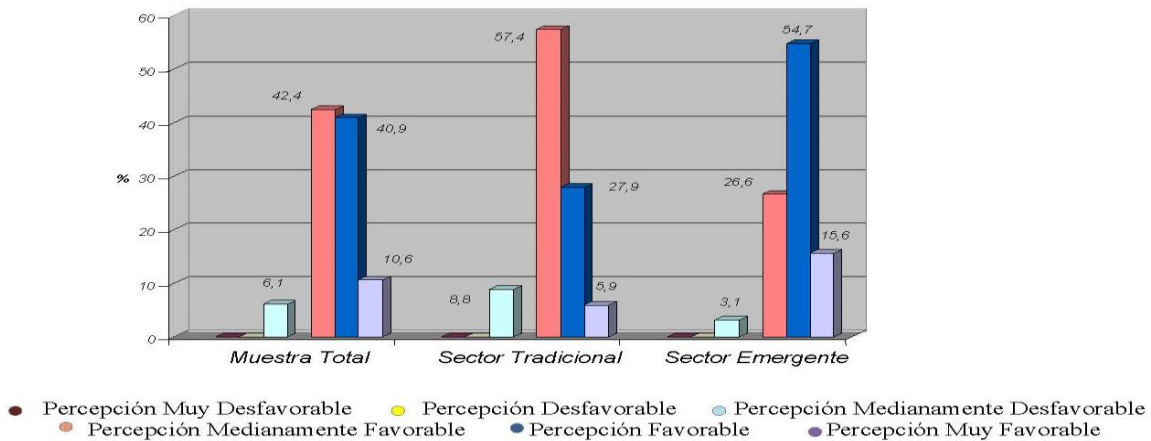


Imagen 10. Distribución de los datos alcanzados por la variable Política de Recursos Humanos, para la muestra total y agrupados por sectores

Por su parte, los resultados alcanzados en las subvariables que integran las Políticas de Recursos Humanos también manifiestan Percepción Favorable como regularidad en su comportamiento. A continuación, nos adentramos en su análisis.

El comportamiento de la subvariable Selección de Personal e Inducción a la Organización muestra Percepción Favorable como regularidad para la muestra total (82.6%), con tendencia a la subcategoría Percepción Medianamente Favorable. La prueba X^2 indica diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. En este último, se manifiesta la Percepción Favorable como regularidad en el 96.9% de sus organizaciones, evidenciando como fortaleza que “Los trabajadores que se seleccionan para ocupar puestos de trabajo en la organización cuentan con las competencias necesarias para realizar el trabajo”. Mientras, en el sector Tradicional la Percepción Favorable se manifiesta como tendencia, alcanzando un 69.1%. En ambos casos, existe tendencia a la subcategoría Percepción Medianamente Favorable.

La subvariable Programas de Desarrollo y Planes de Carrera muestra Percepción Favorable como regularidad y tendencia en sus resultados, tanto para la muestra total (82.6%), como para los sectores Tradicional (76.5%) y Emergente (89.1%). Se observa como fortaleza que “En la organización, las posibilidades de superación profesional responden a las necesidades de sus trabajadores para elevar su desempeño”. La prueba X^2 muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados alcanzados en ambos sectores estudiados.

Por su parte, la subvariable Evaluación del Desempeño muestra Percepción Favorable como tendencia y regularidad, la cual se expresa en el 90.9% de las organizaciones. La prueba X^2 evidencia diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. Aunque en ambos se manifiesta la Percepción Favorable como regularidad, ello es válido en el 100% de las organizaciones del sector Emergente, con tendencia a la Percepción Favorable; mientras que solo un

82.4% de las organizaciones del sector Tradicional muestra Percepción Favorable, con tendencia a la Percepción Medianamente Favorable. Así mismo, la diferencia está asociada a que en el sector Emergente se manifiestan como fortalezas que “La evaluación del desempeño de los trabajadores es sistemática y contribuye a elevar la calidad del trabajo que se realiza” y que “Los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores están bien definidos y son del conocimiento de todos”, mientras en el Tradicional se observa como debilidad que “Las políticas de evaluación del desempeño son inadecuadas y existe desconocimiento acerca de sus indicadores”.

Por último, la subvariable Seguridad y Salud en el Trabajo, muestra Percepción Favorable como regularidad en el comportamiento de los resultados, tanto para la muestra total (92.4%), como para los sectores Tradicional (88.2 %) y Emergente (96.9%). A su vez, se observa tendencia a la Percepción Favorable y la presencia de fortalezas significativas relacionadas con que “En la organización existen las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias para garantizar un buen estado de salud general en los trabajadores” y a que “Los trabajadores conocen y cumplen las normas de protección e higiene del trabajo”. La prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados para ambos sectores.

3.8 Resultados en la variable 7: Administración Estratégica

La imagen 11 presenta los resultados alcanzados por la variable Administración Estratégica, que evidencia regularidad y tendencia en su comportamiento, a una Percepción Favorable de los trabajadores acerca de la adecuada orientación de las estrategias y objetivos del centro al desarrollo organizacional en el 91.7% de las organizaciones estudiadas. Por su parte, la prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los sectores Tradicional y Emergente en los resultados alcanzados en las categorías, aunque si en el caso de las subcategorías analizadas, donde existe Percepción Favorable como regularidad en el sector Emergente, con importantes fortalezas asociadas a su funcionamiento, mientras en el sector Tradicional se manifiesta como tendencia la Percepción Medianamente Favorable, asociadas a debilidades organizacionales.

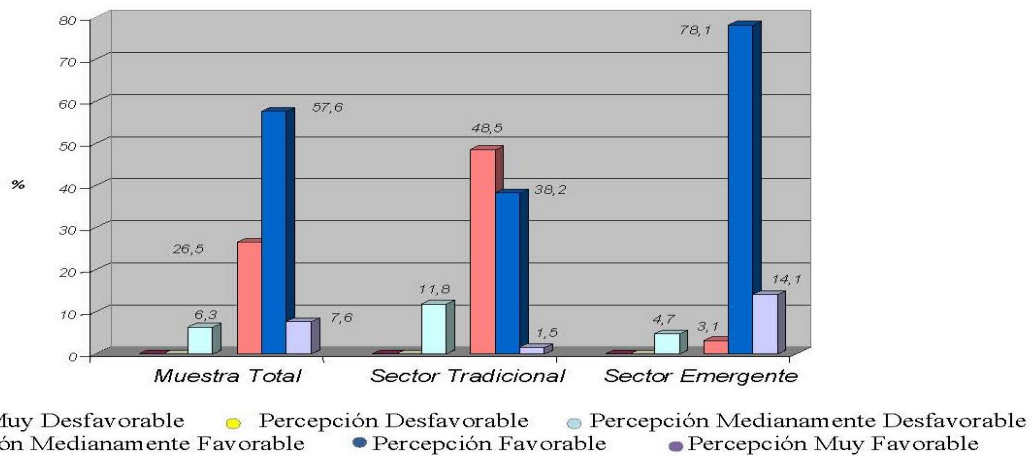


Imagen 11. Distribución de los datos alcanzados por la variable Administración Estratégica, para la muestra total y agrupados por sectores

Los resultados alcanzados en las subvariables de la Administración Estratégica muestran Percepción Favorable como regularidad en su comportamiento, exceptuando la Planeación Estratégica. En esta subvariable, la Percepción Favorable se manifiesta solo como tendencia para la muestra total (67.4%), predominando la Percepción Medianamente Favorable. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados para ambos sectores. En el sector Emergente se observa la Percepción Favorable como regularidad y tendencia, expresada en un 87.5% de las organizaciones, donde los trabajadores consideran como fortaleza que “Existe claridad en la definición de los objetivos organizacionales y coherencia con las estrategias trazadas para su consecución”. Mientras, en el sector Tradicional no se manifiesta tendencia en los resultados, a la par de observarse como debilidades que “En la organización se llevan a cabo acciones que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales” y que “Los objetivos organizacionales son mal definidos o resultan inalcanzables”.

El comportamiento de la subvariable Orientación a la Calidad Total muestra Percepción Favorable como regularidad, lo que se expresa en el 85.6% de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Medianamente Favorable. En este caso, la prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores estudiados. Aunque en ambos se manifiesta la Percepción Favorable como regularidad, ello es válido en el 96.9% de las organizaciones del Emergente, mientras que solo en un 75% de las organizaciones del Tradicional. Por su parte, en el sector Emergente existe tendencia a la subcategoría Percepción Favorable, mientras en el Tradicional existe una Percepción Medianamente Favorable.

A la subvariable Orientación a la Satisfacción del Cliente se asocian valores que evidencian Percepción Favorable como regularidad, la cual se expresa en el 90.9% de las organizaciones estudiadas, con tendencia a la Percepción Favorable. La prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. Aunque en ambos se manifiesta la

Percepción Favorable como regularidad, ello es válido en el 96.9% del Emergente, con tendencia a la Percepción Muy Favorable y la consideración de que “En la organización existen estrategias y acciones encaminadas a la Percepción Favorable de los clientes, retroalimentándose constantemente de sus opiniones y criterios” como fortaleza; mientras, solo un 85.3% de las organizaciones del sector Tradicional muestra Percepción Favorable y se manifiesta como debilidad que “En la organización existen estrategias y acciones encaminadas a la satisfacción de los clientes, pero no se tienen en cuenta sus opiniones y criterios”.

Los resultados alcanzados por la subvariable Conocimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales muestran la Percepción Favorable como regularidad para la muestra, la cual se expresa en el 93.2% de las organizaciones estudiadas. Al mismo tiempo, existe tendencia a la Percepción Muy Favorable. Por su parte, la prueba X^2 muestra que existen diferencias significativas entre los resultados alcanzados en los sectores Tradicional y Emergente. La Percepción Favorable se manifiesta como regularidad para ambos sectores. Sin embargo, mientras en el Emergente se expresa en el 98.4% de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Muy Favorable y como fortaleza la consideración de que “Los trabajadores conocen y dominan los objetivos organizacionales”; en el sector Tradicional la Percepción Favorable se manifiesta solo en el 88.2% de las organizaciones, con tendencia a la Percepción Favorable y sin denotar fortalezas significativas.

Por último, el comportamiento de la subvariable Conocimiento y Delimitación de Roles Organizacionales muestra valores similares para la muestra total (93.2%) y los sectores Tradicional (91.2%) y Emergente (95.3%), evidenciando Percepción Favorable como regularidad y tendencia en los resultados. Se observa como fortaleza que “Los trabajadores conocen su rol en la organización y las expectativas que posee el resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol”. La prueba X^2 muestra que no existen diferencias significativas entre los sectores estudiados.

Conclusiones

1. Se identifican regularidades y tendencias en el comportamiento de las variables y subvariables que fundamentan teóricamente el modelo. Destacan:
 - Se evidencia la Percepción Favorable como regularidad en el comportamiento de todas las variables estudiadas, expresándose en las Relaciones Interpersonales los mayores índices de Percepción Favorable.
 - Existe tendencia a la subcategoría Percepción Favorable en la mayoría de las variables, exceptuando las Políticas de Recursos Humanos y la Satisfacción con el Trabajo, con una Percepción Medianamente Favorable.

- A la Satisfacción con el Trabajo como variable se asocia la percepción menos favorable.
 - Existe Percepción Favorable como regularidad en la mayoría de las subvariables sociopsicológicas estudiadas, con excepción de: Confianza en la Dirección, Proyección, Comunicación, Condiciones de Trabajo, Estímulo a la Creatividad y la Innovación y Planeación Estratégica, donde la Percepción Favorable se manifiesta solo como tendencia.
 - Solo se evidencia Percepción Desfavorable como tendencia en la subvariable Satisfacción con la Política de Retribuciones.
 - Solo la subvariable Participación evidencia un comportamiento irregular, no mostrando tendencia en el comportamiento de sus resultados.
2. Se realizó el proceso de análisis de contenido de los resultados de las técnicas cualitativas utilizadas en la investigación, a partir del cual se identificaron las principales fortalezas y debilidades que se presentan como regularidades en el comportamiento de las variables sociopsicológicas estudiadas. Destacan:
- Existen fortalezas como regularidades en el comportamiento de todas las variables estudiadas, destacando las Relaciones Interpersonales, la Identificación con la Organización y la Administración Estratégica.
 - Se evidencia la presencia de debilidades como regularidades en el comportamiento de la mayoría de las variables, exceptuando las Relaciones Interpersonales.
 - Las fortalezas encontradas como regularidades se asocian con las subcategorías Percepción Muy Favorable y Percepción Favorable; mientras que las debilidades se asocian a la Percepción Medianamente Favorable o la Percepción Medianamente Desfavorable.
3. En el comportamiento de las variables, atendiendo al sector al que pertenecen las organizaciones de la muestra, se expresan diferencias estadísticamente significativas solo en la Percepción de la Dirección y la Percepción del Funcionamiento del Centro. Para ambos sectores se manifiesta la Percepción Favorable como regularidad, pero mientras en el sector Emergente existe tendencia a la Percepción Favorable y la presencia de fortalezas importantes para el buen desempeño de las organizaciones, en el sector Tradicional existe tendencia a la Percepción Medianamente Favorable y la presencia de debilidades que obstaculizan el desempeño organizacional.

Bibliografía

1. Alcover, C. M., Rico, R. & Gil, F. (2011). *Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*. Papeles del Psicólogo, 32 (1), 7-16.
2. Avila, A. (2013). *Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones*. Psicología para América Latina, 24, 240-255.
3. Avila (2013^a). *Diseño de un cuestionario para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones*. Revista Wimb Lu, 8 (1), 81-103.
4. Avila (2013^b). *Diseño e implementación de un procedimiento metodológico para el diagnóstico de variables sociopsicológicas en organizaciones cubanas*. Ciencia y Tecnología, 5, 3-16.
5. Avila (2013^c). *Las organizaciones como sistemas sociales complejos*. Integración Académica en Psicología, 1(2), 81-89.
6. Avila, A. y. (2005). *Principales alternativas metodológicas en el abordaje socio – psicológico de las organizaciones. Diagnóstico organizacional e intervención*. . En Moros, H. y Díaz, M. (Comp.), *Psicología Organizacional II. Selección de Lecturas (págs. 255-274)*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ra Ed.)*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
8. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos (7ma Ed.)*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
9. Creswell, J. W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and mixed method approaches (2da Ed.)*. Estados Unidos: SAGE Publications.
10. Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Tesis de doctorado no publicada*. España: Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona.
11. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). *Business unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.
12. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta Ed.)*. México: McGraw Hill Hispanoamericana.

13. *Muchinsky, P. M. (1994). Psicología aplicada al trabajo. Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. España: Desclée de Brouwer, S.A.*
14. *Navarro, J. (2005) La Psicología Social de las Organizaciones desde la perspectiva de la complejidad. Revisión y estado actual de una relación prometedora. Encuentros en Psicología Social, 3(2), 78-87.*
15. *Peiró, J. M. (1998). Psicología de las Organizaciones (5ta Ed.). Madrid, España: UNED.*
16. *Quijano, S. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. El ASH, Auditoría del Sistema Humano. Barcelona, España: Icaria.*
17. *Quijano, S. N. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. Papeles del Psicólogo, 29(1), 92-106.*
18. *Rodríguez, A. G. (2009). Psicología del Trabajo. España: Pirámide.*
19. *Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. México: Alfaomega.*

Adalberto Ávila Vidal. Doctor en Ciencias Psicológicas. Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Licenciado en Psicología. Decano de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana desde el 2016. Miembro de la Comisión Nacional de la Carrera de Psicología y Presidente del Colectivo de Carrera de La Habana.