

**DIAGNÓSTICO SOCIOPSICOLÓGICO DE LA EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA MINERO-METALÚRGICA**

**SOCIO-PSYCHOLOGICAL DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF A COMPANY IN THE MINING-METALLURGICAL
INDUSTRY**

Adalberto Avila Vidal

Arianne Medina Macías

Midalys Hernández Díaz

Asiel Gutiérrez Salazar

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.

Recibido: 14-06-2023

Aceptado: 20-07-2023

Publicado: 2-12-2023

Cómo citar este artículo:

Avila A, Medina A, Hernández M, Gutiérrez A (2023). Diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional de una empresa de la industria minero-metalúrgica. *Revista Cubana de Psicología*, 5 (8), 5-14. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

Se presentan los resultados del diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional de una empresa de la industria minero-metalúrgico, tomando como referente teórico-metodológico el modelo elaborado por Ávila (2015, 2018), en el que se consideran para su evaluación un conjunto de variables que jerarquizan el factor humano en la organización. En el estudio, de manera general, se muestran valores que indican percepciones medianamente favorables, siendo la variable relaciones interpersonales la mejor valorada. Si bien no se alcanzan valores negativos, tampoco muy favorables. La satisfacción con el trabajo, la

percepción del funcionamiento del centro y la identificación con la organización con las menos favorables, son las que más aportan al índice de efectividad organizacional.

Palabras clave: diagnóstico sociopsicológico, efectividad organizacional, factor humano, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The article presents the results of the sociopsychological diagnosis of the organizational effectiveness of a company in the metallurgical mining industry; taking as a theoretical methodological reference the model developed by Avila (2015, 2018), in which a set of variables that hierarchize the human factor in the organization are considered for evaluation. In the study, in general, values are shown that indicate moderately favorable perceptions, with the interpersonal relations variable being the best valued. Although negative values are not reached, they are not very favorable either. Satisfaction with work, the perception of the operation of the center and identification with the organization with the least favorable, the study demonstrates these are the ones that contribute the most to the organizational effectiveness index.

Keywords: *sociopsychological diagnosis, organizational effectiveness, human factor, interpersonal relationships.*

INTRODUCCIÓN

La ponencia presenta los resultados del diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional de una empresa de la industria minero-metalúrgica. El estudio tiene como referente teórico-metodológico el modelo de diagnóstico de la efectividad organizacional elaborado por Ávila (2015, 2018). Aunque el enfoque considera relevante indicadores tradicionales empleados en las empresas para evaluar la efectividad (criterios objetivos y realistas, que pueden ser medidos cuantitativamente, como la eficiencia, la eficacia, la productividad), existe un predominio desmedido de estos indicadores en el ámbito empresarial, sin la necesaria inclusión de aspectos relacionados con el factor humano. Resulta imprescindible enfatizar en el valor de las personas, como elementos clave para alcanzar la efectividad del sistema organizativo, por lo cual el modelo incorpora en el análisis variables psicosociales, asociadas al factor humano como elemento estratégico para alcanzar el éxito organizacional.

En la comprensión de la efectividad organizacional, desde el punto de vista sociopsicológico, se integran diferentes variables, cuya interrelación se muestran de modo particular en cada organización. Cada

variable alcanza valor solo en dicha relación, lo que permite afirmar que la dinámica del funcionamiento de cada organización va a resultar única. Luego, las relaciones que puedan identificarse van a describir el funcionamiento organizacional, lo cual es fundamental para el posterior proceso de gestión del cambio y el desarrollo de la organización.

METODOLOGÍA

El estudio se realiza a partir de una metodología mixta, diseñada y validada para y en el contexto organizacional cubano (Ávila, 2013) en más de 200 organizaciones laborales. La metodología consiste en un cuestionario que evalúa la percepción de los trabajadores sobre siete variables generales que tributan a la efectividad organizacional, desde una perspectiva sociopsicológica. Estas variables se desglosan en 37 subvariables y 97 ítems. A partir de los resultados del cuestionario, se realizan entrevistas individuales y grupales que complementan los resultados cuantitativos y permiten profundizar en las causas de los datos ofrecidos. De la integración de los datos cuantitativos y cualitativos se derivan las debilidades y fortalezas asociadas a la efectividad de la organización. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información, como requisito ético del estudio.

Para el procesamiento de los datos cuantitativos se utilizó el IBM SPSS Statistics v22 para Windows. Se trabaja con la media como principal estadígrafo descriptivo. Los datos cualitativos se procesaron a través del análisis de contenido.

La muestra fue probabilística, quedó constituida por 69 sujetos, siendo así representativa de la población de trabajadores del centro. El 52 % del sexo femenino y el 48 % del sexo masculino. En cuanto a la edad: el 31 % tiene entre 51 y 60 años, el 25 % se agrupa entre los 36 y 50 años, el 22 % entre los 21 y 35 años y el 19 % mayor de 60 años. En nivel escolar, destacan los universitarios (55 %) y los técnicos medios (32 %), y en la categoría ocupacional los profesionales y técnicos (37 % en ambos) lo que se corresponde con la misión del centro. Un 11 % de los participantes corresponde a cargos directivos y un 9 % a personal de servicios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan de lo general a lo particular. Primero, las variables generales evaluadas y luego, estas se desglosan en sus respectivas subvariables e ítems.

Variables generales

Como se observa en la figura 1 todas las variables alcanzan valores promedio por encima de 3 (media global). El promedio mínimo es 3,01 y el máximo 3,73. Por tanto, de forma general, existe una percepción

medianamente favorable de la efectividad de la empresa. Las variables que alcanzan mejores resultados son: las políticas de gestión de recursos humanos (3,55), la administración estratégica (3,68) y las relaciones interpersonales (3,73). Las variables que ofrecen una percepción menos favorable son: la percepción de la dirección (3,43), la identificación con la organización (3,37), la percepción del funcionamiento del centro (3,34), y la más afectada es la satisfacción con el trabajo (3,01).



Fig. 1 Promedio de las variables generales.

El promedio de todas las variables aporta un índice de efectividad organizacional de 3,44 lo que sugiere una percepción medianamente favorable de la organización.

A continuación, se presentan los resultados por variables, declarando las principales debilidades y fortalezas encontradas. Se ordenan de forma decreciente, a partir de las variables con mejores resultados.

Resultados por variables

Variable: Relaciones interpersonales (3,73)

Las relaciones interpersonales se refieren a la satisfacción de los trabajadores con el establecimiento de relaciones armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y la valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones. En esta variable, las tres subvariables puntúan por encima del valor promedio, siendo las más favorables las relaciones individuo-individuo (4,38) y las menos favorables las relaciones de colaboración-competencia (3,29).

Se reconoce como fortaleza que las relaciones interpersonales entre los miembros de los grupos de trabajo suelen ser armónicas, lo cual favorece el desempeño. Por su parte, se consideran como debilidades las relaciones de rivalidad entre compañeros de trabajo, que pueden atentar contra los resultados grupales; las dificultades para el trabajo en equipo, cuando requiere interrelación departamental; y la existencia de conflictos entre los departamentos, que puede atentar contra el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Variable: Administración estratégica (3,68)

La variable administración estratégica se refiere a la valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias. Es medida por cinco subvariables: de ellas, cuatro alcanzan promedios por encima de 3 puntos, mostrando una percepción favorable, mientras la planeación estratégica presenta con una percepción medianamente desfavorable (2,90).

En esta variable, se reconocen como fortalezas la claridad en la definición de los objetivos organizacionales y la información necesaria para cumplirlos; la percepción de alineación entre los cargos, funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales; y el dominio que muestran los trabajadores acerca de los criterios de calidad del trabajo.

Mientras, las principales debilidades están asociadas a que no se aprovechan las potencialidades del centro para generar utilidades; la realización de tareas que se alejan de los objetivos organizacionales; la percepción de que la calidad del trabajo no es un objetivo prioritario del centro y la falta de orientación al cliente; así como la consideración de que algunas de las metas planteadas son inalcanzables, lo que afecta la motivación laboral.

Variable: Políticas de recursos humanos (3,55)

Las políticas de recursos humanos se refieren a la percepción de los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por el centro y la valoración de su calidad. Se evalúan cuatro procesos clave, todos los cuales alcanzan una percepción medianamente favorable, siendo la más positiva la evaluación del desempeño (3,82) y la menos positiva la protección e higiene del trabajo (3,36). Ninguna supera el valor de 4 puntos.

En esta variable se reconocen como fortalezas el aprovechamiento de la jornada laboral en función de las metas organizacionales; la contribución de los programas de capacitación y formación a mejorar el desempeño de los trabajadores en el centro; la elaboración conjunta entre jefes y subordinados de los

planes de superación individual; la sistematicidad en la evaluación del desempeño; y la garantía de chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.

Por su parte, las principales debilidades tienen que ver con la percepción de que la evaluación del trabajo individual no contribuye a mejorar el desempeño laboral; la valoración del trato diferenciado de directivos con trabajadores que comparten sus criterios y juicios; la necesidad de mejorar el adiestramiento de las personas de nuevo ingreso al centro; la percepción de riesgos en algunos puestos de trabajo, que requieren de la atención y el control por parte de la dirección del centro; así como el criterio de que no se conocen y aplican adecuadamente las medidas de seguridad y salud laboral.

Variable: Percepción de la dirección (3,43)

La percepción de la dirección se refiere a la imagen que tienen los trabajadores del centro acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones; así como la valoración del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.

Esta variable es medida por cinco subvariables. De ellas, cuatro alcanzan valoraciones medianamente favorables, con excepción de la confianza en la dirección (2,90) que alcanza una percepción medianamente desfavorable. Las mejores valoraciones se refieren a las competencias de los directivos y a las relaciones jefes subordinados; aunque ninguna supera el valor de 4 puntos.

En esta variable, se reconocen como fortalezas, la percepción de que las funciones de supervisión y control de los jefes inmediatos contribuyen a mejorar la calidad del trabajo; el empleo, por parte de los jefes inmediatos, de mecanismos efectivos de evaluación del trabajo como la combinación del elogio y la crítica, así como el reconocimiento al trabajo bien hecho; la escucha activa de los jefes inmediatos a los criterios de sus subordinados; la valoración positiva de la comunicación dentro de los grupos de trabajo con su jefe inmediato, así como las relaciones positivas entre jefes y subordinados; y por último, la consideración de que los jefes son directivos competentes y con experiencia.

Por otra parte, las debilidades se asocian a una percepción de parcialidad e injusticia en la manera de resolver los conflictos de algunos directivos del centro; dificultades en la comunicación de los directivos hacia los subordinados; y estilos de dirección autoritarios en algunos cuadros de dirección, lo cual afecta el estímulo a la creatividad e innovación que se requiere por la misión de la empresa.

Variable: Identificación con la organización (3,37)

La identificación con la organización se refiere al sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y el sentido de pertenencia a la misma. Esta variable es medida por siete subvariables, que alcanzan una percepción medianamente favorable. Las subvariables

que logran mejor valoración son: el sentido de pertenencia al grupo de trabajo (3,74) y la proyección (3,46); mientras, alcanzan las valoraciones menos favorables la confianza en los trabajadores (3,21), la información (3,22) y la participación (3,28). Ninguna supera el valor de 4 puntos.

En esta variable se evidencian fortalezas asociadas al reconocimiento de la importancia actual y futura del centro para la economía del país; el sentimiento de los trabajadores acerca de su protagonismo en los éxitos y fracasos de la organización; y los bajos índices de fluctuación potencial entre los trabajadores más calificados.

Mientras, las principales debilidades asociadas a la variable incluyen la valoración de que no se valora suficientemente la necesidad de gestionar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores; la percepción de los trabajadores acerca de que la información que poseen de la mayoría de las cosas que ocurren en el centro es insuficiente y que no satisfacen sus necesidades básicas en el puesto de trabajo que ocupan, así como la falta de identificación de algunos trabajadores con la empresa, que no muestran sentido de pertenencia ni compromiso con su misión, aun cuando si se manifiesta motivación por el trabajo.

Variable: Percepción del funcionamiento del centro (3,34)

La percepción del funcionamiento del centro se entiende como: la valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a esta. Es explorada a través de siete subvariables que alcanzan valoraciones medianamente favorables. De ellas, la de mejor evaluación es el trabajo en equipo (3,94) y las que obtienen valoraciones menos favorables: comunicación (3,07) y la eficacia (3,12). Ninguna supera el valor de 4 puntos (evaluación favorable).

En esta variable se reconocen como fortalezas la percepción de que en el futuro el centro continuará siendo útil a la economía nacional; el reconocimiento a la necesidad del esfuerzo colectivo y el trabajo grupal para alcanzar los objetivos organizacionales; la presencia de una cultura de trabajo en equipo dentro a nivel de departamentos; la valoración de que los resultados de la empresa mejoran de forma paulatina y de que los objetivos del centro se alcanzan con el mínimo costo posible; la valoración positiva acerca de las reuniones para el desempeño del trabajo; y la percepción de que el centro cuenta con trabajadores calificados y de experiencia.

Por su parte, se expresan debilidades asociadas a la variable, que inciden de manera desfavorable en la efectividad organizacional. Se considera que en las asambleas del centro se deben tratar, no solo cuestiones asociadas a los objetivos organizacionales, sino otros también temas de interés de los trabajadores; se muestran dificultades en la planificación efectiva de las tareas laborales; se considera que existen hábitos y costumbres arraigadas que amenazan la efectividad del trabajo; se concibe que no

existe una efectiva gestión del conocimiento para potenciar el aprendizaje organizacional en el centro y que existe una insuficiente consideración del entorno externo, en la planeación de los objetivos y tareas; existe la percepción de que resulta insuficiente la capacidad de adaptación a los cambios y la preparación para afrontarlos de manera satisfactoria; los trabajadores también perciben que no tienen participación en la planificación y organización del trabajo, mientras se aprecian dificultades para el trabajo en equipo, cuando se requiere interacción interdepartamental.

Variable: Satisfacción con el trabajo (3,01)

La satisfacción con el trabajo se refiere al estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones de trabajo y sus experiencias laborales. Es la variable que alcanza resultados más desfavorables. Está evaluada por siete subvariables que alcanzan valoraciones medianamente favorables y desfavorables, con tendencia a lo desfavorable. La subvariable mejor evaluada es la motivación por el trabajo (3,82) y las peor valoradas son: condiciones de trabajo (2,42), satisfacción con la política de retribuciones (2,44) y satisfacción con la política de estimulaciones (2,93). En esta variable se reconocen como fortalezas la motivación intrínseca por el trabajo; la receptividad de los directivos a las propuestas creativas; y el esfuerzo de los trabajadores por mejorar su desempeño. Mientras, a la variable se asocian las principales debilidades identificadas en el estudio, asociadas a la valoración de que el salario se considera insuficiente en correspondencia con el esfuerzo laboral realizado y su poder adquisitivo; la percepción de que no existe un adecuado equilibrio entre estímulos materiales y morales en el centro y que existen dificultades con el reconocimiento al trabajo y el trato diferenciado con los trabajadores de desempeño promedio y superior; la consideración de que las condiciones laborales no son favorables para el buen desempeño del trabajo, en especial en algunas áreas; el criterio de que existe un trato preferente por parte de los directivos con aquellos trabajadores que coinciden con sus opiniones, así como la percepción de inseguridad de conservar el puesto de trabajo, sobre todo por trasladar personal a otros puestos sin consulta previa y sin tiempo suficiente para adaptarse.

Análisis global de la efectividad organizacional de la empresa

Considerando el comportamiento de todas las variables que contribuyen a la efectividad organizacional desde el modelo teórico de referencia (Ávila, 2013), podemos significar que la empresa muestra varias debilidades en variables que tienen una mayor correlación con el índice de efectividad, lo que puede influir de manera desfavorable en su efectividad. Estas son: identificación con la organización, percepción del funcionamiento del centro y satisfacción con el trabajo. Para incrementar la efectividad

organizacional desde el punto de vista sociopsicológico, la empresa debe comenzar por intervenir en las variables antes mencionadas, atendiendo a las debilidades identificadas.

Una vez evaluados los resultados se propusieron varias recomendaciones a la organización, orientadas a mejorar su efectividad, entre ellas:

- Mejorar las condiciones laborales, en especial de las áreas con condiciones más críticas. Se debe hacer en consulta con los trabajadores y monitorear su impacto, así como el efecto de los cambios que se generen.
- Concebir
- Explicar a los trabajadores cómo está constituido el sistema salarial de la empresa, cuáles son sus componentes y cómo se aplica, para minimizar la percepción de injusticia asociada a este aspecto.
- Revisar el sistema de salario en función de su capacidad para estimular el desempeño superior en el trabajo.
- Estudiar de forma sistemática el entorno de la organización en aras de aprovechar esta información para actuar de forma proactiva y aprovechar las oportunidades.
- Preparar a los trabajadores para los cambios de la empresa. Ofrecer la información pertinente por los canales más efectivos.
- Incentivar el trabajo en equipo en proyectos interdepartamentales con el propósito secundario de minimizar los conflictos entre ellos.
- Diseñar y aplicar una estrategia de comunicación interna que propicie el flujo efectivo de las informaciones necesarias para el trabajo.
- Potenciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, en la planificación y organización del trabajo que les compete.
- Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en la empresa, como un valor imprescindible para estimular el aprendizaje organizacional y la innovación.
- Estimular el desempeño superior de los trabajadores y la relevancia de su aporte para el centro.
- Capacitar a los directivos de forma sistemática en competencias blandas de dirección: comunicación y gestión de la motivación laboral, planificación / organización efectiva del trabajo, manejos de conflictos y estilos participativos de dirección.

CONCLUSIONES

Las principales variables que influyen en la efectividad organizacional de la empresa, desde la perspectiva sociopsicológica, muestran valores discretos (cerca al promedio 3), lo que indica percepciones medianamente favorables de estas.

Todas las variables evaluadas oscilan entre 3,01 y 3,73. Si bien ninguna alcanza valores negativos (por debajo de 3) tampoco se ofrecen valoraciones muy favorables (entre 4 y 5). La variable que ofrece una mejor valoración es relaciones interpersonales. Sin embargo, esta aporta poco a la efectividad sociopsicológica. Las variables que ofrecen una valoración menos favorable son: la satisfacción con el trabajo, la percepción del funcionamiento del centro y la identificación con la organización. Estas últimas coinciden con las variables que más aportan al índice de efectividad sociopsicológica. En estas tres variables se concentran la mayoría de las debilidades que se identifican.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila A (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina*, 24, 240-255.

Ávila A (2015). Diseño de un Modelo Teórico Metodológico para el Diagnóstico Sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 5 (3). <http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/271/0>

Ávila A (2018). Diagnóstico Sociopsicológico de la Efectividad Organizacional en empresas cubanas. *Revista Cubana de Psicología*, 1 (1).