

Diseño e implementación de un procedimiento metodológico para el diagnóstico de variables socio-psicológicas en organizaciones cubanas

Adalberto Ávila Vidal

Máster en Psicología Organizacional
Facultad de psicología Universidad de La Habana
adalberto@psico.uh.cu,



Resumen

El presente trabajo sintetiza los resultados de una investigación conducente a una tesis doctoral de su autor. Tiene como objetivo general diseñar e implementar un procedimiento metodológico para diagnosticar el comportamiento de un conjunto de variables socio-psicológicas en las organizaciones cubanas. Se presenta un Modelo de diagnóstico socio-psicológico de las organizaciones, que integra un conjunto de siete variables que tienen relación directa con la efectividad organizacional. El Modelo considera a las organizaciones como sistemas sociales complejos, por lo cual concibe la efectividad organizacional como resultado de la interrelación dinámica del comportamiento de las variables que incluye. Al tiempo que plantea cuestiones teóricas que sustentan la práctica investigativa, ofrece un procedimiento metodológico que integra un conjunto de instrumentos y técnicas para evaluar la situación actual de la organización y sugerir estrategias para el mejoramiento del sistema.

Entre las principales regularidades y tendencias identificadas mediante su aplicación en 132 organizaciones se destacan: la satisfacción como regularidad en el comportamiento de todas las variables, expresándose en las Relaciones Interpersonales los mayores índices de satisfacción; la tendencia a la sub-categoría satisfacción con moderadas fuentes de insatisfacción en la mayoría de las variables, exceptuando las Políticas de Recursos Humanos y la Satisfacción con el Trabajo, con presencia de fuentes de insatisfacción significativas; a la variable Satisfacción con el Trabajo se asocian las principales fuentes de insatisfacción; solo se evidencia Insatisfacción como tendencia en la sub-variable Satisfacción con la Política de Retribuciones; y solo la sub-variable Participación muestra un comportamiento irregular, no mostrando tendencia en el comportamiento de sus resultados.

Palabras claves: diagnóstico organizacional, efectividad organizacional, modelo socio-psicológico, organización

Abstract

The following investigation presents the results of the author's doctorate thesis. Its general objective is to design and to introduce a methodological procedure for to diagnose the behavior of socio psychological variables in Cuban organizations. We show a socio psychological diagnosis model of the organizations, which integrates seven variables with direct relation with the organizational effectiveness. The model considers the organizations as complexes socials systems, for which conceives the organizational effectiveness as result of the dynamics relation between their variables.

At the same time, it offers a methodological procedure that integrate different instruments and techniques for to evaluate the present situation of the organization and to suggest strategies for the improvement of the system.

The principals' regularities and tendencies identified through its application in 132 organizations are: the satisfaction as regularity in the behavior of all variables, principally the Interpersonal Relationships; the tendency to the subcategory satisfaction with moderate's sources of dissatisfaction in the majority of the variables, except the Humans Resource Politics and the Satisfaction with the Work, where the sources of dissatisfaction are significant; in the variable Satisfaction with the Work are the most important sources of dissatisfaction; only the sub-variable Satisfaction with the Remuneration shows dissatisfaction as tendency; and only the sub-variable Participation shows an irregular behavior, without trending to a side its results.

Keywords: organizational diagnosis, organizational effectiveness, socio psychological model, organization

Revista Ciencia y Tecnología

Fecha recibido: 01/02/2013 • **Fecha aprobado:** 03/04/2013

Nº 5. Abril - Octubre 2013 pp. 3 - 16

ISSN 1390-6321

Introducción

El presente artículo sintetiza los resultados de la tesis doctoral de su autor, titulada **Diseño e implementación de un procedimiento metodológico para el diagnóstico de variables socio-psicológicas en las organizaciones cubanas** (Avila, 2013). La tesis aborda la temática del diagnóstico organizacional, considerando el diagnóstico como fase necesaria de todo proceso de desarrollo y cambio de las organizaciones. La Psicología Organizacional tiene entre sus objetivos provocar cambios planeados e intencionados en las organizaciones, que le permitan una mejor adaptación al contexto cambiante y complejo en que se desenvuelven. Por ello, el psicólogo debe estudiar los procesos de cambio con el fin de planificar y desarrollar las modificaciones deseadas, mediante estrategias de intervención orientadas hacia diferentes niveles organizacionales y un enfoque centrado en el aprendizaje organizacional y el cambio planeado y sistemático.

Para realizar acciones encaminadas a elevar la efectividad organizacional, así como contribuir al crecimiento de los individuos a través de su trabajo, se necesita partir del estado actual de la organización, de cómo se comportan los procesos hacia los cuales estarán enfocadas las principales intervenciones en su dinámica de funcionamiento.

Desde nuestra perspectiva, vamos a considerar el diagnóstico como una descripción de la situación actual de la organización, de su statu quo, que persigue obtener un conocimiento integral de las características del ambiente interno (factores humanos, administrativos, tecnológicos, estructurales y de procesos) y externo (entorno político y socio - económico) de la organización. Al mismo tiempo, identifica sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno.

Al considerar la organización como sistema social complejo, estamos presuponiendo la importancia de conocer, a través del diagnóstico, la configuración específica que se da entre los diferentes componentes del sistema organizacional. Ello debe ser tenido en cuenta al planificar las acciones del programa, ya que todo cambio en un subsistema afectará a los otros, por lo que resulta necesario abordar el sistema total.

Para comprender los fenómenos socio-psicológicos que se generan a lo interno de las organizaciones y su incidencia en la efectividad organizacional, es necesario partir de considerar un modelo de análisis. Por ello, proponemos el Modelo de Diagnóstico Socio-psicológico de las Organizaciones (ver figura 1), desarrollado con el objetivo de facilitar a consultores y psicólogos

Introduction

This article summarizes the results of the author's doctoral thesis, entitled **Design and implementation of a methodological procedure for diagnosing socio - psychological Cuban organizations** (Avila, 2013). The thesis addresses the issue of organizational assessment, considering diagnosis and necessary phase of any development process and organizational change.

Organizational Psychology's objectives is planned and deliberate cause changes in organizations that enable better adaptation to changing and complex context in which they operate. Therefore, the psychologist should study change processes in order to plan and develop the desired changes through targeted intervention strategies to different organizational levels and a focus on organizational learning and change planned and systematic.

To take actions to increase organizational effectiveness and contribute to the growth of individuals through their work, we need from the current state of the organization, how they behave towards which processes the main interventions will focus on the dynamics operation.

From our perspective, we consider the diagnosis as a description of the current situation of the organization, its status quo, which seeks to obtain a comprehensive understanding of the characteristics of the internal environment (human, administrative, technological, structural and process) and external (political environment and socio - economic) of the organization. At the same time, identify their strengths and weaknesses as well as the threats and opportunities offered by the environment.

In considering the organization as a complex social system, we are assuming the importance of knowing, through diagnosis, the specific configuration that exists between the different components of the organizational system. This should be taken into account when planning the program's actions, and that any change in one subsystem affect the other, so it is necessary to address the total system.

To understand the socio - psychological generated internally in organizations and its impact on organizational effectiveness, it is necessary to consider from an analytical model. Therefore, we propose the Diagnostic Model Socio - psychological organizations (see Figure 1), developed in order to facilitate business consultants and psycholo-

gos empresariales un instrumento válido para la investigación en el campo organizacional. Este modelo permite explorar sobre qué variables debemos incidir para obtener mejoras en los resultados organizacionales, considerando las relaciones que se dan entre ellas.

gists as a valid instrument for research in the organizational field. This model allows you to explore what variables must influence to obtain improvements in organizational outcomes, considering the relationships that exist between them.

Modelo de Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones Laborales



Fig. 1 Modelo de Diagnóstico Socio-psicológico de las Organizaciones.

El modelo parte de la concepción socio-psicológica en el estudio de las organizaciones laborales, ya que explora la percepción que tienen los trabajadores acerca del comportamiento de las variables estudiadas; aunque algunas se relacionan con cuestiones tecnológicas, estructurales y económicas, solo las integra desde la perspectiva del factor humano, elemento clave para el desarrollo de las empresas.

El modelo integra un conjunto de siete variables con diferentes sub-variables, que tienen relación directa con la efectividad organizacional, al tiempo que plantea cuestiones teóricas que sustentan la práctica investigativa y orienta al investigador en cuáles son los elementos que debe valorar, así como las relaciones que existen entre las diferentes variables; también ofrece un conjunto de instrumentos y técnicas para evaluar la situación actual de la organización y sugerir estrategias para el mejoramiento del sistema.

El Modelo considera además a las organizaciones como sistemas sociales complejos, por lo cual concibe la efectividad organizacional como resultado de la interrelación dinámica del comportamiento de las variables que incluye en sus

The concept model of the socio - psychological study of labor organizations, as it explores the perception of workers about the behavior of the variables studied, although some relate to technological, economic and structural, only integrated from human factor perspective, a key element for the development of enterprises.

The model integrates a set of seven different sub variables - variables that are directly related to organizational effectiveness. While raises theoretical issues underpinning research practice and guide the researcher in which elements are to be assessed, as well as the relationships between variables, but also provides a set of tools and techniques to assess the current situation organization and suggest strategies for improving the system.

At the same time, the model considers the organizations as complex social systems, thus conceived organizational effectiveness as a result of the dynamic interplay of the behavior of the variables included in their analysis. Each variable in the model reaches only value in that relation-

análisis. Cada variable alcanza valor en el modelo solo en dicha interrelación, donde adquiere un carácter sinérgico, que permite afirmar que la dinámica del funcionamiento de cada organización va a resultar única. Ello otorga una importancia vital al procedimiento metodológico para el diagnóstico socio-psicológico de las organizaciones que presentamos entre los principales resultados de la investigación, el cual ha sido diseñado a partir del modelo teórico. A través de su implementación, podemos caracterizar la dinámica del funcionamiento organizacional y diseñar luego, sobre la base del diagnóstico, estrategias interventivas a la medida de cada organización, encaminadas a potenciar su nivel de desarrollo.

ship, which acquires a synergistic, we can say that the dynamics of the operation of each organization will be unique.

This gives vital methodological procedure for diagnosing socio - psychological organizations presented between the main results of the research, which has been designed from the theoretical model. Through its implementation, we can characterize the dynamics of organizational functioning and design then, on the basis of diagnosis, strategies interventivas tailored to each organization, aimed at enhancing their level of development.

Metodología

PROBLEMA de investigación:

¿Cómo diagnosticar de manera válida y confiable el comportamiento de un conjunto de variables socio-psicológicas en organizaciones cubanas?

Para dar respuesta a esta inquietud, nos planteamos el siguiente **OBJETIVO GENERAL**:

Diseñar e implementar un procedimiento metodológico para diagnosticar el comportamiento de un conjunto de variables socio-psicológicas en organizaciones cubanas.

Methodology

Research Problem:

How to diagnose valid and reliable manner the behavior of a set of socio - psychological Cuban organizations?

To address this concern, we propose the following **GOAL**:

Design and implement a methodological procedure to diagnose the behavior of a set of socio - psychological Cuban organizations.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Identificar y describir regularidades y tendencias en el comportamiento de un conjunto de variables socio-psicológicas, así como fortalezas y debilidades, mediante la aplicación en 132 organizaciones del procedimiento metodológico diseñado.

Analizar si hay o no diferencias estadísticamente significativas entre los resultados alcanzados en las organizaciones pertenecientes al sector tradicional y las del sector emergente, en las 132 organizaciones diagnosticadas.

SPECIFIC OBJECTIVES:

Identify and describe regularities and trends in the behavior of a set of socio - psychological as well as strengths and weaknesses, by applying 132 organizations designed methodological procedure.

Analyze whether or not statistically significant differences between the results achieved in the traditional sector organizations and emerging sector, diagnosed in 132 organizations.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:

Para el objetivo específico 2:

Hi: Existen regularidades y/o tendencias en el comportamiento de las variables socio-psicológicas estudiadas.

Ho: No existen regularidades y/o tendencias en el comportamiento de las variables socio-psicológicas estudiadas.

Para el objetivo específico 3:

Hi: Existen diferencias en el comportamiento de las variables estudiadas, a partir del sector al que pertenecen las organizaciones. $\bar{X}_{\text{sector tradicional}} \neq \bar{X}_{\text{sector emergente}}$

Ho: No existen diferencias en el comportamiento de las variables estudiadas, en los sectores en que se divide la muestra. $\bar{X}_{\text{sector tradicional}} = \bar{X}_{\text{sector}}$

RESEARCH HYPOTHESIS:

For specific objective 2:

Hi: There are regularities and / or trends in the behavior of the socio - psychological study.

Ho: There are no regularities and / or trends in the behavior of the socio - psychological study.

For specific objective 3:

Hi: There are differences in the behavior of the variables studied, from the sector they belong to organizations. $\bar{X}_{\text{traditional sector}} \neq \bar{X}_{\text{emerging sector}}$

Ho: There are no differences in the behavior of the variables studied in the areas into which the sample. $\bar{X}_{\text{traditional sector}} = \bar{X}_{\text{emerging}}$

emergente

MUESTRA:

El diagnóstico socio-psicológico se implementó en 132 organizaciones pertenecientes a 21 organismos y/o ministerios; agrupadas en dos sectores fundamentales: el sector Tradicional, en el cual se ubican 68 organizaciones (lo cual representa el 51.5% de la muestra) y el sector Emergente, con 64 organizaciones, que representan el 48.5% del total.

El número de sujetos involucrados en los estudios realizados asciende a 4797.

Métodos utilizados en la investigación:

Análisis documental.

Análisis de contenido.

Procesamiento estadístico de la información.

Análisis de validez cualitativa.

Principales resultados

El procedimiento diseñado para el diagnóstico de variables socio-psicológicas en las organizaciones utiliza una metodología mixta, combinando técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos. La estrategia sobre la que se elabora el procedimiento es definida como de Explicación Secuencial y se caracteriza por contar con dos fases de recolección de la información: una inicial cuantitativa, que tiene mayor peso en la investigación; seguida de la recolección y análisis de los datos cualitativos, cuyo objetivo es interpretar y complementar la información cuantitativa. Ambos enfoques son integrados durante la fase de interpretación de los resultados. (Creswell, 2003).

El procedimiento describe diez etapas de investigación, que abarcan:

FASE DE PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Etapas 1: Entrada a la organización y establecimiento del "contrato" con el "cliente".

Etapas 2: Establecimiento del contrato con el cliente y elaboración del proyecto de investigación.

Etapas 3: Selección y preparación del equipo consultor.

Etapas 4: Caracterización de la organización objeto de estudio.

FASE CUANTITATIVA DE LA INVESTIGACIÓN:

Etapas 5: Definición de la muestra.

Etapas 6: Aplicación del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional "CDO-ASP".

Etapas 7: Análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del CDO-ASP. Selección de aspectos a profundizar en la fase cualitativa del procedimiento.

sector

SAMPLE:

The diagnosis socio - psychological implemented in 132 organizations from 21 agencies and / or ministries; grouped into two sectors: traditional sector, which are located 68 organizations (representing 51.5% of the sample) and the sector Emerging with 64 organizations, representing 48.5% of the total.

The number of subjects involved in studies amounts to 4797.

Methods used in the research:

Documentary analysis.

Content Analysis.

Statistical processing of information.

Qualitative analysis of validity.

Main Results

The procedure designed to diagnose socio - psychological organizations use a mixed methodology, techniques and instruments combining quantitative and qualitative. The strategy on which elaborates the procedure is defined as Sequential Explanation and is characterized by two phases of data collection: A quantitative initial, which is strongest in research, followed by the collection and analysis of data qualitative, which aims to interpret and complement the quantitative information. Both approaches are integrated during the interpretation of results. (Creswell, 2003).

The procedure describes ten stages of research, which include:

PREPARATION PHASE OF RESEARCH

Step 1: Input to the organization and establishment of the "contract" with the "client".

Step 2: Establishment of the contract with the client and research project development.

Step 3: Selection and preparation of the consulting team.

Step 4: Characterization of the organization under study.

QUANTITATIVE RESEARCH PHASE:

Step 5: Definition of the sample.

Step 6: Applying Organizational Diagnosis Questionnaire "CDO-ASP".

Step 7: Analysis of the results obtained by applying the CDO-ASP. Selected aspects to deepen the qualitative phase of the procedure.

FASE CUALITATIVA DE LA INVESTIGACIÓN:

Etapa 8: Aplicación de técnicas cualitativas (**Observación participante, Análisis de documentos, Entrevistas individuales y grupales, Dinámicas grupales**).

FASE DE INTEGRACIÓN DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Etapa 9. Análisis e integración de la información recopilada en las fases cuantitativa y cualitativa de la investigación.

Etapa 10. Retroalimentación de los resultados del diagnóstico. Como parte de la presente investigación, la fase de retroalimentación fue empleada con el objetivo adicional de validar el procedimiento. Los resultados de los estudios realizados en las empresas han sido presentados y discutidos en intercambios con los trabajadores y el colectivo de dirección, con el objetivo de retroalimentarnos acerca de la satisfacción con los resultados alcanzados. De manera general, los trabajadores y directivos se muestran satisfechos, destacando la profesionalidad de los equipos de consultores que han llevado a cabo el trabajo y la objetividad de los resultados alcanzados, que se corresponden con su percepción acerca de las organizaciones. Al mismo tiempo, han fundamentado la relevancia de los datos para la gestión de los procesos organizacionales, su proyección estratégica y la solución de conflictos. Ello nos permite afirmar que el procedimiento ha sido validado a partir de su implementación práctica y valorar como positivos los alcances de la investigación.

Resultados alcanzados para dar respuesta a los objetivos específicos 2 y 3.

Se presentan las principales regularidades y tendencias en el comportamiento de los datos cuantitativos alcanzados en la investigación, para cada variable y sub-variable. Al mismo tiempo, se exponen las principales fortalezas y debilidades identificadas a partir del análisis de la información recopilada mediante la aplicación de las técnicas cualitativas que forman parte del procedimiento metodológico para el diagnóstico socio-psicológico, en las 132 organizaciones que conforman la muestra. Por último, se establecen comparaciones entre los resultados alcanzados, teniendo en cuenta la diferenciación entre los sectores Emergente y Tradicional.

Análisis general del comportamiento de las variables socio-psicológicas en las organizaciones estudiadas.

La figura 2 presenta el comportamiento de las variables socio-psicológicas en las 132 organizaciones estudiadas, mostrando los valores alcanzados para las categorías satisfacción e insatisfacción.

QUALITATIVE RESEARCH PHASE:

Step 8: Application of qualitative (participant observation, document analysis, individual and group interviews, group dynamics).

PHASE INTEGRATION OF QUANTITATIVE AND QUALITATIVE RESULTS

Step 9. Analysis and integration of information collected quantitative and qualitative phases of the research.

Step 10. Feedback of the results of diagnosis. As part of this research, the feedback phase was employed with the additional objective of validating the procedure. The results of studies in business have been presented and discussed in exchanges with workers and collective management, in order to feed back about satisfaction with the results achieved. Generally, workers and managers are satisfied, highlighting the professionalism of the team of consultants who have carried out the work and the objectivity of the results achieved, which corresponds to their perception of the organizations. At the same time, have substantiated the relevance of data for the management of organizational processes, its strategic projection and conflict resolution. This allows us to say that the procedure has been validated from their practical implementation and assess as positive the scope of the investigation is.

Results achieved to meet specific objectives 2 and 3.

We present the main regularities and trends in the behavior of the quantitative data obtained in the investigation, for each variable and sub - variable. At the same time, shows the main strengths and weaknesses identified from the analysis of the information collected through the use of qualitative techniques that are part of the methodological approach for the diagnosis socio - psychological, in the 132 organizations that make up the sample. Finally, comparisons are made between the results achieved, taking into account the differentiation between Emerging and Traditional sectors.

General analysis of the behavior of the socio - psychological in the organizations studied.

Figure 2 shows the behavior of the socio - psychological at 132 organizations studied, showing the values obtained for categories satisfaction and dissatisfaction.

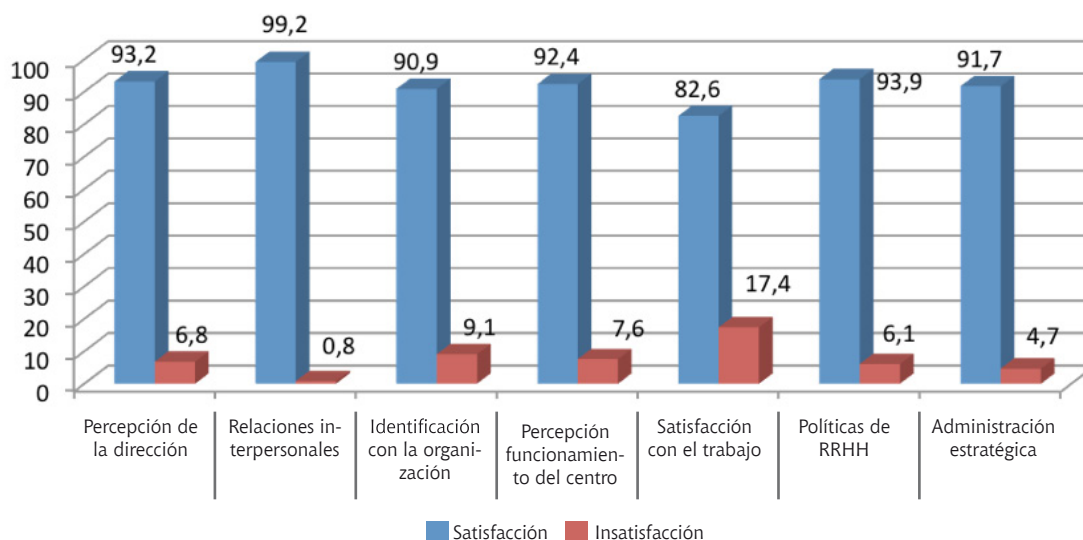


Fig. 2 Comportamiento de las variables socio-psicológicas en las 132 organizaciones estudiadas, en base de las categorías satisfacción e insatisfacción.

Como puede observarse, existe predominio significativo de la categoría satisfacción en todas las variables, destacando las Relaciones Interpersonales, que se manifiesta como tal en más del 99% de las organizaciones estudiadas. Por su parte, la variable que presenta mayores índices de insatisfacción para la muestra total es la Satisfacción con el Trabajo, única con valores superiores al 10%. El resto de las variables evidencia un comportamiento homogéneo, con porcentajes de satisfacción que oscilan entre el 91% y el 93%.

En la figura 3 podemos observar el comportamiento de la categoría satisfacción en las variables socio-psicológicas estudiadas, en función del sector al que pertenecen las organizaciones, comparándolo con el valor alcanzado para la muestra total.

As can be seen, there is significant prevalence of satisfaction category in all variables, emphasizing interpersonal relations, which manifests itself in more than 99% of the organizations studied. For its part, the variable that has the highest rates of dissatisfaction for the total sample is the Satisfaction with Work only with values above 10%. The remaining variables homogeneous behavior evidence, satisfaction with percentages ranging between 91% and 93%.

In Figure 3 we can observe the behavior of the class satisfaction in the socio - psychological factors studied, depending on the sector they belong to organizations, compared with the value attained for the total sample.

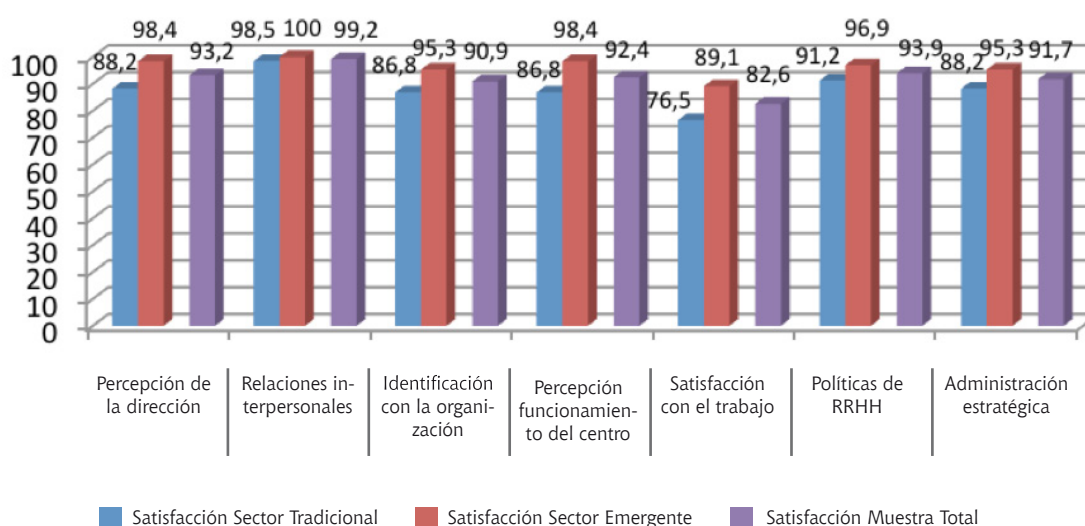


Fig. 3 Índice de satisfacción en las variables socio-psicológicas estudiadas, en función del sector al que pertenecen las 132 organizaciones de la muestra.

Resulta evidente en el gráfico que las organizaciones del sector Emergente muestran mayor satisfacción en todas las variables estudiadas, siempre alcanzando valores superiores a los alcanzados para la muestra total.

Valoración de los resultados desde la consideración de las organizaciones como Sistemas Sociales Complejos.

Se ha presentado a lo largo del trabajo una visión de las organizaciones como sistemas sociales complejos. Desde el punto de vista socio-psicológico, concebimos la complejidad asociada a la interrelación dinámica que existe entre diferentes variables que inciden en la efectividad organizacional y que han sido consideradas en el modelo de diagnóstico propuesto como parte de la presente investigación. Luego, la efectividad organizacional va a ser consecuencia en gran medida de dicha interrelación. El carácter complejo de las organizaciones y el desarrollo de procesos psicosociales como el clima y la cultura organizacional, serán resultados de la interrelación entre las variables socio-psicológicas, de su carácter no lineal, inestable e impredecible, proliferando la incertidumbre y la emergencia de nuevas propiedades a partir de su carácter sinérgico, de manera auto-organizada. La definición de las variables socio-psicológicas con que trabajamos en nuestra investigación, que se corresponden con los subsistemas fundamentales que describen Katz y Kahn (1986) en su teoría de las organizaciones, permitió diseñar un modelo teórico y un procedimiento metodológico que permiten realizar el diagnóstico socio-psicológico de las organizaciones como un todo integrado, desde una visión compleja.

La aplicación del procedimiento en 132 organizaciones y la sistematización de los resultados alcanzados, mediante el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos, nos permitió identificar regularidades y tendencias en el comportamiento de las variables socio-psicológicas estudiadas, así como fortalezas y debilidades en el funcionamiento organizacional. Ello posibilita enfocar los esfuerzos de desarrollo organizacional en el diseño de estrategias, orientadas hacia aquellos puntos claves del sistema que están incidiendo significativamente en la insatisfacción de sus trabajadores y cuyos efectos tendrán una repercusión directa en su perfeccionamiento.

A partir de estos resultados, ¿cómo gestionar de modo eficiente las organizaciones cubanas?

Es importante responder a esta pregunta considerando que no existe una fórmula lineal para gestionar de manera eficiente las organizaciones. En los fenómenos no lineales, causas y efectos no son proporcionales; simples modificaciones en la dinámica del sistema pueden provocar grandes cambios, los que pueden alcanzarse por múltiples vías.

It is evident in the graph Emerging sector organizations are more satisfied in all the variables studied, always reaching higher values than those obtained for the total sample.

Assessment of the results from the consideration of organizations as Complex Social Systems.

We have presented throughout the work a vision of organizations as complex social systems. From a socio - psychological, conceive the complexity associated with the dynamic interplay between different variables that influence organizational effectiveness and have been considered in the diagnostic model proposed as part of this investigation.

Then organizational effectiveness will largely be the result of that interaction. The complex nature of organizations and the development of psychosocial processes such as climate and organizational culture are results of the interrelationship between the socio - psychological, of its non-linear, unstable and unpredictable proliferating uncertainty and the emergence of new properties from its synergistic, so self - organized.

The definition of the socio - psychological we work in our research, which correspond to the fundamental subsystems described Katz and Kahn (1986) in his theory of organizations allowed to design a theoretical model and methodology that allow the diagnosis socio - psychological organization as an integrated whole, from a complex view.

The application of the procedure in 132 organizations and systematization of the results achieved through the use of quantitative and qualitative methods allowed us to identify regularities and trends in the behavior of the socio - psychological factors studied, as well as strengths and weaknesses in organizational performance. This enables to focus development efforts on designing organizational strategies oriented system those key points that are significantly affecting workers' dissatisfaction and the effects have a direct impact on their development.

From these results, how to efficiently manage the Cuban organizations?

It is important to answer this question considering that there is a linear formula to efficiently manage organizations. In nonlinear phenomena, causes and effects are not proportional; simple modifications in the dynamics of the system can cause large changes, which can be achieved in multiple ways.

En nuestra investigación podemos encontrar numerosos ejemplos que fundamentan esta afirmación. En una de las organizaciones productivas estudiadas, perteneciente al sector Emergente, existía una elevada fluctuación laboral. La estrategia seguida por la dirección se enfocó en reforzar las políticas salariales y de estimulaciones, logrando alcanzar un alto índice de satisfacción laboral con las retribuciones económicas. Sin embargo, no disminuyó la fluctuación, tal como era el objetivo del subsistema gerencial. El diagnóstico realizado en la organización reflejó que las causas de la deserción laboral tenían su base en un estilo de dirección autoritario. Los directivos no ofrecían grados de autonomía en su desempeño a los trabajadores, ni permitían su participación en la toma de decisiones, impidiendo que se expresasen como individuos en el ejercicio de sus funciones, elementos que influían de modo significativo en la fluctuación laboral.

Mientras, otra organización perteneciente al mismo sector, que presentaba mayores índices de fluctuación laboral que la anterior, logró disminuir el abandono de los trabajadores a través del diseño de un sistema de estimulación material, a pesar de existir insatisfacción con la participación en el proceso de toma de decisiones. No existen investigaciones que demuestren que la satisfacción con determinadas variables, aumentará la efectividad del sistema organizacional. Es posible que trabajadores insatisfechos con el salario, por ejemplo, compensen estas insatisfacciones con otros aspectos positivos que se evidencian en las investigaciones realizadas, como son las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo o la motivación intrínseca por el contenido de la actividad laboral que desempeñan.

En los ejemplos anteriores, difieren las consecuencias de las políticas empleadas para disminuir los índices de fluctuación en las organizaciones. Ninguno de ellos puede verse como lineal; es necesario explorar la dinámica de funcionamiento de cada organización para conocer realmente cómo se expresa su funcionamiento desde el punto de vista socio-psicológico.

Sin embargo, los resultados alcanzados en nuestro estudio revelan la importancia de trabajar por potenciar la participación en el proceso de toma de decisiones, estimulando la creatividad de los trabajadores, así como en el perfeccionamiento del subsistema de comunicación; no solo por resultar entre las principales fuentes de insatisfacciones y debilidades asociadas a las organizaciones estudiadas, sino también, y fundamentalmente, porque se corresponde con la visión de las organizaciones como sistemas complejos, inestables, no lineales.

In our research we can find numerous examples that support this claim. In a productive organizations studied, belonging to the Emerging, there was a high labor fluctuation. The strategy followed by the address focused on strengthening and stimulation wage policies, achieving a high level of job satisfaction with financial rewards. However, decreased jitter, as was the target management subsystem. The diagnosis made by the organization showed that the causes of labor desertion were based on authoritarian management style. The executives did not offer degrees of autonomy in their performance to workers, nor allow their participation in decision making, preventing them to express themselves as individuals in the exercise of its functions, elements that influenced significantly on labor fluctuation.

Meanwhile, another organization belonging to the same sector, which had higher rates of labor fluctuation than the last, managed to reduce the abandonment of workers through the design of a pacing system equipment, although there dissatisfaction with the participation in the process of decision making.

There is no research to show that satisfaction with certain variables increases the effectiveness of the organizational system. You may be dissatisfied with the wage workers, for example, compensate these dissatisfactions with other positive aspects are evident in the research, such as interpersonal relationships, teamwork or intrinsic motivation for the content of the work activity played.

In the above examples, the consequences of different policies employed to reduce the rate of fluctuation in organizations. None of them can be seen as linear, it is necessary to explore the dynamics of operation of each organization to really know how to express their operation from a socio - psychological.

However, the results obtained in our study reveal the importance of working by increasing participation in the decision making process, stimulating the creativity of workers, as well as in improving the communication subsystem, not just to be among the main sources of dissatisfaction and weaknesses associated with the organizations studied, but also, and mainly, because it corresponds with the view of organizations as complex systems, unstable, non-linear.

Una manera de gestionar la complejidad organizacional es, precisamente, ofrecer espacios de participación, fomentando la creatividad y la innovación de los trabajadores: ofrecer tareas que permitan a los empleados desarrollar su iniciativa creadora, va a permitir la emergencia de procesos auto-organizativos, que potencien niveles superiores de desarrollo organizacional. En los sistemas complejos, no lineales, se realizan mejor las tareas con grados de apertura, hay que ofrecer a los trabajadores determinados grados de libertad para desarrollar de manera creativa su actividad, enriqueciendo sus puestos de trabajo.

De modo general, se observa que los trabajadores manifiestan poseer las competencias necesarias para desempeñar con éxito sus tareas, conociendo sus roles dentro de la organización y los objetivos organizacionales. Luego, resulta vital que se exploten las posibilidades de los trabajadores de desempeñar con creatividad la actividad laboral que desempeñan, lo cual permitirá a la organización mayores índices de desarrollo. Esto se refuerza, dados los elevados índices de motivación que expresan los trabajadores por el contenido de las actividades que desempeñan.

Para alcanzar este objetivo, la dirección debe ofrecer mayores niveles de participación a los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales, fundamentalmente acerca de aquellos aspectos que afecten su actividad. Las decisiones deben tomarse lo más cercanas posible al lugar en el que se van a implementar, facilitando la participación de los empleados en el proceso.

Cuando los miembros participan de manera activa en las decisiones, satisfacen sus necesidades de participación y autonomía y se fomenta su compromiso con los objetivos organizacionales. Muy vinculado al tema de la participación, encontramos que la comunicación organizacional se convierte en otra de las principales dificultades en el funcionamiento de las organizaciones estudiadas. Consideramos que ambos se encuentran estrechamente interrelacionados, ya que es precisamente a través de la comunicación como proceso, que se debe fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

El proceso de comunicación es fundamental para el éxito de la gestión de organizaciones complejas. Este garantiza que la información generada en la organización sea del conocimiento de toda la organización, así como permite la retroalimentación interna del sistema. Por ello, es necesario trabajar sobre la base del perfeccionamiento de los sistemas comunicativos a lo interno de las organizaciones, aprovechando en mayor medida los espacios formales establecidos en cada organización.

One way to manage organizational complexity is precisely to provide opportunities for participation, fostering creativity and innovation of employees: providing tasks that allow employees to develop their creative initiative, will allow the emergence of self processes - organizational, which enhance higher levels of organizational development. In complex systems, nonlinear tasks are best performed with degrees of openness, we must give workers certain degrees of freedom to develop their business creatively, enriching their jobs.

In general, it appears that workers say they possess the skills necessary to successfully perform their tasks, knowing their roles within the organization and organizational objectives. Then, it is vital to tap the potential of workers to perform work activities creatively played, which allow the organization to higher levels of development. This is reinforced, given the high levels of motivation workers expressing the content of the activities they perform.

To achieve this goal, management must deliver higher levels of worker participation in organizational decision making, primarily about the issues affecting your business. Decisions should be made as close as possible to where they are going to implement facilitating the participation of employees in the process.

When members are actively involved in decisions, meet their needs for autonomy and participation and encourages commitment to organizational objectives.

Closely related to the issue of participation, we found that organizational communication becomes another major difficulties in the functioning of the organizations studied. We believe that both are closely interrelated, since it is precisely through communication as a process, which should encourage the participation of workers in decision-making.

The communication process is critical to the successful management of complex organizations. This ensures that the information generated in the organization is the knowledge of the entire organization, and enables the internal feedback system. Therefore it is necessary to work on the basis of improvement of communication systems internally in organizations, drawing further formal spaces established in each organization.

Al mismo tiempo, somos del criterio de que las dificultades que se evidencian en la investigación, asociadas a la sub-variable Confianza en la Dirección, son consecuencias de la insatisfacción de los trabajadores con el proceso de toma de decisiones en la organización. Se observa que existe poca confianza en que las decisiones que toman los directivos resultan justas y adecuadas a las problemáticas identificadas; sin embargo, predomina el criterio de que los directivos poseen las competencias necesarias para desempeñarse en sus cargos y existe una percepción positiva acerca de los mismos. Por ello, consideramos que este aspecto indica nuevamente la insatisfacción con la poca participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

Más que la no coincidencia o insatisfacción con las decisiones tomada por los directivos, los trabajadores están mostrando su inconformidad con el proceso en sí mismo, donde no son tenidos en cuenta. Otra debilidad importante estuvo asociada a las políticas salariales. En nuestro país, estas políticas responden a directivas estatales centralizadas, que se van de las manos de las organizaciones. Por ello, consideramos que no se deben sostener las propuestas interventivas en este elemento, buscando estrategias alternativas que permitan garantizar la permanencia de los miembros en la organización y su satisfacción laboral.

Resulta vital que las personas se impliquen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y se mantengan en ella desempeñando sus funciones de manera satisfactoria. Entonces, es necesario que se les recompense no sólo económicamente, sino también que el sistema de estímulos incluya un trabajo interesante, en el que el individuo posea determinado nivel de toma de decisiones, de manera que se sienta útil y se identifique con los resultados de su grupo y la organización total.

Gestionar la inestabilidad en sistemas complejos, implica una valiosa fuente de creatividad y desarrollo. La clave estará encaminada a gestionar la incertidumbre que generan tareas poco estructuradas, no en intentar eliminarla. Las organizaciones complejas no buscan el equilibrio permanente, sino la gestión de la ambigüedad, de la inestabilidad, a partir de procesos auto-organizativos. Hacia este objetivo debemos enfocar, en definitiva, nuestros esfuerzos de desarrollo organizacional.

Conclusiones

Se diseñó el procedimiento metodológico para el diagnóstico socio-psicológico de las organizaciones, como estrategia mixta de explicación secuencial. El procedimiento describe diez etapas de investigación,

At the same time, we are of the view that the difficulties are evident in the research associated with the sub - Variable Confidence in Management, are consequences of worker dissatisfaction with the decision-making process in the organization. It is observed that there is little confidence that the decisions made are fair and appropriate management to the problems identified, however, the prevailing view that managers have the necessary skills to perform their duties and there is a positive perception about thereof. Therefore, we believe that this aspect again indicates dissatisfaction with the lack of participation in decision-making on the part of workers.

More than mismatch or dissatisfaction with the decisions taken by managers, workers are showing their dissatisfaction with the process itself, which are not taken into account. Another major weakness was associated with wage policies. In our country, these policies respond to centralized state guidelines, to be in the hands of organizations. Therefore, we believe that you should not hold interventional proposals in this, looking for alternative strategies to guarantee the permanence of the members in the organization and their job satisfaction.

It is vital that people are involved in the fulfillment of the objectives of the organization and keep it performing their duties satisfactorily. Then, you need to be rewarded not only financially, but also that the system of incentives include interesting work, in which the individual has a certain level of decision making, so as to feel useful and to identify with the results of his group and the total organization.

Manage instability in complex systems, involves a valuable source of creativity and development. The key will be designed to manage the uncertainty that unstructured tasks, not try to eliminate it. Complex organizations do not seek permanent balance, but the management of ambiguity, instability, from self processes - organizational. Towards this goal we must focus, in short, our organizational development efforts.

Conclusions

Methodological procedure is designed for the diagnosis socio - psychological organizations as sequential explanatory mixed strategy. The procedure describes ten stages of research, which

que abarcan: la fase de preparación de la investigación, las fases cuantitativas y cualitativas de la investigación y la fase de integración de los resultados y su retroalimentación al sistema cliente.

Se establece la validez cualitativa del procedimiento metodológico diseñado, mediante su implementación en el diagnóstico socio-psicológico de 132 organizaciones y el chequeo y control con los directivos de los resultados alcanzados. Se destaca la objetividad de los resultados y su relevancia para la gestión de los procesos organizacionales, la proyección estratégica y la solución de conflictos.

Se identifican regularidades y tendencias en el comportamiento de las variables y sub-variables que fundamentan teóricamente el modelo. Destacan:

Se evidencia la satisfacción como regularidad en el comportamiento de todas las variables estudiadas, expresándose en las Relaciones Interpersonales los mayores índices de satisfacción.

Existe tendencia a la sub-categoría satisfacción con moderadas fuentes de insatisfacción en la mayoría de las variables, exceptuando las Políticas de Recursos Humanos y la Satisfacción con el Trabajo, con presencia de fuentes de insatisfacción significativas.

A la Satisfacción con el Trabajo como variable se asocian las principales fuentes de insatisfacción.

Existe satisfacción como regularidad en la mayoría de las sub-variables socio-psicológicas 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 satisfacción se manifiesta solo como tendencia.

Solo se evidencia Insatisfacción como tendencia en la sub-variable Satisfacción con la Política de Retribuciones.

Solo la sub-variable Participación muestra un comportamiento irregular, no mostrando tendencia en una u otra dirección, en el comportamiento de sus resultados.

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 y/o tendencias en el comportamiento de las variables socio-psicológicas estudiadas. Destacan:

Existen fortalezas como regularidades y/o como tendencias 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 y/o como tendencias en el com-

include: the preparation phase of the research, quantitative and qualitative phases of the research and the integration phase of results and feedback to the client system.

Validity is established qualitative methodological procedure designed, through its implementation in the diagnosis socio - psychological and checking 132 organizations with management and control of the results achieved. It highlights the objectivity of the results and their relevance to the management of organizational processes, strategic projection and conflict resolution.

Regularities and trends are identified in the behavior of the variables and sub - theoretically variables underlying the model. Highlights include:

Satisfaction as is evident regularity in the behavior of all the variables studied, expressed in interpersonal relations the highest levels of satisfaction.

There was a tendency to sub - category moderate satisfaction with sources of dissatisfaction in most variables, except Human Resources Policies and Satisfaction with Work, with the presence of significant sources of dissatisfaction.

A Job Satisfaction with variable associated major source of dissatisfaction.

Satisfaction regularity exists as most sub - variables socio-psychological studied except: Confidence in Management, Design, Communication, Working Conditions, Encouraging Creativity and Innovation and Strategic Planning, where satisfaction is manifested only as a trend.

Only dissatisfaction is evident as a trend in the sub - Variable Satisfaction with Compensation Policy.

Only the sub - Variable Participation shows irregular behavior, showing no trend in one direction or another, in the performance of their results.

Process was performed content analysis of the results of the qualitative techniques used in research, from which we identified the main strengths and weaknesses are presented as regularities and / or trends in the behavior of the socio - psychological factors studied.

Highlights include:

There are strengths and regularities and / or trends in the behavior of all the variables studied, emphasizing interpersonal relations, the Identification with the Organization and Strategic Management.

It evidences of weaknesses as regularities and / or trends in the behavior of most

portamiento de la mayoría de las variables, exceptuando las Relaciones Interpersonales.

Las fortalezas encontradas como tendencias o regularidades se asocian con las sub-categorías satisfacción total o satisfacción con ligeras fuentes de insatisfacción; mientras que las debilidades se asocian a la satisfacción con fuentes de insatisfacción significativas o la insatisfacción con fuentes de satisfacción significativas.

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 satisfacción como regularidad, pero mientras en el sector Emergente existe tendencia a la satisfacción con moderadas fuentes de insatisfacción y la presencia de fortalezas importantes para el buen desempeño de las organizaciones, en el sector Tradicional existe tendencia a la satisfacción con fuentes de insatisfacción significativas y la presencia de debilidades que obstaculizan el desempeño organizacional.

Recomendaciones

Enriquecer sistemáticamente el modelo teórico - metodológico para el diagnóstico socio-psicológico, a partir de su implementación en organizaciones y la realización de pruebas empíricas para su validación. Continuar la investigación dirigida al diseño de instrumentos que permitan complementar la propuesta metodológica desarrollada. En este sentido, validar el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional, versión directivos (CDO-VD), elaborado como parte de la presente investigación, en fase de análisis de su confiabilidad y validez.

Desarrollar un software que permita la aplicación y el procesamiento digitalizado del CDO-ASP y el CDO-VD. Mantener la introducción del procedimiento metodológico en la docencia de pre y posgrado de la disciplina Psicología Laboral y de las Organizaciones. Continuar implementando el procedimiento en los servicios científico - técnicos del equipo de trabajo de la disciplina Psicología Laboral y de las Organizaciones.

Difundir el procedimiento metodológico como herramienta de gestión para el sistema empresarial cubano, mediante su publicación en revistas científicas y la divulgación de los resultados de las investigaciones realizadas en eventos científicos.

of the variables, except for Interpersonal Relations.

The strengths found as trends or regularities associated with the sub - categories total satisfaction or satisfaction with minor sources of dissatisfaction, while weaknesses are associated with sources of satisfaction or dissatisfaction significant dissatisfaction with significant sources of satisfaction.

In the behavior of the variables, considering the industry they belong to the organizations in the sample, statistically significant differences are expressed only in the Perception Management and Operation of the Center. For both sectors satisfaction manifests as regularly, but while there Emerging sector trends moderate satisfaction with sources of dissatisfaction and the presence of important strengths for the good performance of the organizations, there is a tendency Traditional sector satisfaction with significant sources of dissatisfaction and the presence of weaknesses that hinder organizational performance.

Recommendations

Systematically enrich the theoretical model - methodology for diagnosis socio - psychological, since its implementation in organizations and empirical testing for validation.

Further research led to the design of instruments to complement the methodology developed. In this sense, validating the Organizational Diagnosis Questionnaire, version management (CDO-VD), developed as part of this research, the analysis phase of reliability and validity.

Develop software that allows the application and processing of digitized ASP and CDO-CDO-VD.

Keep the introduction of methodological procedure in teaching undergraduate and graduate psychology discipline and Organizational Labor. Continue to implement the procedure in scientific services - technical working team discipline Work Psychology and Organizational.

Spread the methodological procedure as a management tool for the Cuban enterprise system, through publication in scientific journals and the dissemination of research results in scientific events.

Bibliografía / Bibliography

- 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.
- Avila, A. (2013). Diseño e implementación de un procedimiento metodológico para el diagnóstico de variables socio-psicológicas en organizaciones cubanas. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Avila, A. & Medina, A. (2002). Evolución de la teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19, (3), 262-272.
- Avila, A. & Medina, A. (2005). Principales alternativas metodológicas en el abordaje socio – psicológico de las organizaciones. Diagnóstico organizacional e intervención. En H. Moros & M. Díaz (Comp.). *Psicología Organizacional II. Selección de Lecturas* (pp. 255-274). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra Ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (7ma Ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Creswell, J. W. (2003): *Research Design. Qualitative, Quantitative, and mixed method approaches* (2da Ed.). California, Estados Unidos: SAGE Publications.
- Davis K. & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional* (3ra Ed.). México: McGraw-Hill.
- Díaz, M. (2005). *La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Gil, F. & Alcover, C. M. (2005). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España: Alianza.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta Ed.). México: McGraw Hill Hispanoamericana.
- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.
- Munné, F. (1993). *La Teoría del Caos y la Psicología Social. Un nuevo enfoque epistemológico para el comportamiento social*. En I. Fernández & F. Martínez (Comp.). *Epistemología y procesos psicosociales básicos* (pp. 37-48), Sevilla, España: Eudema.
- Munné, F. (2005). ¿Qué es la complejidad? *Encuentros de Psicología Social*, 3, (2), 6-17.
- 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.
- Navarro, J., Quijano, S., Berger, R. & Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32, (1), 17-28.
- Peiró, J. M. (1998). *Psicología de las Organizaciones* (5ta Ed.). Madrid, España: UNED.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. El ASH, Auditoría del Sistema Humano*. Barcelona, España: Icaria.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R. & Romeo, M. (2008). *La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones*. *Papeles del Psicólogo*, 29, (1), 92-106.
- Robbins, S. (2009). *Organizational Behavior* (13ra Ed.). Estados Unidos: Pearson Education.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (6ta Ed.). México: Alfa Omega.