

Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones

Adalberto Ávila Vidal¹

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana,
La Habana, Cuba

Resumen

Se presenta la temática del diagnóstico organizacional, considerado como pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de los procesos de cambio en las organizaciones. El diagnóstico consiste en una descripción de la situación actual de la organización y persigue obtener un conocimiento integral de su funcionamiento, con el objeto de trazar estrategias para enfrentar los cambios. Se propone un modelo de diagnóstico sociopsicológico 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, y concibe la efectividad organizacional como resultado de la interrelación dinámica del comportamiento de las variables que incluye.

Palabras clave: diagnóstico organizacional, modelo sociopsicológico, efectividad organizacional.

Resumo

O trabalho apresenta a temática do diagnóstico organizacional, considerado o pilar sobre o qual se estrutura e controla a efetividade dos processos nas organizações. O diagnóstico consiste em uma descrição da situação atual da organização e pretende obter conhecimento integral de seu funcionamento, com o objetivo de traçar estratégias para enfrentar as mudanças. Propõem-se um modelo de diagnóstico sócio-psicológico das organizações que integra um conjunto de sete variáveis que tem relação direta com a efetividade organizacional. O modelo considera as organizações como sistemas sociais complexos e, concebe a efetividade organizacional como o resultado da inter-relação dinâmica do comportamento das variáveis que inclui.

¹ adalberto@psico.uh.cu

Palavras-chave: diagnóstico organizacional, modelo sócio-psicológico, efetividade organizacional.

Abstract

The following investigation presents the topic of the organizational diagnosis, considered as a pillar for structure and control the effectiveness of the organizational change process.

The diagnosis is a description of the organization present situation and it looks for the integral knowledge of the organizational performance, on which develops strategies for to face up to the changes.

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 social systems, for which conceives the organizational effectiveness as result of the dynamics relation between their variables.

Keywords: organizational diagnosis, socio psychological model, organizational effectiveness

Introducción

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, estudia 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.

El diagnóstico se constituye en el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de los procesos de cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objeto de trazar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo estratégico.

Consideramos el diagnóstico organizacional como una descripción de la situación actual de la organización, de su *statu quo*, que persigue obtener un conocimiento integral de las características de su ambiente interno y externo. Al mismo tiempo, se identifican fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno a la organización (Ávila, 2013; Rodríguez, 2005).

El diagnóstico permite descubrir problemas y conflictos organizacionales, sus causas, e identificar pautas para el desarrollo futuro de la organización, con una orientación hacia el proceso de solución de los problemas, definiendo los objetivos o metas de las acciones a seguir, los recursos que serán necesarios para lograrlos y las fuentes de resistencia al cambio que deberán ser enfrentadas. Al mismo tiempo, resulta imprescindible conocer el nivel de efectividad de las acciones realizadas en el proceso, mediante la presencia de mecanismos de retroalimentación que permiten ir evaluando su éxito o fracaso.

De ahí la importancia de la retroalimentación de la información, tanto a los miembros del grupo gerencial, como a todos los trabajadores involucrados en el proceso. Ello garantiza que la intervención se legitime, que se enfrente a los problemas, conflictos y oportunidades percibidas y sentidas por todos los miembros de la organización y que éstos se identifiquen con la información recopilada y reconozcan que han participado activamente en su producción.

Por otro lado, es necesario resaltar las cuestiones éticas a tener en cuenta en todo estudio psicológico. El respeto a la confidencialidad de la información que ofrece cada persona es relevante a los efectos de la calidad del diagnóstico. Se debe promover la sinceridad, la honestidad y la veracidad de las valoraciones que emiten los sujetos, lo cual solo se logra si se trasmite de manera adecuada la confianza en el anonimato y la transparencia, como premisas básicas del proceso.

Modelos de diagnóstico organizacional

Para llevar a cabo estudios diagnósticos en las organizaciones, es necesario partir de una perspectiva teórica que enmarque tanto la metodología a utilizar, como los indicadores para el análisis de los resultados alcanzados en la investigación.

Esta perspectiva podemos encontrarla a lo largo de la historia del diagnóstico organizacional en las diferentes teorías o enfoques que han ido enriqueciendo el campo, desde la concepción subyacente de la organización y su funcionamiento. A cada enfoque puede asociarse un modelo de diagnóstico organizacional, si entendemos que “un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos

interrelacionados de forma tal que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” (Rodríguez, 2005, p. 48).

Así, en las primeras aproximaciones científicas al fenómeno organizacional, el diagnóstico se dirigía a identificar de modo mecanicista el componente laboral y la relación del hombre con su puesto de trabajo, por ejemplo, a partir de los estudios de tiempos y movimientos desarrollados por Taylor, donde el rol protagónico es asumido por el investigador y la administración, siendo los trabajadores agentes pasivos en la construcción del conocimiento. De igual modo, la psicotecnia perseguía identificar el efecto favorable o desfavorable de determinados estímulos ambientales en el desempeño laboral, dedicando a ello sus esfuerzos investigativos (Ávila & Medina, 2002).

Por su parte, el *Enfoque de las Relaciones Humanas* introduce en los estudios de diagnóstico organizacional la influencia de variables sociopsicológicas en el desempeño laboral, como el liderazgo y la influencia grupal (Muchinsky, 1994; Peiró, 1998).

Con el desarrollo de la *Teoría de Sistemas*, se introduce la noción de las organizaciones como sistemas sociales (Katz & Kahn, 1966/1986) en los actuales desarrollos teóricos en el campo empresarial. De ahí que en el estudio científico de las organizaciones en las últimas décadas, se haya incorporado al diagnóstico organizacional la perspectiva del análisis sistémico de la organización y de su relación con el entorno, como elemento común.

Entre los modelos más referenciados en la literatura se encuentran el *Modelo de Contingencias* (Lawrence & Lorsch, 1973), el *Modelo de Estructura en Cinco* (Mintzberg, 1979), el *Modelo de las Seis Casillas* de Weisbord (citado en Rodríguez, 2005) y el *Modelo de Auditoría del Sistema Humano* (Quijano, 2006). Todos coinciden en la consideración de las organizaciones como sistemas complejos que deben responder adecuadamente a las demandas del entorno y adaptarse a sus cambios. Para ello, enfatizan en la efectividad y el diseño organizacional, la división y especialización del trabajo, la claridad de las metas y los objetivos organizacionales, el liderazgo, las relaciones interpersonales y los sistemas de actividad y comunicación.

Integrando los principales aspectos recogidos en los modelos anteriores a la concepción sociopsicológica en el estudio de las organizaciones (Katz & Kahn, 1966/1986), se presenta a continuación una propuesta de modelo de diagnóstico sociopsicológico de la organización, desarrollado a partir de la experiencia práctica del autor como consultor en más de 150 organizaciones cubanas.

Modelo de diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones

Para comprender los fenómenos sociopsicológicos que se generan al interior de las organizaciones y su incidencia en la efectividad organizacional, es necesario partir de un modelo de análisis. Por ello, proponemos el *Modelo de Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones* (Ver Figura 1), desarrollado con el objetivo de facilitar a consultores y psicólogos empresariales un modelo válido para la investigación en el campo organizacional.

Figura 1. Modelo de diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones



El modelo integra un conjunto de siete variables que tienen relación directa con la efectividad organizacional. Al tiempo que plantea cuestiones teóricas que sustentan la práctica investigativa, orienta al investigador en cuáles son los elementos que debe valorar en el estudio diagnóstico de la organización y propone un procedimiento metodológico para medir las variables y caracterizar la relación que se establece entre ellas.

Las siete variables que integran el modelo son de diferente naturaleza: unas tienen un carácter individual, mientras otras grupal u organizacional; algunas son eminentemente psicológicas y sociales, mientras otras incluyen aspectos tecnológicos, estructurales y económicos. Sin embargo, el modelo persigue explorar la percepción individual que tienen los trabajadores acerca del comportamiento de las variables, adquiriendo un carácter sociopsicológico; y éstas se operacionalizan a través de un cuestionario desarrollado como parte del modelo, que permite recopilar la información de modo homogéneo. Luego, se explora la percepción que tienen los trabajadores acerca de sus directivos o las políticas de recursos humanos, así como si se sienten satisfechos con el trabajo e identificados con la organización.

Este modelo permite explorar las variables en las que debemos incidir para obtener mejoras en los resultados organizacionales, considerando las relaciones que se establecen entre ellas. Debe ser entendido como una alternativa, a partir de la cual se desarrolla un procedimiento metodológico que debe ser científicamente validado. A continuación caracterizamos las variables que integran el modelo.

Una de las variables es la *Percepción de la Dirección*. En toda organización, resulta vital el subsistema gerencial para su adecuado funcionamiento (Katz & Kahn, 1966/1986; Muchinsky, 1994; Rodríguez, González & Zarco, 2009). La toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento de la organización, la proyección estratégica, el estilo de dirección, las relaciones que se establecen con los subordinados y la preparación profesional demostrada en el ejercicio de sus funciones por los directivos, influyen en la percepción de los trabajadores acerca de la dirección de la organización.

La confianza de los trabajadores en sus directivos y la seguridad de que poseen

las competencias necesarias para tomar decisiones que favorezcan a todos los empleados y a la organización en su conjunto, favorece su compromiso con la organización (Rodríguez, 2006). Para ello, es imprescindible que los directivos estén preparados y posean las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo sus funciones, contribuyendo en su gestión a satisfacer las necesidades individuales y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo, es importante que los directivos mantengan relaciones interpersonales armónicas con sus subordinados, basadas en el respeto y la colaboración mutua, con una comunicación efectiva y un estilo de dirección participativo, que permita a los subordinados participar de la vida de su organización, sintiéndose parte de sus éxitos y fracasos y realizando su mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos. Los directivos deben ejercer, con su ejemplo personal y sus conocimientos técnicos y de dirección, una influencia positiva en los resultados del trabajo, para lo cual la supervisión que realizan de la actividad de sus subordinados resulta esencial.

Otra variable del *Modelo de Diagnóstico Sociopsicológico* la constituyen las *Relaciones Interpersonales* que se establecen al interior de la organización, tanto entre los diferentes individuos, como entre los grupos o áreas organizacionales.

Diferentes estudios realizados acerca de la calidad de vida laboral evidencian que la satisfacción de los trabajadores con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total, así como el carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones, será un elemento adicional para garantizar su sentido de pertenencia a la organización (Quijano, 2006; Quijano, Navarro, Yepes, Berger & Romeo, 2008). Los trabajadores deben ser capaces de colaborar para el logro de los objetivos de la organización, más que competir entre ellos para alcanzar beneficios personales. En la medida en que el trabajo en equipo se desarrolle, mayores beneficios traerá para todos y la organización en su conjunto (Alcover, Rico & Gil, 2011). Las relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, van en detrimento de los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo, resulta esencial no solo que los trabajadores mantengan relaciones adecuadas al interior de su grupo de trabajo, sino que las diferentes áreas de la organización funcionen de manera coordinada y armónica, ya que constituyen diferentes subsistemas y cualquier afectación en el funcionamiento de uno de ellos, va a influir en el resto de manera significativa.

La *Identificación con la Organización* es otra variable del modelo. Los trabajadores identificados con la organización y que evidencien sentido de pertenencia a la misma, trabajarán adecuadamente para el logro de sus objetivos, mostrando compromiso y responsabilidad (Rodríguez, 2006).

Existen múltiples aspectos relacionados con la variable, algunos ya comentados, como son: las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia de los miembros a su grupo, así como el estilo de relaciones que establecen los directivos con sus subordinados y los grados de libertad que depositan en ellos, delegando tareas y responsabilidades en aquellos que cuentan con la preparación necesaria para asumirlas o trabajando en el desarrollo de competencias en aquellos que todavía requieren de una mayor preparación profesional.

Otros aspectos que garantizan la identificación con la organización son: la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y su influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo, así como el nivel de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su actividad laboral, que repercuten en la calidad de su desempeño (Díaz, 2005; Peiró, 1998; Quijano, 2006; Rodríguez, 2006). Al mismo tiempo, los trabajadores se sentirán más identificados en la medida que la organización alcance una mayor relevancia desde el punto de vista social, a la par de que esté orientada a la satisfacción de sus necesidades individuales.

La identificación con la organización está asociada también a un elemento vital que se relaciona con la efectividad organizacional: la fluctuación laboral. Trabajadores identificados muestran una proyección positiva de su comportamiento futuro en la organización (Ávila, 2013). Así, se implicarán activamente en las actividades organizacionales y orientarán su comportamiento al logro de los objetivos, sintiendo que en la medida que contribuyen a su alcance, favorecen la satisfacción de sus propias

necesidades, lo que potencia un compromiso activo con su participación en la dinámica organizacional.

Por otra parte, incluimos la variable *Percepción del Funcionamiento del Centro*. En nuestro modelo, interesa conocer la percepción de los trabajadores acerca de la efectividad organizacional, entendida en dos sentidos básicos (Katz & Kahn, 1966/1986; Peiró, 1998; Schein, 1982): primero, como el resultado de la *eficacia* y la *eficiencia* de la empresa, es decir, la percepción que tienen los trabajadores sobre la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos en el menor tiempo y con el mínimo costo posible. Consideramos que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse de manera rápida y efectiva a los cambios acelerados de su entorno, en su consideración como sistemas sociales, así como de asimilar y apropiarse de los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados, e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro.

Segundo, consideramos dependiente la efectividad organizacional de la calidad del factor humano y su influencia en los resultados organizacionales, para ello resulta vital el compromiso de los individuos con la organización, la satisfacción y la motivación laboral y la presencia de las competencias necesarias para desarrollar el trabajo de manera eficaz y eficiente.

Siguiendo la obra de Schein (1982), la imagen que tienen los trabajadores acerca del funcionamiento de su organización y de sus perspectivas futuras, genera la emergencia de procesos sociopsicológicos que influyen en el comportamiento organizacional y repercuten en la calidad de su desempeño y, por ende, en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. O se consigue que los empleados realicen un trabajo con calidad, orientado al cumplimiento de los objetivos, o se producen resultados desfavorables para la efectividad organizacional, como pueden ser el aumento de los índices de accidentalidad, el ausentismo y la fluctuación laboral.

Ello se puede fomentar, entre otras vías, a través de los sistemas de comunicación e información organizacionales, y de potenciar un clima sociopsicológico de apoyo mutuo, donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas,

puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales, mediante el trabajo en equipo.

Otra variable que incorpora el modelo es la *Satisfacción con el Trabajo*, que expresa la valoración de los trabajadores acerca de la actividad y sus condiciones laborales. Una de las principales fuentes de satisfacción laboral, estrechamente vinculada al tema de la identificación y el sentido de pertenencia a la organización, es la motivación por el trabajo, el bienestar psicológico que se genera a nivel individual y que tiene que ver directamente con el contenido de la actividad laboral que desempeña el individuo. Cuando al trabajador le gusta lo que hace, se siente realizado en el ejercicio de sus funciones y por ello le imprime disposición para realizar de manera superior las tareas.

Sin embargo, no solo la motivación laboral genera satisfacción o insatisfacción en los empleados, sino que hay un conjunto de factores asociados a la satisfacción que inciden notablemente en el desempeño laboral. Entre ellas se encuentran: las condiciones de trabajo, la estimulación y el reconocimiento que reciben por los resultados de su actividad y la retribución en términos económicos.

En este último sentido, trabajadores insatisfechos con el salario, que no logren satisfacer sus expectativas y dar respuestas a sus principales necesidades, contribuirán a elevar los índices de fluctuación potencial y permanecerán en la organización, siempre que no encuentren otro empleo que les retribuya su trabajo de manera más elevada. Por ello, uno de los principales puntos a tener en cuenta para elevar la satisfacción laboral es la retribución justa y adecuada a la actividad laboral que desempeña el trabajador y a la calidad de sus resultados.

Hemos comentado la importancia de que los trabajadores puedan expresar su personalidad en el ejercicio de su actividad laboral. La participación en la toma de decisiones acerca de la mejor manera de implementar sus tareas y los grados de libertad para realizarla de manera autónoma, con espacios a la creatividad y oportunidades para desarrollar habilidades, destrezas y competencias a través del mismo, contribuirán de manera positiva a elevar la motivación de los trabajadores y su compromiso con la organización (Rodríguez, 2006). Se les debe permitir equivocarse,

pero deberán aprender de los errores para adecuar sus acciones en el futuro sobre la base de la experiencia previa, siendo sancionados los errores solo cuando sea necesario y justo. El supervisor o jefe debe entrenar a los subordinados en la mejor manera de desempeñar el trabajo a través de su ejemplo personal, contribuyendo al entrenamiento de mejores formas de alcanzar los objetivos en el propio ejercicio de la actividad.

Por último, para que los trabajadores se sientan satisfechos resulta relevante la seguridad del empleo, es decir, los trabajadores sentirán mayor compromiso con una organización que garantiza su empleo, siempre que sus resultados sean positivos y contribuyan al cumplimiento de los objetivos grupales.

Muy vinculada a la variable anterior, se incluyen en el modelo las *Políticas de Recursos Humanos*. Para que los trabajadores se encuentren satisfechos con la organización resulta imprescindible que el factor humano sea considerado como el elemento estratégico básico para garantizar la efectividad organizacional (Chiavenato, 2009; Katz & Kahn, 1966/1986; Schein, 1982).

De este modo, las políticas adecuadas y justas para la selección de personal, las estrategias de inducción de los seleccionados a la organización, la identificación de competencias necesarias para el puesto de trabajo y su evaluación en los trabajadores, con el fin de implementar programas de desarrollo y planes de carrera a la medida de sus necesidades, la valoración de la retribución acorde a la actividad laboral que desempeñan, las políticas de protección al trabajador en aquellos casos en que estén expuestos a sustancias nocivas para el ser humano o a riesgos laborales que es necesario minimizar mediante adecuadas estrategias de protección e higiene del trabajo y el establecimiento de criterios para la evaluación del desempeño, resultan actividades claves para garantizar una percepción favorable de la organización por parte de sus trabajadores (Chiavenato, 2011; Díaz, 2005).

La calidad de las políticas de recursos humanos se asocia a la capacidad de la organización para incorporar, desarrollar y mantener a trabajadores competentes y satisfechos con su trabajo, eficaces y eficientes en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por último, incorporamos al modelo la variable *Administración Estratégica*, de modo que podamos conocer la valoración que realizan los trabajadores acerca de las estrategias diseñadas en la organización para conseguir sus objetivos.

Es imprescindible que la organización desarrolle estrategias que le permitan alcanzar resultados positivos en su gestión, orientadas a la calidad y al mejoramiento continuo (Bowman, 1998; Chiavenato, 2006; Quijano, 2006). Para ello, debe ser capaz de analizar a profundidad el entorno, a modo de poder adaptarse a sus cambios de una manera proactiva, partiendo de las fortalezas y debilidades concretas de la organización y analizando sus oportunidades y amenazas; unido a la consideración de las necesidades de los clientes como elemento importante de la planificación del trabajo.

La organización debe tener definida su misión, así como proyectar su visión hacia el estado futuro deseado. De este modo, los objetivos organizacionales deben entonces dirigirse al logro de la misión de la organización y estar claramente definidos, siendo del conocimiento de sus miembros. Así, se garantiza que todos trabajen en aras de alcanzar los objetivos propuestos, con claro conocimiento de cuáles son sus roles para alcanzarlos.

Relaciones entre las variables del modelo

Las relaciones que se establecen entre las siete variables de nuestra propuesta teórico-metodológica representan la esencia del modelo de diagnóstico, ya que tanto la efectividad organizacional, como el carácter complejo de las organizaciones, entendidas como sistemas sociales, van a resultar de dicha interrelación.

Estas relaciones son de carácter no lineal y se muestran de modo particular en cada organización, es decir, en cada sistema se van a generar procesos autoorganizativos, que consideramos como resultado de la interrelación entre las variables, emergiendo el orden de manera espontánea.

Como expresamos con anterioridad, sobre la base del modelo teórico propuesto, elaboramos un procedimiento metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones (Ávila, 2013). Este procedimiento consiste en un diseño mixto de investigación, como estrategia de explicación secuencial (Creswell, 2003), que consta

de tres fases fundamentales: una inicial cuantitativa, caracterizada por una rigurosa selección estadística de la muestra para garantizar la representatividad y generalización de los resultados a la organización como sistema y por la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional - Análisis Sociopsicológico (CDO – ASP), instrumento diseñado y validado como parte del procedimiento (Ávila, 2013); una segunda fase cualitativa, donde se complementan y contrastan los resultados alcanzados en la fase anterior, a través del empleo de diferentes técnicas como las entrevistas individuales y grupales, el análisis de documentos, la observación y las dinámicas grupales; y una fase final de integración, donde se triangulan los resultados alcanzados en ambos momentos previos y se determinan las relaciones que se establecen entre las variables en la organización estudiada.

Para determinar dichas interrelaciones, partimos de considerar una técnica derivada de la lógica borrosa: los “Parches Borrosos” (Kosko, 1993, citado por Navarro, 2001). “Los parches borrosos son una técnica relevante para el modelado de relaciones entre variables, consistente en el establecimiento de un conjunto de reglas del tipo si...entonces...” (Navarro, 2001, p. 201), que consiste en elaborar un diagrama de dispersión entre las dos variables a relacionar, unirlos mediante una línea (no necesariamente recta) que ajuste lo más posible los puntos definidos en el gráfico e identificar luego “parches” o agrupaciones de puntos que permitan establecer determinadas reglas, asociando valores de una variable con los de la otra. Los “parches” identificados por el investigador son convertidos en reglas que establecen las relaciones entre las variables. De este modo podemos determinar, por ejemplo, que en la organización X estudiada, los trabajadores con una percepción positiva de la dirección se muestran más identificados con la organización, o que la percepción positiva del funcionamiento del centro no incide en la satisfacción con el trabajo.

Es importante resaltar la idea de que el modelo no pretende el establecimiento de relaciones a priori entre las variables, sino que éstas caracterizan la singularidad y al mismo tiempo, la complejidad de cada sistema organizativo. Luego, las relaciones que puedan identificarse van a describir la dinámica interna del funcionamiento organizacional, sobre la base de la interrelación entre las variables y sobre ello, se

A. Ávila

actuará posteriormente en aras de gestionar los procesos de cambio y desarrollo en la organización.

Conclusiones

El Modelo de Diagnóstico Sociopsicológico 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 en sus 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 diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. A través de su implementación, podemos caracterizar la dinámica del funcionamiento organizacional y luego diseñar estrategias interventivas a la medida de cada organización, encaminadas a potenciar su nivel de desarrollo.

Referencias

- 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.
- Ávila, A. (2013). *Diseño e implementación de un procedimiento metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones laborales*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de La Habana, Cuba.
- Ávila, A. & Medina, A. (2002). Evolución de la teoría Administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.
- Bowman, C. (1998). *La esencia de la administración estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (7a ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2a ed.). California, Estados Unidos: SAGE Publications.
- 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.
- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología social de la organizaciones*. México: Trillas.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1973). *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New York: Prentice Hall.
- Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo. Una Introducción a la psicología industrial y organizacional*. España: Desclée de Brouwer, S. A.
- Navarro, J. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

A. Ávila

- Peiró, J. M. (1998). *Psicología de las organizaciones* (5a ed.). Madrid: UNED.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH, Auditoría del Sistema Humano*. Barcelona: 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.
- Rodríguez, A., González, J. M. & Zarco, V. (2009). *Psicología del trabajo*. España: Pirámide.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6a ed.). México: Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional* (4a ed.). México: Alfaomega.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización* (3a ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.