

Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

## **CAPITAL HUMANO: FACTOR DECISIVO EN LA CONSOLIDACIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE DISEÑO E INGENIERÍA GUANTÁNAMO.**

**Autores: Enrique Bernardo Pol<sup>1</sup>,**  
Empresa de Diseño e Ingeniería de Guantánamo, [enrique@edigtmo.co.cu](mailto:enrique@edigtmo.co.cu)

**Larissa Machuca Fernández<sup>2</sup>,**  
Universidad de Guantánamo, [machuca@nauta.cu](mailto:machuca@nauta.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Enrique Bernardo Pol y Larissa Machuca Fernández (2020): "Capital humano: factor decisivo en la consolidación del perfeccionamiento empresarial en la empresa de diseño e ingeniería Guantánamo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/capital-humano-empresarial.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003capital-humano-empresarial>

### **Resumen**

El perfeccionamiento empresarial como proceso de mejora continua de la gestión interna de las empresas, tiene entre sus bases teóricas la descentralización de la gestión empresarial y la búsqueda de mecanismos que contribuyan al aumento de la eficiencia y la conciencia de todos los trabajadores. El presente trabajo tuvo como objetivo diagnosticar el actual estado de las variables socio psicológicas relacionadas con la Gestión del Capital Humano en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Guantánamo, para ello se aplicaron métodos de nivel teórico, empírico y estadístico, los que proporcionaron una visión general de la organización con relación a la percepción que se tiene sobre las diferentes variables socio psicológicas, relacionadas con el Capital Humano y las variables del Perfeccionamiento Empresarial. Los principales resultados alcanzados permitieron la implementación de un proceso de intervención y la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial, contribuyendo, a la aplicación de nuevas estrategias para facilitar la necesaria gestión de cambio.

### **Abstract**

The managerial improvement as process of continuous improvement of the internal management of the companies, has among its theoretical bases the decentralization of the managerial administration and the search of mechanisms that contribute to the increase of the efficiency and the conscience of all the workers. The present work had as objective to diagnose the variable partner's current state psychological related with the Administration of the Human Capital in Design and Engineering Company of Guantánamo, for they were applied it methods of theoretical, empiric and statistical level, those that provided a general vision of the

<sup>1</sup> Licenciado en Psicología de la Universidad de Guantánamo se desempeña como Director de Recursos Humanos en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Guantánamo (GÉNEDIS). Cursa la maestría en Dirección en la Universidad de Guantánamo.

<sup>2</sup> Master en Ciencias de la Educación de la Universidad de Guantánamo se desempeña como profesor auxiliar en la Universidad de Guantánamo

organization with relationship to the perception that one has on the psychological different variable partner, related with the Human Capital and the variables of the Managerial Improvement. The main reached results allowed the implementation of an intervention process and the consolidation of the Managerial Improvement, contributing, to the application of new strategies to facilitate the necessary change administration.

**Palabras clave:** Capital humano en Génedis, variables sociopsicológicas aplicadas en Génedis, perfeccionamiento empresarial en Génedis, mejora continua, psicología organizacional en Génedis

**Key words:** Human capital in Génedis, sociopsychological variable applied in Génedis, business improvement in Génedis, continuous improves in Génedis, organizational psychology in Génedis

**Clasificación JEL:** J2; J5; M1

## **DESARROLLO**

### **1. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO.**

Para la realización del estudio se utiliza el enfoque mixto con carácter predominantemente cualitativo que se caracteriza por recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos y permite mayor amplitud, diversidad y riqueza interpretativa; se asume una vía inductiva, ya que se parte de la realidad concreta y los datos que esta le aporta para llegar a una teorización posterior.

En esta investigación, las técnicas, instrumentos y estrategias de recogidas de información permiten conseguir datos que facilitan la descripción exhaustiva de la realidad concreta objeto de estudio. En tal sentido se realizó un Diagnóstico Organizacional con la finalidad de evaluar las variables socio psicológicas que guardan relación con la Gestión del Capital Humano en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Guantánamo, en lo adelante (GÉNEDIS).

La consulta realizada a diferentes obras (Alvarado, 2015; Ávila, 2013; Hernández y Caboverde, 2011) en relación con la temática que se estudia, permitió realizar una operacionalización de las variables identificadas y establecer nuevas adecuaciones al contexto organizacional. El análisis de las variables socio psicológicas relacionadas directamente con el capital humano y aquellas que interactúan con este de manera indirecta, permiten conocer y establecer los juicios pertinentes para que la alta dirección establezca estrategias que favorezcan el desarrollo y el crecimiento del capital humano en pos de consolidar el perfeccionamiento empresarial (PE) en la organización.

Las variables socio psicológicas del diagnóstico organizacional y las presentes en el sistema de gestión capital humano del PE abordan desde la misma óptica las condiciones de trabajo tanto las interiores como las exteriores, las respuestas solicitadas como parte del diagnóstico organizacional están en concordancia con el mejoramiento de estas condiciones.

Se considera entonces que las variables socio psicológicas que mantienen una relación estrecha con el sistema de gestión capital humano son la de satisfacción con el trabajo, política de recursos humanos, administración estratégica y percepción del funcionamiento del centro (ver figura 1), pero al concebirlo de manera integral y sistémico se observa que las restantes variables presentan una gran interinfluencia en el desarrollo del capital humano, que es imposible obviarla cuando son analizadas ambas variables.



**Figura 1 Relación entre las variables socio psicológicas del diagnóstico organizacional y las del Sistema de Capital Humanos en el PE**

*Fuente: elaboración propia*

A partir de estas se definen como sub – variables las que se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1 Variables y sub - variables a evaluar**

Variables	Conceptualización	Sub - variables
Percepción de la Dirección	Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones; y valoración del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en la Dirección</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relaciones Jefe - Subordinados</li> <li>• Estilo de Dirección</li> <li>• Competencias de los Directivos</li> </ul>
Relaciones Interpersonales	Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Individuo – Individuo</li> <li>• Relaciones Intergrupales</li> <li>• Colaboración – Competencia</li> </ul>
Identificación con la Organización	Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en los Trabajadores</li> <li>• Proyección</li> <li>• Participación</li> <li>• Información</li> <li>• Integración a la Organización</li> <li>• Satisfacción con el Centro</li> <li>• Sentido de Pertenencia al Grupo</li> </ul>

Percepción del Funcionamiento del Centro	Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Perspectivas de la Organización</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Capacidad de Adaptación y Auto renovación</li> <li>• Capacidad de Aprendizaje</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>
Satisfacción con el trabajo	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por el Trabajo</li> <li>• Condiciones de Trabajo</li> <li>• Seguridad de Conservar el Puesto</li> <li>• Estímulo a la Creatividad y la Innovación</li> <li>• Reconocimientos y Castigos</li> <li>• Satisfacción con la Política de Retribuciones</li> <li>• Satisfacción con la Política de Estimulaciones</li> </ul>
Políticas de Recursos Humanos	Percepción de los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de Personal e Inducción a la Organización</li> <li>• Programas de Desarrollo y Planes de Carrera</li> <li>• Evaluación del Desempeño</li> <li>• Protección e Higiene del Trabajo</li> </ul>
Administración Estratégica	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Orientación a la Calidad Total</li> <li>• Orientación a la Satisfacción del Cliente</li> <li>• Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales</li> <li>• Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales</li> </ul>

*Fuente: elaborado a partir de Ávila (2013)*

Una vez definidas cada una de las variables a valorar se realizan un conjunto de pasos metodológicos para llevar a cabo el proceso de diagnóstico:

- Establecimiento de las variables sociopsicológicas que van a ser exploradas.
- Determinación de los trabajadores de GENEDIS que formarán parte de la muestra y las técnicas a aplicar.
- Realización de la observación de la actividad laboral en GÉNEDIS
- Se comunicó a cada integrante de la muestra el propósito de la investigación, la importancia y las características de su participación (voluntaria y anónima)
- Para procesar la información recopilada se empleó la interpretación cualitativa en todas las técnicas y el análisis porcentual en el cuestionario estandarizadas.
- La medición del cuestionario de diagnóstico organizacional se realiza a través de una escala ordinal, teniendo cada ítem 5 opciones de respuestas posibles. La codificación de las respuestas establece que la respuesta extrema en el sentido de la clave tiene un valor de 5 puntos y la respuesta extrema, en el sentido contrario a la clave, obtiene un valor de 1 punto.
- Para calificar cada ítem se suman todas las respuestas de los sujetos y se busca el promedio, lo que hace que el resultado siempre tome valores numéricos entre 1 y 5, con la posibilidad de fracción. De igual manera, para calificar la sub variable, se suman los promedios de las puntuaciones obtenidas por los sujetos en los ítems que miden la sub variable y se haya un nuevo promedio, que obtiene a su vez valores entre 1 y 5 con fracción y que indica la puntuación final de la sub variable.
- Este mismo procedimiento se realiza para determinar el valor de cada una de las variables del cuestionario. Se suman los promedios de las sub variables que integran cada variable y se haya el promedio de cada una de ellas, tomando valores entre 1 y 5, con fracción.

A partir de los resultados se elaboró una propuesta de intervención organizacional orientada a fortalecer las variables sociopsicológicas que reflejen debilidades.

## **1.1 Población y Muestra**

La Organización cuenta con una plantilla aprobada de 102 trabajadores, se consideró como criterio de inclusión, a todos los empleados que se encontraban en la organización al comienzo de la investigación (89) y como criterio de exclusión aquellos empleados que, aunque se encontraban en la organización al momento de comenzar la investigación tendrían afectaciones fuera de esta en el transcurso de la misma (15) empleados.

Por lo anterior se constituyó en población de estudio 74 trabajadores, de ellos: de la categoría ocupacional Operarios 5, Servicios 2, Técnicos 58 y Cuadros 9. Para la selección de la muestra se utilizó como método el probabilístico, donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser muestreados y dentro de ese método se usó el Muestreo Estratificado, los elementos son seleccionados atendiendo a su pertenencia a determinada clase o estrato, de manera que en la muestra estén representados los elementos de cada clase en la misma proporción en que lo están en la población objeto de estudio. El estrato escogido fue según categoría ocupacional de los empleados. La muestra total quedó representada por 65 trabajadores que representan el 88% de la población y estructurada de por: Operarios 4, Servicios 2, Técnicos 51 y Cuadros 8.

## **2. ANÁLISIS E INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

El proceso de observación se inició con un análisis de la Organización del Trabajo y se pudo constatar que en las áreas productivas el trabajo se ejecuta por mediación de equipos multidisciplinario y en las áreas de regulación y control se tiende a la especialización, la organización y servicios a los puestos de trabajo se ve afectada en la primera por factores externos que provocan que el proceso productivo sufra de interrupciones ya que la documentación de entrada no se presentan en todo momento con todos los requisitos necesarios para comenzar a laborar.

En recorridos por las diferentes direcciones se pudo verificar que en la Organización existe más de 120 computadoras es decir aproximadamente una máquina por cada trabajador que lo necesite, la utilización de esta tecnología es vital para el desarrollo del trabajo ya que el 100% de la información se encuentra digitalizada.

La jornada de trabajo está diseñada para 9 horas de lunes a jueves y 8 horas los viernes para el completamiento de las 44 horas semanales establecidas, están definidas las pausas para el almuerzo y el tiempo de descanso y necesidades personales con una duración de 30 minutos.

En el periodo que se realizó la observación, la Organización estableció convocatoria de dos plazas vacantes y 6 plazas para la promoción a cargos de mayor complejidad, colocando estas en murales para el conocimiento de los interesados y priorizando la fuente interna de promoción, además de la divulgación en los medios de difusión masiva de las plazas vacantes, estableciendo mecanismo adecuado para la Selección del personal.

Se pudo observar la existencia de un comité de experto, que es el encargado de proponer a la dirección el reconocer o retirar la Idoneidad Demostrada de cualquier empleado, ofreciéndole seguridad a estos que sus valoraciones siempre sean con la mayor justeza, lo que garantizará la transparencia de este proceso.

Partiendo del criterio que la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, permite aumentar las capacidades de esto, se pudo observar el interés mostrado por la alta dirección de que este proceso sea permanente y dirigido a todas las áreas de la organización. En el periodo se discutió el plan de capacitación para el año, en el cual los criterios vertidos estuvieron encaminados a la búsqueda de alternativas de superación que permita que todos los trabajadores como mínimo participen en una acción de capacitación en el transcurso del año.

Se observó el dominio por parte de los empleados de los salarios a devengar en el mes, las divergencias esenciales estuvieron dadas en el proceso de discusión de los convenios de pago y el proceso de evaluación, a partir de los disímiles criterios y que estos están afectados por la subjetividad a la hora de evaluar por parte de los directivos.

El ambiente en que se desarrolla la actividad laboral en GENEDIS, desde el punto de vista de las oficinas es muy confortable donde se conjuga de manera apropiada, la iluminación natural con la artificial no provocando deslumbramiento alguno, se cuenta con servicio telefónico en cada puesto de trabajo, los locales de trabajo están climatizados, el nivel de ruido es bajo debido a que los ventanales cuentan con cristales que amortiguan el que procede del exterior del edificio. La organización está en proceso de cambio de todo el mobiliario para ajustarlo a las necesidades ergonómicas necesarias.

El estilo de dirección que prevalece en la dinámica del ejercicio de la dirección, lo podemos considerar como participativo, existe flexibilidad a la hora de tomar decisiones, se mantiene una política de escucha y retroalimentación, esto no contradice que no en todo momento la comunicación fluya de manera adecuada, se puede apreciar cualidades de liderazgo en la máxima dirección de la organización ya que muestra la capacidad de incitar a alcanzar metas superiores, pero se debe estimular la creatividad como forma de aumentar el protagonismo de todos los empleados en la consecución de los objetivos empresariales.

En sentido general se puede considerar, según lo observado, que el ambiente laboral es favorable, aunque susceptible de perfeccionar, la organización y servicio de los puestos, como vía de perfeccionar la organización del trabajo lo que redundará en un aumento de la eficiencia y por consiguiente influirá de manera positiva en la motivación de todo el capital humano de la Organización.

Una vez aplicado un cuestionario de diagnóstico organizacional se constató que la Percepción de la Dirección alcanza una puntuación promedio de 3.5 puntos, la cual refleja satisfacción por parte de los trabajadores (45) en sentido general, aunque en algunas respuestas se mostraron índices de insatisfacciones (20) dado a que la confianza de los trabajadores hacia la dirección se ve afectada por debilidades en la información de los directivos hacia sus subordinados, además de un pobre apoyo de los primeros hacia estos.

Aunque la percepción de la dirección no es totalmente favorable se expresan cifras elevadas desde lo positivo en la relación jefe – subordinado (3,8 puntos) y en la supervisión (3,7 puntos), lo que sugiere que el rol predominante es el participativo, pero con algún matiz de inconsistencia o falta de estabilidad, esto se constata en las cifras que expresan el estilo de dirección y las competencias de los directivos (3,5 puntos).

Para alcanzar una mejor percepción de la dirección se deben accionar sobre cada una de sus sub variables de forma sistémica y no aisladamente además de mantener un control consciente (análisis desde la dirección de la Organización) de estos indicadores a fin de favorecer no solo la actividad de dirección sino su impacto en el trabajador.

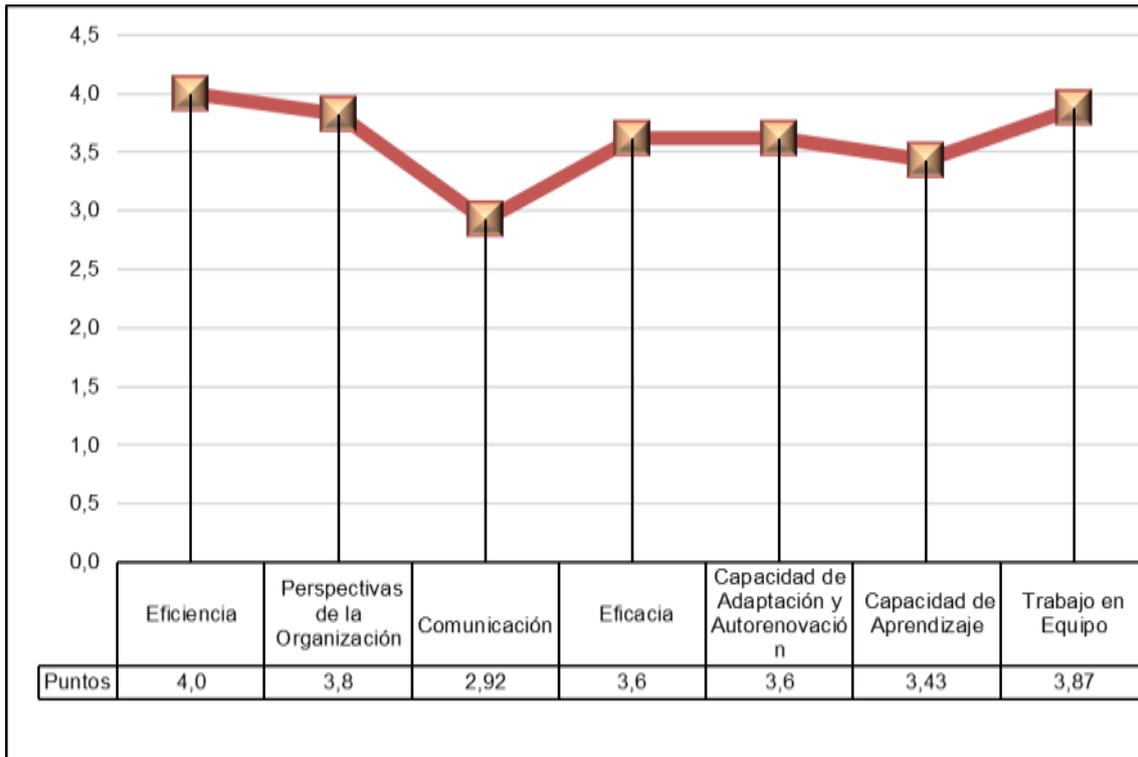
En la exploración de las Relaciones Interpersonales se pudo comprobar la existencia de buenas relaciones entre los miembros de la Organización fundamentalmente en la relación individuo – individuo (4,5 puntos). Respecto al indicador de relaciones intergrupales (4,1) existe una disminución, aunque es una cifra notable se pudo constatar que predominan condiciones positivas para que las relaciones sean favorables. De ahí que se puede inferir que el vínculo que las caracteriza es predominantemente afectivo. Esto se constata en las sub variables: colaboración y competencia las que alcanzan la menor puntuación (3,8 puntos). Se puede afirmar que las relaciones interpersonales son una fortaleza con que cuenta la Organización.

Respecto a la Identificación con la Organización los empleados (62%) consideran que podrían tener mayor protagonismo en el desarrollo de la organización, no obstante, a pesar de existir buenas relaciones interpersonales muchos (58%) quisieran cambiar de grupo de trabajo en el futuro. Esto se comprueba con la baja puntuación alcanzada en las sub variables: sentido de pertenencia (3,5 puntos), participación (3,7 puntos), información (3,7 puntos) e integración a la organización (3,7 puntos).

Estos procesos son fieles termómetros de identificación del trabajador y expresan su vínculo y compromiso con la Organización. Si esta situación no se tiene en cuenta por parte de la alta dirección podría conspirar contra los niveles de motivación, productividad y eficiencia.

Respecto a la Percepción del Funcionamiento del Centro, es notable, en las respuestas de los empleados, las deficiencias relacionadas con la comunicación, al alcanzar esta sub variable el menor índice de satisfacción como indica el gráfico # 1 mostrando debilidades en la organización, desde el punto de vista de la comunicación interna. Se muestra que independientemente de la existencia de los canales formales para la comunicación la eficacia de estos no se logra.

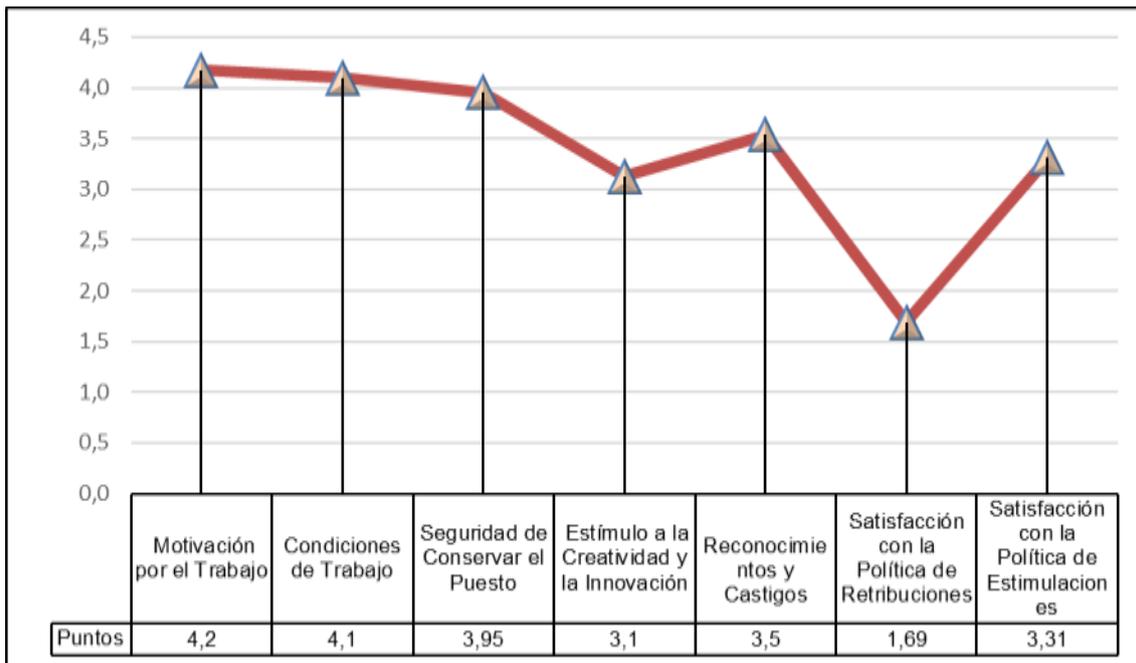
Se puede inferir que, si este proceso clave para la generalización y retroalimentación de toda la organización como sistema no es efectivo, entonces la percepción del funcionamiento del centro en general puede quedar distorsionada o imprecisa sin lograr expresar su real estado de avance, desarrollo o retroceso.



**Grafico 1 Fuente: elaboración propia**

*Fuente: elaboración propia*

Esto se verifica en las cifras de carácter promedio sobre la eficacia, capacidad de adaptación y capacidad de aprendizaje (3,4 puntos). La variable Satisfacción con el Trabajo, es la que menor puntuación aporta al diagnóstico realizado, mostrando la presencia de insatisfacción en los trabajadores como refleja el grafico #, fundamentalmente en la sub variable Política de Retribución donde los encuestados, en su totalidad, responden que no es satisfactoria la cantidad de salario que perciben, las sub variables Estímulo a la Creatividad (3.1 puntos) e Innovación, Satisfacción con la Política de Estimulaciones



**Gráfico 2 Satisfacción con el trabajo**

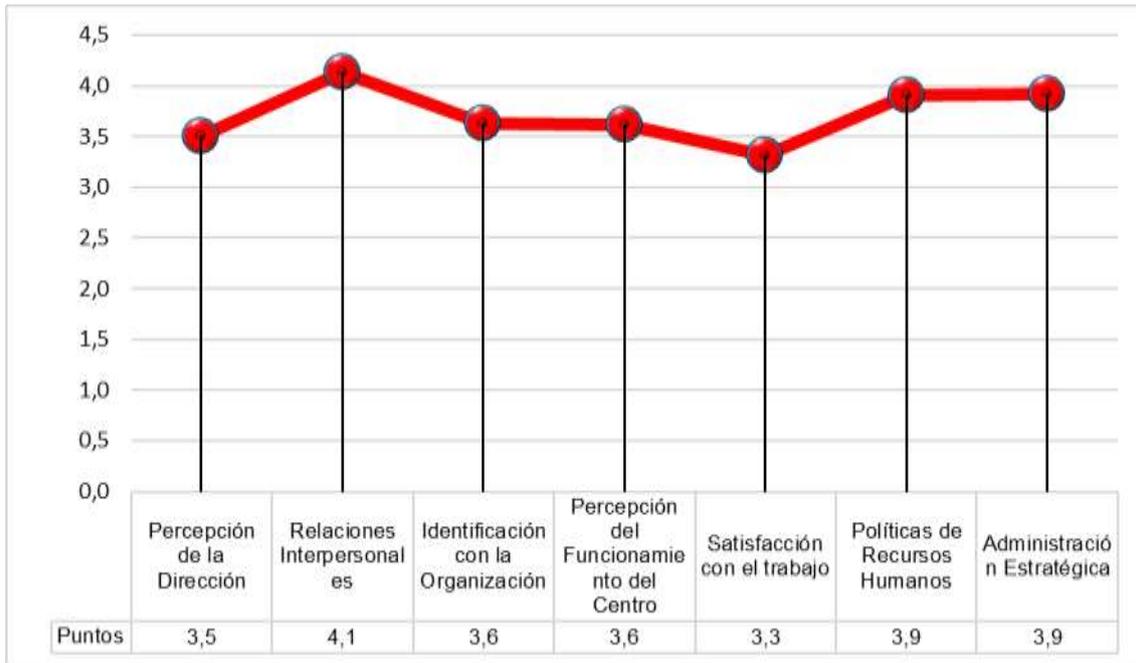
*Fuente: elaboración propia*

También denotan elementos de insatisfacción, aunque en menor escala, al no considerar los empleados (58) no haber sido estimulado por haber realizado aportes creativos, particular relevancia, presentan las sub variables, Motivación por el Trabajo, Condiciones de Trabajo y Seguridad de Conservar el Puesto, representando todas estas sub variables fortalezas para la Organización.

La política de Recursos Humanos se muestra bien delimitada, desde sus funciones como área especializada en capital humano, muestra un adecuado manejo de la Selección del Personal, mostrando la sub variable (4.0 puntos). La sub variable Programa de Desarrollo y Planes de Carrera con (3.6 puntos) aunque no se puede considerar una debilidad en sí, muestra insuficiencias en algunas de las respuestas dadas a las cuales se le deberá dar seguimiento, fundamentalmente en los empleados pertenecientes al estrato operarios donde los 5 encuestados, mostraron insatisfacción al calificar la subvariable con puntuaciones entre (2 y 3 puntos) al declarar que no han logrado laborar de conjunto con sus jefes en la elaboración de los planes de superación.

La variable Administración Estratégica en su conjunto se considera una fortaleza de la Organización, a partir de que todas las sub variables que la conforman están en un rango entre 3.5 y 4.3 puntos, las respuestas dadas fueron revelando el conocimiento mostrado por los empleados de que las tareas a ellos encomendadas se rigen por el cumplimiento de los objetivos de la organización, que el trabajo está enfocado en lo fundamental a la satisfacción del cliente y que la calidad es la carta de presentación ante estos, no obstante un 43% de los encuestados evaluaron con puntuaciones entre 1 y 2 puntos la pregunta referida a que si consideraban inalcanzables algunas de las metas que se tienen definidas para el trabajo.

Aunque se muestran fuentes de insatisfacción en los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de algunas de las variables analizadas en el cuestionario de diagnóstico organizacional, estas alcanzan un promedio de 3.8 puntos en su puntuación, que representa un índice superior al 75%, significando fortalezas para la organización, no obstante a esto cómo se observa en el grafico # 3 existen fuente de insatisfacción, fundamentalmente en las variables Percepción de la Dirección y Satisfacción con el Trabajo, alcanzando estas puntuaciones inferiores al promedio general, además se reveló que es necesario trabajar en algunas sub variables de manera diferenciada y encaminarse a la solución de algunas debilidades que estas presentan, que de no dársele una solución adecuada pueden conspirar con la consolidación del PE en la Organización.



**Gráfico 3 Comportamiento General de las Variables**

*Fuente: elaboración propia*

Por otra parte, se deberá mantener un proceso de retroalimentación entre jefes y subordinados donde se puedan escuchar todos los criterios, tendientes a buscar soluciones positivas y que logren minimizar los efectos negativos de estas insatisfacciones y no se vean afectadas la estima y el sentido de pertenencia de los empleados. Sobre esta base se construye la siguiente Propuesta de intervención que consiste en un programa que direcciona, planifica y proyecta las futuras acciones para fortalecer el sistema de comunicación interna de la empresa GENEDIS, Guantánamo.

## **2.2 Programa de Intervención Psicológica “Por una mayor Efectividad Organizacional”**

El Objetivo General del programa es: fortalecer el sistema de comunicación interna para incidir positivamente en las variables socio psicológicas deficitarias implícitas en la gestión del capital humano para una mejor dinámica de funcionamiento de la empresa.

Premisas:

- Implicación de todos los niveles o jerarquías en la solución de los problemas diagnosticados en la Organización.
- Favorecer el sistema de comunicación interna como vía de intercambio y retroalimentación en la Organización.
- Compromiso e implicación del sistema de dirección, como factor clave para el éxito Programa de Intervención.
- Considerar el cambio como un sistema que irradia y modifica los restantes procesos organizacionales.

Prioridades del Programa:

- Lograr: comunicación adecuada jefes- subordinados a partir del establecimiento de los canales de comunicaciones formales; necesarias para una mayor confianza en la dirección.
- Comunicación asertiva en los directivos para un mejor clima interno.
- Toma de conciencia de la importancia de otras formas de estimulación además de la monetaria.
- Herramientas para afrontar las problemáticas que presenta la empresa.

Beneficios del Programa de intervención

- Aporta a la empresa una alternativa de solución que desde el enfoque sociopsicológico; propone acciones en pos de un comportamiento positivo de los procesos subjetivos presentes en la organización.

➤ Facilita las acciones del Sistema de Gestión de Capital Humano para su desarrollo y la eficacia organizacional en GENEDIS.

El programa de intervención se estructura en varias fases como se muestra en la figura 2. Cada una de estas se describe a continuación:

1. Fase I: Información y retroalimentación de los resultados del diagnóstico organizacional

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se logran identificar las insuficiencias en las variables socio psicológicas exploradas en GENEDIS y las principales causas que inciden en ella. Esta etapa permite la información a todos los decisores e implicados en la investigación de los resultados encontrados, así como criterios que giran alrededor del diagnóstico y posibles alternativas para solucionar la situación existente. Sobre esta base se comunican las intenciones del programa.



**Figura 2 Fases para la implementación del Programa "Por una mayor Efectividad Organizacional"**

*Fuente: elaboración propia*

Los objetivos de la etapa son:

- Valorar las causas que provocan la existencia de insuficiencias en las variables socio psicológicas investigadas y su impacto en los diferentes procesos organizacionales (cambio, conflicto, evaluación).
- Informar y valorar la importancia de implementar un programa de intervención que fortalezca la comunicación interna.

Medios: reuniones para dar información, sondeo de opinión, buzón interactivo.

2. Fase II: Planeación

Esta fase es un proceso concebido de manera anticipada al momento de ejecución o intervención como tal. Requiere de la formulación de un documento oficial que refleje la estrategia de intervención (diseño de las sesiones) según el orden lógico de los objetivos que se pretenden alcanzar. Conjuntamente con el diseño de las sesiones se identifican los recursos necesarios materiales, financieros y humanos, las potencialidades para lograr los fines propuestos, así como las fuentes de resistencia al cambio. En esta fase se examinan los

posibles resultados que traerá consigo la implementación del programa, los instrumentos de evaluación y seguimiento.

Las siguientes preguntas de apoyo facilitan el proceso de planeación: ¿Qué se quiere?; ¿Para qué se hace?; ¿Cómo se hace?; ¿Quiénes lo hacen?; ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se debe observar?; ¿Qué se necesita?

Objetivos de la etapa: Organizar la secuencia lógica de las acciones del programa. Pautar con el grupo de trabajo las particularidades del programa a partir de sus valoraciones y la propuesta que se les ofrece. (horarios, frecuencias, recursos, expectativas) Establecer un orden de prioridad a los elementos a tratar en el programa.

Medios: Lluvia de ideas, entrevista grupal e individual, reuniones.

### **3. Fase III: Sensibilización**

En esta fase se socializan y comunican los propósitos del programa para que los miembros del grupo conozcan su importancia y viabilizar el proceso, propiciando de alguna manera el compromiso por parte de éstos.

Objetivos:

- Concientizar la importancia de un enfoque sociopsicológico para darle solución a los problemas identificados en la empresa.
- Lograr el compromiso e Involucramiento de los miembros del grupo.
- Conformar y Preparar el Equipo de Trabajo. Es aconsejable establecer un equipo de trabajo en el que estén involucrados los miembros implicados con la intención de minimizar las resistencias en pos de una mayor efectividad del proceso en sus diferentes etapas. Medios: charlas, murales, pancartas.

### **4. Fase IV: Ejecución**

La etapa de ejecución es en la cual los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas sean implementadas con calidad y con todas las condiciones que se requieren. Exige primeramente la preparación de las condiciones para la implementación para luego el desarrollo de las acciones.

Objetivos:

- Dotar a los miembros del grupo de los conocimientos necesarios para la asumir una actitud activa ante el cambio. Estimular una postura de apertura hacia el aprendizaje para lograr los cambios que se desean.
- Promover un adecuado funcionamiento de los canales de comunicación interna en la organización.
- Reflexionar sobre las características de la política de retribución para la reconsiderar otras formas de recompensa o estímulo.
- Capacitar a los miembros de los grupos (de cada estrato) sobre el tema de la comunicación (ventajas, barreras, reglas, habilidades comunicativas).
- Promover una relación más favorable jefe –subordinado.
- Fomentar el análisis integrado de los procesos organizacionales (variables socio psicológicas, relación hombre- trabajo, dirección, políticas, estrategias, etc.) haciendo énfasis en los elementos identificados en el diagnóstico.
- Debatir sobre el vínculo entorno - organización.

### **5. Fase V: Divulgación de los Resultados**

En este momento se informa de manera oficial los resultados de la ejecución del programa de intervención psicológica. Se escuchan criterios para una nueva redefinición de objetivos.

Objetivo: Socializar con los decisores claves de la organización (directivos) y los implicados los resultados del programa

Medios: Reuniones, conversatorios, talleres de reflexión.

### **6. Fase VI: Evaluación del programa**

En esta etapa se aplican las fuentes de verificación con la mayor fiabilidad requerida para conocer si se logró alcanzar el objetivo propuesto. Se valora el impacto de la intervención y las reestructuraciones que se pueden realizar. Según los resultados que se obtengan se puede valorar su generalización a otras empresas homólogas que presenten la misma problemática.

Objetivo: Evaluar los logros alcanzados y las limitaciones presentadas a partir de la implementación del programa.

Medios: Talleres de participación para el intercambio de criterios, sondeos de opinión, encuestas.

A partir de las limitaciones recogidas en el diagnóstico organizacional y en congruencia con las fases del programa "Por una mayor Efectividad Organizacional" se proponen medidas concretas encaminada a favorecer la Gestión del capital humano en (GÉNEDIS).

### **Bibliografía**

Alvarado, G. (2015). Factores socio psicológicos asociados al clima laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil". Disponible en : <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13127/1/TESIS%20FINAL%20DICIEMBRE.pdf>. Consultado en 7/12/2019 a las 11:20

Ávila, A. (2013) *Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional*. Disponible: <http://karin.fq.uh.cu/acc/2014/CSH/116%202014/TesisDoctoralAdalberto%20Avila%20Vidal.pdf>. Consultado en 7/12/2019 a las 15:25

Boloy Gracial, E. (2017). El clima organizacional en la Empresa Agroforestal El Salvador, Cuba. Revista Disponible: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2017/empresa-salvador-cuba.html>

Consultado 1 de diciembre de 2019, a las 22:00

Chiavenato Idalberto, (2006) *Introducción a la Teoría General de La Administración*". Editorial McGraw Hill: Colombia.

Prado De Rosa, R. y Uwe Shaarschmidt, U. (2002) "Introducción a la Psicología del Trabajo", Tomo II. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

Prado De Rosa, R. y Uwe Shaarschmidt, (2002) "Introducción a la Psicología del Trabajo", Tomo I. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

Paule Hernández, Y. y Caboverde Silvente, R. (2010) Estudio diagnóstico del clima laboral en la Empresa de Sueros y Productos Hemoderivados. *Revista Ingeniería Industrial*, N. 1, Vol. XXXII, p.79 . Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575011.pdf>

Rodríguez A, A, Retamal Paz, M, Lizana N José, y Cornejo A Felipe, (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Revista Salud y Sociedad*, N. 2, Vol. 2, p. 219-234. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>