



El entrenamiento sociopsicológico a directivos: una propuesta para la intervención en las organizaciones y mejorar la calidad de vida laboral

Roberto Rodríguez González

Psicólogo

Profesor Auxiliar

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas

Santa Clara, Cuba



Yamila Roque Doval

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

Roberlando Gómez Ramírez

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

 Ver perfil del autor

Fecha publicación: 20/marzo/2001

Para citar este artículo:

Roberto R. G. (2001, 20 de marzo). El entrenamiento sociopsicológico a directivos: una propuesta para la intervención en las organizaciones y mejorar la calidad de vida laboral. *Revista Psicología Científica.com*, 3(3). Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-229-1-el-entrenamiento-sociopsicologico-a-directivos-una-propuesta.html>

RESUMEN

Los cambios en el contexto internacional y en el interno en Cuba han generado una necesidad de modificación en la forma de enfrentar, organizar y plantearse objetivos en las organizaciones, dentro de ellas, las empresas. Este reto se ha enfrentado en los últimos años mediante el *Perfeccionamiento empresarial* y dentro de éste se destaca la implementación del *Sistema de Gestión de Recursos Humanos*. Los mismos han generado transformaciones en el estado de trabajo que han favorecido la introducción de nuevos códigos y el cambio de otros que permiten centrar la atención en el hombre dentro de las organizaciones.

En el presente trabajo se proponen dos metodologías para la intervención en las organizaciones: el abordaje del tema de *calidad de vida* y el *entrenamiento sociopsicológico* como vías efectiva para el trabajo con directivos.

Para esta propuesta se tiene en cuenta el criterio de aplicación de ambas metodologías en diferentes instituciones, lo que permite plantear que las mismas son viables y efectivas en el tratamiento de estas temáticas.

Palabras claves: Organización, calidad de vida, motivación laboral, satisfacción laboral, entrenamiento sociopsicológico.

El trabajo constituye la actividad que durante mayor tiempo desarrolla el hombre en edad adulta. Este bastaría para convertirlo en un aspecto de gran importancia para él, pero como el trabajo constituye la única vía válida para satisfacer las necesidades, tanto materiales como espirituales, su significado reviste entonces carácter vital.

El análisis se torna mucho más complejo cuando a éste se le adiciona que al hombre, para satisfacer esta necesidad, le es inherente organizarse, agrupándose en distintas formas para el logro de sus propósitos. Las organizaciones no son fenómenos distantes ni impersonales, pues implican actividades estructuradas e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. Por ello se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito.
- Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos.
- Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas.
- Una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

La organización como institución social muestra dos aspectos fundamentales:

1. *Organización visible*, compuesta por:

- a. Cargos
- b. Descripción de los puestos de trabajo- relaciones jerárquicas- objetivos de la Organización.

2. *Organización oculta*, compuesta por:

- a. Opiniones personales sobre los individuos.
- b. Sistemas de relaciones personales y de grupos.
- c. Roces y sistemas de valores.
- d. Relaciones afectivas entre jefes y subordinados.

Es conveniente tener en cuenta estos aspectos fundamentales de una organización al enfrentar su perfeccionamiento, pues el mismo implica un conocimiento de esta realidad para poder llevar a efecto el cambio. Plantear que las modificaciones serán en la tecnología, la forma de enfrentar y ganar mercado, los criterios de calidad, generará, por supuesto, efectos en el hombre tales como desconocimiento, rechazo.

A nivel organizacional es importante analizar lo que Butera, F. (1987) considera como *cultura organizacional*, es decir, el conjunto de valores, creencias, actitudes comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización, constituyendo normas implícitas que influyen sobre el comportamiento en el contexto de su trabajo. La cultura es invisible, implícita e informal; homogeniza las conductas y refuerza implícitamente la estructura de poder (ambos se refuerzan). Cuando se piensa en el perfeccionamiento hay que referirse a cambio, desafío, futuro y después de analizar la importancia de la cultura organizacional puede determinarse que hay que partir de su análisis para poder asumir cualquier modificación en una organización.

Las empresas cubanas se han caracterizado por realizar una labor de Recursos Humanos de carácter administrativa que relega la atención al hombre, que es la esencia de la gestión de recursos humanos y sin el cual ninguna organización subsistiría. En los últimos años se han dado pasos en la implantación de sistemas de Gerencia de Recursos Humanos, que incluyen un conjunto de actividades que no se realizaban y que actualmente

los sistemas de recursos humanos deben rectorar, entre ellas: selección de personal, estudios de puesto de trabajo, de satisfacción laboral, motivación, entrenamiento a directivos. Realizar estas nuevas funciones es un reto que las empresas cubanas deben asumir y convertirlas en estilo de trabajo para poder alcanzar el nivel de excelencia que se aspira y para hacer realidad una empresa donde el hombre trabaje de forma motivada, satisfecho y capacitado para la tarea.

La realidad laboral que el trabajador enfrenta es diversa y compleja. De ahí que, en algunas organizaciones la posibilidad de obtener beneficios materiales, psicológicos y sociales pueda resultar relativamente alta, mientras que en otras puede darse lo contrario. Esto se refleja en la calidad de vida laboral, entendiéndola como la relación que el hombre establece con los distintos aspectos que conforman su realidad laboral, enfocada tanto desde las condiciones en que se realiza como desde los beneficios que se reciben por realizarla, sean estos materiales o espirituales (González, P; Peiró, J. M; Bravo, M. J. 1996). La realidad laboral incluye los deseos, intereses y expectativas individuales, así como los objetivos organizacionales, y comprende aspectos de orden objetivo y subjetivo de la misma. Tomando como referencia esta posición con relación a la calidad de vida laboral, resulta de gran importancia conocer qué impulsa al hombre a la acción, por qué algunos trabajan de forma intensa y sostenida mientras que otros no están dispuestos a hacerlo. Esto constituye una ardua tarea, por cuanto inciden componentes de la personalidad que influyen de manera muy específica en esta problemática (Toro, F; Cabrera, H. 1983). La organización que sea capaz de preguntarse y de conocer esta problemática tiene más oportunidades para su desarrollo.

Existe prácticamente unanimidad en conceder importancia relevante a la motivación, ya que se acepta que ésta no solo energiza la acción; también contribuye a su dirección a partir de la presencia de un conjunto de variables que actúan de forma interrelacionada, de manera compleja, que determinan la actitud ante la tarea, e incluso la disposición a continuar actuando a pesar de la presencia de contingencias que lo dificulten (Toro, F; Cabrera, H. 1983).

Por otra parte, en la situación laboral se presenta un conjunto de variables que permiten al hombre evaluar dicha situación en cuanto responda a sus expectativas e intereses, lo que conforma un reflejo valorativo de la situación laboral. Si el mismo adquiere sentido positivo, se traduce en satisfacción laboral; si tiene sentido negativo, se manifiesta en insatisfacción laboral. La satisfacción laboral forma parte de la satisfacción por la vida, incluso en aquellos aspectos que parecen tener menos relación con la situación laboral (Davis, K; Newstrom, J. K., 1995).

Por tanto, se propone para la exploración de la calidad de vida laboral considerar tanto la motivación como la satisfacción laboral. A partir de los estudios que se han realizado sobre el tema en Unidades Básicas de Producción Cooperativa, en áreas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y en otras organizaciones que han aportado resultados confiables que permiten refrendar tanto la concepción teórica como metodológica con que se han efectuado.

Para la recolección de los datos se han utilizado las técnicas SATISTEC I y II (Rodríguez, R; Vienes, N; 1992) y una variante del test RAMDI-G (González Serra, D. 1983), así como entrevistas y observación. Esto permite precisar qué indicadores de la motivación y satisfacción laboral están influyendo en la calidad de vida laboral de los recursos humanos en la organización evaluada. Los datos que se obtienen con estas pruebas se analizan cualitativamente mediante el análisis de contenido y cuantitativamente por medio del paquete estadístico SPSS/Win.

La variante del RAMDI utilizada tiene como objetivo determinar el perfil motivacional a partir de cinco variables o unidades de análisis que son: trabajo y sociedad, mejoría de condiciones de vida y trabajo, relaciones humanas, satisfacción personal y profesionalidad. Los SATISTEC I y II tienen como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral mediante las variables o unidades de análisis que se mencionan a continuación: dirección participativa, remuneración, eficiencia y calidad de la información, condiciones de vida, condiciones de trabajo, clima sociopsicológico, estimulación y organización del trabajo.

Los resultados obtenidos en las organizaciones estudiadas permiten caracterizar su perfil motivacional y los niveles de insatisfacción laboral en temas de tanta importancia como la dirección participativa, eficiencia y calidad de la información; esto permite que se tomen en cuenta al pensar en el desarrollo organizacional de las mismas, por cuanto, tanto lo inadecuado del perfil motivacional, como las variables que provocan insatisfacción, frenan y entorpecen la consecución de los objetivos de las organizaciones. Es incuestionable que en cualquier organización la dirección y el liderazgo desempeñan importante papel, no sólo en cuanto al control de los aspectos productivos o de servicios según corresponda al objetivo de la organización, sino también en la gestión de los

recursos humano. Es por eso que el papel de los líderes reviste tanta importancia. Con independencia de la asesoría u otro tipo de intervención que se produzca en la organización, los líderes de casa juegan un rol significativo trayendo el cambio con gusto, están ahí cuando los ajenos y consultores se van, conocen lo que se necesita y es correcto porque lo viven diariamente.

Las organizaciones son resistentes al cambio, pero los cambios ocurren a pesar de las resistencias. El importante vínculo entre la cultura organizacional y las estrategias, constituyen el estilo de dirección. El estilo de dirección es la manera en que un directivo se comporta conducido por la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal. Existen clasificaciones de administración como la que expresa Likert:

- Sistema 1 explotador autoritario.
- Sistema 2 benevolente autoritario.
- Sistema 3 consultivo.
- Sistema 4 grupo participativo.

Cuando se piensa en *perfeccionamiento empresarial* es necesario tener en cuenta el estilo de dirección participativo y al líder como agente de cambio y elemento que lleva a cabo el estilo de dirección. No se llegará al fin propuesto si no se logra una modificación en los estilos. Toda organización efectiva necesita realizar acciones para el desarrollo y el progreso propio y de sus miembros. Por lo tanto, es importante el aprendizaje por vía del adiestramiento y la capacitación. Esto determina el empleo de métodos específicos en la capacitación de los dirigentes que permita modelar los problemas reales que se presentan en la dirección y garantizar su asimilación activa.

Por los resultados obtenidos mediante el *entrenamiento sociopsicológico* como método de capacitación en la actividad de dirección a los consejos de dirección de empresas como: Cultivos Varios del Yabú en Santa Clara, Villa Clara, varias UBPC de la provincia de Villa Clara, hoteles Tryp Cayo Coco en Ciego de Ávila y Horizontes "Las Cuevas" en Sancti Spíritus, (Peralta, LL; Roque, D; 1996; González, M; 1993; González, Y; González, M. 1998; Estrada, Y; Pérez, A. 1998), entre otros, se considera el mismo como una vía efectiva para el desarrollo de los directivos.

La concepción de este tipo de entrenamiento está encaminada a:

1. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de hábitos favorables en las relaciones interpersonales.
2. Descubrir y buscar funciones de trabajo en colectivo.
3. Desarrollar habilidades especiales en dirección participativa, comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones.

En la aplicación de estos entrenamientos se tiene en cuenta el carácter activo-participativo, individualizado y aplicado del conocimiento, se toman como bases teóricas las siguientes:

- Teoría de consultoría de procesos de Edgar H. Schein.
- Teoría de adiestramiento de sensibilidad de Blahe.
- Teoría de adiestramiento organizador de Morton.
- Teoría de desarrollo grupal y trabajo en grupo.

Los entrenamientos sociopsicológicos diseñados se encaminan a potenciar cuatro variables: estilo de dirección participativa, comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones. Se utiliza como grupo a entrenar el consejo de dirección constituido de la organización en que se realiza la intervención.

El entrenamiento sociopsicológico consta de tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación. Se realizan dentro de estas etapas de 7 a 10 sesiones de trabajo grupal, de alrededor de 90 minutos de duración, con una frecuencia de una o dos veces a la semana. Cada sesión de trabajo posee objetivos específicos que tributan a los generales de la etapa y del entrenamiento. Se utilizan en las sesiones de trabajo técnicas de activación, charlas, observación participante, espacio de reflexión, análisis de documentos y juegos de roles. El cambio se mide por la valoración de un grupo de indicadores que caracterizan cada variable de análisis mediante comparación del antes y después en el grupo, así como mediante técnicas estadísticas no paramétricas y de análisis de frecuencia.

Conclusiones

La metodología utilizada para el análisis de la calidad de vida laboral facilita recopilar y analizar un conjunto de información que proporciona el conocimiento de la situación de esta variable en la organización.

El entrenamiento sociopsicológico como método de capacitación resulta efectivo para potenciar la dirección en las organizaciones.

Referencias

- Butera, F. (1987). *El cambio organizativo en la gran empresa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Davis, K, Newstrom, J. K. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. Ciudad México: McGraw Hill. Interamericana de México SA de CV.
- Estrada, Y.; Pérez, A. (1998). *ESP para potenciar comunicación y solución de conflictos en la ECMAI Camagüey*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Tutores: Roque, Y., Rodríguez R.
- Furhan, A. (1975). *Personalidad y diferencias individuales*. Madrid: Ediciones Pirámide S. A.
- González Ibarra, M. L. (1993). *Programa de entrenamiento sociopsicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes*. Tesis doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Inédito.
- González Serra D. (1983). *La motivación. Una orientación para su estudio*. La Habana: Editorial Ciencia y Técnica.
- González, Y.; González, M. (1998). *ESP para potenciar comunicación y solución de conflictos en el consejo de dirección del hotel Horizontes "Las Cuevas"*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Tutores: Roque, Y; Rodríguez, R. Inédito.
- Rodríguez, R.; Peralta, LL.; Roque, Y. (1998). ESP para potenciar la participación en la dirección en el funcionamiento del consejo de dirección de la Empresa de Cultivos Varios "Valle del Yabú". Madrid: *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 14 (2).
- Rodríguez, R.; Vienes, N. (1992) *Satisfacción laboral en los obreros de Cultivos Varios Quemado de Güines*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Inédito.
- Schein, E. H. (1973). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano. S.A.
- Toro, F, Cabrera, H (1983). *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias*. Medellín: Cincel Ltda.