

 **ALTERNATIVAS**
CUBanas
en psicología

Volumen 4. Número 10 /2016
ISSN 2007 – 5847



Revista Cubana de Alternativas en Psicología.

Revista Alternativas Cubanas en Psicología, Vol 4 Núm 10, es una publicación cuatrimestral editada por la Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología A.C., calle Instituto de Higiene No. 56. Col. Popotla, Delegación Miguel Hidalgo. C.P. 11400. Tel. 5341-8012, www.acupsi.org, info@acupsi.org. Editor responsable: Manuel Calviño. Reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-2012-041911383500-203 otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. ISSN 2007-5847. Responsable de la actualización de este número, emotional.com.mx, Javier Armas. Sucre 168-2, Col. Moderna. Delegación Benito Juárez. C.P. 03510. Fecha de última modificación: 27 de marzo de 2013. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Alternativas cubanas en Psicología

Revista cuatrimestral de la
Red cubana de alternativas en Psicología.
Volumen 4, Número 10, enero / abril 2016

Comité Editorial

Manuel Calviño
Reinerio Arce Valentín
Patricia Áres Muzio
Roberto Corral Ruso
Lourdes Fernández Rius
Aurora García Morey

Lourdes Ibarra Mustelier
Alexis Lorenzo Ruiz
Daybel Pañellas Álvarez
Miguel Ángel Roca Perera
Norma Vasallo
Bárbara Zas Ros

Consejo Editorial

Javiera Andrade (Uruguay)
Javier de Armas (México)
Edgar Barrero (Colombia)
Ana Bock (Brasil)
Rogelio Díaz (México)
Álvaro Díaz Gómez (Colombia)
Horacio Foladori (Argentina-Chile)
Mara Fuentes (Cuba-Canadá)
Fernando González Rey (Cuba-Brasil)
Maria da Graça Marchina Gonçalves (Brasil)
Carlos Lesino (Uruguay)
Diana Lesme (Paraguay)
Ericka Matus (Panamá)

Albertina Mitjans (Cuba-Brasil)
Liliana Morenza (Cuba-Bolivia)
Mario Molina (Argentina)
Carolina Moll (Uruguay)
Marco Eduardo Murueta (México)
Gustavo Pineda (Cuba-Nicaragua)
Danay Quintana (Cuba-México)
David Ramírez (Costa Rica)
Ana Maria del Rosario Asebey (Bolivia- México)
Rolando Santana (Cuba-Dominicana)
Maria Cristina Teixeira (Cuba-Brasil)
Luís Vazquez (Perú)
Nelson Zicavo Martínez (Uruguay-Chile)

 **ALTERNATIVAS**
cuBanas
en psicología

ÍNDICE

EDITORIAL..... 5

Tribunas

DE LA ESTADÍSTICA Y OTROS DEMONIOS: REFLEXIONES PERSONALES Y SUGERENCIAS PRÁCTICAS

Yunier Broche-Pérez 6

Mirando a la práctica profesional

EN TIEMPOS DE REFORMAS... ¿TODO EL MUNDO CUENTA?

Patricia Batista,
Daybel Pañellas Álvarez 15

IDENTIDAD SOCIAL DE UN GRUPO DE ALTOS INGRESOS ECONÓMICOS.

Gabriela Dujarríc,
Maydeé Vázquez,
Daybel Pañellas Álvarez 30

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA ORIENTADA A LA EXCELENCIA

Yahima Zaldívar González 38

SOCIALIZANDO BUENAS PRÁCTICAS SOBRE DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

Ariane Medina Macías
Amanda Vitier Sánchez 57

MALESTARES SUBJETIVOS ASOCIADOS A LA IDENTIDAD GENÉRICO-PROFESIONAL EN MUJERES Y HOMBRES DIRIGENTES DE EMPRESAS CUBANAS

Yaranay López Angulo 77

Desde otros contextos

ORIENTACIÓN LABORAL INNOVADORA Y DESARROLLO DE CARRERA: CONTEXTO VENEZOLANO

Alfonso Barreto Morales 89

INFLUENCIA DEL *BURNOUT* EN MICROEMPRESARIOS FAMILIARES EN COMISARÍAS Y HACIENDAS DEL SURESTE MEXICANO

Jorge Emeterio Madero,
Leonel Antonio Quijano,
Raúl Alberto Santos,
Manuel Enrique May 96

EL LIDERAZGO COMO PROMOTOR DEL *ENGAGEMENT* EN EL TRABAJO

Miguel Martínez Lugo,
Carmen del Pilar Medin,
Joel Rodríguez,
Emy del Toro,
Ivanelysse Rosa 114

NIVEL DE OBEDIENCIA IDEOLÓGICA O ARRIBISTA Y NIVEL DE CREENCIA EN UN MUNDO JUSTO EN ASALARIADOS ACTIVOS O RETIRADOS HOMBRES Y MUJERES

Bernard Gangloff,
Luisa Mayoral,
Laurent Auzoult 119

Narrativas de la cotidianidad

PARA SABER DEL PAQUETE. COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO CULTURAL POR CUENTA PROPIA

Amado Alejandro Armenteros,
Manuel Calviño 139

Reseñas de libros

PSICOLOGÍA HOSPITALARIA. REFLEXIONES PARA LA PRÁCTICA

Yoana Batista Jiménez 156

LEER, INCORPORAR, ASIMILAR

Bárbara Zas 160

Los autores 162

Í N D E X

EDITORIAL..... 5

Grandstands

**ABOUT STATISTICS AND OTHER DEMONS: PERSONAL REFLECTIONS,
SUGGESTIONS AND PRACTICES**
Yunier Broche-Pérez 6

Looking at professional practice

REFORMS IN CUBA. DOES EVERYBODY COUNTS?
Patricia Batista,
Daybel Pañellas Álvarez 15

SOCIAL IDENTITY IN A GROUP OF HIGH INCOME
Gabriela Dujarric,
Maydeé Vázquez,
Daybel Pañellas Álvarez 30

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP IN A COMPANY WITH
ORIENTATION TO EXCELLENCE**
Yahima Zaldívar González 38

SOCIALIZING BEST PRACTICES ABOUT COMPETENCES PROFILE DESIGN
Arianne Medina Macías,
Amanda Vitier Sánchez 57

**SUBJECTIVE DISCOMFORTS ASSOCIATED WITH GENERIC-PROFESSIONAL
IDENTITY IN MEN AND WOMEN LEADERS OF CUBAN COMPANIES**
Yaranay López Angulo 77

From other contexts

**INNOVATIVE WORKPLACE COUNSELING FOR CAREER DEVELOPMENT
WITHIN VENEZUELA CONTEXT**
Alfonso Barreto Morales 89

INFLUENCE OF BURNOUT IN FAMILY MICRO-BUSINESSMEN IN SOUTHEAST OF MEXICO
Jorge Emeterio Madero,
Leonel Antonio Quijano,
Raúl Alberto Santos,
Manuel Enrique May 96

LEADERSHIP AS A PROMOTER OF WORK ENGAGEMENT

Miguel Martínez Lugo,
Carmen del Pilar Medin,
Joel Rodríguez,
Emy del Toro,
Ivanelysse Rosa 114

**LEVEL OF IDEOLOGICAL OBEDIENCE AND LEVEL OF BELIEF IN A
WORLD FAIR IN ACTIVE RETIRED EMPLOYEES, MEN AND WOMEN.**

Bernard Gangloff,
Luisa Mayoral,
Laurent Auzoult 119

Narratives of the everyday

**TO KNOW EL PAQUETE (THE PACKAGE). MARKETING AND CULTURAL CONSUMPTION
ON OWN OPERATIONS**

Amado Alejandro Armenteros,
Manuel Calviño 139

Books Overviews

HOSPITAL PSYCHOLOGY. REFLECTIONS FOR PRACTICE

Yoana Batista Jiménez. 156

READ, ADD, ASSIMILATE

Bárbara Zas 160

Los autores 162

Editorial

El inicio del año 2016 encuentra a la sociedad cubana enfrascada en el intento de producir importantes modificaciones en sus prácticas económicas y sociales. Desde la aprobación de los Lineamientos de la política económica y social se han venido implementando nuevas leyes, regulaciones, procedimientos de acción, que han modificado el perfil habitual tanto de la estructura social, cuanto de las prácticas institucionales.

Para las y los profesionales de la Psicología se presentan nuevos retos que van siendo asumidos ya sea desde las demandas gubernamentales, o visualizados y reconocidos desde la responsabilidad y el compromiso disciplinar. La psicología, que ya venía experimentando modificaciones asociadas a los cambios en las realidades, objetivas y subjetivas, que le competen, se va posicionando en sus nuevos contextos.

El cambio de mentalidad bien podría ser el emergente de las exigencias a la profesión. ¿Qué es la práctica profesional de la psicología sino un intento, sustentado en los saberes científicos, culturales, societales, de acompañar los procesos de devenir de las subjetividades sociales?

Pero la psicología misma necesita su “cambio de mentalidad”, su reingenierización, la actualización de sus prácticas investigativas, interventivas, discursivas. No se trata de dejar atrás, sino de llevar adelante.

Alternativas cubanas en Psicología refleja en sus páginas esta asunción de las nuevas demandas de comprensión y de intervención, de conceptualización y de alerta. Siguiendo su tradición de nacimiento en el país, la psicología se abre a los nuevos tiempos, a las nuevas realidades, a sus impactos sobre la subjetividad, para comprenderlos, para ayudar a su construcción y mejor decursar, para atisbar, ojala que a tiempo, los sí y los no, las certezas y las dudas, del andar esperanzador (y esperanzado).

Por eso aparecen en este número temas asociados a la emergencia de nuevas subjetividades, a la presencia en el país de formas individualizadas de asumir los cambios. La entrada y expansión de los modelos empresariales quedan registrados desde algunas de sus problemáticas, sobre todo aquella que tiene que ver con el aumento de la eficiencia, de la productividad.

Cuba está siendo repensada, está en proceso de reedificación. La psicología tiene y quiere estar presente en este proceso.

Nuestro agradecimiento a todas y todos los autores que han contribuido a este número, contenido como siempre, de las apoyaturas reflexivas y experienciales de profesionales de otros países.

A los que aún no se han animado les insistimos en que esta es una revista de la psicología que se hace, se piensa, y se siente en nuestro país. Las puertas están abiertas.

Manuel Calviño
Director

DE LA ESTADÍSTICA Y OTROS DEMONIOS: REFLEXIONES PERSONALES Y SUGERENCIAS PRÁCTICAS

Yunier Broche-Pérez

*Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,
Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología*

Resumen

El presente material presenta un grupo de reflexiones personales relacionadas con la enseñanza y el estudio de la estadística dentro del campo de la ciencia psicológica. De igual forma se relacionan un grupo de interpretaciones inadecuadas relacionadas con la materia, sus causas probables y algunas alternativas de solución de este fenómeno. Se enfatiza en el papel instrumental de la estadística y se aboga por su tratamiento justo por parte de investigadores y estudiantes. De igual forma se presentan un grupo de sugerencias prácticas que pretenden estimular el empleo adecuado de las pruebas estadísticas y la manera en la que se reportan sus resultados en las investigaciones psicológicas. En el trabajo se exponen además un grupo de exigencias solicitadas por las principales revistas internacionales de psicología indexadas en la *Web of Science (WoS)* y *Scopus* así como las maneras en las que se les pueden dar respuesta. En sentido general el artículo defiende el empleo justo de la estadística por parte de los psicólogos y los científicos sociales en general, alejándose de las prácticas "numerológicas" y acríticas.

Palabras clave: Estadística, investigación psicológica, metodología cuantitativa

Abstract:

This material has a group of personal reflections related to the teaching and study of statistics in the field of psychological science. Likewise, a group of misinterpretations related to the subject, their probable causes and some possible solutions for this phenomenon is related. Emphasis is placed on the instrumental role of statistics and calls for fair treatment by researchers and students. Likewise, a group of practical suggestions aimed at stimulating the proper use of statistical tests and the way in which the results are reported in psychological research are presented. At work they are also exposed a group of requirements requested by leading international psychology journals indexed in the Web of Science (WoS) and Scopus as well as ways in which they can be given response. In general the article defends the right use of statistics by psychologists and social scientists in general, away from the "numerological" and uncritical practice.

Keywords: *Statistics, psychological research, quantitative approach*

Delimitación del contexto

Hace apenas una semana participé como testigo en un juicio desarrollado en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Fui llamado como testigo de la defensa en un caso en la que la acusada resultaba muy cercana a mi persona: la metodología cuantitativa. En efecto, era un juicio ficticio pero excelente desde el punto de vista pedagógico para que los estudiantes del tercer año de la carrera de psicología, divididos en tres bandos, aportaran elementos a favor y en contra de este paradigma de la investigación. Por una parte se encontraban los fiscales, rígidos acusadores; en el extremo opuesto los abogados de la defensa, artimañosos y condescendientes con la acusada y por último, un jurado al que le correspondía la difícil misión de declarar culpable o inocente.

Los estudiantes me habían solicitado (con toda clase de argumentos) que me presentara como testigo de la defensa y yo gustosamente accedí. La actividad terminó desarrollándose en un clima de

abierto debate, todos defendieron elegantemente sus posiciones y sin dudas creo que el objetivo de aquella clase se cumplió con creces. Sin embargo, la actividad no terminó en mi caso con el final de aquellos 180 minutos, pasaron varios días en los que constantemente venían a mi mente los argumentos de los abogados y los fiscales a favor y en contra del enfoque cuantitativo. Luego de mucho meditar al respecto, me percaté que la mayoría de las razones esgrimidas aquella mañana para condenar la metodología cuantitativa no estaban basadas en un cuestionamiento del paradigma positivista, sino que tenían su origen en un fenómeno casi omnipresente en los estudiantes de psicología: la aversión a la estadística.

Algunos autores han denominado a esta condición sufrida por los investigadores como “calculofobia” (Martin, 2008) considerando quizás que una parte importante del rechazo a la estadística proviene de la creencia que considera a esta disciplina como equivalente de las matemáticas. En este trabajo queremos presentar algunas cuestiones que consideramos necesarias para comprender las razones que han llevado a que un número importante de nuestros estudiantes (y colegas) marquen distancia con la disciplina de las probabilidades, los análisis multivariados y las regresiones y también algunas formas de contarrestar este fenómeno. En un segundo momento se hace referencia a algunas cuestiones prácticas (relacionadas con los análisis estadísticos) a tomar en consideración cuando se pretende insertar artículos en revistas de la corriente principal de la ciencia. El autor ha desarrollado el trabajo pensando no solo en los profesionales “psi” que ya han egresado, sino también en los cientos de estudiantes que permanecen hoy en nuestras aulas y que tienen avidez por la investigación psicológica.

El origen: Psicología vs. Numerología

Al iniciar el primer año de la educación superior los profesores realizan un diagnóstico que les permite familiarizarse con los jóvenes que recién comienzan su vida universitaria. En nuestro caso particular la pregunta de por qué eligieron la carrera de psicología genera habitualmente tres respuestas principales (el orden puede variar). En un grupo responden como primer argumento su interés por ayudar a otras personas en su vida cotidiana, en un segundo grupo manifiestan que quieren ser como Calviño¹, y en el tercero plantean con inquebrantable firmeza que escogieron la carrera porque “no hay que dar matemáticas”. Debo admitir que esos fueron los mismos argumentos que vinieron a mi mente cuando en el 2003 realicé la prueba de aptitud para ingresar a la Facultad de Psicología de la UCLV.² Que golpe en la cabeza recibimos cuando en segundo año aquel docente se presentó como el “profe de estadísticas” y escribió en la pizarra, dos clases después, la fórmula para el cálculo de la varianza.

Hoy muchos alumnos (y profesionales ya graduados) se sienten abrumados con esta materia, lo cual ha causado un rechazo natural por todo lo relacionado con esta disciplina (SPSS incluido). Esta situación conlleva en ocasiones a que la metodología cualitativa se convierta en un refugio de quienes, por falsas creencias, se alejan del análisis cuantitativo. Como resultado, la adopción de lo cualitativo no surge de un análisis científico del problema de investigación y sus demandas, sino como la única alternativa que queda disponible.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, consideramos que un determinante fundamental en la falsa representación que muchos psicólogos (profesionales y estudiantes) tienen de la estadística en la actualidad radica en el sesgo cognitivo que considera a esta disciplina como un “fin” y no como un “medio”. Como parte de un departamento de psicología adscrito a una universidad, tengo el privilegio de asistir a numerosas defensas de investigaciones (tesis de grado, maestrías y doctorados). En muchas de ellas, al llegar al análisis de los resultados, el ponente comienza a presentar una gran cantidad de tablas abarrotadas de números y los conceptos psicológicos parecen disolverse en frases que siempre comienzan o terminan con el parlamento “...se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p < .05$)...”. ¿Es esto un resultado psicológico?, no creo. La herramienta estadística no puede suplantar a la teoría psicológica.

El análisis de los valores numéricos obtenidos no tiene ningún sentido si no está respaldado por los conceptos de la ciencia y sus relaciones. Para el psicólogo, los resultados en símbolos numéricos

necesitan ser decodificados en nociones conceptuales y sobre esa base plantear una argumentación científica. Pobre del psicólogo que haga de la numerología un altar para la ciencia psicológica. Este elemento no debe ser malinterpretado. Mucho del conocimiento psicológico del que hoy hacemos uso ha surgido del análisis estadístico justo, de la interpretación adecuada del dato numérico. Muestre su tabla al auditorio pero no deje de traducir al idioma “psicología” el número.

¿Estadístico o adivino?

Para lograr hacer de la estadística el medio para la obtención de un resultado científico el primer paso es la delimitación clara del problema a resolver, en segundo lugar el planteamiento adecuado de las hipótesis a responder y en tercer lugar la selección adecuada de las herramientas para la obtención de la información (con la correcta forma de medición de las variables). Para ilustrar los elementos anteriores me remitiré a una experiencia personal que me ocurriera hace ya algún tiempo. Mientras trabajaba en una investigación durante mi etapa de estudiante, recolecté un volumen importante de información sobre un grupo de personas con el objetivo de adentrarme en el fenómeno de la resiliencia psicológica. Apliqué una gran cantidad de cuestionarios y realicé varias entrevistas estructuradas.

Me sentía muy entusiasmado y estaba seguro que tendría resultados interesantes que mostrar. Con todo lo que había logrado acumular me presenté frente a un profesor de estadística y le pedí que me ayudara con el análisis de los datos. El profesor accedió y para comenzar me pidió que le comentara mis hipótesis de investigación para seleccionar el tipo de análisis que llevaría a cabo. Yo en realidad no tenía ninguna hipótesis, sí mucho entusiasmo en conocer el resultado, pero nada de hipótesis (en el sentido estadístico de la palabra). Luego de explicarle durante un tiempo considerable lo que pretendía, el paciente profesor alcanzó a imaginar lo que debía ser mi objetivo con la investigación. Inmediatamente se propuso iniciar el análisis de los datos cuando se percató de otro problema, la forma en la que yo había medido las variables no permitía hacer mucho más que un análisis descriptivo de la información.

Muchos psicólogos que han decidido no familiarizarse con la estadística imaginan que la persona que realizará el procedimiento debe conocer la intención del investigador con solo ver los datos. Este problema no es poco frecuente, lo cual hace que muchas veces (como me ocurrió en el ejemplo) se desperdicie tiempo y recursos. La persona que domina la estadística conoce su disciplina y los principios fundamentales sobre los que opera su ciencia, pero no tiene por qué tener ningún conocimiento de la psicología y mucho menos tiene el poder de la adivinación.

La simple recopilación de información en forma de números y la existencia de una muestra grande no garantiza ni la calidad de la investigación, ni la realización de un procesamiento estadístico serio. El proceso de investigación requerirá siempre el establecimiento de un grupo de condiciones *a priori*, sin las cuales no se llegará nunca a responder ni la pregunta más sencilla.

Docencia, estadística y otros temas

El rechazo hacia la estadística de los profesionales de la psicología ha provocado que en varias instituciones docentes la asignatura no sea impartida por psicólogos, sino por matemáticos. Esta situación ha conllevado a que didácticamente resulte complejo para el docente relacionar las categorías y principios de la estadística con la ciencia psicológica. Como consecuencia los estudiantes comienzan a percibir una desconexión entre la utilidad práctica de la asignatura y su vínculo con la carrera que estudian y el modo de actuación relacionado con la investigación.

Los objetivos docentes en la impartición de la estadística deben variar en función del área del conocimiento a la que pertenece el estudiante que la recibe. Las necesidades estadísticas de un matemático, un físico o un ingeniero difieren de las que presenta un psicólogo, un sociólogo o un biólogo. Los primeros estarán más interesados en las particularidades matemáticas de cada procedimiento y en el desarrollo de métodos más eficaces, etc. Los segundos, se concentrarán más en el objetivo de cada prueba, las condiciones para su empleo y la lectura correcta de los resultados para su traducción en principios psicológicos.

Desde nuestro punto de vista, una parte importante del rechazo que causa la estadísticas en los psicólogos es la creencia incorrecta de que para utilizarla se necesita dominar las exquisiteces matemáticas de cada procedimiento; elemento que consideramos erróneo. El profesional de la psicología necesita, en lo fundamental, relacionar adecuadamente el objetivo de la investigación que pretende realizar con el tipo de procesamiento que mejor se ajusta para dar respuesta a su problema. Planificar con anterioridad la manera en la que será medido determinado constructo de forma que permita, posteriormente, realizar el análisis adecuado.

Por otra parte, será siempre de utilidad hacerse acompañar durante todo el proceso de un profesional especializado, elemento para los cual debe poseerse un nivel elevado de claridad en cuanto al diseño metodológico de la investigación que se espera desarrollar. Es mi experiencia personal que la mayoría de los especialistas en estadística son personas accesibles y colaborativas que se benefician mucho del trabajo con los psicólogos. El acompañamiento durante toda la investigación facilita mucho el análisis final de los datos. Quien ha sido ajeno al proceso le resulta luego complejo la necesaria visión holística que la investigación requiere.

Existe otra forma de adquirir familiaridad con la estadística en la investigación psicológica: revisar lo que otros han hecho. Esta recomendación es la que usualmente suelo ofrecer a los estudiantes y colegas que más prejuicios muestran con los análisis estadísticos, al punto que en ocasiones son capaces de abandonar una buena idea de investigación cuando se percatan que deberán realizar ciertos cálculos. La multiplicidad de revistas existentes en la actualidad sobre psicología y el alto grado de especialización de estas, hacen posible que con la selección de las palabras claves correctas se pueda acceder a un volumen de información prácticamente infinito.

Quizás no encuentre un artículo que se ajuste completamente a sus categorías y objetivos (si eso ocurriera su idea no es tan original como pensaba), pero las hipótesis planteadas y la manera en las que el autor las responde pudieran orientarlo en su estudio. Para ello es importante revisar los objetivos declarados por el investigador al final de la justificación (casi siempre al concluir la introducción) y después revisar detalladamente el apartado dedicado al análisis estadístico que aparece en el espacio titulado *materiales y métodos*. En este segmento el autor expondrá el tipo de procesamiento seleccionado en función de la investigación que condujo. Este ejercicio le permitirá una rápida familiarización con los distintos procedimientos estadísticos existentes, las condiciones necesarias para su empleo y la traducción del dato en resultados psicológicos.

Lo más importante es nunca abandonar una buena idea por miedo a los números, sería un error que usted no podría perdonarse y tampoco la ciencia psicológica. No olvide que por sí solo un gran procesamiento estadístico no representa absolutamente nada sin la adecuada traducción del valor numérico a los conceptos y constructos de la psicología.

Algunas recomendaciones prácticas

Como planteamos al inicio, los objetivos de este material son dos fundamentalmente. El primero es desconstruir un poco la idea de que para trabajar con la metodología cuantitativa hay que ser un genio de las estadísticas (tratado en el apartado anterior); el segundo (que consideramos complementa al primero) es ofrecer un grupo de sugerencias sobre algunos procedimientos que pueden incrementar el valor de los resultados de una investigación y facilitar su publicación en revistas de elevado prestigio internacional.

En la actualidad se ha incrementado el número de investigadores que envían sus publicaciones a revistas de *alto impacto*. Este fenómeno no está condicionado solamente por el interés personal del autor (o autores) sino además es una exigencia de la mayoría de los departamentos de las universidades y centros de investigación. En este sentido, el término “alto impacto” surge de un trabajo publicado por Garfield (1972) titulado *Citation Analysis as a Tool in Journal Evaluation* en el cual se presentó por primera vez el indicador *Impact Factor* (Factor de Impacto). De acuerdo con este autor las publicaciones científicas podían ser ordenadas de acuerdo con la frecuencia en que eran

citadas, lo cual ofrecía un parámetro referente al valor de la información de esa publicación para la comunidad científica.

Los beneficios de publicar en estas revistas favorecen tanto al autor como a la institución de procedencia de los investigadores. En primer lugar se encuentra el reconocimiento internacional que recibe el autor en el campo de la ciencia con la que guarda relación su trabajo (aumento en las citas, incremento de la solicitud para realizar revisiones a artículos, suscripciones gratuitas a revistas, descuentos para publicar, invitaciones a congresos etc.). Por otra parte se encuentran los beneficios para la institución de donde proviene el investigador (mejor *ranking* institucional, fortalecimiento de variables acreditables nacional e internacionalmente, financiamiento de proyectos, etc.).

No obstante, para algunos profesionales de nuestro gremio continúa siendo una barrera infranqueable la publicación de artículos en las revistas indexadas en la *Web of Science (WoS)* y *Scopus*. Al respecto, una gran cantidad de rechazos se deben a dos aspectos fundamentales que deben ser cuidadosamente manejados: el estilo y el manejo de los datos. Sobre el primero no nos detendremos, aunque recomendamos revisar el trabajo de Torres-Salinas and Cabezas-Clavijo (2013) que aparece en la lista de referencias. De igual forma, recomendamos la lectura de un trabajo publicado por Miguel A. Roca publicado en esta misma revista (Roca, 2015).*

En relación con el segundo aspecto, ofreceremos un pequeño grupo de recomendaciones exigidas por la mayoría de las revistas de más alto índice de impacto dentro del campo de la psicología. De igual forma recomendaremos la lectura de trabajos que profundizan en cada punto tratado con el fin de que los lectores puedan profundizar en el tema (los trabajos recomendados aparecen marcados con asterisco*). Específicamente se hará referencia al valor p , el tamaño de efecto y el tamaño muestral.

El valor p

Construir la ciencia rechazando hipótesis nulas es un terrible error, un procedimiento básicamente inadecuado, una pobre estrategia científica y una de las peores cosas que han sucedido en la historia de la psicología.

P.E. MEEHL³

La mayoría de las conclusiones en la investigación psicológica actual se basa en los resultados de las pruebas de significación de la hipótesis nula (Cumming *et al.*, 2007). Por esta razón es muy importante que este tipo de análisis se realice adecuadamente, lo cual redundará en que se reporten de manera confiable los resultados que se obtienen.

Recién se publicó un estudio conducido por Nuijten, Hartgerink, van Assen, Epskamp, and Wicherts (2015)* en el cual se revisaron 250 mil reportes de valores p en las principales 8 revistas de psicología en el período comprendido entre 1985 y 2013. Los resultados reflejaron que la mitad de todos los artículos presentaban al menos un error en el análisis de los valores p y uno de cada ocho presentaba dificultades que comprometían el resultado final del trabajo.

Además el artículo “descubre” un fenómeno que resulta ser muy cotidiano: la clara preferencia de los investigadores por reportar los valores significativos frente a los no significativos. Al parecer un gran número de científicos solo consideran como “resultado” comprobar la existencia de diferencia cuando en realidad no es así. Tanto la confirmación como el rechazo de una hipótesis es un resultado científico que requiere ser divulgado. Este fenómeno (bastante extendido) fue una de las razones que impulsó a que en 2002 se lanzara el primero número de la revista *Journal of Articles in Support of the Null Hypothesis* dedicada exclusivamente a divulgar resultados que aceptan la hipótesis nula (para más información visitar www.jasnh.com).

El error más frecuente a la hora de reportar correctamente un resultado en el que se emplea el valor p se encuentra en la inconsistencia entre significación y los grados de libertad que se declaran. Para

contrarrestar este fenómeno (en sentido general) se recomienda entre otros aspectos incrementar el tamaño de la muestra y también reportar los tamaños de efecto. Para profundizar en el tema recomendamos además revisar el trabajo de Nuzzo (2014)* publicado por la revista *Nature*.

Desde un punto de vista práctico existen algunas recomendaciones que podemos realizar a los investigadores que emplean un contraste de medias y reporten como resultados valores p . En primero lugar, es oportuno emplear los intervalos de confianza (tanto de cada media como de la diferencia entre dos medias) (APA, 2001); estos intervalos constituyen límites probables entre los que se encuentra la verdadera media o la verdadera diferencia entre dos medias y son más informativos que una simple diferencia. Por otra parte es preferible ofrecer los valores exactos de p (en lugar del habitual $p < .05$). No base sus conclusiones únicamente en un análisis de contraste medias, informe además los tamaños de efecto los cuales ofrecerán información sobre el tamaño en las diferencias sin limitarse a su mera existencia o no. Sobre este último aspecto nos detendremos a continuación.

El tamaño de efecto

El resultado primario de una pregunta de investigación es la medida (o más de una) de los tamaños de efecto, no de los valores de p .
JACOB COHEN⁴

El tamaño de efecto (*Effect Size*) es el principal resultado de un estudio cuantitativo (Sullivan & Feinn, 2012)*. Mientras el valor p informa al lector cuándo existen diferencias (o no), el tamaño de efecto muestra qué magnitud tienen esas diferencias. Por esta razón siempre debe evitarse reportar los valores de p si estos no vienen acompañados de los tamaños de efecto correspondientes.

Una recomendación de muchas revistas es que no solo se reporten en la sección de los resultados, sino además en el resumen de la investigación. De hecho se recomienda que los tamaños de efecto deben ser estimados *a priori* para de esta forma poder calcular el número de participantes necesarios para evitar incurrir en el error Tipo II (la probabilidad de concluir que no existen efectos cuando realmente sí los hay) (APA, 2001).

En otras palabras, se debe determinar qué cantidad de personas son suficientes para asegurar que la investigación tiene una *potencia (Power)* aceptable para sostener la hipótesis nula (asegurar que si no encontramos diferencias entre los grupos es porque no existen realmente). Hoy por hoy existen varios programas que ayudan a calcular adecuadamente la potencia. Recomendamos en este caso el G*Power 3 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007; Mayr, Erdfelder, Buchner, & Faul, 2007)* software gratuito que permite hacer los cálculos *a priori* y también análisis *post hoc* con ajuste al tipo de procesamiento que se empleará.

La denominación de tamaño de efecto se refiere en primera instancia a los resultados obtenidos luego de un experimento, en el cual se puede comprobar cuánto de los cambios ocurridos en la variable dependiente se pueden explicar por la variable independiente. No obstante cuando se emplean en pruebas de hipótesis no puede informar el grado en el que la hipótesis nula es falsa (Simonsohn, Nelson, & Simmons, 2014)*.

De esta forma cuando agregamos el cálculo del tamaño de efecto a un contraste de medias estamos interpretando de mejor forma las diferencias estadísticamente significativas (y las no significativas también) que puedan encontrarse. Además podremos comparar las diferencias entre pares de grupos con tamaños muestrales distintos y sintetizar resultados de estudios de múltiples procedencias (Morales-Vallejo, 2013). Este análisis se puede realizar además empleando el G*Power 3, mencionado anteriormente.

El tamaño de la muestra

Incrementar el tamaño de la muestra es la mejor solución prescrita para garantizar la potencia en una investigación.

JACOB COHEN ⁵

Le invito a que luego de leer este material (si resiste hasta el final) revise el apartado dedicado a *materiales y métodos* de cualquier revista de psicología que tenga a su alcance. Notará que la selección de la muestra y la descripción de cómo se llevó a cabo este proceso no excede las dos oraciones como promedio. Esta no es una observación nuestra, hace mucho tiempo la Asociación Americana de Psicología lo viene notando, al punto que tomó como decisión constituir el Grupo de Trabajo de la APA para la Inferencia Estadística (*The American Psychological Association (APA) Task Force on Statistical Inference*) en el año 1996 (Marszalek, Barber, Koholhart, & Hoolmes, 2011).*

La decisión se realizó en respuesta al incremento considerable de artículos científicos que presentaban dificultades metodológicas serias que laceraban la credibilidad de la ciencia psicológica. Como razón principal se consideró la existencia abrumadora de investigaciones con muestras muy pequeñas seleccionadas de forma dramáticamente inadecuada y que fueron publicados por las revistas más importantes de la APA (*Journal of Abnormal Psychology, Journal of Applied Psychology, Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, y Developmental Psychology*) (Holmes, 1983).

Este elemento en particular (el tamaño muestral) guarda mucha relación con el cálculo de los tamaños de efecto y la potencia, aspectos que ya hemos revisado en este material. En este apartado no pretendemos hacer una disertación de las distintas formas posibles de selección de una muestra (aspecto muy bien tratado en varios libros de metodología), sino prevenir de algunas dificultades que dañan en sentido general el resultado concreto de una investigación y la valoración general que se tiene de nuestra ciencia.

Al inicio de cualquier investigación se definen los objetivos del estudio y el tipo de procedimiento que será llevado a cabo. Este paso es esencial pues definirá todo el curso de la investigación. La palabra clave en esta fase es “planificación”. Si nos tomamos el tiempo suficiente para elaborar nuestro protocolo podremos establecer *a priori* un grupo de parámetros fundamentales que harán más sólido nuestro diseño.

Por otra parte definir lo que es una muestra “grande” varía mucho entre una disciplina psicológica y otra. Por ejemplo, se ha demostrado que en campos de la psicología aplicada (como el desarrollo) los valores muestrales exigidos son mayores por muchas de las revistas científicas (en comparación con la investigación experimental), teniendo en consideración que en sus objetivos se incluyen comparaciones realizadas en ambientes naturales y ofrecen conclusiones de elevado valor ecológico (Marszalek *et al.*, 2011).

Otro aspecto a considerar antes de iniciar el estudio es el tipo de análisis que el autor pretende realizar. No requiere la misma cantidad de participantes un estudio *ex post facto* (que algunos libros limitadamente denominan “*correlacional*”; para más información revisar (León & Montero, 2011; Montero & León, 2007)* que una investigación que se orienta hacia el establecimiento de predictores. En el caso particular de este tipo de análisis se recomienda que por cada predictor incluido en la ecuación de regresión se cuente como mínimo con 5 sujetos (Tabachnick & Fidell, 2001).

Ninguno de estos elementos es infranqueable. Son simplemente exigencias (a nuestro juicio necesarias) para garantizar que cada resultado incorporado al cuerpo de la ciencia psicológica esté sustentado en el rigor investigativo. Cada requisito planteado hasta el momento requiere de un adecuado proceso de planificación de la investigación, alejado de cualquier atisbo de improvisación (esta última palabra es quizás el mejor antónimo de la palabra “ciencia”).

A modo de conclusión

Una buena idea de investigación siempre encontrará espacio dentro de cualquier ciencia. Pero es imprescindible que cada idea novedosa se haga acompañar de un procedimiento serio que genere nuevos conocimientos y también nuevas interrogantes. Una buena idea, mal orientada metodológicamente, no se diferencia de una idea mala. Incluso algunas ideas que han surgido de procedimientos torcidos han encontrado excelentes concreciones cuando se han replanteado a la luz de procedimientos metodológicos bien planificados. Lo que siempre debemos evitar es abandonar ideas fértiles por temor a los procedimientos.

El análisis cuantitativo de los datos debe ser para los psicólogos un medio para la obtención de resultados, nunca una barrera. Quizás nunca comprendamos la matemática detrás de un análisis multivariado, pero podemos llegar a comprender cómo se representa un constructo psicológico a través de un resultado estadístico. Si bien es cierto que no debe hacerse un altar a la estadística dentro de la psicología, tampoco debe menospreciarse por incompreensión. Gracias a su empleo hoy nuestra ciencia puede predecir, anticipar, generalizar...

Cuando solicitemos ayuda de un matemático (si finalmente usted no se anima a hacer sus propios análisis de datos) recuerde que no solo está aprendiendo estadística, también está enseñando psicología. En última instancia, quienes estudiaron matemáticas, lo hicieron también por "huir de las letras".

Por cierto, al concluir el juicio comentado al inicio, el jurado por decisión unánime dictó sentencia contra la acusada: absuelta.

Notas

¹ Hacemos referencia al Dr. Manuel Ángel Calviño Valdés-Faully, destacado profesor e investigador que ha orientado vocacionalmente (a veces sin proponérselo) a no pocos psicólogos y psicólogas en Cuba, y que además se ha ganado el cariño de los cubanos y las cubanas gracias a su programa televisivo *Vale la pena*.

² Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

³ P.E. Meehl (1978). Theoretical Risks and Tabular Asterisks. Sir Karl, Sir Ronald, and the Slow Progress of Soft-Psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 806-874.

⁴ J. Cohen (1990). Things I have learned (so far). *American Psychologist*, 45:1304-1312.

⁵ J. Cohen (1962). The statistical power of abnormal-social psychological research: a review. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 145-153.

Bibliografía

(Las referencias que aparecen marcada con* son aquellas de las cuales recomendamos su lectura).

APA. (2001). *Publication manual of the American Psychological Association* (5 ed.). Washington D.C.: Author.

Cumming, G., Fidler, F., Leonard, M., Kalinowski, P., Christiansen, A., Kleinig, A., & Wilson, S. (2007). Statistical reform in psychology: Is anything changing? *Psychological Science*, 18(3), 230-232.

- *Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39 (2), 175-191.
- Garfield, E. (1972). Citation analysis as a tool in journal evaluation. *Science*, 178 (4060), 471-479.
- Holmes, C. B. (1983). Sample size in four areas of psychological research. *Transactions of the Kansas Academy of Science*, 86 (2-3), 76-80.
- León, O. G., & Montero, I. (2011). *Métodos de Investigación en Psicología y Educación* (3 ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- *Marszalek, J. M., Barber, C., Koholhart, J., & Hoolmes, C. B. (2011). Sample Size in Psychological Research Over the Past 30 Years. *Perceptual and Motor Skills*, 112(2), 331-348. doi: 10.2466/03.11.PMS.112.2.331-348
- Martin, D. W. (2008). *Psicología Experimental: Cómo hacer experimentos en psicología*. México D.F.: CENAGE Learning.
- *Mayr, S., Erdfelder, E., Buchner, A., & Faul, F. (2007). A short tutorial of GPower *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 51-59.
- *Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7 (3), 847-862.
- Morales-Vallejo, P. (2013). *El tamaño del efecto (effect size): análisis complementarios al contraste de medias*. <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oDelEfecto.pdf>.
- *Nuijten, M. B., Hartgerink, C. H. J., van Assen, M. A. L. M., Epskamp, S., & Wicherts, J. M. (2015). The prevalence of statistical reporting errors in psychology (1985–2013). *Behavioral Research*. doi: 10.3758/s13428-015-0664-2
- *Nuzzo, R. (2014). P values, the 'gold standard' of statistical validity, are not as reliable as many scientists assume. *Nature*, 506 (150).
- *Roca, M. A. (2015). Lo convencional y lo insolente en la investigación científica social. *Alternativas cubanas en Psicología*, 3 (9), 6-14.
- *Simonsohn, U., Nelson, L. D., & Simmons, J. P. (2014). p-Curve and Effect Size: Correcting for Publication Bias Using Only Significant Results. *Perspectives on Psychological Science*, 9 (666). doi: 10.1177/1745691614553988
- *Sullivan, G. M., & Feinn, R. (2012). Using Effect Size-or Why the P Value Is Not Enough. *Journal of Graduate Medical Education*, September. doi: <http://dx.doi.org/10.4300/JGME-D-12-00156.1>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4ta ed.). New York: Harper Collins.
- *Torres-Salinas, D., & Cabezas-Clavijo, A. (2013). Cómo publicar en revistas científicas de impacto: consejos y reglas sobre publicación científica. *EC3 Working Papers*(13).

EN TIEMPOS DE REFORMAS... ¿TODO EL MUNDO CUENTA?

Patricia Batista

Daybel Pañellas Álvarez

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana

Resumen

Se presenta una caracterización de la percepción de exclusión social que tienen distintos grupos poblacionales del Consejo Popular Pilar-Atarés. Forma parte de las investigaciones-acciones llevadas a cabo por la Universidad de La Habana en la ejecución del “Proyecto Cerro”, donde trabajaron de conjunto la Facultad de Psicología y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Se indagó sobre la definición de exclusión social que tenían los vecinos de esta comunidad, así como la caracterización del proceso que eran capaces de hacer a partir de los tipos de exclusión identificados, los espacios de socialización afectados por ella, así como los factores que lo condicionan. Los principales resultados indican que el proceso de exclusión social sí es percibido por los vecinos de la comunidad, identificándose exclusión de tipo económica, política, cultural y social; además fueron tratados temas como la percepción de desigualdades territoriales, la influencia del nivel económico y las posibilidades de participación social como elementos asociados a los procesos de exclusión.

Palabras clave: exclusión social, percepción social, Pilar-Atarés.

Abstract

A characterization of the perception of social exclusion that have different population groups of Pilar-Atarés Popular's Council. Part of this research project conducted by the University of Havana in implementing the "Cerro Project", which worked to set the Faculty of Psychology and the Latin American Faculty of Social Sciences (FLACSO). Inquired about the definition of social exclusion that were the residents of this community as well as the characterization of the process they were able to do from the types of exclusion identified social spaces affected by it, as well as the factors that condition. The main results indicate that the process of social exclusion itself is perceived by the residents of the community, identifying exclusion from economic, political, cultural and social nature; they were also topics such as perception of territorial inequalities, the influence of economic status and possibilities for social participation as elements associated with the processes of exclusion.

Keywords: social exclusion, social perception, Pilar-Atarés.

El proceso de actualización del modelo económico que comenzó en el año 2010, fue bienvenido en tanto respondió a una demanda de transformaciones necesarias, dado el contexto nacional e internacional y se llevó a cabo desde un modo de discusión pública nacional en el que se entrenó la construcción colectiva de la agenda sociopolítica. Obviamente, generó expectativas con respecto al futuro del país, y las reformas implementadas han tenido impactos a los que es necesario darles seguimiento en pos de ser consistentes con la construcción de una sociedad justa, con todos y para el bien de todos.

El primer vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, refiriéndose al papel que deben desempeñar las universidades y los centros de investigación hoy en Cuba refería que su deber consistía en “conceptualizar los procesos que vive la nación, y en particular, trabajar en la fundamentación teórica de nuestro modelo socioeconómico” (Díaz-Canel, 2014).

La investigación que aquí se presenta constata que es posible. Se realizó en el primer trimestre del año 2013, en el Consejo Pilar Atarés, del municipio Cerro, formando parte de las investigaciones-acciones llevadas a cabo por la Universidad de La Habana en la ejecución del “Proyecto Cerro”.¹ Se circunscribió a este consejo dada la presencia del taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB), que nos abrió sus puertas.

Nuestro objetivo fue caracterizar la percepción sobre exclusión social que tienen diferentes grupos poblacionales de la comunidad Pilar Atarés. Trabajamos con un total de 70 sujetos, organizados en 6 grupos de 10-15 miembros: adultos mayores, jóvenes, hombres, mujeres, grupo mixto, Tomadores de decisiones, intencionando la heterogeneidad intragrupal en cuanto a color de la piel, ocupación, sexo y edad. El modo de trabajo fue el grupo focal, en el que, para propiciar las discusiones, se utilizó el rol *playing*, desde diferentes sets dramáticos.

Como referentes teóricos fundamentales, trabajamos con las categorías percepción y exclusión social. La primera, entendiéndola como: Proceso pertinente a la subjetividad, que discurre en el contexto de las relaciones interpersonales e intergrupales, consistente en la evaluación de los objetos, sujetos, procesos y fenómenos con los que interactúa, activando para ello los significados y sentidos que revisten, la identificación, la interpretación y la reflexión, atribuyendo categorías y elaborando juicios de cierta complejidad, mediados por las experiencias histórico-concretas. Este proceso genera determinados efectos que dinamizan y pronostican el curso de las relaciones entre lo percibido y quien percibe, encauzándolas prejuiciadamente o no, por la empatía, la aprobación y la aceptación, o la antipatía, la repulsión y el rechazo” (Morales y Mederos, 2010); la segunda, como: proceso de carácter estructural, multicausal, multidimensional y dinámico, asociado a condiciones de desventaja social más o menos intensa y estable, donde las personas o grupos pueden estar limitados de sus derechos sociales, económicos, políticos o culturales en comparación con otros en un mismo contexto. (Roch, 2012; Hernández, 2008; Texano, 2001; Subirats, s/a; Morales, s/a; Gregorio, 2007; Mujinin, 1998; Laparra y Aguilar, 1999)

Bajo este encuadre general, procederemos a caracterizar el territorio en el que trabajamos y expondremos nuestros hallazgos.

Municipio Cerro y el Consejo Popular Pilar- Atarés

El Cerro es uno de los 14 municipios de la provincia La Habana. Su extensión superficial es de 10, 19km² y se reconoce por ser de los territorios capitalinos más céntricos y habitados. Según datos preliminares del CENSO del 2012, su población residente es de 129 418 habitantes, de ellos, 61 402 hombres y 68 016 mujeres, para una densidad de población de 127 000, 5 hab./km². Es un municipio con más de 200 años de historia y tradiciones, caracterizándose por la existencia de profundas raíces culturales, que aportan elementos positivos y también negativos en el desarrollo actual de sus barrios.

Hoy el Cerro es un municipio industrializado, con presencia de importantes establecimientos de producción, comercio y servicios. Cuenta con algunos de los más reconocidos hospitales de la provincia y centros educacionales de todos los niveles de enseñanza. Se calcula un promedio de 77 790 trabajadores que laboran dentro y fuera del municipio, con un predominio de técnicos (20 028), operarios (17 860) y trabajadores dedicados a los servicios (12 271). El salario medio de sus habitantes oscila sobre los 467,1 CUP.

La situación habitacional del municipio se distingue por el deterioro de las construcciones, con un 75% de casas construidas en la etapa colonial y neocolonial que no han recibido el mantenimiento adecuado, por lo que 1055 viviendas son declaradas hoy insalubres y es ascendente el número de locales en condiciones de derrumbe.

Agrupamos un total de 7 Consejos Populares organizados a partir de los años 90, respetando la distribución geográfica y los límites establecidos históricamente entre los barrios. Dichos Consejos Populares son Pilar-Atarés, Latinoamericano, el Canal, Armada, Las Cañas, Palatino y Cerro. Dos de ellos debido a sus peculiaridades socioeconómicas cuentan con los llamados Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB).

Estos talleres, enclavados en Pilar-Atarés y el Canal, surgieron como iniciativa en el año 1988 con el objetivo de “promover el desarrollo urbano y social de la comunidad, mediante la integración de la población, instituciones y organizaciones, a través de un proceso de planeamiento participativo”. Sus acciones han estado dirigidas fundamentalmente al desarrollo comunitario fomentando el rescate y conservación de las raíces y tradiciones culturales de los pobladores en pos del fortalecimiento de la identidad comunitaria, también se ha encaminado al trabajo preventivo de diferentes problemáticas que aquejan al barrio. Su apoyo también ha estado dirigido a las condiciones de vida y la economía local.

Consejo Popular Pilar-Atarés

Pilar-Atarés se localiza en la zona norte del municipio, limita con Centro Habana (al norte), Habana Vieja (al este), el Consejo Popular Latinoamericano (al oeste) y Cerro (al sur). Agrupa a dos de los barrios más antiguos de la ciudad cuya historia data de los primeros asentamientos de La Habana de extramuros durante la etapa colonial.

El barrio del Pilar toma su nombre por la reconocida Iglesia de Nuestra Señora del Pilar, expresión de la religiosidad católica que imperaba entre los primeros pobladores del territorio y que persiste en la actualidad. Atarés fue el nombre de un suntuoso castillo que formó parte de las primeras edificaciones de esta naciente ciudad. Poseen ambos barrios una fuerte influencia cultural afrocubana, destacándose el aporte de sus vecinos a géneros como la rumba, el guaguancó y la tradición de las comparsas.

Desde sus inicios, en sus asentamientos contrastaba la convivencia de una población blanca adinerada, con otra más pobre, fundamentalmente de raza negra y obrera. En este Consejo Popular se combina además la práctica de la religión católica con otras de origen afrocubano como la Regla de la Ocha o Santería, la Regla Conga, la Regla de Palo o Palo Monte y la Secta Secreta Abakuá o sociedades ñáñigas.

Algunos de los principales aportes de estos barrios a la cultura y tradiciones populares, son, la propia Iglesia del Pilar, la prestigiosa comparsa “Los Marqueses de Atarés” (1935), la Sociedad Cultural del Pilar (1848) y la escuela Normal de Maestros de La Habana (1943), entre otros. Además en sus calles nacieron importantes exponentes de la cultura, la historia y la ciencia cubana como Enrique Jorrín, Félix Chapotín, Paquito González Cueto y Carlos Verdugo.

En la actualidad, el barrio de Pilar-Atarés se distingue por su riqueza histórica y cultural matizada por la incidencia de desventajas sociales y otras condiciones socioeconómicas negativas que afectan durante ya varias generaciones a sus vecinos. Con una densidad poblacional de 3 3000hab/km², este territorio se reconoce como el más densamente poblado del municipio, su población es de 19 302 habitantes, siendo superior la cifra de mujeres que de hombres y de acuerdo a las tendencias nacionales, presenta indicadores de creciente envejecimiento poblacional.

En este barrio se reconocen dificultades tales como la contaminación ambiental, secundada por la acción negligente de los centros de producción que allí se ubican y la insuficiencia de áreas verdes. Son frecuentes la ocurrencia de derrumbes parciales y totales de las viviendas; condiciones de hacinamiento y promiscuidad entre miembros de una misma familia, incluso entre vecinos; de las 39 631 viviendas que se contabilizan en la zona, 2 302 han sido declaradas en mal estado y prevalecen las ciudadelas, muchas de ellas no tienen las condiciones básicas para garantizar la salubridad. Existen serias dificultades con la recogida de desechos sólidos que se acumulan en la mayor parte de las cuadras, creando grandes vertederos, esta situación, cada vez más lamentable, atenta contra la salud de los pobladores y la imagen urbana.

Otras dificultades son la incidencia de indisciplinas sociales que incluyen desde la tendencia a la transgresión de normas legales, hasta el maltrato a la propiedad social y las dificultades en las relaciones interpersonales. También hay un alto índice de desempleo, sobre todo entre la población joven, prevalencia del mercado sumergido y estrategias de supervivencia fundamentadas en la ilegalidad. Las condiciones económicas de la mayor parte de la población son insuficientes.

Las opciones de recreación generadas a lo interno de la comunidad son prácticamente nulas y no se satisfacen las necesidades de la población. Es creciente la presencia de alcoholismo y drogadicción, cada vez más visible en el espacio público; además de una gran incidencia de pacientes que viven con VIH y la práctica de prostitución.

A pesar de los altos índices de escolaridad que se reconocen en el barrio, el nivel cultural y la educación formal de sus vecinos, es cuestionada y evaluada de deficiente de acuerdo a los criterios que avala la sociedad cubana en general. Son frecuentes, las riñas callejeras, los escándalos, el volumen elevado de la música en las casas, el descuido de los espacios públicos, el uso de un lenguaje callejero, entre otros elementos afines.

Durante más de 20 años, el Taller de Transformación Integral del Barrio, trabajando conjuntamente con otras instituciones gubernamentales como el Poder Popular y organizaciones populares como la FMC y los CDR, han procurado el desarrollo local de la comunidad Pilar-Atarés, aunque, por diferentes razones, las estrategias no siempre han dado frutos positivos o al menos perdurables. Las características negativas persisten y el trabajo educativo y preventivo que se realiza aún es insuficiente.

Hallazgos

Todos los grupos coincidieron en que existían diferentes sectores de la población, que en el momento actual, se encuentran en condiciones que lo ubican fuera de la sociedad. Afirman que aun cuando la existencia del fenómeno no es declarada explícitamente las personas conocen los espacios o situaciones con los que no pueden relacionarse por que perciben que *“no caben”, “no hay lugar”* para ellos.

Utilizan como sinónimos *“injusticia”, “desigualdad”, “discriminación”* o *“rechazo”*, siendo los jóvenes quienes más usaban el término desprejuiciadamente, con cuestiones más ligadas a la política y de repercusión nacional, mientras que los más viejos, sobre todo aquellos que pasaban de los 60 años, negaban su existencia o preferían hablar sobre la situación socioeconómica del barrio, en temas relacionados con el espacio privado y lo comunitario. Así, muchos de los ancianos que formaron parte de la investigación insistían en asegurar la existencia de inclusión social

“Aquí todo el mundo cuenta” (grupo de los adultos mayores, mujer, negra), “aquí cada cual cuenta a su manera, porque la cosa está en que la gente tiene al menos un espacio que utiliza o no utiliza, pero cuenta a su manera” (grupo de hombres, adulto mayor, blanco), apelando a las llamadas conquistas de la revolución como el acceso a la educación y el sistema de salud de forma gratuita. De hecho, específicamente en el grupo realizado solo con adultos mayores, el debate se refirió básicamente a las carencias o ausencias dentro de las dinámicas del barrio que están afectando directamente a los vecinos tales como: *“en realidad lo que no está contando es la educación formal” (grupo de adultos mayores, mujer, mestiza), “los habitantes del barrio están excluidos del servicio telefónico”(grupo de los adultos mayores, mujer, mestiza), “lo que está excluido es el respeto y la limpieza” (grupo adultos mayores, mujer, blanca).*

Sin embargo, expresiones como *“aquí todos somos excluidos de la toma de decisiones” (grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco)* y *“en Cuba, hay más excluidos que incluidos” (grupo de hombres, adulto mayor, blanco)* que formaron parte del consenso grupal en la mayoría de las sesiones, nos habla de un fenómeno que no solo se percibe como real y presente, sino que aparentemente afecta a un grupo importante de la población.

¿Cómo definen los sujetos esa exclusión social que perciben en su realidad?

Pudimos identificar tres elementos que guiaban las explicaciones y debates en los diferentes grupos:

Primero, se entendía la exclusión como una condición de desventaja social a la que están sometidos una serie de grupos y personas, cuyo acceso a diferentes oportunidades de tipo económicas, políticas, sociales y culturales es notablemente inferior en comparación con otros. (*“los excluidos son esos, los que tienen problemas” (grupo de mujeres, adulta, blanca), “Estos barrios marginales no son*

atendidos” (grupo de los adultos mayores, hombre, blanco), Los pobres somos excluidos” (grupo de hombres, adulto, negro). Este tipo de exclusión casi siempre es consecuencia de la ineffectividad de políticas económicas y sociales que no son capaces de respaldar a toda la población (*“el problema es que en Cuba todo está prohibido y para el pobre más” (grupo de hombres, adulto, blanco), “el sistema es muy rígido y marca las diferencias” (grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco)* Se reconocen además otros grupos sociales que *“se sienten por encima”* y refuerzan la situación de exclusión.

Segundo, se asociaba con juicios y prácticas de rechazo y reprobación a los que son sometidos ciertos sectores por no actuar en correspondencia con las normas sociales. Es el caso de los *“alcohólicos”, “drogadictos”, “algunos tipos de delincuentes”, “personas marginales”, “violentos”, “mal educados”,* que son responsabilizados por asumir este tipo de conducta y el rechazo hacia ellos es aprobado, (*“excluye la sociedad, porque a nadie le gusta tener un ladrón al lado” (grupo de mujeres, adulta mayor, mestiza), “los alcohólicos, se excluyen a los alcohólicos, aunque hay lugares de rehabilitación para ellos, la sociedad los excluye”. (grupo de tomadores de decisiones, hombre, adulto mayor, blanco), “dejamos de lado esas cosas que entorpecen con nuestra identidad, lo excluimos” (grupo de mujeres, adulta mayor, mestiza)* aunque se propone *“sumar a estas personas”* y *“contar con ellas”* en aras de que con la integración se logre disminuir su presencia (*“nosotros queremos un entorno que sea como debe de ser” (grupo de mujeres, adulta mayor, mestiza), “incluidos están todos, mientras lleven una vida correcta, que es tener educación una buena familia” (grupo de mujeres, adulta, blanca).*

También estos juicios y prácticas de reprobación, pueden dirigirse a otros sectores tradicionalmente discriminados, como *“discapacitados”, “homosexuales”, “negros y mestizos”, “ex presidiarios”,* que son rechazados por *“no cumplir con los requisitos” (“nosotros mismos, como padres, a veces no dejamos bajar a los niños por miedo a que los otros niños echen a perder a los nuestros” (grupo de tomadores de decisiones, mujer, adulta, mestiza), “yo pienso en esa gente que está excluida y hay que incluir, dentro esas personas que son más vulnerables a la exclusión son los sancionados, los homosexuales, las familias disfuncionales” (grupo mixto, mujer, adulta mayor, negra).* En este caso, *“el maltrato”* y *“apartarlos”,* no está legitimado, los sujetos defienden la necesidad de *“respetar las diferencias”* e integrarlos a la sociedad.

Tercero, exclusión hace mención a la carencia de determinados elementos sociales y materiales como la disciplina social, higiene, buenos modales, valores morales, condiciones habitacionales y recursos económicos indispensables. (*“Es que no siguen las orientaciones, han excluido las orientaciones, las de ayuda a la droga, es inclusiva, pero lo excluyen” (grupo de tomadores de decisiones, mujer, adulta, negra), “lo que está excluido es el cuidado de las calles y aceras del barrio donde resido” (grupo adulto mayor).*

Tipos de exclusión social percibida

Exclusión económica

Las diferencias dentro de la sociedad cubana con respecto al acceso económico, estrategias de supervivencias y facilidades para tener mejores condiciones de vidas, guiaron el pulso de todas las sesiones, algunos se atrevían a asegurar que *“todo”* constituye *“una cuestión económica”,* por tanto resulta coherente que este haya sido uno de los principales tipos de exclusión identificados.

La exclusión económica que describen los sujetos tiene que ver, en primer lugar, con que los trabajos que oferta el sector estatal para la mayor parte de la población no constituyen un sistema de remuneración suficiente para satisfacer las necesidades básicas de las: *“usualmente el trabajador que no tiene un buen salario, tú lo ves en la calle pensándola porque no tiene dinero” (grupo mixto, hombre, adulto, blanco); “al final, mira, tantos años que estudié y no tengo un quilo” (grupo de mujeres, adulta, blanca); “yo no puedo ir a comprar con mi título de trabajador de la salud” (grupo de hombres, adulto, mestizo).*

Esto ha dado paso a la legitimación de estrategias ilegales de supervivencia: *“la sociedad te obliga, porque lo que yo digo es que si tú no tienes que comer, a ti que te importa lo que pase, me robo lo que pueda del trabajo”* (grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco); *“Hay mucha gente que vive la vida inventando y después de mucho esfuerzo no puede más y tiene que comenzar a robar”* (grupo de mujeres, adulta, blanca).

En frases como *“hoy el cubano vive de lo que roba y no de lo que le da el estado, el problema es que si un día va preso, porque alguien no se hizo más el de la vista gorda, pues sencillamente lo excluyen, su vida cambia y todo cuando al final fue la sociedad la que lo obligó”* (grupo de hombres, joven, blanco), encontramos otro tema asociado a la exclusión de tipo económica, esta vez reconociendo un sector de la población con acceso limitado a los mercados de trabajo. Los ex reclusos se enfrentan en el período posterior al cumplimiento de la condena a una serie de limitantes asociadas a prejuicios y estigmas que no les permite ejercer en un puesto laboral, de acuerdo a su preparación técnica que le permita reinsertarse en sociedad: *“yo digo porque hay algunos (presos) que son profesionales, gente de experiencia en su trabajo, y no se les incluye. Solo se les ofrece como trabajo Comunales”*(grupo de hombres, adulto, blanco); *“eso es exclusión, te quito el derecho a tener un grupo que no sea el de los delincuentes, porque los demás te rechazan”* (grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco).

Exclusión social y cultural

Estos sujetos detectan juicios y prácticas que muestran rechazo y discriminación hacia ciertos sectores sociales, cuyas prácticas culturales y/o conducta social no son aprobadas por la mayoría, lo que los coloca en una posición de desventaja: *“son familias que por ser disfuncionales son marginadas, son excluidas y en el caso de los sancionados, ... en vez de apoyarlos, de ayudarlos a lograr un cambio, los rechazan, los alejan, no los tratan ni los ayudan por los errores que habían cometido y bueno con los homosexuales es conocido para todo el mundo que ha comenzado un proceso de inclusión que todavía no ha llegado a lo que se plantea, se acepta, pero se acepta a medias”* (grupo mixto, mujer, adulta mayor, negra); *“con independencia a lo que hemos avanzado no estamos tan de acuerdo con la identidad sexual de cada uno, no nos adaptamos a las parejas del mismo sexo, es decir, son lo que están excluidos”*(grupo de mujeres, adulta mayor, mestiza); *“Los presos, la población los excluye, después de haber cumplido su sanción”*(grupo de hombres, joven, blanco).

Exclusión política

La exclusión de tipo política está íntimamente relacionada con las limitantes que perciben los sujetos al acceso a la toma de decisiones, fundamentalmente los jóvenes, quienes subrayan la carencia de espacios públicos donde ejercer el derecho a expresar sus inquietudes: *“Es que yo quiero participar, ... yo quiero que se me escuche y en realidad no existe ese espacio de hablar y que lo que tú digas sirva para hacer un cambio”* (grupo de los jóvenes, estudiante de cibernética, 23 años, mestiza, mujer).

Otros manifestaban sus inquietudes con respecto a la real representatividad de sus intereses en las nuevas reformas y leyes: *“hemos llegado a un punto en que la voz del pueblo no se escucha, a ver sí, muchos cambios, muchas cosas nuevas, pero a ver, ¿a ti te han preguntado si esos eran los cambios que tú querías?”* (grupo de los jóvenes, estudiante de psicología, mujer, blanca).

También un trabajador por cuenta propia cuestionaba la existencia de mecanismos que lo respaldaran en caso de ser afectado por algún cambio: *“yo no sé a quién dirigirme si alguna cosa o ley me afecta”* (grupo hombre, trabajador por cuenta propia, blanco, adulto).

En este sentido, la situación parece agudizarse con el reconocimiento de limitaciones de las organizaciones políticas y de masas para aglutinar de forma comprometida a la población y crear los espacios para su amplio desarrollo político, en primer lugar fue cuestionado el papel real que juegan hoy los CDR pues los sujetos afirman que: *“en Cuba se ha perdido la unidad, el amor al otro. Nadie quiere ser cederista ahora, antes eso era un orgullo”* (grupo de hombres, adulto, blanco).

La falta de compromiso social, el desinterés y el individualismo asociado a la pérdida de valores morales y la influencia de estrategias de supervivencia en los márgenes de la ilegalidad, se deposita también en la funcionalidad de las principales organizaciones políticas del país: *“yo lo que veo en muchas organizaciones y lugares en los que estoy que hay gente, de la Juventud y del Partido, que viven, miran, viven callados, porque hay mucha gente del Partido que son corruptas”* (grupo mixto, hombre, adulto, blanco). Criterios como este preceden a otros donde los sujetos muestran su desconfianza ante las posibilidades de una real solución de los problemas que detectan.

Espacios de socialización afectados por la exclusión social

El discurso de nuestros sujetos muestra la existencia de distintos espacios de socialización donde se hace tangible la existencia de exclusión, combinándose lo económico, lo político, lo social y cultural. De esta manera hacen referencia a la desigualdad territorial. Distinguen dos tipos de barrios, cuya diferencia fundamental radica en que unos son reconocidos por elementos “positivos” y están “bien atendidos”, mientras otros están “abandonados” y son considerados “marginales” y producto de la desatención a la que son sometidos los sujetos lo consideran excluidos. De esta manera, con sus palabras, están describiendo zonas luminosas y zonas opacas.

Según refieren barrios como Pilar-Atarés, llamados “marginales” o “problemáticos”, están abandonados por las instituciones y el Estado. Denuncian la desatención a la garantía de cuestiones materiales básicas como *“problemas con las casas, hacinamiento, aceras rotas y huecos en la calle”* que repercuten en la conducta social y la predisposición de las personas pues *“la gente se siente mal y en cierta medida se sienten discriminados y actúan como delincuentes”* (grupo adultos mayores, hombre, blanco).

Además, la calidad de los servicios básicos denota otras diferencias, fundamentalmente aquellos que se presentan como homogéneos para toda la población cubana y de forma gratuita, en especial se reconoció la situación de la educación y la salud, pues la presencia de los centros no garantiza la equidad en tanto es percibido una peor calidad del desempeño profesional de los trabajadores: *“En un barrio como Atarés pasa que en ocasiones los especialistas, médicos, maestros, etc., designados para trabajar en los barrios marginales rechazan su trabajo y no contribuyen a la inclusión social”* (grupo de los tomadores de decisiones, mujer, adulta, negra).

En barrios como Miramar, el Vedado, Kohly, no se identifican los problemas sociales y las personas se perciben “diferentes”. Las condiciones materiales son muy distintas y se distinguen por agrupar a *“familias acomodadas”*, personas con dinero, cultura y mejor educación: *“Aquí hay barrios, apartados, residenciales, de gente rica, donde la gente no se dice ni los buenos días y los negros son apartados y no los quieren”* (grupo mixto, mujer, adulta, mestiza). *“Una cosa son los que viven aquí, están por el piso si los comparas con los que viven en Playa, en el Vedado”* (grupo de estudiantes, estudiante de música, hombre, blanco).

Esta imagen del barrio, enfatizan los adultos mayores, está reforzada por la imagen que ofrecen los medios de comunicación, quienes los estigmatizan o los invisibilizan *“este es un barrio con mala fama”, “la gente generaliza y piensa que todos los que viven aquí son mala cabeza, pobres, marginales”*, sin embargo, aquellos elementos positivos no son reconocidos por los medios de comunicación *“Otros barrios salen en las noticias del Canal Habana, pero Atarés nunca, sin embargo, es el barrio con mejor resultado en las elecciones, el de mayor movilización para el 1ero de mayo”* (grupo adultos mayores, mujer, blanca).

Los sujetos consideran que son los elementos negativos que caracterizan al barrio e históricamente los han estigmatizado, como la delincuencia, la marginalidad y los malos hábitos sociales, los que han llevado al abandono de las instituciones: *“en este barrio yo no voy a encontrar la gente inteligente que necesito, la gente profesional, la gente buena, solo un montón de vagos drogadictos, que lo único que van a hacer es darme más trabajo y quitarme el dinero, por tanto, no me importan, que se pudran allí y que se les caigan las casas, y que la basura se los coma, y que los maestros y las escuelas*

sean los peores y que los médicos se vayan echando, da igual si de todas formas no tiene remedio”(grupo de jóvenes, estudiante de psicología, mujer, blanca).

Interesante resulta como denuncian malestar hacia la desigualdad intraterritorial:

“la gente del Pilar se cree superior, porque ese barrio tiene mejores condiciones en el estado constructivo, la cultura, tiene más desarrollo, los de aquí tienen menos desarrollo cultural, la forma de vestir, los de aquí no tienen dinero y por tanto su forma de vestir es más marginal, aquí para parecerse a la gente del Pilar hay que cometer delitos para un poco emparejar las cosas y este es un barrio de droga, de prostitución, de robo, se delinque mucho para quitar las diferencias” (grupo mixto, mujer, adulta mayor, negra).

Los estudiantes universitarios se cuestionan su real inclusión en el barrio, aun cuando se “sienten parte” de él, no logran identificarse totalmente porque se perciben diferentes: *“yo no soy alguien representativo de mi barrio, tengo una manera de ser que me hace sentirme muy diferente a lo que caracteriza al barrio que es la marginalidad, la falta de cultura, la falta de objetivo” (grupo de los jóvenes, estudiante de psicología, mujer, blanca), “hay una barrera, un espacio grandísimo entre nosotros, de cultura, intereses, objetivos”(grupo de los jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco).*

Estos jóvenes identifican la existencia de diferentes grupos sociales dentro del propio barrio, separados por cuestiones culturales, empleo del tiempo libre, proyectos futuros, oportunidades de acuerdo a su sustento económico y formación académica, donde unos se apegan más a lo esperado para el contexto en el que se desarrollan *“el tradicional negrito de Atarés tiene que cumplir una serie de parámetros, clasificar entre los mejores arrebataadores o rateros de Atarés en el mejor de los casos y por tanto, la lista viene desde romper los teléfonos públicos, hasta robarte las rueditas de los tanques de basura, hasta juega a la bolita y emborráchate o si no, no eres de aquí” (grupo de los jóvenes, estudiante de diseño, hombre, blanco), “como no estudió, como no tiene dinero para salir del barrio, como apenas trabaja, se quedó aquí estancado y ahora, yo tengo otra formación” (grupo de los jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco), mientras los otros se sienten fuera (si tenemos en cuenta que en Atarés una niñez normal es tirando piedras, diciendo malas palabras y estar colgados en las guagua, algunos de nosotros fuimos de los que menos piedras tiramos y por eso somos los anormales” (grupo de los jóvenes, estudiante de diseño, hombre, blanco).*

“En este tipo de barrio donde uno vive, uno como yo, nunca llega a estar totalmente incluido en las actividades del barrio, porque uno lo asocia a estar en la calle, a jugar en la calle, a perseguir camiones en Cuatro Caminos, engancharse de las guaguas y realmente uno no tuvo mucho tiempo para eso” (grupo de los jóvenes, estudiante de diseño, hombre, blanco).

Estas categorizaciones diferencian grupos y, al estar encarnadas en sujetos cuyas identidades son múltiples, vivencian cierto malestar, similar a una deslealtad: *“cuando tú dices, yo soy de Atarés, la gente dice, coño eso está en candela” (grupo de los jóvenes, estudiante de diseño, hombre, blanco), “yo no parezco de aquí” (grupo de los jóvenes, estudiante de psicología, mujer, blanca).*

“Lo que pasa es que siempre va a parecer que el malo soy yo, porque yo fui el que cambié y me dediqué a otra cosa, y no fui fiel al barrio” (grupo de los jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco).

“Yo soy de aquí, como la gente de aquí y estoy a mucha honra con eso” (grupo de los jóvenes, bailarina, mestiza, mujer).

Como parte de la opacidad del barrio, se encuentra la calidad del sistema educativo. Los vecinos perciben que unas de las principales dificultades que influyen en el deterioro del barrio están vinculadas con dificultades en la formación académica de las nuevas generaciones dada la mala calidad de las instituciones docentes, donde no van a trabajar los mejores maestros, porque saben que el barrio es malo y por tanto no quieren estar allí: *“pasa entonces que los mejores especialistas van a los mejores barrios y los peores especialistas se quedan en los peores. Y se crea un círculo*

vicioso. Cuando tú dices que tienes que trabajar en un barrio como Atarés la gente dice, pá su madre, eso es candela” (grupo de tomadores de decisiones, mujer, adulta, negra).

Con referencia a la educación, los jóvenes también identifican desigualdades, que develan inequidades, especialmente en el acceso a la educación superior, *“yo estudio porque alguien me mantiene, yo no estudio del aire, yo tengo un respaldo que mucha gente no tiene, mi situación y la de los que estamos aquí dándonos el lujo de estudiar es diferente” (estudiante de cibernética, mujeres, mestiza).*

El problema fundamental radica en que las características de los planes de estudios y los horarios docentes en el curso diurno exigen que los estudiantes pasen la mayor parte de su tiempo en los centros educativos o realizando actividades docentes y dejan poco espacio para ser ocupado en trabajar, situación que se complementa con la pobre oferta de empleos a medio tiempo o que no exijan experiencia laboral, por tanto cuando no existe apoyo económico familiar, aparece un obstáculo para la superación: *“mucha gente ha tenido que dejar de estudiar para trabajar, porque tiene que decir o estudio o vivo [Grupo de estudiantes, Estudiante de Psicología, mujer, blanca], “Es que el sistema es muy rígido y marca las diferencias”*

Además de la imposibilidad de mantenerse con medios propios, los jóvenes reconocen como otro obstáculo las crecientes exigencias materiales que son indispensables para cursar las carreras universitarias, que agravan la situación de aquellos que no tienen recursos suficientes: *“pago y compro y de donde sale ese dinero, de la pila, si no tienes dinero, no puedes estudiar diseño, no puedes aprobar” (grupo de jóvenes, estudiante de diseño, hombre, blanco).*

Las consecuencias percibidas de esta realidad siguen dos direcciones, primero, la disminución de representantes de los sectores más desfavorecidos en las aulas universitarias *“Sentir que no puedes ser universitario por no tener el apoyo, aun siendo inteligente es muy duro, te frustras” (grupo de jóvenes, estudiante de psicología, mujer, blanca)* y segundo la disminución del interés de los jóvenes por continuar su superación por encontrar ofertar más tentadoras que satisfacen sus necesidades económicas *“en el mundo entero los estudiantes universitarios trabajan, con o sin dinero pueden trabajar, aquí no tenemos esa oportunidad, vivimos peor que el ratero que decidió vivir en la incultura y luchar, porque no hay como trabajar, ni el horario te lo permite” (grupo de jóvenes, estudiante de diseño, hombre, blanco).*

“Al final tú eres menos porque estás perdiendo el tiempo en una carrera, que te tiene sin trabajar por 5 años, super arrancado, gastando dinero como un salvaje, porque todos los días es más caro graduarse y además para tener un título descartado con un trabajo que vas a tener que dejar o corromperte porque si no te mueres de hambre, vamos, que más jodíos no podemos estar, es pasar trabajo por masoquistas y ser lo último de la cadena alimenticia” (grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco).

Factores que condicionan la exclusión social

Pudimos identificar en el discurso de los sujetos dos factores que limitan la total percepción de inclusión en la realidad cubana: los recursos económicos y el acceso a la toma de decisiones.

“El poder adquisitivo de las personas es un elemento importante, hoy dista mucho de una persona a otra” (grupo mujeres, adulta, mestiza).

El primer elemento que respalda esta propuesta *“en Cuba clases sociales hay dos, los que tienen dinero y los que no” (grupo de los jóvenes, estudiante de diseño, hombre, blanco).* La primera se identifica con los “altos funcionarios”, “trabajadores de firmas y corporaciones”, “militares corruptos”, “delincuentes”, que viven en zonas “apartadas” como Miramar, el Vedado, Kohly y acceden gracias a sus recursos económicos a una serie de oportunidades negadas al resto de los cubanos.

La visualización de este proceso de reestratificación social, también quedó claro cuando los sujetos coincidían en que *“Aquí todos los días hay más clases sociales, gente más diferentes, gente con mucho dinero, que tienen más y viven mejor, pisando a los que no lo tienen y que se joden” (grupo de*

jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco), “es que en Cuba hay capas superiores y capas inferiores”. Uno de los sujetos ubicaba con sus manos niveles desde arriba hasta abajo afirmando la existencia de clases “así, así, así”.

Los sujetos aseguraban que desde estas clases económicamente favorecidas es que emergen los diferentes tipos de exclusión, incluso, algunos los reconocen a “ese grupo de cubanos” como los principales responsables: “No es que el gobierno quiera excluir a los menos favorecidos, es porque hay otro grupo de cubanos que se sienten demasiado incluidos y con demasiados derechos y los pisotean a los que no tienen y les cierran las puertas” (*grupo mixto, mujer, adulta, blanca*). Fueron acuñados como “lo señores de este país” quienes tienen en sus manos el acceso a la mayor parte de los privilegios sociales “como hay dos clases sociales, tú quedaste en la más jodía, en la de los pobres que no tienen derecho a nada” (*grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco*).

Consideran incluso que la dimensión económica modula la impunidad ante la ley pues el sistema policial se vuelve vulnerable ante la corrupción: “la gente aquí que comete delitos, los oficiales se meten con el que no paga si no pagas vas preso, si puedes pagar y tienes dinero, pues ya no pasa nada, eso es exclusión” (*grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco*). También se vuelve vulnerable el sector social con menos recursos por cuestiones relacionadas con los estigmas por ejemplo: “Paran al de a pie y no al que va en carro, y es en los carros donde se hacen los mayores delitos” (*grupo de hombres, adulto mayor, blanco*).

Consideran que las leyes también colocan en posición de desventaja a los sectores más pobres, pues las crecientes prohibiciones como consecuencia de las reformas políticas y económicas parecen estar limitando mucho más a los que tenían menos recursos. “el problema en Cuba es que todo está prohibido y para el pobre más” (*grupo de los hombres, adulto, mestizo*), “lo que pasa es que aquí todo es malo, y no te dejan escapar, cada vez que uno descubre algo que puede hacer para salir mejor, para respirar un poquito lo prohíben, todo es malo aquí” (*grupo de mujeres, adulta, negra*).

También ha definido la reestructuración de las normas y valores sociales vigentes, pues de pronto, precisamente porque han sido esos los métodos legitimados para mejorar las condiciones económicas, incluso lograr el éxito: “la única manera de triunfar es haciendo mal las cosas, el ladrón, el delincuente, el chulo, el estafador, vive bien, mejor que los profesionales, entonces mira, ese es el patrón a seguir porque si no tienes dinero no eres nadie” (*grupo de los jóvenes, estudiante de psicología, mujer, blanca*), “el que tiene dinero lo mismo es el funcionario que tiene un salario bueno, de acuerdo con lo que hace, que el carnicero que roba, que se pueden sentar a hablar perfectamente porque cada cual tiene más oro arriba” (*grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco*).

Las facilidades para disfrutar de un espacio de recreación fue otro de los elementos mencionados, pues, o existen opciones económicas de libre acceso a la población: “porque quitaron los planes vacacionales, las casas en la playa, todo es en divisa o demasiado caro, ahora el derecho a descansar y a esos lugares solo lo tienen los ricos, que en su mayoría no son ni los humildes ni honestos, el pobre, trabajador honrado que no roba o al menos no mucho, se jode” (*grupo de hombres, blanco, adulto*).

Cuando los individuos tienen los recursos necesarios optan por la movilidad hacia otros territorios más céntricos y “luminosos”: “en las condiciones en que vive la mayoría que vive agitado, es imposible, mejor, consigo casa, la arreglo, vendo y me voy a vivir en un lugar mejor” (*grupo de jóvenes, estudiante de música, hombre, blanco*).

El valor otorgado al dinero es tan amplio por parte de los sujetos, que comentan como modifica los estereotipos y estigmas que tradicionalmente rodean a diferentes grupos, por ejemplo el tema de la discriminación racial, parece no cobrar tanta importancia cuando cuenta con dinero y se ejercen prácticas asociadas generalmente a la raza blanca: “hay gente que se cree diferentes, incluso hay negros que se creen que el dinero los han blanqueado” (*grupo mixto, mujer, adulta, mestiza*), “pero cuando tú estás en tu casa, obstinado, sin un quilo, inventando a ver por donde le entra el agua al coco, tú que no eres ni negro, ni discapacitado, ni homosexual, ni todas estas cosas que la vida

entera han sido los excluidos, y te das cuenta que están los demás del barrio, mordiendo la pista todos los días, viviendo súper bien, con derecho a todo y tú no puedes ... y tú te quedas así en short y chancleta diciendo, yo me equivoqué, ... por qué yo soy el único que no descubrió la pila en el chorro de billetes, uno se siente confundido” (estudiante de diseño, hombre, blanco).

En relación a la toma de decisiones, los sujetos perciben que, con independencia de las estructuras y mecanismos diseñados para el ejercicio ciudadano, *“todos somos excluidos de la toma de decisiones” (grupo de los jóvenes, estudiante de cibernética, mujer, mestiza).*

Subrayan que las personas evitan emitir juicios y comentarios que critiquen la realidad social en la que viven por temor a represalias o malas interpretaciones: *“si hay algo a lo que uno no está acostumbrado es a poder expresar y decir lo que le da la gana, las verdades esas que no son públicas y discutir las y ya” (grupo de jóvenes, estudiantes de psicología, mujer, blanca).* Esta tendencia trae como consecuencia que los temas medulares que explican la forma en que las personas viven su realidad, sean comentados solo en el espacio privado y se conviertan en “secretos a voces”, sirviendo poco o nada para reajustar las reformas en aras de una mejor sociedad: *“Es que yo quiero participar, yo no puedo ser así porque yo quiero que se me escuche y en realidad no existe ese espacio de hablar y que lo que tú digas sirva para hacer un cambio, no para quedarse así y punto” (grupo de jóvenes, estudiante de cibernética, mujer, mestiza).*

Fue también reconocida la exclusión por tener una forma de pensar diferente a la establecida, quienes de modo sutil son ignorados e invisibilizados: *“la forma de excluir al que piensa diferente es solo ignorándolo porque no se hace de una forma agresiva, pero no se le tiene en cuenta y punto” (grupo mixto, mujer, adulta, blanca).*

Al no percibir espacios que viabilicen la legítima expresión, pues los diseñados para eso, como los CDR o la militancia en el Partido o la UJC, parecen haber perdido su efectividad sesgados por malas prácticas a lo largo de los años. La alternativa posible es recurrir a las estructuras y figuras de poder que tienen la función de representar los intereses ciudadanos. Con relación a estas figuras o estructuras, las personas refieren que en realidad no representan sus intereses, ni siquiera los dirigentes de base, pues sus obligaciones los “alejan” de la realidad distanciándolos de su función principal: *“hay que buscar la manera de que esos compañeros participen más porque nos han dado la espalda, sin querer nos han olvidado, tenemos que incluirlos” (grupo de tomadores de decisiones, hombre, adulto, mestizo), “que bajen de la nube y vivan como un ciudadano normal” (grupo de los hombres, adulto, negro).*

Además, la carencia del control de los recursos materiales, por parte de los dirigentes que influyen directamente en la comunidad, aparece como un factor que imposibilita que estos se conviertan en verdaderos tomadores de decisiones y gestores de soluciones, pues responder constantemente a estructuras superiores limita su trabajo: *“los que tienen la posibilidad de resolver el problema no van a la base y cuando lo hacen meten una muela. Otras veces aunque quieran resolver, no tienen las condiciones para hacerlo” (grupo de los hombres, adulto, blanco).* La conclusión es que su trabajo es percibido como poco efectivo: *“confías en aquel que viene ahora, pero ese resuelve lo suyo y se va, así uno detrás del otro” (grupo de los hombres, adulto, blanco).*

Es interesante que este tema haya cobrado especial significación en el grupo de los tomadores de decisiones del barrio, quienes en su mayoría no se reconocían como tal aunque tenían un importante papel en diferentes espacios del barrio: *“yo creo que también tenemos que tener más atención por parte de los diputados, porque ellos son los que representan al Cerro y tienen que bajar a ver qué pasa” (grupo de tomadores de decisores, mujer, adulta mayor, mestiza).*

En este grupo, además, surgió una inquietud condicionada por la toma de conciencia de ser una mayoría de adultos mayores. Tras demandarle a la coordinación del espacio mayor implicación de personas jóvenes en el tipo de levantamiento que estábamos haciendo, ellos mismos se dieron cuenta de que la mayoría de los tomadores de decisiones del barrio eran personas de la tercera edad

o adultos medios y por tanto no encontraban representada a la juventud: *“ven, los decisores del barrio no son los jóvenes” (grupo de tomadores de decisiones, mujer, adulta mayor, negra).*

Al respecto lo jóvenes también ofrecieron sus puntos de vistas que indicaban descontento por no encontrar representación en los dirigentes ni sentir la fuerza de su opinión e intereses en las nuevas reformas que se llevan a cabo: *“También con eso es evidente que la opinión de los jóvenes no se tiene en cuenta, porque ellos creen que nosotros no tenemos experiencia entonces no vale lo que queremos hacer para sentirnos bien, por nosotros, para nosotros, por el bien de todos los jóvenes, nos excluyen” (grupo de los jóvenes, bailarina, mujer, mestiza), “a la juventud no se le da la oportunidad de compartir sus experiencias porque somos jóvenes y nos critican, no nos dan el espacio”(grupo tomadores de decisiones, hombre, joven, negro).*

Además de los jóvenes, los cuentapropistas enfatizaron su descontento con los mecanismos de participación en la toma de decisiones relevantes para su desempeño laboral, asegurando no tener un representante legal que los apoyara en caso de que les afectar una ley lo que los coloca en una situación de desventaja con respecto al sector estatal: *“en el Ministerio de Trabajo no hay moral para exigir, por el maltrato que hay, por la falta de leyes consistentes que permitan que las cosas no cambien de un día para otro y perjudicando siempre al más débil que es el cuentapropista” (grupo de hombres, cuentapropista, blanco, adulto).*

Consideraciones finales

La percepción social es un proceso subjetivo que está condicionado económica, social, histórica y culturalmente. Tiene un carácter selectivo, constituido fundamentalmente por los intereses y las motivaciones de los sujetos, son estas motivaciones las que en primera instancia tienen un condicionamiento socio histórico siendo así que “muchos de los conocimientos que se (re)producen a través de las percepciones sociales se centran en la resolución de problemas de la vida cotidiana de los sujetos” (Mederos, 2010, p.29).

Son construidas activamente desde las identidades individuales y colectivas, en el contexto de las relaciones interpersonales e intergrupales. En tanto “organización cognitiva” va a depender siempre de la posición que ocupe el individuo “en la red de relaciones sociales y las herramientas lingüísticas y afectivas que esta red a construido” (Ibáñez, 2004, p. 293). En el discurso del sujeto se hallan los significados que constituyen “el reflejo más o menos inmediato del contexto interaccional del individuo y de los parámetros sociales vigentes en el mismo” (Perera, 1999 citado en Del Llano, 2012, p.29). Dotar de significado a aquello que es percibido constituye, según Tomás Ibáñez (2004), “la acción básica de la percepción” (Ibáñez, T., 2004, p.88). Es esta una de las dimensiones de análisis de la percepción, secundado por los sentidos, que pueden definirse como “la relación que con diverso grado de conciencia el sujeto establece entre medios y fines de sus acciones” (Perera, 1999 citado en Del Llano, p.29).

Es necesario tener en cuenta que “aunque construcciones subjetivas de la realidad, las percepciones sociales adquieren objetividad en la medida que pueden ser ‘convocadas’ en contextos diferentes de los que las produjeron. Esta cualidad de ‘separatividad’ caracteriza a todos los sistemas simbólicos, los cuales pueden diferenciarse a su vez por el grado de distancia que alcancen de las situaciones ‘cara a cara’” (Berger y Luckmann, 1993:5, citado por (Mederos, A., 2012, p.29).

Por tanto, los resultados encontrados no deben ser desestimados, aún cuando se trata de una muestra de investigación no representativa y con la que no se trabajó mediante el estudio de casos. Constituyen informaciones que refuerzan alertas realizadas ya por otros investigadores que describen un escenario de creciente heterogenización social, del cual se derivan brechas de equidad entre diferentes grupos humanos y territorios y en el acceso a recursos como vivienda y hábitat confortables, servicios públicos, ingresos, empleo, consumo y participación ciudadana. Entre ellas:

- manifestaciones de exclusión: (Porro 2006, Padrón 2008, Morales 2011, Soler, 2012) las que se encuentra que las personas poco representadas por las instituciones estatales; tienen limitadas opciones de empleo, culturales, de recreación y servicios sociales, niños

en condiciones de privación, poca participación y representación sentida por los jóvenes, insatisfacción con las organizaciones de masa por la deficiente tramitación de quejas y sugerencias a los gobiernos de administración local, etc.

- incremento de personas con más de un empleo / trabajo, ya sea por la vía del pluriempleo legal o como estrategia familiar para complementar ingresos y que reflexionan acerca de cómo, si bien esta puede resultar una estrategia para mejorar ingresos familiares; la extensión, intensificación y flexibilización de la jornada laboral puede afectar la salud y el tiempo de descanso o de auto cuidado, en especial de mujeres quienes tienen bajo su responsabilidad la vida doméstica (Barceló, 2009, Echevarría y Lara, 2012)
- Incapacidad de los salarios y pensiones actuales de las familias estado dependientes para cubrir las necesidades elementales del consumo individual y familiar (Anaya y García, 2013)
- Heterogeneidad territorial que demanda una profundización de tipologías de territorios para acoger las propuestas de desarrollo local, según capacidades y oportunidades (la posibilidad de beneficiarse de las transformaciones puestas en marcha dependerá de su punto de partida, en términos de dotación de recursos y condiciones naturales, capital financiero y social, capacidad de generar ingresos y necesidades de gastos, ente otras) y así darle seguimiento a la evolución de los resultados. Este desarrollo local deberá fomentar la participación de las personas y fomentar cohesión social y territorial. (Iñiguez, 2012, 2013)
- Insuficiente capacitación y preparación de directivos locales para trazar estrategias de desarrollo participativas, ajustadas a las necesidades de sus territorios, que conciban la heterogeneidad social presente (Espina 2012, Zabala, 2013)
- Desde el punto de vista subjetivo, la presencia de la desigualdad se legitima, aunque no se vive con satisfacción. Se distinguen grupos identitarios con potenciales zonas de conflicto, las motivaciones se empobrecen y carecen de perspectiva futura. Las estrategias de supervivencia y vivencias cotidianas se acentúan como responsabilidad individual y familiar; al mismo tiempo, se deposita en el Estado la responsabilidad de la transformación del país, y, obviamente “la culpa” ante todas las adversidades que se enfrentan. Participación movilizativa, sentimiento de no acceso a la toma de decisiones (D. Angelo 2013, Mederos 2013, Pañellas, 2012 y 201)
- carencias en las políticas sociales proyectadas para esta etapa en tanto visibilizan insuficientemente las desventajas sociales, lo cual impide el trazado de políticas afirmativas y focalizadas, para atender en particular a los grupos en desventaja. Como resultado de la aplicación de las políticas sociales en la actual coyuntura, se reproducen y acentúan brechas de equidad preexistentes, según color de la piel, sexo y lugar de residencia. (Espina, 2012, Zabala, 2013)

Tal como lo viven aquellos en desventaja, que se sienten excluidos, el nuevo modelo económico favorece solo a unos pocos (privilegiados) y el futuro no puede ser más desesperanzador. Sobrevivir responde al sálvese quien pueda. Al mismo tiempo, la transformación de la situación es imposible.

Queda por demostrarse si es posible lograr el compromiso explicitado en los discursos oficiales sobre las reformas, relativos a la protección de sectores en desventaja social y el aseguramiento de servicios sociales: “... en la Cuba revolucionaria nadie quedará desamparado y no habrá espacio para las denominadas terapias de choque contra el pueblo. Ninguno de los cambios que realizaremos podrá jamás atentar contra las conquistas sociales fruto de la Revolución” (Castro, R., 2014).

Esto conlleva varias intenciones y retos, mencionamos dos: primero que todo, llevarlo a vías de efecto; segundo, convertirlo en un proceso de empoderamiento a individuos y grupos, en los que se

transforme también la relación de dependencia estatal. Las cartas están sobre la mesa, apostando para que Todos contemos...

Notas

- ¹ En 2008 la Universidad de La Habana fue convocada a contribuir con el desarrollo local de los territorios que lo demandasen; el municipio Cerro fue elegido por el apoyo de los representantes del gobierno en la zona y porque el territorio se distinguía como seriamente afectado por desigualdades sociales y problemas crecientes de marginalidad, pobreza, prostitución y consumo de drogas legales e ilegales. En nuestro caso, trabajamos con La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en el tema prostitución y drogadicción. La exploración de ambas problemáticas, complejas, dependientes de información "no pública", que se mueven en los límites entre lo legal y lo ilegal, que atraviesan ambivalencias, etc., nos hizo pensar en los procesos de exclusión social y la posibilidad de que los miembros de grupos de drogadictos y prostitutas(os) fuesen sujetos excluidos. Bajo esta hipótesis, comenzamos caracterizando la percepción sobre exclusión social que tenían diferentes grupos poblacionales.

Bibliografía

- Barceló Vázquez, Livhy (2009). El pluriempleo: Análisis periodístico de su legalización en el sector laboral cubano. Tesis de Comunicación Social.
- Barbón Díaz, M. R., & Mora Montejo, I. (2010). *La Comunidad de Atarés*. Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital.
- Colectivo de autores. (2009). *Historias y tradiciones vigentes en la Comunidad del Pilar*. Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital.
- Del Llano Lemus, Laura (2012). "Percepción social del poder en cuentapropistas" Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
- Díaz Canel Bermúdez, Miguel (2014). "Desterrar el inmovilismo, los dogmas y las consignas vacías". Discurso pronunciado el 10 de enero de 2014.
[http://www.cubadebate.cu/opinion/2014/01/13/desterrar-el-inmovilismo-los-dogmas-y-las-consignas-vacias/\[18/04/2014 02:46:45 a.m.\]](http://www.cubadebate.cu/opinion/2014/01/13/desterrar-el-inmovilismo-los-dogmas-y-las-consignas-vacias/[18/04/2014 02:46:45 a.m.])
- Echevarría, Dayma, Teresa Lara (2012). "Cambios recientes: ¿oportunidad para las mujeres?". En: Vidal, Pavel y Omar E. Pérez Villanueva (compiladores). *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*. pp.125- 137, La Habana: Caminos.
- Espina, Mayra (2012). Retos y cambios en la política social. En: Vidal, Pavel y Omar E. Pérez Villanueva (compiladores). *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*, pp. 160-175, La Habana: Caminos.
- García Álvarez, Anicia Esther, Betsy Anaya Cruz (2013). Estructura de gastos básicos de una familia cubana urbana en 2011. Situación de las familias "estado-dependientes". En: CD *Seminario Anual de Economía y Gerencia en Cuba*, Hotel Nacional de Cuba, junio 2013.
- Hernández Pedreño, M. (2008). *Exclusión social y desigualdad*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Ibañez, T. (2001). *Psicología Social Constructivista*. México: Universidad de Guadalajara.
- Íñiguez, Luisa (2013). "El territorio y lo local en la política económica y social". En: Vidal, Pavel y Omar E. Pérez (compiladores). *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*, pp. 141-155, La Habana: Caminos.

- _____ (2013). "Desigualdades territoriales y ajustes económicos en Cuba". En: Pérez Villanueva, Omar E. y Ricardo Torres(compiladores). *Miradas a la economía cubana. Entre la eficiencia económica y la equidad social*, pp. 103-116, La Habana: Caminos.
- Mederos, Anagret(2012) Las percepciones de las desigualdades sociales de los actores locales del desarrollo. Tesis de Maestría, FLACSO.
- Morales Chuco, E. (2011). *La percepción social del proceso de marginación. Un estudio psicosocial en la juventud cubana*. Tesis de Doctorado, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Morales Domínguez, J. F. (s/a). El estudio de la exclusión social en la psicología social. En J. F. Morales, & C. Huici, *Estudios de Psicología Social* (pp. 511-538). UNED.
- Mulet Concepción, Yailenis; Alejandro Louro Bernal (2013). Las reformas económicas en los territorios cubanos. Reflexiones preliminares para el diseño de políticas. En: CEEC. *Seminario Anual de Economía y Gerencia en Cuba*, Hotel Nacional de Cuba, junio 2013.
- Padrón Durán, (2008). Consumo cultural, pobreza e infancia: Visibilizando algunas formas de exclusión social. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología.
- Pañellas Álvarez, Daybel (2012). Grupos e identidades en la estructura social cubana. Tesis de doctorado, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- _____ (2012). ¿Es posible cambiar de mentalidades? *Temas* no. 73.
- Porro Mendoza, Sofía (2006). "Infancia y desventaja social en Cuba: Propuesta de programa preventivo educativo para su inclusión social" Tesis de Doctorado. FLACSO.
- Roch, E. (2012). A 300 metros de exclusión social, a 300 metros de la inclusión social, a 300 metros de ti. *Revista de Educación Social*, 14, 1-9.
- Soler Fernández, Claudia (2013). "Procesos de Exclusión e Integración social en la Pobreza. Un estudio en el Consejo Popular Luyanó Moderno del Municipio San Miguel del Padrón " Tesis de Licenciatura. Facultad de Sociología. Universidad de La Habana.
- Subirats, J. (s/a). Las políticas contra la exclusión social como palanca de transformación del Estado., pp. 1-8.
- Texano, J. F. (2001). Desigualdad y exclusión social en las sociedades tecnológicas. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales*, 35-53.
- Zabala, Ma. del Carmen (2008). Análisis de la dimensión racial en los procesos de reproducción de la pobreza.*El rol de las políticas sociales para favorecer*. 397-422.
- _____ (2013). Retos de la equidad social en el actual proceso de cambios económicos.

IDENTIDAD SOCIAL DE UN GRUPO DE ALTOS INGRESOS ECONÓMICOS

Gabriela Dujarríc

Maydeé Vázquez

Daybel Pañellas Álvarez

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

Resumen

La investigación indaga la existencia de una relación entre los ingresos económicos y la identidad, para lo cual se trabajó con un grupo de altos ingresos de la provincia de La Habana. Desde el Enfoque de Identidades Sociales se intenta comprender la configuración subjetiva de este grupo, así como su proyección ante la situación actual del país. Utilizamos un enfoque mixto, procesando la información a partir del Statistical Packet for Social Sciences (SPSS) y el análisis de contenido. Los resultados obtenidos evidencian que los ingresos modelan una identidad social y constituyen un referente sobre cómo se está moviendo la subjetividad de este grupo social, así como de su proyección ante la situación actual del país.

Palabras claves: Identidad social, grupos y altos ingresos económicos.

Abstract

The research investigates the existence of a relationship between economic income and social identity, for which we worked with a group of high incomes in the province of Havana. From the Social Identity Perspective we try to understand the subjectivity of this group and its projection to the current situation. We worked with a mixed methodology and processed the information using the Statistical Packet for Social Sciences (SPSS) and the content analysis. The results show that incomes shape an identity and give some hints about the movement of this group social subjectivity, in this period of reforms.

Keywords: Social Identity, groups and high income groups.

La crisis de los años 90, así como las medidas tomadas para su enfrentamiento, tuvieron marcados efectos entre los que sobresale la ampliación de distancias sociales (Espina, Martín & Núñez, s.f.). Aún en nuestros días se mantienen algunas de esas consecuencias, fundamentalmente las derivadas de los cambios en la estratificación social: las amplias diferencias de acceso al bienestar, y la segmentación de los grupos sociales según los ingresos monetarios. A esta aceleración de la heterogeneidad social cubana, se le han dedicado numerosos estudios. Temas como *estructura socioclasista* y *desigualdad*, han guiado las investigaciones del CIPS (Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas) sobre el análisis socioestructural cubano. Investigadores como María Carmen Zabala han profundizado en el estudio de los sectores en desventaja social;¹ asimismo el Programa CLACSO-CROP de Estudios sobre Pobreza en América Latina y el Caribe, estimula la realización de investigaciones sobre la temática de la pobreza. No obstante, la profundización desde las ciencias sociales en el estudio de los sujetos con altos ingresos económicos, ha quedado rezagada.

El nuevo modelo de desarrollo económico que se ha implantado a partir de Los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido, ya hace sentir sus efectos, los cuales, obviamente, inciden sobre la heterogeneidad social existente. Este panorama exige a las ciencias sociales el desarrollo de nuevas investigaciones que demuestren los efectos que, sobre la subjetividad social, están teniendo

las actuales transformaciones económicas. El Enfoque de las Identidades Sociales nos permite acercarnos a esta dinámica desde la idea de que “las personas, al clasificarse como miembros de diferentes grupos sociales, están haciendo distinciones entre ellos y otros grupos externos” (De la Torre, 2008, p.173). El concepto de identidad social que trabajamos se apoya en los postulados de Tajfel cuando plantea que “son ciertas consecuencias de la pertenencia a un grupo a las que nos referimos como identidad social” (Tajfel, 1984, p.292). Este autor define la identidad social como “Aquella parte del auto-concepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social (es) junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia” (Tajfel, 1984, p.264). Es decir, la identidad social estaría constituida por aquellos aspectos de la autoimagen de un individuo que proceden de las categorías sociales a las que pertenece (Canto & Moral, 2005).

La investigación sobre la que daremos cuenta, tuvo como resultado nuestro trabajo de diploma. Se realizó entre septiembre y enero de 2015, en La Habana. Trabajamos con 51 sujetos de altos ingresos pertenecientes al sector mixto, cuentapropista y artista que, aunque con vinculación estatal, también tienen independencia (aunque no se autodenominan cuentapropistas). Accedimos a ellos mediante una muestra de confianza, por bola de nieve.

El per cápita familiar mensual² declarado es de un mínimo de 48 CUC y un máximo de 7 500 CUC, aunque estas cifras no son realmente confiables dado que los sujetos subdeclararon ingresos—cuestión que es obvia en su discurso, modo de vida y en el modo en que respondieron a las entrevistadoras. La indagación de ingresos es un reto para la investigación en ciencias sociales, no solo en nuestro país.

Tuvimos un relativo equilibrio de sexos (el 54,9% de la muestra son hombres y el 45,1% mujeres), un predominio de blancos (94,1%), adultos medios (72,5) y universitarios (80,4%).

¿Identidad asociada a los grupos de altos ingresos de la estructura social cubana?

A partir de los resultados obtenidos podemos afirmar que existe una identidad asociada a la tenencia de ingresos. En ese sentido, el 88,2% de los sujetos se ubican en el grupo de medios ingresos³ y el 11,8% en el grupo de altos ingresos. Las principales razones de la pertenencia al grupo son: *por mi preparación* (52,0%), *por mi actividad laboral* (42,0%), *porque obtengo mayores ingresos* (40,0%) y *porque me satisface lo que tengo* (34,0%). Resulta importante destacar que dentro del grupo de sujetos que se autocategorizaron como medios ingresos, el 17,8% enfatiza que es en un grupo medio-superior, por lo tanto, se reconocen como un grupo en ventaja dentro del espectro de medios ingresos monetarios.

Esta pertenencia al grupo de altos ingresos significa fundamentalmente: *satisfacción de necesidades* (62,7%), *solvencia económica* (58,8%) y *mejor calidad de vida* (52,9%). Otras significaciones son: *superación profesional* (47,1%), *tener comodidades* (31,4%), *prestigio* (19,6%) e *identificación social* (17,6%). Para el 60,8% de la muestra esta pertenencia al grupo es *muy importante* porque les permite garantizar su proyecto de vida y el de su familia, mayor solvencia económica y satisfacción de necesidades.

El principal sentimiento que se asocia a la pertenencia al grupo es *estresado* (69,0%) donde los sujetos argumentan que es por la cantidad de trabajo que poseen, la inestabilidad de este estatus económico y del país de manera general. Otros sentimientos son *satisfecho* (61,4%), *confortable* (56,8%), *feliz* (50,0%) y *seguro* (50,0%); con lo cual se observa un obvio balance de sentimientos positivos.

Imagen del grupo: Categorías y prototipo.

El ejemplar típico de altos ingresos económicos es: *Hombre blanco, adulto medio, que lleva ropa de marca. Posee celular, carro. Es ostentoso y elitista. Vive en Miramar en una casa grande con todas las comodidades. Cuenta con doméstica y personal de servicio (jardinero y mecánico). Piensa y habla sobre su economía, su trabajo, su estatus y sus proyectos. Gusta fundamentalmente de realizar*

reuniones con familiares y amigos, así como asistir a bares, viajes al exterior, restaurantes y deportes (spinning, natación y tenis).

La descripción del prototipo grupal en algunos casos se realizó a partir de: roles que se podrían desempeñar (*gerente de firma, negociante, empresario, dirigente político y joyero*), ejemplos concretos (*Alexander de Gente de Zona, el dueño de la PMM*) o a través de la identificación con un ejemplo brindado (*ese soy yo, te hablé desde mi experiencia; ese del dibujo es mi esposo; tengo un parecido total con el sujeto descrito*).

En relación con el parecido al prototipo un 30,0% de las respuestas apuntan a un parecido en al menos algún elemento: *similares gustos y bienes materiales, la buena posición económica y necesidades cubiertas y las aspiraciones de tener las mismas condiciones de vida*. El resto enfatiza en la poca similitud con el prototipo: *diferencias en cuanto a ostentación, condiciones de vida (internet, gimnasio en casa), gustos y éxito*.

Aun cuando existe homogeneidad en los criterios, se observaron algunas diferencias a nivel intragrupal. En *el sector mixto* es el grupo donde existe una imagen más positiva y consensuada, asociando su prototipo a un hombre trabajador, educado, culto e inteligente, que se aísla socialmente. Una persona elegante en actitud y forma de vestir, con una familia nuclear y amigos de gustos similares. Le gusta leer e ir al teatro, y comer comida sana y cara (langosta y camarones). En el caso de *los cuentapropistas* prevalece una imagen más negativa, asociando su prototipo a un hombre deshonesto, calculador, materialista, arrogante, extravagante, con aires de superioridad, negociante y superficial. Tiene esposa mucho más joven y varias amantes. Realiza actividades en su casa y visita lugares caros. Por último, en el grupo de *los artistas* es donde menos consenso se visualiza pues no logran conformar como grupo un prototipo. Como tendencia se observa una distinción entre los sujetos que obtienen sus ingresos gracias a su trabajo y los que lo obtienen por vías no legales. Es en este grupo donde más resistencias se encontraron en la conformación del prototipo.

La prevalencia de prototipos masculinos y blancos evidencia la reproducción de estereotipos de género y color de la piel. La presencia de prototipos diferenciados según la variable ocupación, da cuenta de una heterogeneidad desde el nivel intragrupal. No obstante, el hecho de que de manera general se haya descrito un prototipo, evidencia la homogeneidad perceptual existente en el propio grupo, y los elementos que de aquí se derivan: generación de expectativas en los miembros y presión grupal, para activar consenso en aspectos importantes de la identidad.

Percepciones sobre la vida cotidiana

Para este grupo de altos ingresos **la mejor vida cotidiana** está asociada con *tener solvencia económica, relaciones familiares satisfactorias, recreación y tiempo libre, satisfacción de necesidades, realización profesional, buenas condiciones laborales y buena salud*. **La peor vida cotidiana** está asociada con *necesidades insatisfechas, trabajo mal remunerado, dificultades económicas, desempleo, dificultades familiares, ausencia de recreación y tiempo libre, y problemas de salud*.

Si bien esta descripción de la mejor y peor vida cotidiana antecedió la colocación de los grupos en una escalera de la vida cotidiana, se evidenció que no fueron estos criterios los que guiaron dicho posicionamiento, pues prevaleció la representación de los grupos bajo criterios de satisfacción económica.

La mayoría de los sujetos coinciden en ubicar al grupo de altos ingresos en las posiciones más favorecidas, es decir, entre la cuarta y quinta posición; los medios ingresos en la tercera posición; y los bajos en la primera. El lugar en el que se ubican los sujetos no necesariamente coincide con su grupo de pertenencia ya que tienden a situarse en una posición intermedia.

Luego de la ubicación individual, el sujeto debía evaluar su satisfacción o insatisfacción con la posición adjudicada. El análisis de estas respuestas individuales mostró que la mayoría de los sujetos se encuentran satisfechos con la vida cotidiana (66,7%) debido a: *sus condiciones económicas*

(28,6%), *sus condiciones de vida* (25,0%), *sus necesidades satisfechas* (17,9%) y el *cumplimiento de sus objetivos propuestos* (17,9%). Aquellos que se encuentran insatisfechos con la vida cotidiana (33,3%) refieren que: *desean aumentar sus ingresos* (37,5%), *tener más comodidades* (18,8%) y *se sienten insatisfechos con la situación social del país* (18,8%).

De modo similar se realizó una escalera de la vida cotidiana futura, donde se muestra que perciben que no cambiarán su posición y que, aquellos que tienen bajos ingresos solo podrán ascender socialmente si se desarrollan políticas sociales que los favorezcan.⁴

Proyectos futuros

Aun cuando la pregunta sobre proyectos futuros aparecía como una pregunta abierta en la entrevista vemos que el 43,1% de los sujetos tiende a desarrollar solamente un proyecto, el 33,3% muestra dos y solo el 13,7% logra mencionar un tercero.

La mayor parte de los proyectos mencionados se orientan al *área profesional* (45,0%), cuyos principales contenidos se asocian a la superación profesional, mantenimiento del puesto de trabajo y creación de un nuevo centro laboral. Algunas respuestas encontradas fueron: *seguir haciendo mi trabajo y que evolucione; hacer una maestría; seguir ejerciendo la profesión vinculado a la misma; hacer una oficina de diseño; hacer una cooperativa*. En ese sentido la esfera laboral homogeneiza la muestra, pues la mayor parte de los sujetos circunscribe sus proyectos a esta. La segunda área con mayor por ciento de selección es *la personal* (27,0%), orientándose sus principales contenidos a: viajes, emigración, cambio de hogar, compra de propiedades. Algunas respuestas son: *quiero viajar lo más que pueda; un proyecto es irnos del país; voy a mudarme; quiero comprarme otro carro*. El *área familiar* apareció en el 23,0% de los proyectos, vinculándose sus principales contenidos a: tener una casa, formar una familia, mantener la familia unida, ayudar a los hijos a prepararse, entre otros. Ejemplos de respuestas son: *quiero formar una familia; quiero salir de viaje con mi familia; quiero ayudar a mi nieto a superarse; voy construirme una casa; quiero mantener mi familia unida, etc.*

La mayor parte de los proyectos planteados tienen elevados niveles de estructuración, solo el 18,0% de ellos no están estructurados. Ejemplos concretos de estos proyectos con estrategias adecuadas son: *hacer un doctorado* (desarrollando como principal acción la investigación); *abandonar el país* (sustentado por acciones que incluyen ahorro de capital y búsqueda de documentos legales); *formar una familia* (para lo cual se mantiene una relación de pareja estable, así como superación profesional y económica). Asimismo el 65,0% de los obstáculos que se visualizan son de origen externo: *la situación económica del país, la burocracia, el sistema, la situación de la vivienda, las limitaciones legales del país*.

¿Cómo se perciben las relaciones intergrupales?

Lo primero que muestra el tema de las relaciones intergrupales es que el nivel de ingresos efectivamente provoca una discriminación. Aun cuando muchos sujetos plantearon que las relaciones no dependen de la pertenencia al grupo y a pesar de que estas relaciones en un primer momento no fueron fácilmente explicitadas, la tendencia de alguna forma emerge; colocándose las mejores relaciones a nivel intragrupal.

De esta manera las mejores relaciones se colocan a lo interno de los bajos (25,5%) o los altos ingresos (21,6%), bajo el mismo argumento *poseen igual nivel económico*. En el caso de los bajos ingresos este argumento es planteado por el 66,7% de los sujetos; y en los altos ingresos por el 87,5%.

En las peores relaciones se observa una tendencia a seleccionar al grupo de altos ingresos (25,5%) y al par altos-bajos ingresos (25,5%). En el primer caso las razones principales son: *existe competencia entre ellos* (75,0%), *algunos son elitistas y egocéntricos* (66,7%), *no se identifican con los problemas de la sociedad* (58,3%) y *algunos se sienten privilegiados en la sociedad* (50,0%). En el segundo caso las razones principales son: *existen diferencias de intereses* (53,8%) y *poseen diferente nivel*

económico (30,8%), algunos de altos ingresos son elitistas y egocéntricos (53,8%), se sienten privilegiados en la sociedad (30,8%) y no se identifican con los problemas de la misma (30,8%).

Percepciones acerca de la sociedad cubana

A. Transformaciones sociales⁵

La mayoría de los sujetos coinciden en que las reformas sociales han tenido mayor impacto en la sociedad que en las familias y en ellos mismos. De manera general, todas las transformaciones son consideradas como positivas para la sociedad excepto las regulaciones aduanales que se conciben para los tres sectores como una *restricción excesiva y que limita las opciones de compra*. A nivel de la familia y los sujetos, la mayoría de las transformaciones no poseen impactos apreciables siendo solo el cuentapropismo, la eliminación de prohibiciones y la ley migratoria las que se consideran como positivas y beneficiosas para ellos.

Durante el transcurso de la investigación, terminada la fase de aplicación del cuestionario, fue anunciado el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos (17 de diciembre del 2014), cuyo impacto primario pudo ser evaluado en la fase cualitativa de investigación. La mayoría de los sujetos coinciden en que las relaciones entre ambos países traerán mejoras para el nuestro (*crecimiento del turismo, mejoras económicas, relaciones comerciales, tecnología, productos, etc.*) y la posibilidad de eliminar o reducir el bloqueo económico. No obstante, un número considerable de sujetos enfatiza que, aun cuando el restablecimiento de las relaciones diplomáticas traiga consigo un cambio positivo, existe un bloqueo interno que obstaculiza el desarrollo del país. Algunos comentarios de los sujetos fueron: *el bloqueo afecta, pero el que tenemos adentro afecta más; Cuba no es un país rico pero todo se lo achaca al bloqueo; hay muchas cosas mal hechas que se justifican con el bloqueo y yo creo que nosotros mismos como nación no estamos preparados para ese cambio; es un poco peligroso para el pueblo cubano porque la gente va a ir cambiando de mentalidad y si quitan el bloqueo vamos a tener eliminada la excusa principal de muchas de nuestras deficiencias.*

B. Percepción de desigualdad

El total de sujetos entrevistados durante la fase cualitativa afirma que existe desigualdad en la Cuba actual asociada a factores económicos. La mayoría de ellos enfatiza que el nivel económico en nuestro país no se corresponde con el nivel cultural y educacional, percibiendo una desigualdad que le resta valor al trabajo. Igualmente, se plantea que los ingresos monetarios están marcando diferencias en el acceso a determinados servicios e información. Como tendencia se percibe en los sujetos una naturalización de este fenómeno y una falta de actitud proactiva. Comentarios de los sujetos son: *si lo dibujara pintaría al pueblo con mangueras en la cabeza, caminando como zombis sin saber cómo se vive y sin una vida digna, quién chupa esa manguera no sé, no me voy a meter en política; siento que estamos aislados en el mundo y por eso no somos nada, somos cubanos, una especie aparte que no tiene libertad de expresión, la gente no conoce los derechos que tiene como ser humano, las cosas buenas o malas de su país; uno siempre quiere lo mejor para su país pero realmente yo estoy cansada.*

C. Problemas, acciones y obstáculos

Los problemas de la Revolución cubana más comúnmente identificados son: *el apadrinamiento excesivo al pueblo, pérdida de valores, doble moral, y la falta de remuneración*. Las principales acciones que los sujetos proponen para la resolución de estos problemas son *el desarrollo de la economía sustentado principalmente en un cambio en el modo de pensar*. Los obstáculos que mayormente se visualizan para la realización de dichas acciones son *el control y restricciones excesivas y la mentalidad del cubano* ya sea por parte de los dirigentes como del pueblo en general. Se manifiesta una disposición a participar en las transformaciones pero siempre de manera individual y no colectiva.

Discusión

Aun cuando los sujetos reconocen como más o menos importantes otras pertenencias grupales, no cabe duda de que la pertenencia al grupo según los ingresos económicos es altamente significativa para ellos. Sus valoraciones y modo de organizar la vida dependen en gran medida de sus ingresos, considerando esta la principal ventaja de su condición. No obstante, existe una dificultad a la hora de asumir que se tienen altos ingresos económicos debido a la connotación negativa que posee ante la sociedad, lo cual se traduce en: una difícil inclusión debido a la incomodidad para hablar sobre sus ingresos (*no te puedo decir en realidad lo que yo gano; mis ingresos no te los voy a decir porque puedo afectar a la empresa*), comparaciones con otros países (*si tú miras otros países yo soy de medio, no de alto*), y el peligro de perder su condición económica y ser estigmatizados por esta (*yo le digo a mi esposa: mete las compras en una bolsa negra y no dejes que los vecinos la vean*).

Existió un grupo de sujetos que no se autocategorizaron a partir de este grupo de referencia sino que lo hicieron desde su profesión (10,5%) argumentando: *siempre he luchado por eso, tuve que quemarme bien las pestañas, tuve que estudiar bien duro; por todos los aportes que he realizado a la sociedad (monumentos, hoteles, hospitales, escuelas), y por mi talento y trascendencia de la obra; cuando conoces otras culturas entiendes que ser profesional te coloca en una ventaja importante, desde la profesión se dan otras cosas*.

Al visualizarse como grupo ventajoso (*“por encima de la media”*), vemos que se produce una discriminación que no es necesariamente negativa sino que permite distinguir el lugar del individuo en la sociedad. La teoría de la Identidad Social reconoce que el resultado de la comparación social debe aportar una imagen favorable sobre sí y sobre el grupo al que se pertenece. De esta forma, la pertenencia al grupo de altos ingresos despierta en los sujetos mayormente sentimientos positivos y una posición de ventaja en la sociedad. El grupo acentúa en mayor medida las diferencias con el grupo de bajos ingresos (nivel de ingresos y consumo, estilo de vida, características comportamentales) que las semejanzas (aislamiento social, inestabilidad social). La clara percepción de ventajas y desventajas al compararse con los grupos de bajos ingresos, refuerza la existencia de límites categoriales que evidencian favoritismo endogrupal y una desvalorización exogrupal. Esto pudiera alertarnos acerca de posibles conflictos intergrupales, ya que la percepción de las relaciones entre los miembros de bajos y altos ingresos apunta hacia interacciones poco satisfactorias.

Nuestros resultados corroboran estudios que apuntan a otras dimensiones de la desigualdad como brechas de género, color de la piel y generacionales (Morales, 2004; Vasallo, 2004; Espina, 2006a). El prototipo del grupo de altos ingresos muestra la imagen de un hombre, blanco y adulto medio dejando fuera a mujeres, a negros y mestizos, así como a jóvenes y adultos mayores. Esto nos da indicios de la presencia de un sector de la sociedad que tiene posibilidades limitadas para el alcance de este estatus económico. En este sentido, los sujetos reconocen que los obreros, los vinculados al estado, los jubilados y los desvinculados son grupos en desventaja para obtener dicha condición. Cuando se incluye a la mujer en la representación del prototipo, los sujetos suelen atribuirle el rol de acompañante y dependiente del éxito del hombre.

Sobre la percepción de los grupos en la sociedad cubana vemos que la conciencia de una estructura social en los sujetos devela que el nivel económico constituye un modo importante de conceptualizar los grupos. Existe también una gran cantidad de criterios según los cuales los sujetos diversifican la configuración del espacio social siendo los más importantes: vinculación laboral y relaciones de producción.

En cuanto a la situación actual del país, los sujetos no visualizan un impacto a nivel microsociedad de las nuevas medidas tomadas, desconociendo la retribución y el alcance que pueden tener estas a nivel personal y/o familiar. El grupo mantiene sus insatisfacciones con la situación del país y ratifica su imposibilidad de formar parte de un cambio ya sea porque depositan la responsabilidad en el Estado o porque asumen una posición de naturalización del fenómeno o una actitud poco proactiva. Se visualizan en mayor medida estrategias de desarrollo individual que colectivas, movilizando los sujetos sus propios recursos para mantener el estatus económico alcanzado.

El futuro se visualiza sin grandes cambios socio-económicos, a pesar de las transformaciones que se han puesto en práctica y de los nuevos cambios que pudiera traer el restablecimiento de las relaciones diplomáticas con los Estados Unidos. Se observa en este grupo una pobreza motivacional que se expresa en sus expectativas futuras, en no visualizar un cambio que permita su desarrollo y el de la población en general. Se corroboran estudios anteriores (Zabala, 2010; Torralbas & Rodríguez, 2011; Pañellas, 2012) que denotan la tendencia de los sujetos a desarrollar estrategias centradas en el yo y/o en la familia como entorno más cercano, orientando sus principales proyectos hacia estas áreas y no hacia las esferas sociopolíticas o de relaciones interpersonales.

Apuestas en los estudios de Domínguez, 2010; Travieso, 2010; Hidalgo, 2011; Pañellas, 2012; Zabala, 2014, pudimos explorar cuán semejantes o diferentes pueden llegar a ser los grupos de altos y bajos ingresos económicos en nuestra sociedad en cuanto a: estructura de oportunidades, estilo de vida y consumo. Claramente el aspecto económico marca diferencias, pues existe un estilo de vida y consumo por parte de los altos ingresos que no es igual al de los pobres.⁶ Se plantea que los altos ingresos incluso facilitan las relaciones familiares: *... en el caso de que haya intención de estar unidos, si hay recursos es más fácil, el recurso facilita la unión, le da un plus de motivación; cuando hay que repartir menos, entre más, la convivencia se hace más difícil, y quizás en ese sentido, las personas que no tienen esas dificultades económicas no tienen tantas contradicciones.* No obstante, cuando pareciera que el grupo de altos ingresos tiene más posibilidades de proyectarse al futuro de modo optimista debido a su condición económica, se observa un perfil motivacional que coincide con el de los pobres.

Finalmente queda demostrado que el grupo de pertenencia resulta una variable significativa para todos los aspectos tratados en la investigación, tanto aquellos relacionados más directamente con los componentes identitarios, como los relativos a las relaciones intergrupales insertadas en el contexto actual. No obstante, encontramos que otras variables influyen en cuestiones importantes: Ocupación en los componentes identitarios, el prototipo grupal, las ventajas y desventajas de los grupos, percepción y satisfacción con la vida cotidiana, los deseos de movilidad, las relaciones intergrupales, los proyectos de vida y las percepciones acerca de la sociedad cubana; Sexo en el componente evaluativo, percepción y satisfacción con la vida cotidiana y percepciones acerca de la sociedad cubana; Color de la piel en el componente emocional, las ventajas y desventajas de los grupos y las percepciones acerca de sociedad cubana; Grupo etario en el componente emocional, las ventajas y desventajas de los grupos, las relaciones intergrupales, los proyectos de vida y las percepciones acerca de la sociedad cubana; Escolaridad en los componentes identitarios, las ventajas y desventajas, deseos de movilidad, las relaciones intergrupales, los proyectos de vida y las percepciones acerca de la sociedad cubana.

Notas

¹Investigaciones sobre pobreza y familia que demuestran que la pobreza no es solo un fenómeno económico sino que se vincula con algunas características estructurales y funcionales de las mismas (Zabala, 2010).

²El nivel de ingresos lo concebimos como percápita familiar. Se calculó sumando todos los salarios de los sujetos que contribuyen al presupuesto del entrevistado, más los ingresos por distintas fuentes, dividido entre la cantidad de miembros de la familia (menores de edad considerados como 0,5). Todos los ingresos se convirtieron al cambio 25 CUP=1CUC.

$$\text{Perc.fam.} = \frac{(\text{salario } sj1 + suj2 + sujn) + (\text{otros ingresos } sj1 + sj2 + sjn)}{n' \text{ umerototaldemiembros}}$$

³ Colocarse en el grupo de medio, como autocategorización, no corresponde a sujetos con menores ingresos ya que algunos de los que se reconocen dentro de este grupo poseen iguales o mayores ingresos que los que se autocategorizaron como altos.

⁴ Solo se observaron diferencias significativas en las percepciones respecto al grupo de bajos ingresos a partir de la Prueba Wilcoxon (Sig. Asintót. menor que 0.025)

⁵ Transformaciones sociales exploradas: Apertura al cuentapropismo, la entrega de tierras en usufructo, las cooperativas no agropecuarias, la eliminación de prohibiciones, la ley migratoria, la inversión extranjera y las regulaciones aduanales.

⁶ Resultados investigativos (página 42 en el capítulo teórico)

Bibliografía

Espina, M., Martín, L & Núñez, (s.f.) Reajuste económico y cambios socioclasistas. En M. Menéndez (comp.), *Los cambios en la estructura socioclasista en Cuba*. La Habana: Ciencias Sociales.

De la Torre, C. (2008). *Las identidades: una Mirada desde la psicología*. La Habana: Ruth.

Vasallo, N. (2004). El género: un análisis de la "naturalización" de las desigualdades. En L. Iñiguez, & O. Everleny, *Heterogeneidad social en la Cuba actual* (91- 04). La Habana: Centro de Estudio de Salud y Bienestar Humano.

Zabala, M. C. (2010). *Familia y pobreza en Cuba*. La Habana: Acuario.

_____ (2014). *Algunas claves para pensar la pobreza en Cuba desde la mirada de jóvenes investigadores*. La Habana, : Acuario, Centro Félix Varela.

Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales. Estudios de Psicología Social*. Barcelona: Herder.

Canto, J. & Moral, F. (2005). El sí mismo desde la teoría de la Identidad Social. *Escritos de Psicología* (7), 59-70.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Morales, E. (2004). Los retos del color. En Iñiguez, L y Villanueva O, (comp.): *Heterogeneidad social en la Cuba actual*, La Habana: Centro de Estudio de Salud y Bienestar Humano.

Espina, M. (2006a). Comentarios sobre la desigualdad en Cuba hoy. *Evento por la conmemoración de la abolición de la esclavitud*. La Habana: Proyecto Color Cubano. UNEAC.

Pañellas, D. (2012). Grupos e identidades en la estructura social cubana. Tesis para optar por el grado de Dra. en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Rodríguez, D. & Torralbas, J.E. (2011). Con el catalejo al revés... Tesis de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Travieso, D. (2010). Caracterización sociopsicológicas de familias portadoras de alto capital económico y bajo capital cultural. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Domínguez, V. (2010). Aproximación a la caracterización sociopsicológicas de familias portadoras de bajo capital cultural y económico. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Hidalgo, V. (2011). Estudio de la subjetividad familiar en familias de alto capital cultural y bajo capital económico. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA ORIENTADA A LA EXCELENCIA

Yahima Zaldívar González

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana

Resumen

El trabajo que se presenta contiene el resumen de una investigación descriptiva realizada en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana de la Empresa Cubacatering S.A., siendo esta una empresa exitosa, se presenta el vínculo entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo de la UEB en su orientación hacia la Excelencia. Para ello se diagnostica la Cultura Organizacional y el Liderazgo actual de la UEB con la aplicación de diversos cuestionarios elaborados al efecto, análisis de diferentes documentos así como una entrevista, y como resultado se focalizaron aquellos rasgos todavía débiles en los que se debe trabajar.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Liderazgo y Excelencia Empresarial.

Abstract

The present work contains the abstract of a descriptive research in the Business Unit's Base (UEB) Trade and Gastronomy Airport Havana of the Company Cubacatering S.A, which is a successful company. There is a link between organizational culture and leadership of the UEB in its orientation towards excellence. For this, it is diagnosed the organizational culture and the current leadership of the UEB, with the application of various elaborate questionnaires, analysis of various documents as well as an interview, and as a result, there is a still evidence of weak traits that should be working on.

Key words: Organizational Culture, Leadership, and Business Excellence.

Introducción

El estudio de la Cultura Organizacional y el liderazgo es un tema de gran importancia y actualidad para la gestión de cara al éxito empresarial. Su abordaje obedece a la necesidad de comprender cómo los líderes, al gestionar y promover culturas organizacionales orientadas a la calidad, crean las bases para la excelencia empresarial.

En Cuba existen algunas empresas que han adoptado la norma ISO 9001 y las normas emitidas por el Instituto Cubano de Normalización, entre otras, como guía de desarrollo empresarial para certificar su calidad. Estos elementos constituyen un reconocimiento al interés de las empresas cubanas ante la eficiencia y eficacia de su trabajo.

La Empresa Cubacatering S.A. ha obtenido diversos premios por la calidad durante los últimos seis años y aplica un Sistema de Gestión de la Calidad desde el 2001, certificado por las normas internacionales ISO: 9001. En este sentido la Unidad Empresarial de Base (UEB) Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana objeto de estudio mantuvo durante 5 años la distinción de Vanguardia Nacional y es uno de los subsistema más importantes en los reconocimientos que ostenta la entidad.

A pesar de sus logros y resultados, se desconocía por parte de la alta dirección de la unidad de base, las particularidades que tienen su Cultura Organizacional y su Liderazgo, que la han encaminado en su orientación a la excelencia. Lo anterior nos motivó a estudiar y conocer el estado y el vínculo de ambas categorías dentro de la UEB por lo que se ha planteado el problema de investigación siguiente:

¿Cuáles son las particularidades de la Cultura Organizacional y del Liderazgo existente en la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana dentro de una empresa orientada a la excelencia?

Como Hipótesis de trabajo se planteó:

La identificación y análisis de los atributos y rasgos particulares de la Cultura Organizacional y del Liderazgo de la UEB posibilitarán su caracterización.

Los objetivos

Objetivo General: Caracterizar la Cultura Organizacional y el Liderazgo de la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana orientada a la Excelencia empresarial.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la relación entre las categorías Cultura Organizacional y Liderazgo con la excelencia empresarial.
2. Diagnosticar la Cultura Organizacional y el Liderazgo actual de la UEB Comercio y Gastronomía Aeroportuaria Habana y establecer su vínculo en la orientación a la excelencia empresarial.
3. Identificar los rasgos y atributos principales de la Cultura Organizacional y del Liderazgo Institucional de la UEB.

Para cumplir los objetivos de este trabajo se realizó una investigación descriptiva para estudiar y analizar las variables Cultura organizacional y Liderazgo en la UEB objeto de estudio. Se emplearon diferentes métodos del conocimiento y la investigación científica como: análisis-síntesis, inducción-deducción, lógico-histórico. Además el análisis de contenido de documentos y técnicas de recogida de información como: encuestas, cuestionarios, test y entrevista.

En el procesamiento y presentación de la información se utilizaron métodos estadísticos y el programa Excel del paquete de Microsoft Office.

La selección de la muestra de trabajadores se hizo por el método de muestreo determinístico intencional, conformándose esta con 69 miembros de la Unidad. De estos se encuestaron 53 trabajadores y los 16 integrantes del Consejo de Dirección (el 100% de sus miembros).

Para el estudio de la variable Cultura Organizacional se emplearon las siguientes herramientas:

Test de Escalas de Valores.

Cuestionario de Rasgos Culturales.

Análisis de datos del comportamiento de la fluctuación laboral.

Entrevista individual con guía estructurada diseñada para la especialista de Calidad.

Para la variable Liderazgo se emplearon:

Test de cualidades de Liderazgo.

Perfil de Liderazgo.

Test de la Malla de Liderazgo, (Estilo).

Test de Filosofía de la Dirección, (Teoría X y Teoría Y).

Test de Estilo de Comunicación.

Encuesta sobre tipología individual.

Importancia del estudio de la cultura organizacional y el liderazgo para la gestión.

La importancia del estudio de la cultura organizacional y del liderazgo para la gestión empresarial, se basa fundamentalmente en el carácter de soportes estratégicos que ambas variables poseen; conocer la cultura resulta muy útil para los directivos a la hora de establecer cambios organizativos y al implementar nuevas estrategias.

La cultura empresarial es un proceso complejo y dinámico que se vincula al liderazgo por la influencia que tiene este en su creación, mantenimiento y cambios que se puedan generar en las organizaciones y que el dirigente como principal agente de cambio y transmisor de cultura, debe liderar.

El cambio es propio de la naturaleza de las organizaciones y la supervivencia de estas últimas puede depender de la forma como se adapte la cultura a un entorno de turbulencia. Esto implica que los directivos en la actualidad deben manejar el cambio con una visión proactiva.

La cultura por su parte, determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras, comportamientos, ritos, historias y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de esta y por lo que muchos teóricos la consideran la médula de la organización, pues está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

En ella se fundamentan los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como del conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Principales Referentes Teóricos:

Sobre la Cultura Organizacional existen diversos enfoques conceptuales y trabajos investigativos de diversos autores. Cabría citar algunos, tales como: Ouichi, H. Mintzberg, Anzinzu, Schein, Robbins, etc... Veámos y analicemos en breve algunas de las definiciones dadas por estos y otros estudiosos del tema.

“Consta de una serie de **símbolos**, ceremonias y mitos **que comunican al personal** de la empresa las **creencias y valores más arraigados** dentro de la organización”. *Ouichi, W.G: (1981)*

“Cultura Organizacional es **la asunción** por parte de los miembros de la organización **de una peculiar forma de conducirse**, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización”. *Mintzberg (1984)*

“Conjunto de **principios y creencias básicas** de una organización que son **compartidas por sus miembros** y que la diferencian de otras organizaciones”. *Anzinzu (1985)*

“Llamaré Cultura a un modelo de **presunciones básicas** –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de **adaptación externa e integración interna**–, que hayan ejercido la suficiente **influencia** como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. *Edgar Schein (1988)*

“Percepción que comparten todos los miembros de la organización: **Sistema de significados compartidos**”. *Robbins (1991)*

“Está dada por el **sistema de interinfluencias**, norma, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la **historia compartida por los miembros** de la organización y la propia **interacción con el entorno**”. *Otero y García (1994)*

“Es una **forma aprendida de hacer en la organización**, que **se comparte por sus miembros**, constan de un **sistema de valores y creencias básicas** que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la **historia compartida**, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, **en su interacción con el entorno**, en un tiempo dado”. *Teresa Cruz (2001)*

“La cultura de empresa está dada por las **experiencias compartidas** que va acumulando un grupo, y que van conformando una determinada forma de actuar”, *Gustavo Mata Fernández-Balbuena (2004)*

Todas las definiciones anteriores tienen en general varios elementos comunes, tales como: creencias, valores, normas, presunciones, etc., que son compartidas por un grupo y que condicionan sus comportamientos.

En la mayoría de los conceptos presentados, se puede apreciar ya sea de un modo explícito o implícito, el carácter social, sistémico y particular de la cultura; su influencia en la conducta de las personas y su relación con el entorno.

Otro elemento importante que se puede extraer de la generalidad de estas definiciones, es la importancia dada a la historia común y a la experiencia compartida de los miembros durante el proceso de aprendizaje, asunción y asimilación de los principios, valores y creencias básicas que sustentan dicha cultura.

No obstante, uno de los autores que más profundiza en el análisis del vínculo existente entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo es Edgar Schein, el cual ha sido considerado por el autor de esta investigación como referente teórico fundamental.

Schein intenta demostrar que un entendimiento más profundo de las variables culturales de la empresa resulta necesario, no solo para descifrar lo que pasa en ellas, sino lo que es incluso más importante, para individualizar las cuestiones prioritarias para los líderes y el liderazgo.

Se considera que su enfoque ofrece una metodología para estudiar la cultura a mayor profundidad, sobre la base de un modelo evolutivo dinámico que permite un mejor entendimiento de la evolución de los sistemas humanos.

Una primera idea importante expresada de manera implícita en su definición de la cultura, es que ella misma es producto de la interacción humana, visto a través de las interrelaciones que establecen los individuos dentro de un grupo (**integración interna**) y también en las relaciones de los individuos desde los diferentes grupos (**adaptación externa**). La **integración interna y la adaptación externa** son las dos funciones de la cultura que permiten comprender su esencia como fenómeno social.

Resulta importante señalar que como resultado de ambos procesos de adaptación se produce la cohesión grupal y se establece la identidad del grupo. Siendo la cohesión grupal el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando así la apropiación de características comunes a la actuación y a los valores.

Otro elemento distintivo de los aportes de Schein está en la definición de tres niveles de la cultura: Artefactos y Creaciones, Valores y Presunciones Básicas.

Así mismo aporta sus criterios con respecto al rol que juega el liderazgo en su vínculo con la Cultura Organizacional. En este sentido expresa que la cultura es creada y/o gerenciada por los líderes y ello se efectúa a partir del sistema de valores que apoyen o desestimulen estos. De este modo buscarán que predomine una cultura y un correspondiente sistema de valores que viabilicen las estrategias en curso en la organización.

Para este autor, los fundadores determinan la manera en que el grupo define y resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. Convencido de que es el carisma del líder la

habilidad para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara.

La función del líder, es aliviar la incertidumbre de los otros miembros de la organización, orientándoles en el cumplimiento de sus funciones y tomando las decisiones de mayor peso a la hora de darle solución a cualquier situación que se presente.

Es por ello que los valores son construidos en su mayoría por la cúpula o ápice estratégico, estando relacionados estos casi de forma directa con los objetivos de la organización.

A partir de los valores se pueden detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor promoción o desarrollo dentro de la empresa u organización, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

En este sentido, el rol educativo del líder como vía para alcanzar la calidad adquiere una gran importancia en la formación de una visión compartida por los trabajadores y demás miembros del grupo acerca de la necesidad de que estos participen activamente y se comprometan a desarrollar un trabajo con alta calidad.

Resultados Cuantitativos

Integración de los principales resultados cuantitativos obtenidos del diagnóstico de la Cultura Organizacional en la UEB.

Test de escala de valores:

Este instrumento le fue aplicado a los 16 miembros del Consejo de Dirección de la UEB y a 53 trabajadores para el 100% de la muestra.

A continuación se analizan los resultados expresados en la tabla 1. acompañados de un gráfico que representa de forma integrada los valores seleccionados como imprescindibles en cada grupo de encuestados.

ESCALA DE VALORES	VALORES DIRECTIVOS Y TRABAJADORES			
	DB	%	VC	%
Responsabilidad ante el trabajo.	66	95,6	47	68,1
Honestidad	50	72,5	43	62,3
Trabajo en Equipo	47	68,1	39	56,5
Espíritu crítico y autocrítico.	40	58,1	29	42,01
Incondicionalidad a la Revolución.	40	58,1	36	52,2
Ética Profesional	37	53,6	31	44,9
Sentido de pertenencia.	22	31,9	19	27,5

Tabla 1. Escala de valores integrada por directivos y trabajadores.

Leyenda:

- En la primera columna de la tabla aparecen los valores seleccionados por los encuestados.
- La columna DB indica la cantidad de encuestados que seleccionaron dichos valores como imprescindibles para un directivo y a continuación sus por cientos.

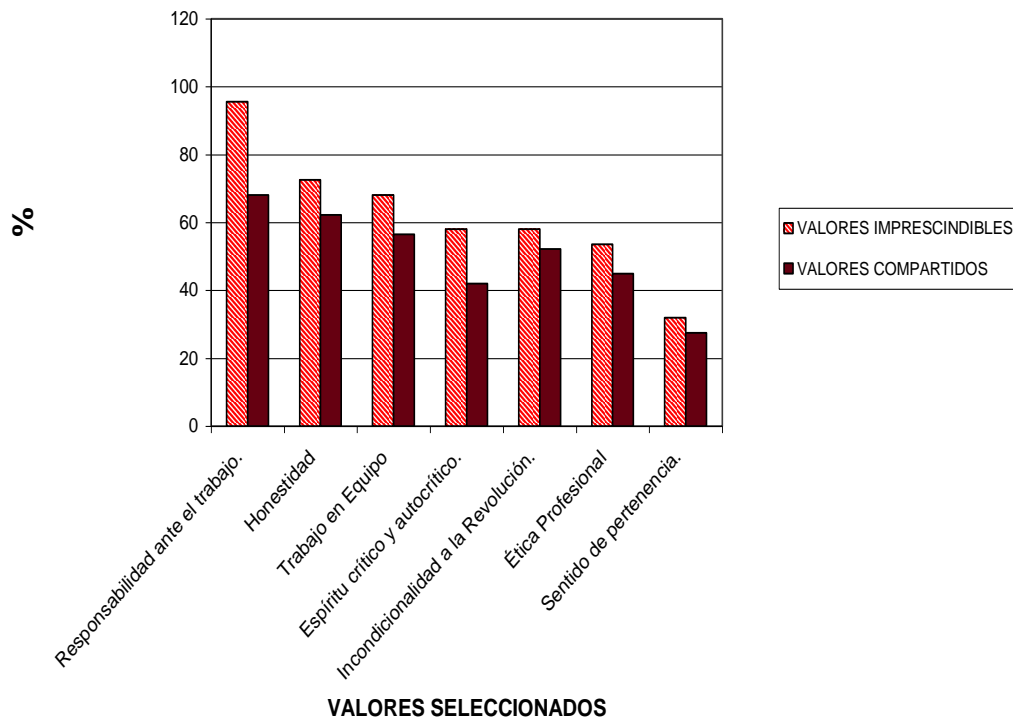
- La columna VC expresa la cantidad de encuestados que consideraron que el valor seleccionado es compartido por todos los miembros de la organización y a continuación sus por cientos.

Como se observa en la tabla 1, más del 50% de la muestra total considera que tanto la responsabilidad ante al trabajo, la honestidad, el trabajo en equipo, el espíritu crítico y autocrítico, la incondicionalidad a la Revolución y la ética profesional son valores imprescindibles que debe tener un directivo de esta organización, siendo percibidos como valores compartidos por más del 42% de los sujetos.

No obstante, continúa existiendo una brecha entre el valor que se considera debería ser imprescindible para un directivo de esa organización y su existencia compartida entre los miembros.

En la gráfica 1 de valores integrados de directivos y trabajadores, se observa que en la responsabilidad ante el trabajo y el espíritu crítico y autocrítico la brecha es mayor.

VALORES INTEGRADOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES



Gráfica 1. Representación gráfica de los resultados

Cabe señalar, que el sentido de pertenencia, la racionalidad económica, la excelencia en el servicio, la exigencia, la consagración al trabajo, la orientación al cambio e integralidad fueron seleccionados con bajo nivel de significación.

Questionario de rasgos culturales

Los rasgos culturales forman parte de los artefactos visibles de la Cultura Organizacional. Estos artefactos vienen dados por los esquemas de conducta de los individuos, e incluso por la distribución física de oficinas y puestos de trabajo, el estado del mobiliario, la tecnología y otras manifestaciones visibles y audibles que están directamente relacionados con los valores subyacentes.

En la Tabla 2 (*Anexo 1*), se presentan los rasgos que resultaron más significativos para directivos y trabajadores a partir de la técnica de cuestionario aplicada.

La unidad del colectivo y entre compañeros es un rasgo cultural del cual el 75% de los directivos y el 47,16% de los trabajadores encuestados, expresan sentirse orgullosos. Esta unidad se manifiesta en las buenas relaciones entre los miembros, la calidad humana existente en la organización, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los directivos y trabajadores a la UEB y al sector de la Aviación Civil en general.

Por otro lado, que la organización sea un centro de referencia con prestigio ante el resto de las empresas del sector en el país, es otro de los rasgos que enorgullece al 62,5 % de los directivos.

Estos hacen alusión a los resultados que la entidad ha obtenido a lo largo de su historia y fundamentalmente en los últimos años. Se mencionan como ejemplos, hechos como: la Certificación de la calidad por las Normas ISO 9001:2000, logros en la aplicación del perfeccionamiento empresarial, resultados positivos en la aplicación del sistema de gestión de la calidad.

Sin duda estos logros se deben en parte a la existencia de otro rasgo cultural referido por el 37,5% de los sujetos, como es el alto sentido de preocupación y enfrentamiento de tareas unido a un elevado nivel de entusiasmo y dinamismo en su cumplimiento.

Por otro parte, el 45,3% de los trabajadores se enorgullecen de las buenas condiciones laborales, salario y estimulación recibidos, así como de la atención al hombre brindada en su organización. Detrás de estos rasgos subyacen valores económicos-materiales expresados en la importancia dada al salario y a la estimulación material; como también valores espirituales y humanos expresados en la calidad humana y la buena atención al hombre.

De modo general no se manifestó en un elevado por ciento de la muestra, el deseo de cambiar o modificar alguno de los rasgos de la cultura existente.

En este caso se tiene que el 31,25% de los directivos desean cambiar algunos mecanismos burocráticos tales como: el exceso de reuniones y documentación, así como la presencia de planes rígidos y circulares poco solubles a los problemas reales que tienen que enfrentar.

El 37,5% de los dirigentes, expresan su deseo de mejorar las condiciones de trabajo en algunas áreas, refiriéndose al nivel de ruido, horario de trabajo molesto, equipamiento tecnológico envejecido, deficiencia en las condiciones del transporte interno y en el sistema de gestión y aseguramiento material de la actividad técnica.

En relación con lo anterior, el 24,5% de los trabajadores también hacen referencia a las malas condiciones tecnológicas y estructurales para desarrollar el trabajo en algunos de los puntos de venta. Esto queda expresado concretamente en la existencia de tecnología envejecida o deteriorada y la falta de espacio en determinados puntos.

Así mismo, en la entrevista con la especialista de calidad de la organización, se ratificó la información de que la institución no cuenta con tecnología de avanzada vinculada a la gastronomía aeroportuaria, la que se tiene está envejecida y necesita renovación, no obstante la empresa ha realizado un gran esfuerzo por adquirir algunas pero no hay recursos para la renovación de todas. (*Ver Anexo no. 2*)

Según la especialista, la empresa realiza un Forum anual de Ciencia y Técnica donde se premian los mejores platos y propuestas de coctelería, sin embargo no se introducen en las ofertas al público, pues para ello hay que establecer normas técnicas que requieren transitar por diferentes niveles de aprobación lo que generalmente quedan ahí, solo como premios del forum. Este tipo de situaciones ponen en evidencia los rasgos burocráticos de la cultura.

Análisis de la Fluctuación Laboral

La fluctuación laboral en la UEB durante los últimos 5 años se ha comportado por debajo del 6 % del total de trabajadores permanentes y contratados por año. En otras palabras la fluctuación es baja. Ver a continuación la Tabla 3.

La poca rotación de trabajadores según Robbins constituye un resultado concreto de una cultura fuerte. Este dato por sí solo no define la cultura de la organización, pero sí es un elemento necesario, que debe ser considerado en el momento de integrar los resultados obtenidos en las distintas técnicas empleadas para evaluar esta variable.

AÑO	Total de trabajadores	Bajas	% de bajas
2003	346	11	3,2
2004	350	19	5,4
2005	355	17	4,8
2006	335	20	6,0
2007	368	15	4,1

Tabla 3. Fluctuación Laboral.

En resumen, puede destacarse que los valores más importantes de la actual Cultura Organizacional de la UEB, seleccionados por los encuestados, se corresponden con valores nucleares declarados por Cuba Catering que deben ser compartidos por todos los miembros de la entidad y considerados dentro de la misión de la empresa.

Sin embargo la excelencia en el servicio, la exigencia y la racionalidad económica no fueron altamente reconocidas por los sujetos en la escala de valores, a pesar de ello, se considera que pudieran estar expresándose mediante la responsabilidad en el trabajo como valor que ha permitido obtener un elevado nivel de cumplimiento de tareas y objetivos. Lo cual explicaría en parte sus resultados exitosos y su prestigio como empresa del sector aeronáutico.

Llama la atención que estando la empresa con la calidad certificada por normas internacionales, la orientación al cambio no sea reconocida como valor imprescindible, dado que la supervivencia, mantenimiento y desarrollo de las organizaciones se debe en gran medida a su capacidad para responder y adaptarse a los cambios.

A su vez, la presencia de estilos y métodos de trabajo un tanto burocráticos limitan el trabajo de los directivos, afectando su administración del tiempo y la efectividad de la toma de decisiones. La existencia de planes rígidos y normativos que regulan el proceder de estos, demora la aprobación, de los nuevos productos o procedimientos que se generen como fruto de la innovación.

Finalmente el trabajo en equipo es otro de los valores relevantes de esta cultura, el cual ha propiciado el desarrollo de la unidad del colectivo, el establecimiento de buenas relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, el orgullo por los logros alcanzados, lo que dan muestra del compromiso y la identificación de las personas con su empresa. Esto unido a la poca rotación de trabajadores es un hecho que expresa la influencia de estos valores y rasgos culturales en el comportamiento de los miembros.

No obstante, la presencia de una brecha entre el reconocimiento de la necesidad de los valores antes mencionados y su existencia como valor compartido por todos los miembros, induce a pensar que aún no se ha logrado totalmente la sedimentación del proceso de socialización de la Cultura Organizacional y su internalización por todos los integrantes del grupo.

Es preciso recordar que todo aprendizaje de la cultura refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. El conocimiento de los valores

refleja lo que la gente piensa que es importante, pero no siempre su conducta real.

Integración de los principales resultados cuantitativos obtenidos del diagnóstico del Liderazgo en la UEB

A continuación los principales resultados obtenidos de las técnicas aplicadas a los 16 directivos del Consejo de Dirección de la UEB.

Test de cualidades de Liderazgo

Como resultado de este test se obtuvo que las cualidades personales consideradas más importantes por los directivos para el desempeño exitoso del cargo que ocupan son las siguientes:

- | | | |
|---------------------------|----------------------------|-----------------|
| Honestidad y sencillez. | Relaciones | interpersonales |
| Comunicación efectiva. | adecuadas. | |
| Operatividad y dinamismo. | Capacidad de aprender. | |
| | Habilidades para el mando. | |

De modo general todas las cualidades seleccionadas se consideran necesarias para el liderazgo, pero se desean destacar las habilidades para el mando y la capacidad de aprender como imprescindibles para un directivo en el momento en que necesite motivar y sensibilizar a los trabajadores con el aprendizaje e incorporación de los valores culturales.

Llama la atención que no fueron consideradas como importantes, siendo marcadas con muy baja frecuencia las cualidades: *Creatividad, Capacidad para ejercer la crítica y autocrítica, Atención al detalle y Tolerancia al riesgo.*

Perfil de Liderazgo

Con la aplicación de este test se obtuvo que en una escala del 1 a 5, donde nunca es (1); casi nunca es (2); a veces es (3); casi siempre (4) y siempre (5), que en los directivos estudiados, las cualidades se mueven en un rango de casi siempre y siempre como aparecen representadas en el gráfico del perfil que aparece a continuación (Gráfico 2=.

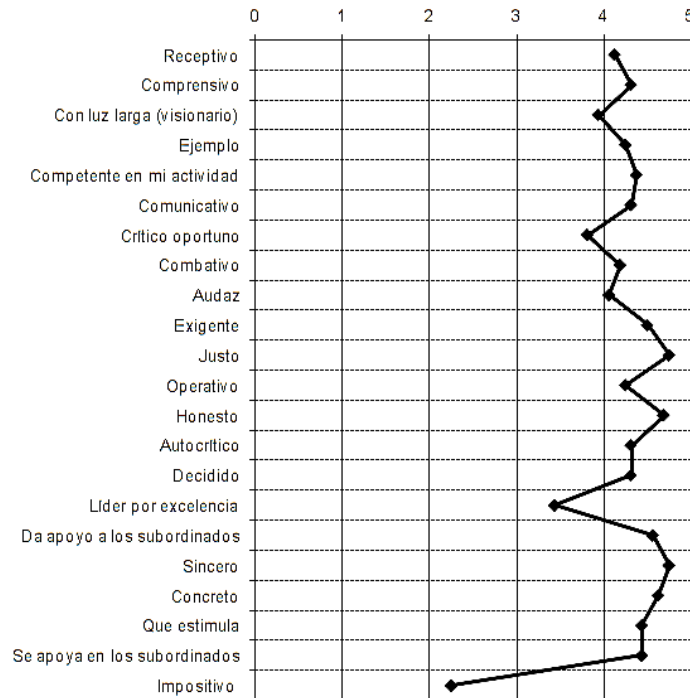


Gráfico 2. Perfil de Liderazgo

Debe decirse que este perfil de Liderazgo Institucional fue obtenido a partir de la media ponderada de las respuestas de los 16 perfiles individuales de los dirigentes encuestados.

De estos resultados las cualidades de liderazgo las que más se destacan son: Ser exigente, Justo, Honesto, Sincero, concreto, estimular y dar apoyo a los subordinados

A su vez las que menos reconocimiento tuvieron fueron: Con luz larga (visionario), Crítico oportuno y Líder por excelencia. También consideran que no son Impositivos, rasgo con menor puntuación recibida.

Test de la Malla de Liderazgo, (Estilo).

Los miembros encuestados en sus respuestas señalan una marcada tendencia al estilo colaborativo y de equipo. (Ver Gráfico 3). Tendencia de Estilo Gerencial.

Tendencia de Estilo Gerencial

Orientación a las personas: nivel 8

Orientación a la tarea: nivel 8

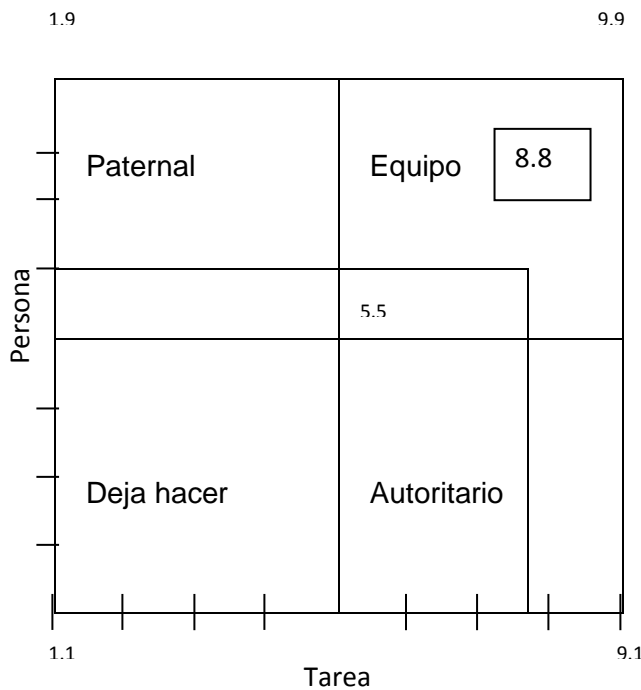


Gráfico 3. Tendencia de Estilo Gerencial

Los datos obtenidos concretamente se expresan en una escala del 1 al 9 indicando el 1 bajo interés y el 9 alto interés por un estilo u otro. Dado estos resultados, el grupo de directivos encuestados se ubicó en “la posición 8,8 lo cual denota un alto grado de interés por las tareas unido a un alto grado de interés por las personas, lo que los autores llaman Teoría sinérgica, correspondiente a un estilo integrador o colaborativo y es reconocido universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia” . Este estilo se caracteriza porque los directivos son personas comprometidas y que comprometen al grupo, basan sus relaciones interpersonales en la confianza y el respeto, los objetivos personales y organizacionales son congruentes, se impulsan hacia la excelencia empresarial, buscan la integración del grupo, son flexibles, y aceptan retos para lograr objetivos donde comprometan a los demás, promueven la sinceridad, requieren del uso de la crítica como forma de aprendizaje, tienen un pensamiento dinámico.

Encuesta sobre tipología individual (MBTI) a partir del Enfoque de “Los Vecindarios” de Philippe Denichaud

Al aplicar la Encuesta sobre Tipología Individual de Liderazgo se obtuvo como resultado que el grupo de directivos que integran el Consejo de Dirección de la UEB está compuesto fundamentalmente por los llamados Técnico-analíticos y de Apoyo. (Ver Tabla 4).

No. de Directivos	%	Grupo Tipológico	Nombre
9	56,25	Sensorialidad-Pensamiento	Técnico-analíticos
5	31,25	Sensorialidad-sentimiento	De apoyo
1	6,25	Intuición-Pensamiento	Controladores
1	6,25	Intuición -Sentimiento	Sociales

Tabla 4. Resultados de la aplicación de la Encuesta sobre Tipología Individual de Liderazgo.

Veamos ahora las principales características de los grupos tipológicos.

Técnicos-analíticos (características)

- Orientados a las tareas.
- Pensadores naturales y lógicos, perfeccionistas.
- Intereses por los hechos concretos.
- Facilidad para realizar tareas de recepción, análisis y organización de la información.
- Prefieren trabajar solos.

De apoyo (características)

- Orientados a las personas.
- Mediadores naturales.
- Personas empáticas, cálidas y amables.
- Habilidad para aglutinar colectivos y generar armonía en los grupos.
- Prefieren trabajar en colectivo.

Controladores (características)

- Orientados hacia las tareas.
- Tiene facilidades para el control de sistema y trazar estrategias.
- Tiene visión estratégica sobre los asuntos o problemas que analizan.
- Tienden a ser impositivos y a dominar las acciones de quienes le rodean.

Sociales (características)

- Orientados a las personas más que a las tareas.
- Son de pensamiento y acción más bien rápidos.
- Disfrutan ser el centro de atención.
- Tienen facilidad para entablar relaciones con los demás.
- Les motiva ser reconocidos en su gestión

Prefieren trabajar en grupo.

Tomando en cuenta este enfoque de los vecindarios, la gran mayoría de los integrantes del consejo de la UEB (62,5%) expresan un estilo más orientado a las tareas y al trabajo individual y el 37,5% muestran un estilo de dirección más orientado a las personas, con preferencia a trabajar en grupo. Por otro lado, tomando en cuenta los 16 grupos tipológicos descritos por el Test de Myers Briggs Type Indicator vemos los resultados que presenta la tabla 5.

Cantidad de Directivos	% de representatividad	Grupo tipológico
7	43.75	ESTJ
2	12.5	ISFJ
2	12.5	ESFJ
1	6.25	ENTJ
1	6.25	ISTJ
1	6.25	ENFJ
1	6.25	ESFP
1	6.25	ESTP
Total 16	100	8 tipologías

Tabla 5. Resultados de la Tipología de Myers Briggs

Como se refleja en la tabla, 7 directivos de los 16 que representa el 43,75% están dentro del grupo tipológico de estilo de liderazgo denominado ESTJ que presenta las características que se describen a continuación.

GRUPO ESTJ

Prácticos y realistas. Les gusta organizar y llevar a cabo actividades. Son lógicos, analíticos y objetivamente críticos. Hacen esfuerzos sistemáticos para alcanzar sus objetivos en tiempo. Tienen poca paciencia con la confusión o la ineficiencia. Gustan de los trabajos donde los resultados son inmediatos, visibles y tangibles. Hacer que las cosas se hagan es su habilidad más fuerte.

Como arrojaron los resultados de esta prueba, la tipología predominante que caracteriza el estilo de los directivos de la UEB es en **ESTJ**, lo cual se relaciona con los llamados Técnico-analíticos y de Apoyo del enfoque de los Vecindarios

Test de Filosofía de la Dirección, (Teoría X y Teoría Y (Mc Gregor)

Los 16 directivos estudiados presentan rasgos que se corresponden con los supuestos planteados por la teoría Y, aunque no de forma totalmente marcada puesto que comparten también algunos rasgos de la teoría X. Veamos el siguiente gráfico.

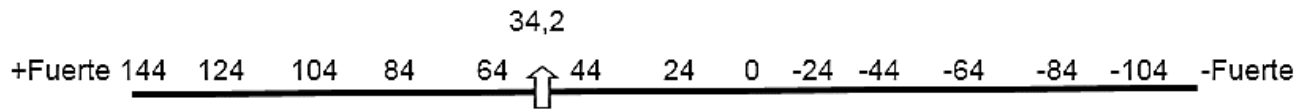


Gráfico 4. Resultados de la aplicación del Test de Filosofía de la Dirección

Como conclusión parcial, se podría plantear que la tendencia de la alta dirección de la UEB es hacia un enfoque más participativo y desarrollador, con mayor valoración del ser humano responsable, automotivado, capaz de autodirigirse y tomar iniciativas, aunque en ocasiones estos directivos se centran más en las tareas, mostrándose vigilantes y controladores haciendo hincapié en la disciplina laboral.

Este resultado se reafirma con el obtenido en el test del perfil del liderazgo y los resultados del test que presenta los estilos de comunicación que se muestran a continuación.

Test de Estilo de Comunicación

Como parte de la batería de pruebas de liderazgo se aplicó el test de estilo de comunicación, por la importancia que tiene para la dirección las habilidades comunicativas. Los resultados se presentan en las tablas 6 y 7.

Cantidad de Directivos	% de representatividad	Estilo
11	68,75	Persona
5	31,25	Proceso
0	0	Acción
0	0	Ideas
Total 16	100	

Tabla 6. Resultados del Test de Estilos de Comunicación

Estilos de Comunicación	Contenido	Proceso
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> • Personas. • Sentimientos. • Relaciones. • Cooperación. • Equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empáticos. • Cálidos. • Emocionales.
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hechos. ▪ Procedimientos. ▪ Análisis y detalles. ▪ Planeamiento. ▪ Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemáticos (paso a paso). • Lógicos (causa-efecto). • Cautelosos. • Pacientes

Tabla 7. Características de los estilos predominantes de la muestra

Como se observa en los resultados de ambas tablas, los dos estilos de comunicación que más predomina entre los directivos de la muestra son: **el estilo de persona y el estilo de proceso.**

De forma general puede señalarse que el Liderazgo en esta organización se mueve en dos estilos fundamentales: Una parte de los dirigentes se orienta más a las tareas y los resultados y otra parte de ellos se orienta a las personas.

Existe un mayor por ciento de directivos con preferencia a trabajar individualmente, sin embargo no por ello dejan de colaborar con los demás miembros del equipo y brindar apoyo a sus subordinados

Se caracterizan por ser objetivos, prácticos, analíticos, centrados en las tareas y hechos, exigentes, pero justos y no impositivos, por lo que son dados a las buenas relaciones interpersonales y son colaborativos. Otro elemento planteado es que “no se consideran líderes por excelencia ni siempre visionarios”.

Se desea llamar la atención acerca de la presencia no siempre estable de la característica de visionario en los directivos de la muestra, esto podría impedirles ser proactivos ante determinados sucesos que necesiten de respuesta anticipada a los cambios que se generen dentro y fuera de la organización.

Así como ser crítico oportuno se convierte en una cualidad muy necesaria para la mejora continua del proceso de trabajo y el desempeño individual.

Principales Resultados Cualitativos:

Análisis del vínculo de la cultura organizacional y el liderazgo existente en la UEB

En el nivel de los artefactos visibles de la cultura se manifiestan una diversidad de rasgos que la caracterizan. Como se verá en lo adelante existe un reflejo de la incidencia que ha tenido el Liderazgo institucional en el origen, formación y desarrollo de estas características culturales.

Un primer rasgo es la unidad del colectivo, expresada en la unidad entre compañeros, el sentido de pertenencia e identidad de los miembros con la organización, el sentimiento de orgullo por los logros y reconocimientos obtenidos por la entidad, siendo estos elementos entre otros, posibles motivos por los cuales las personas deciden permanecer en la organización y exista una baja rotación del personal.

La forma en que se organiza el trabajo en equipos es otro rasgo que influye a su vez en la unidad del grupo, siendo esto un ejemplo de las acciones que lleva a cabo la dirección de la empresa en aras de promover el espíritu de equipo, que involucra y compromete al personal con las tareas y objetivos, reconociéndose la responsabilidad en el trabajo como un valor de importancia para la entidad.

Es interesante destacar además, que el trabajo en equipo ha sido reconocido por los sujetos de la muestra como un valor importante en la organización, a pesar de no ser interiorizado y compartido por todos los miembros. El estilo de dirección integrador y colaborativo de los miembros del consejo de dirección de la UEB promueve a la unidad en el trabajo.

La calidad humana del personal y la buena atención al hombre son otros atributos que pueden constituir razones para permanecer unidos en la entidad. Esta atención a los clientes internos de la organización, forma parte de las políticas encaminadas a la satisfacción de estos en aras de promover la calidad y la responsabilidad en el trabajo.

Ante estas acciones subyacen valores espirituales y humanos que son expresados a su vez por los miembros del equipo de dirección mediante su estimulación, apoyo y preocupación por los problemas de los trabajadores. Considerando además que mantener una comunicación efectiva con los subordinados constituye una cualidad importante para el mando.

Entre los directivos estudiados predomina en su mayoría el estilo de comunicación de personas y un estilo de dirección generalmente orientado a las personas; sin embargo no se desconoce la combinación y variedad de estilos propios entre los integrantes del equipo de dirección de la UEB, donde se da una alternancia entre estilos más autocráticos, enfocados a las tareas y estilos más

participativos, tendentes al desarrollo, con mayor valoración del ser humano responsable, automotivado, capaz de autodirigirse y tomar iniciativas.

Otro de los rasgos existentes en las áreas estudiadas es la presencia de un colectivo de trabajadores con capacidad técnica profesional, cuyo desarrollo es promovido de forma sistemática por la dirección de la entidad mediante el empleo de nuevas formas de capacitación en el puesto de trabajo.

Aunque el envejecimiento tecnológico en las áreas podría constituir una dificultad para el estímulo a la excelencia, En este sentido la organización se esfuerza por estimular la creatividad y la innovación mediante la ejecución de forams anuales de ciencia y técnica, lo cual resulta insuficiente, tomando en cuenta que las nuevas ideas e inventivas una vez premiadas en el forum, no son incorporadas a las prácticas cotidianas.

A lo anterior se agrega, que la creatividad según los resultados obtenidos en este estudio no es considerada una cualidad importante para la generalidad de los directivos de la muestra, así como la orientación al cambio no constituye un valor significativo.

No obstante se piensa que este es un aspecto con posibilidades de ser mejorado pues la capacidad de aprender y poner en marcha la información nueva relacionada con el trabajo, ha sido una de las cualidades reconocida como más importante por los directivos para el desempeño exitoso del cargo que ocupan.

A pesar de considerarse que la organización clasifica en un nivel proactivo por su comportamiento en muchos de sus atributos, la ausencia en ocasiones de una **“actitud proactiva”** obedece en parte a que no siempre el equipo de dirección logra tener la visión suficiente para dar una respuesta anticipada a los cambios e impedir la ocurrencia de los problemas, que a su vez podrían corresponderse con la inexistencia de una visión compartida por todos los miembros debido al desconocimiento expresado por la mayoría de los sujetos de la muestra.

Otro de los rasgos culturales identificados se origina a raíz de la implementación del Sistema Integral de Gestión por Procesos, el cual indica otro modo de organizar el trabajo y gestionar la calidad de los procesos con base en la mejora continua.

El enfoque de procesos ha pasado a formar parte del estilo de comunicación de algunos directivos integrantes del equipo de dirección de la UEB, lo cual muestra un aprendizaje cultural y asimilación de los elementos esenciales de este enfoque que ha sido difundido y asimilado por otros miembros de la organización.

En la promoción por la calidad y la excelencia en el servicio como valores fundamentales juegan un rol fundamental los directivos y aunque sería oportuno destacar los esfuerzos realizados para inspirar estos valores, aún no es posible decir que han sido del todo internalizados, practicados y compartidos por todos los miembros de la entidad.

Así como la calidad y la eficiencia son valores declarados en la Misión de la UEB a pesar del reconocimiento explícito de su importancia para la organización, estos podrían ser vistos tan solo como valores añadidos, si no se trabaja aún más en su difusión para que sean asimilados como parte del aprendizaje cultural.

Sobre todo en una empresa de calidad certificada, la atención al detalle es un elemento de importancia; sin embargo no se reconoce como un aspecto destacable por los sujetos de la muestra, a pesar de que en los manuales existentes en la empresa se plantea como un valor central.

Una gran parte de la totalidad de directivos y trabajadores sujetos de estudio, hacen un pobre reconocimiento de valores como la atención al detalle, la capacidad para ejercer la crítica y autocrítica al evaluar las acciones y conductas, como también de la racionalidad económica. Sin duda, los valores antes mencionados son base para el desarrollo de la calidad y la eficiencia.

De forma general, con los elementos culturales analizados es posible decir que la Cultura Organizacional de la UEB muestra estabilidad y fortaleza, basada en las personas y orientada a la

calidad, con los valores asociados a la excelencia, cuyos rasgos como la cohesión grupal, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la responsabilidad ante el trabajo, el compromiso con las tareas de la organización unido a la baja fluctuación de los trabajadores dan indicios de la fortaleza de la cultura existente, dada la influencia que ha tenido en la conducta de sus miembros.

Puede decirse a partir del análisis de la información recogida que el liderazgo de la unidad objeto de estudio ha sido un agente activo y trasmisor de creencias, los valores y rasgos en general de la Cultura actual de esta. No obstante se observa que debe encaminar su trabajo de guía, en inspirar y afianzar estos valores para que puedan ser interiorizados, asumidos y compartidos por todos los miembros de la entidad.

Conclusiones

Más del 50% de la muestra total considera que tanto la responsabilidad ante al trabajo, la honestidad, el trabajo en equipo, el espíritu crítico y autocrítico, la incondicionalidad a la Revolución y la ética profesional son valores imprescindibles que debe tener un directivo de esta organización.

La unidad del colectivo y entre compañeros es un rasgo cultural del cual el 75% de los directivos y el 47,16% de los trabajadores encuestados, expresan sentirse orgullosos.

La excelencia en el servicio que conlleva calidad y está definido por la empresa como un valor nuclear, no fue seleccionado entre los principales por los integrantes de la muestra lo que implica que no está totalmente interiorizado, y que el liderazgo debe accionar en la consolidación de este.

Otros atributos culturales que destacan son: unidad del colectivo, elevado prestigio como centro de referencia, alto sentido de preocupación, dinamismo y entusiasmo en el cumplimiento de tareas, calidad humana, baja fluctuación laboral, equipamiento tecnológico envejecido y exceso de burocratismo.

Los valores y atributos identificados permitieron una caracterización de los principales rasgos de la Cultura Organizacional existente en la UEB.

Puede inferirse a partir de la caracterización de la Cultura Organizacional que tiene tendencia a ser fuerte y estable.

El 62,5% de los directivos de la muestra expresan un estilo más orientado a las tareas y al trabajo individual y el 37,5% expresan un estilo de dirección más orientado a las personas, con preferencia a trabajar en grupo.

Los directivos encuestados se caracterizan por ser objetivos, prácticos, analíticos, orientados a las personas, comprometidos con la organización, con habilidades para el mando, dinámicos, participativos y colaborativos.

El estilo colaborativo que presenta el Liderazgo Institucional se evidencia como la forma más adecuada para orientar a la UEB hacia la excelencia.

El liderazgo de la unidad ha sido un agente activo y trasmisor de los valores y rasgos en general de la Cultura actual, aunque, los resultados indican que no se ha logrado totalmente la sedimentación del proceso de socialización de la Cultura Organizacional y su internalización por todos los integrantes del grupo.

Recomendaciones

La Cultura Organizacional de la UEB tiene una tendencia a ser fuerte y estable, por lo que se sugiere a la alta dirección en su rol de formador y educador que debe profundizar más en su accionar sobre los rasgos culturales positivos, fundamentalmente sobre sus valores y normas de actuación para que puedan ser percibidos y compartidos por todos los miembros de la entidad.

Tomar este estudio como base experimental para profundizar en la caracterización de la Cultura Organizacional y el Liderazgo de la UEB tomando en cuenta la percepción de todos los trabajadores.

Bibliografía

Agüero Torres, María Teresa (2005). "Lo teórico y lo práctico en el proceso de investigación. Reflexiones para tutores y estudiantes". Disponible en Biblioteca virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad. (FLC). [http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org).

_____ (2003). "Acerca de una cultura orientada a la calidad: Objetivo de todo empresario cubano. Disponible en Biblioteca virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.[http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org).

Blake Robert y Mouton Jane (1973). *El Modelo de Cuadro Organizacional Grid*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Briggs Myers, Isabel (1980). *Gifts Differing*. California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Cruz Cordero, T. (2001). "Indicaciones metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimenticia". Tesis Doctoral. Universidad de La Habana..

García García, Silvia. (1998). "Definición de tipologías: un instrumento de diagnóstico. Referenciado del material preparado por María J. Bustamante para una conferencia en la Fundación Jung, Caracas.

Gustavo Mata Fernández-Balbuena (2004).. Profesor de Estrategia de ESCP- EAP European School of Management. <http://www.escp-eap.es/prensa/PDF/Articulos/Estrategia.pdf>

Otero, D. (1994). "Cultura Organizacional". Material de apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

Ouchi, W. (1981) *Teoría Z*. México: Addison-Wesley.

Peters, T.A. y Waterman Jr., R. H. (1982). *En busca de la excelencia*. New York: Harper y Row.

Robbins, Stephen (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

Schein, Edgar (1988). "La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica". Barcelona: Plaza y Janes S.A.

ANEXOS

Anexo no. 1

Tabla # 2. Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Directivos)

No.	Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Directivos)	Frecuencia	%
1.	Unidad del colectivo	12	75,0
2.	Centro de referencia con prestigio a partir de los resultados obtenidos	10	62,5
3.	Alto sentido de preocupación y enfrentamiento de tareas, elevado nivel de entusiasmo y dinamismo en el cumplimiento de tareas.	6	37,5

Tabla # 2.1. Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Trabajadores).

No.	Rasgos culturales de los cuales se sienten orgullosos (Trabajadores).	Frecuencia	%
1.	Unidad entre compañeros	25	47,16
2.	Buenas condiciones laborales y atención al hombre, Buen salario y estimulación.	24	45,3

Tabla # 2.2. Rasgos culturales que desean cambiar (Directivos).

No.	Rasgos culturales que desean cambiar (Directivos)	Frecuencia	%
1.	Exceso de documentación y reuniones. Existencia de planes rígidos y resoluciones o circulares poco solubles a los problemas reales.	5	31,25
2.	Malas condiciones de trabajo en algunas áreas, elevado nivel de ruido en el área, horario de trabajo molesto, equipamiento tecnológico envejecido, deficiencia en las condiciones del transporte interno y en el sistema de gestión y aseguramiento material de la actividad técnica.	6	24,5

Tabla # 2.3. Rasgos culturales que desearían cambiar (Trabajadores).

No.	Rasgos culturales que desearían cambiar (Trabajadores).	Frecuencia	%
1.	Malas condiciones tecnológicas y estructurales para desarrollar el trabajo en los puntos de venta. (Tecnología envejecida o deteriorada) y lugares estrechos de algunos puntos de venta.	13	24,5

Anexo no. 2

Guia de entrevista a la especialista de calidad

1. ¿Cómo se gestiona la calidad en la UEB?
2. ¿Existe una política de calidad para todos los procesos y actividades de la entidad?
3. ¿Se cuenta con tecnología de avanzada vinculada a la gastronomía aeroportuaria?
4. ¿Se capacita al personal y se estimula a que innove y desarrolle la creatividad para asumir cambios, crear nuevos servicios que optimicen el quehacer cotidiano del personal?
5. ¿Existe una buena información a los trabajadores en relación a las nuevas técnicas que le facilitan el trabajo diario?
6. ¿Los jefes se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo siendo este un objetivo principal en la organización?
7. ¿Cuáles son los indicadores que se reconocen como principales para medir la calidad en la UEB?

SOCIALIZANDO BUENAS PRÁCTICAS SOBRE DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

Arianne Medina Macías

Amanda Vitier Sánchez

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana, Cuba

Resumen

La investigación que se presenta se inserta en los marcos de la Psicología Organizacional aplicada al contexto empresarial cubano, donde la Gestión del Capital Humano (GCH) cobra gran significación en los Lineamientos de la Política Económica y Social. En aras de desarrollar las potencialidades de las personas, la Gestión por Competencias (GC) se erige como referente teórico-metodológico por excelencia. La misma se materializa con las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Partiendo de la importancia que se le concede al perfil del cargo por competencias como herramienta útil que permite potenciar un desempeño superior del trabajador y la organización; la investigación tiene como objetivo sistematizar el procedimiento teórico-metodológico que se emplea para su diseño, precisamente en empresas certificadas con el SGICH. Para esos fines se utilizó una metodología cualitativa, pues fue la que permitió, a través del método de Estudio de casos múltiples, profundizar en las prácticas de las diez organizaciones certificadas que accedieron a formar parte de la muestra. El análisis se estructuró partiendo de cuatro unidades que describen los procedimientos teórico-metodológicos de cada empresa objeto de estudio.

Palabras clave: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Gestión de competencias, perfil del cargo por competencias

Abstract

This research work is within the framework of Organizational Psychology applied to the Cuban enterprise field, where the Management of the Human Capital (HCM)/ Gestión del Capital Humano (GCH) has great importance within the Guidelines of the Social and Economic Policy/ Lineamientos de la Política Económica y Social. In order to develop human potential, the Competence Management (CM)/ Gestión por Competencias (GC) becomes the best methodological and theoretical referent. The same is carried out with the Cuban Standards of the Human Capital Integrated Management System (HCIMS)/ Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Starting from the importance granted to the job profile by competence as an useful tool to allow to strengthen a higher performance from the worker and the organization; the research is aimed to systematize the methodological and theoretical procedure employed for its design, specifically in enterprises certified with HCIMS / SGICH. In order to do that a qualitative methodology was employed as it allowed through the multiple case studies method to deepen into the practices in force in the ten certified organizations the sample. The analysis started from four units describing the methodological and theoretical procedures in each of the enterprises under study.

Key words: Human Capital Integrated Management System, Competences Management, job profile by competence.

*El que sabe más, vale más. Saber es tener.
El saber siempre vale lo mismo, y siempre mucho.
Un rico necesita de sus monedas para vivir,
y pueden perdersele, y ya no tiene modos de vida.
Un hombre instruido vive de su ciencia,
y como la lleva en sí, no se le pierde.*

JOSÉ MARTÍ

¿Para qué y cómo gestionar competencias? Estos son cuestionamientos que surgen cuando se trata el tema. Lamentablemente, la voz de la Psicología en Cuba ha estado poco representada a la hora de ofrecer respuestas, siendo esta una de las ciencias con mayores potencialidades para brindar soluciones. Cuando se gestionan competencias, se gestionan conocimientos, habilidades, valores, actitudes, sentimientos, en correspondencia con las exigencias, la misión y la cultura de la organización. De esta forma se desarrolla el mejor patrimonio de cualquier organización: las personas. En estos tiempos es muy usual encontrar en los discursos que “el capital humano se convierte en el principal valor de las empresas”. Sin embargo, ¿cómo se materializa esta máxima en las políticas, procedimientos y prácticas de nuestras instituciones? ¿Cuál es la intención que subyace en estas? Este artículo nos brinda un acercamiento a esta polémica, mostrando las “buenas prácticas” que desarrollan algunas instituciones certificadas en el SGICH.

Investigaciones realizadas en este campo (Cuesta, 2010; Mertens, 2002; Morales, 2006) muestran que desde principios de los años 80 el sector económico-empresarial sufrió vertiginosos cambios caracterizados por la rápida globalización de los mercados. A consecuencia, los administradores desplazaron su atención hacia la búsqueda de la competitividad, desarrollando estrategias a las que han sido inherentes, como señala Zarifian (1999), el papel preponderante de las potencialidades de las personas (su capital humano) y la concepción de las organizaciones como sistemas sociales complejos. En ese sentido, tal y como lo propugnan disímiles autores (Alles, 2002; Cuesta, 2010; Levy-Leboyer, 1997; Morales, 2006), la GC despierta gran interés, ya que se adapta a los procesos de cambio del momento, al poner énfasis en las potencialidades del individuo para enfrentarlo. Aun cuando no existe un consenso acerca de su concepción, pues según Cuesta (2010), en ella influye su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo organizacional; en la práctica se muestra como factor de integración interna del sistema empresarial, siendo un eslabón unificador para los restantes subsistemas y políticas. Es por ello que alentamos a las organizaciones a aplicar la GC; pero no porque sea una práctica de moda, sino porque en ella, y en su implementación correcta, puede estar la clave de una adecuada gestión del potencial de las personas como valor esencial para el éxito en la mejora continua de las organizaciones y la transformación de su entorno.

En Cuba se ha introducido con gran énfasis este tema, sobre todo porque en los últimos años la economía ha sufrido una serie de transformaciones, fundamentalmente dirigidas a lograr un crecimiento sostenido sobre la base del incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo. Específicamente en 1987, según Medina & Ávila (2001), se comenzó a implementar en nuestro país un modelo de Desarrollo Organizacional que se conoce con el nombre de Perfeccionamiento Empresarial; tiempo después dicho proceso evolucionó hacia el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), al aprobarse en 2007 el Decreto-Ley no. 252 y su Reglamento, el Decreto no. 281, que en el capítulo VII respalda la implementación de una GCH integral en las empresas cubanas. Tal modelo de gestión fue concebido por Morales (2006) con el nombre: “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” y se encuentra documentado en la familia de NC 3000. Todo ello incorpora una valiosa plataforma para la introducción del enfoque de competencias en el sistema empresarial cubano, siendo las competencias laborales el núcleo teórico-metodológico que sustenta dicho modelo. Gracias al empeño de organizaciones y organismos del Estado, hasta fines de 2013 eran 39 las empresas certificadas¹ en Cuba con el SGICH, según datos ofrecidos por la Oficina Nacional de Normalización.

Como todo cambio, asumir una GCH con un enfoque de competencias supone retos y desafíos para las organizaciones; uno de ellos lo constituye el diseño del perfil del cargo por competencias. Contemplar su valor revierte gran utilidad, pues esta herramienta constituye el marco de referencia que establece el nivel de desempeño superior de los trabajadores necesario para alcanzar la efectividad organizacional: a medida que las personas crecen personal y profesionalmente, la empresa optimiza sus resultados y satisface a sus clientes. Dentro de la diversidad del tema, en el mundo y en Cuba se han ofrecido aportes en el procedimiento empleado para su diseño. Según

Soltura (2007), nuestra principal dificultad radica en la aplicación de los métodos de identificación de las competencias, ya que las NC 3000:2007 no clarifican cómo hacerlo. De ahí la importancia de su estudio y profundización, en aras de desarrollar procedimientos que posibiliten su implementación efectiva y coherente con el contexto político, económico y social. A juicio de las autoras, la Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización, propuesta por el propio Soltura (2009), ofrece contribuciones valiosas al respecto. No obstante, en Cuba esta temática constituye una necesidad imperiosa en camino a la adopción de un cambio, el cual puede estar dado por la implantación en todas las organizaciones de las NC 3000:2007 sobre el SGICH. Al respecto, gran parte del “hacer” que demanda corresponde a nuestra ciencia.

Es por ello que la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana en su empeño de responder a una solicitud creciente de las empresas ha diseñado un procedimiento metodológico para la construcción de perfiles de competencias, el cual es utilizado en las prácticas preprofesionales de los estudiantes de 3er año de Psicología. Dicho procedimiento pone el énfasis en la calidad de vida laboral del trabajador, rescatando la dimensión del poder hacer, con frecuencia ausente en las propuestas que se realizan sobre la gestión de competencias laborales. En su conjunto es una propuesta en continuo perfeccionamiento desde que se comenzó a utilizar en el curso 2006-2007 con la introducción del tema de las competencias laborales en el plan de estudios de la disciplina Psicología Laboral y de las Organizaciones. Uno de sus propósitos es contribuir a la eficacia organizacional a la par de promover el bienestar del ser humano en la organización. No obstante, solo se ha puesto en práctica, mayoritariamente en empresas inmaduras en el tema de la GC. Aun cuando se perciben beneficios en estos esfuerzos por el aporte de conocimientos a estas entidades y el puente universidad-empresa que se propicia, es mínimo el impacto mutuo de estas prácticas debido al *status quo* de dichas instituciones. De ahí surge la necesidad de contrastar con la experiencia de las empresas certificadas con el SGICH. Es importante señalar que aun cuando destacamos el nivel de experticia de estas empresas en materia de competencias laborales, por su condición de estar certificadas, reconocemos que todavía no existe un procedimiento teórico-metodológico acabado que homogenice el diseño de los perfiles, así como tampoco una estructura oficial de estos. En la NC 3001:2007, específicamente en lo que concierne a los requisitos vinculados a las competencias laborales, se define que la organización debe contar con un procedimiento documentado, en el cual quedará registrado cómo se realizó el proceso de identificación y validación de las competencias, pero no se precisa cómo hacerlo. Por esa razón, los estudios en el campo investigativo se han centrado especialmente en diseñar procedimientos para la identificación de las competencias² sin un previo análisis de las experiencias acumuladas: ¿Cómo llevan a cabo la gestión por competencias las empresas certificadas? ¿Qué tienen en común los procedimientos empleados para el diseño de los perfiles? ¿En qué se diferencian? ¿Qué teorías y enfoques sustentan estas prácticas? Un estudio exploratorio en este sentido nos hace partícipes de estos temas poco abordados por la Psicología. Es en definitiva, un modo de socializar lo que se está haciendo en el contexto empresarial en materia de perfiles de competencias; es gestionar un conocimiento que puede ser útil para la mejora continua empresarial.

Con la meta de dar respuestas a tales interrogantes, la investigación se desarrolló desde el Enfoque Cualitativo, a través del Estudio de casos Múltiples, con varias unidades de análisis (UA). Estas UA están dadas por aquellas categorías que estructuran el procedimiento para diseño de perfiles (objeto de estudio): referentes teórico-conceptuales que sustentan el trabajo con las competencias; métodos y técnicas aplicados para el diseño de los perfiles de cargo, incluyéndose además el análisis de los componentes del perfil y su aplicabilidad; es decir, la relación que este guarda con los procesos que integran el SGICH.

Finalmente, quedó constituida una muestra de 10 organizaciones cubanas (6 ubicadas en La Habana y 4 en otras provincias) certificadas con el SGICH (criterio de experticia) en el período comprendido de 2009 a 2013. Por sus características, la misma es de tipo no probabilística-intencional, ya que no interesa garantizar la representatividad, sino profundizar en los aprendizajes de las empresas que cumplen con el criterio de inclusión. Por tanto, el número de organizaciones laborales seleccionadas

dependió totalmente de la disposición de estas de colaborar en el estudio (solo 10 de 39 accedieron a formar parte de la investigación).

Para lograr recolectar la información necesaria se emplearon simultáneamente en cada organización las mismas técnicas e instrumentos, con cierto grado de flexibilidad. Fueron aplicados de ese modo: el análisis documental, la entrevista semiestructurada (aplicada solo a los informantes clave de las organizaciones ubicadas en La Habana) y el cuestionario (elaborado para los informantes clave de las empresas ubicadas en otras provincias). Este último se aplicó de manera autoadministrada, por envío a través del correo electrónico.

En lo adelante se recorrerán las unidades de análisis que conducen la investigación.

I. ¿Cómo diseñan las empresas certificadas el perfil del cargo por competencias? Hacia una sistematización del procedimiento teórico-metodológico empleado en empresas certificadas con el SGICH.

En cada empresa certificada con el SGICH se emplean procedimientos diferentes para diseñar perfiles de cargo por competencias, lo cual es coherente con el hecho de que las NC 3000:2007 explicitan qué debe hacerse, pero no cómo. De manera general, la integración de cada una de esas prácticas emergerá en este apartado como “sistematización” del procedimiento. Su descripción hace visibles ciertas tendencias (cuando el elemento de análisis es recurrente al menos en el 50% de los procedimientos) y/o regularidades (cuando se manifiesta la característica en más del 50%), así como rupturas, en el ejercicio de diseñar perfiles. Sin más, se presenta la descripción de las UA que integran el procedimiento teórico-metodológico para diseño de perfiles de competencias:

1) Referentes teórico-conceptuales que sustentan el trabajo con las competencias

Todo procedimiento llevado a la práctica se construye sobre una teoría que por su contenido lo estructure y le otorgue sentido. En el caso de los 10 procedimientos estudiados, el trabajo con las competencias y diseño de los perfiles de cargo estuvo sustentado, como muestra la tabla 1. (ver *Tabla 1*)

Fue uniforme encontrar como referente teórico obligatorio de los 10 procedimientos objeto de estudio las NC 3000: 2007 sobre el SGICH. Esto no es casual si tenemos en cuenta que se trata de empresas certificadas con dicho sistema de gestión, el cual convierte el enfoque de GC en el núcleo teórico para el diseño de perfiles de cargo y su implementación. Al respecto, es importante señalar que el 50% de esas organizaciones empleó las normas una vez determinadas las competencias de los cargos y diseñados los perfiles, pues su trabajo con las competencias comenzó antes de que existiera un documento que las oficializara; es decir, que en esos casos las normas fueron útiles para actualizar contenidos. El otro 50% las empleó sin un trabajo previo con las competencias, por tanto, en esos casos las normas contribuyeron a iniciarlo. El segundo referente teórico más empleado para el diseño de perfiles según su frecuencia relativa fueron los libros del autor Cuesta, referenciados por 4 de las empresas. Esto indica que el 40% de los procedimientos estudiados tienen en su base los postulados teórico-conceptuales de ese autor; mientras que el 20% los de Soltura (aunque en las 2 empresas en que este autor funge como referente teórico no se implementa fielmente la Tecnología que propone). Todo ello resulta interesante si tenemos en cuenta que los planteamientos de ambos autores, aun cuando trabajen con diferentes tipologías de competencias, son complementarios entre sí, pues parten de defender la sinergia del propio concepto de competencias laborales y su relación con la estrategia organizacional (la misma que propone la NC 3000). Esto puede ser aprovechado de manera positiva por las empresas que los emplean, pues le otorga homogeneidad al proceso de identificación de las competencias y diseño del perfil. Sin embargo, solo una empresa empleó los postulados de ambos autores a la vez como referente teórico para el diseño de los perfiles de competencias. De ahí que no puedan ser considerados como una tendencia a la hora de diseñar los perfiles.

Título/formato del material consultado	Tema que aborda	Autor	Centro	Año	País
-Folleto: <i>“Una herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos”</i> .	La GC como núcleo teórico-metodológico que permite el desarrollo de los RRHH.	-	Instituto Tecnológico de Alberta.	2000	Canadá
-Libro: <i>“Gestión de Competencias”</i> . -Libro: <i>“Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”</i>	La GC como núcleo que permite alinear los procesos de GRH con la estrategia organizacional.	Cuesta, A.	Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.	2001, 2005	Cuba
-Libro <i>“Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias”</i> .	La GC como núcleo que permite el desarrollo de los RRHH.	Pereda, S. & Berrocal, F.	-	2001	España
-NC 3000 sobre el SGICH	La GC como núcleo que permite implementar los procesos de GCH.	Basada en la Tesis de Doctorado de Morales, A.	ONN	2007	Cuba
-Tesis de Maestría: <i>“Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en organizaciones cubanas”</i>	La GC como núcleo que permite alinear los procesos de GRH con la estrategia organizacional.	Soltura, A.	Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.	2007	Cuba
-Tesis de Diploma: <i>“Gestión por competencias”</i>	GC	Morales, O.	Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.	2008	Cuba
-Tesis de Diploma: <i>“La Labor del Inspector A de Inmigración en Frontera. (AIJM): En busca del desempeño exitoso”</i>	La GC como núcleo que permite el desempeño exitoso de los trabajadores y la organización.	Recio, W.	Facultad de Psicología, Universidad de La Habana	2009	Cuba
- <i>Diccionario de competencias</i>	Competencias	Trelles, I.	Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.	s/a	Cuba
- <i>Diccionario de competencias</i>	Competencias	Díaz, M.	-	s/a	Colombia

Tabla 1: Descripción de los referentes teóricos que sustentaron el trabajo con las competencias.

El resto de los referentes teóricos no se repiten más de una vez en ninguno de los procedimientos; es decir, particularizan la práctica procedimental de aquella organización que lo empleó. El siguiente gráfico ilustra esta distribución (*Gráfico 1*):

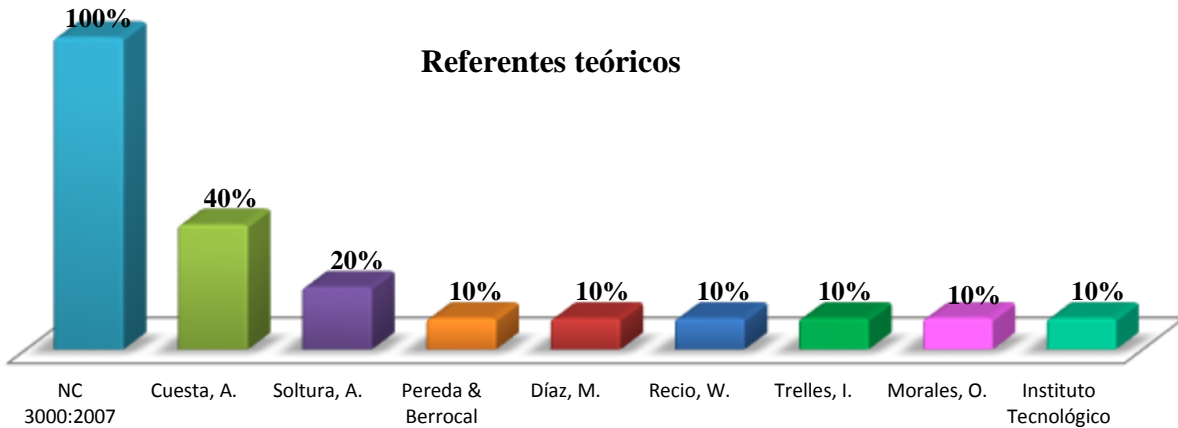


Gráfico 1: Por ciento de los referentes teóricos

Es importante señalar que de las 10 empresas, 2 desconocían los referentes teóricos de partida para el diseño de perfiles de competencias, exceptuando las NC 3000, que son referencia obligatoria. Las consecuencias de esas prácticas insuficientemente fundamentadas podremos constatarlas mejor en el análisis del resto de las unidades.

Si tenemos en cuenta las otras variables que describen el comportamiento de los referentes teóricos, vemos que, con respecto al lugar de donde parten, en su mayoría se relacionan con centros universitarios, específicamente vinculados a la carrera de Ingeniería Industrial. Cuatro de esos referentes así lo demuestran, apareciendo en 7 de los procedimientos. Por tanto, puede decirse que el 70% de los procedimientos empleados para el diseño de perfiles de competencias utilizan literatura proveniente de la carrera de Ingeniería Industrial (donde los libros de Cuesta, A. se consideran bibliografía básica).

Por otro lado, vemos que la literatura consultada varía en años, que van desde 2000 hasta 2009. Esto tiene sentido si tenemos en cuenta que de las 10 empresas, la mitad comenzó el trabajo con las competencias mucho antes de que salieran a la luz las NC, en 2007; y las que lo hicieron después, se certificaron antes de 2013. No obstante, es interesante ver cómo no se refiere literatura de los últimos 5 años, a pesar de ser obligatoria la actualización de los perfiles.

En lo que respecta a la nacionalidad de los autores que fungen como referentes de los procedimientos, podemos decir que hay una tendencia a emplear literatura cubana para el diseño de los perfiles de competencias, ya que de los 9 referentes teóricos, 6 son de nuestro país. Esto es positivo si consideramos la necesidad de desarrollar modelos cubanos con principios comunes, en aras de mejorar la GCH, en correspondencia con las auténticas necesidades y proyecciones del país. No obstante, ello no implica que la consulta de materiales de autores internacionales no sea enriquecedora, pues la misma contribuye a expandir la cultura sobre la temática, pero sobre todo, a estar actualizados acerca de lo que ocurre a nivel mundial.

2) Métodos y técnicas aplicados para la identificación de las competencias

El estudio de las actividades llevadas a cabo para el diseño de los perfiles arroja, de manera general, la existencia de 5 fases que se repiten en los 10 procedimientos metodológicos como regularidad. Estas son (*Ver Figura 1*):

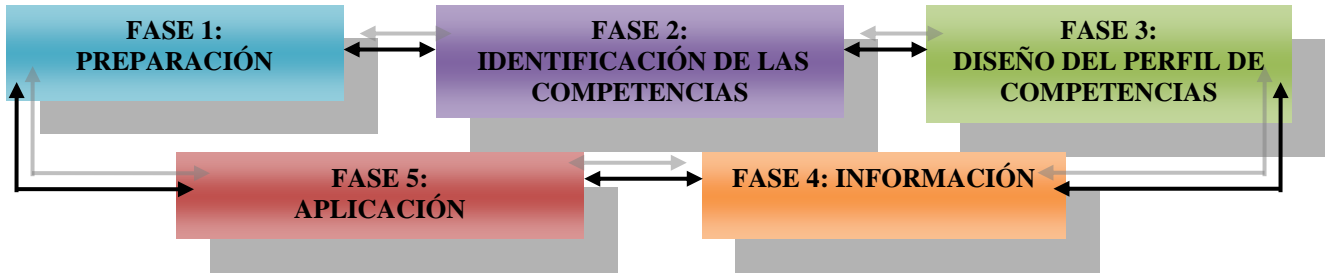


Fig. 1: Fases de los procedimientos metodológicos estudiados

La Fase de **Preparación** implica para el 100% de los procedimientos, tanto la creación del Comité de Competencias (CC) (también denominado *Consejo Asesor* o *Grupo de Perfilamiento*), como la capacitación de los expertos que lo integran. Este orden se cumple para el 60% de los procedimientos, pues en el otro 40% se efectúan las actividades a la inversa: primero la capacitación de los expertos y preparación del resto de los trabajadores, luego la creación del CC. Esto resulta interesante si tenemos presente el criterio de la “participación”. Rescatamos este aspecto porque solo en 4 de los procedimientos se preparó desde la primera fase a todo el personal, desde los directivos y especialistas principales, hasta el resto de los trabajadores. Cuando hablamos de “preparación” nos referimos no únicamente a recibir contenidos teóricos (cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc.), sino a involucrar a todos los trabajadores, que en última instancia, son los que cumplen con lo estipulado en el perfil de competencias. Esto se relaciona con la Fase 4 de **Información**, en la que, en la mayoría de los casos (en los 6 referidos procedimientos), luego de diseñado y aprobado el perfil, es que se presenta por vez primera a los trabajadores. Entonces ¿qué nivel de implicación pueden sentir los trabajadores con esos “modelos de actuación” en cuyo diseño no participaron? ¿no son los empleados los mejores expertos en el trabajo que realizan a diario? En cambio, en los 4 procedimientos restantes se implica desde el comienzo a todo el personal, se les devuelve una propuesta, y en base a su criterio, esta se modifica o aprueba finalmente. Aunque este razonamiento parezca irrelevante, lo cierto es que del tratamiento que se le dé a ciertas variables sociopsicológicas, como son la participación, la comunicación, la información, etc. dependerá en gran medida la efectividad de esta propuesta, así como su aplicación y puesta en práctica exitosa.

No obstante, lo demostrado por estas organizaciones indica que en la fase primera del procedimiento para el diseño de perfiles de competencias es regular que se cree desde el inicio el CC y se capacite solo a aquellos expertos que lo integran, que en su mayoría (el 100%) están relacionados con los cargos directivos y de especialistas. Mientras que en la fase de Información la tendencia es a presentar el perfil de competencias una vez aprobado, sin dar posibilidades de participación al resto de los trabajadores (Ver fig. 2).

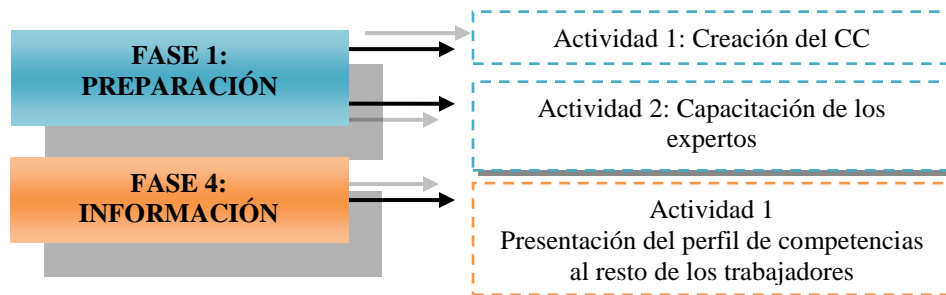


Fig. 2: Actividades comprendidas dentro de las fases de Preparación e Información

La fase siguiente es la de **Identificación de las competencias** a los tres niveles: organizacionales, de procesos clave y de los cargos. La cual se lleva a cabo para el 90% de los procedimientos de modo ordenado, es decir, siguiendo una secuencia por etapas. Al respecto, la tendencia está marcada por un orden inductivo (de lo general a lo particular), donde las competencias

organizacionales y de procesos suelen identificarse antes, pues de ellas emergen como nivel básico, las de los cargos, que en última instancia tributan a la estrategia organizacional. Solo en una empresa, que representa el 10% de la muestra, se efectuó esta fase de identificación simultáneamente en los 3 niveles.

Por otro lado, de las 10 empresas, el 70% efectuó el procedimiento de identificación de las competencias para todos los cargos. De ellas, existen 3 que no tienen diseñados perfiles para los cargos directivos (aun perteneciendo a los procesos clave), lo cual es contradictorio si tenemos en cuenta que los cargos de esa categoría deben ser ocupados por un personal altamente calificado, precisamente por las exigencias del cargo, las responsabilidades que asumen y las competencias que deben poseer como parte de la política de cuadros por la cual se rigen.

El restante 30 % de las empresas solamente ha identificado las competencias de los cargos clave, tal como establece la NC 3001/2007. Se considera que esta práctica limita la gestión y el desarrollo de competencias como estrategia global de la organización.

En relación con los métodos y técnicas aplicados para la identificación de las competencias, el Análisis documental emergió como el más empleado (en un 100% de las empresas). Esto es coherente partiendo de lo básico e imprescindible que resulta la consulta de materiales para poder llegar a identificar las competencias de los cargos, de ahí que en 9 de los 10 procedimientos estudiados haya sido lo primero en efectuarse.

Por otro lado, dentro de la Fase 2 de Identificación de las competencias, 5 de los procedimientos estudiados incluyen el estudio de condiciones y exigencias laborales, llevado a la práctica a través de técnicas como el Diario de actividades (empleado en 2 de esos procedimientos), la Observación de las condiciones laborales (empleada en 5) y un Cuestionario para caracterizar el puesto de trabajo (empleado en 1). Es interesante ver cómo los procedimientos de estas 5 empresas toman en cuenta para la identificación de las competencias, no solo lo que hace la persona (sus funciones), sino cómo y dónde lo hace, es decir, la relación que se da entre condiciones y exigencias laborales.

El Método de Expertos Delphi aparece empleado en 5 de las empresas, en correspondencia con técnicas de apoyo como la Tormenta de ideas. En lo que respecta a este método, de las empresas que lo aplicaron, solo 3 lo hicieron tal cual se describe en la literatura, respetando las rondas de trabajo para buscar el consenso y hallando los respectivos coeficientes de concordancia. Otra de las empresas lo aplicó en modalidad de cuestionario, es decir, ofreciendo a los trabajadores las competencias y comportamientos a seleccionar, pero sin la posibilidad de que añadieran otras nuevas en caso de que lo desearan. La otra empresa lo “aplicó” como una formalidad para dejarlo registrado en el procedimiento documentado obligatorio, pues realmente no fue llevado a la práctica respetando la lógica que propone. De hecho, en el perfil del cargo aparecen las competencias, pero no ponderadas, aun siendo esa una fase del método Delphi. En su lugar, el método que contribuyó a la identificación de las competencias fue el Análisis Funcional. El mismo es empleado en 3 de los procedimientos, representando el 30%. Sobre su utilización es importante señalar que, aun cuando el análisis de las funciones de los cargos no deja de ser meritorio en la identificación de las competencias, no pueden desconocerse las características personales y potencialidades del trabajador. Se debe recordar que la perspectiva para la construcción del perfil de competencias del cargo es el “trabajador trabajando”, de manera que se visualice la integración entre el cargo y la persona que lo ocupa. Además, ha de respetarse lo que teóricamente se conceptualiza como “competencias laborales”, tanto por su nomenclatura como por su diseño y contenido. No obstante, este método por el porcentaje que acumula no se convierte en una regularidad a la hora de identificar las competencias de los cargos, así como tampoco el Método de Incidentes críticos, llevado a la práctica solo por una de las organizaciones. Sin embargo, desde la experiencia de las autoras, este último resulta muy valioso para la identificación de los criterios de éxito en el desempeño, los cuales son imprescindibles para la nivelación de las competencias.

Por su parte, la Entrevista a especialistas de los cargos fue común aplicarla para la identificación de las competencias; al menos en 6 de los procedimientos.

Si hacemos un análisis al respecto, vemos que los métodos varían de un procedimiento a otro, pero suele haber mayor uniformidad en aquellos que se emplean como antesala a la determinación de competencias; dígase el Análisis Documental, la técnica del Diario de actividades, la Observación de condiciones laborales, el Cuestionario para caracterizar el puesto de trabajo y la Entrevista a especialistas de los cargos. En la etapa posterior de diseño de las competencias tiende a ser utilizado de forma excluyente un único método, como son: Análisis Funcional; Incidentes críticos o Método Delphi.

En resumen, podemos decir que por regularidad en los procedimientos estudiados se emplean métodos y técnicas preliminares, de los cuales se recopila información que sirve de base para la ulterior identificación y validación de competencias. De ellos, los más empleados suelen ser el Análisis Documental, la Entrevista a expertos y la Observación de condiciones laborales. Mientras que como método central tiende a usarse el Delphi por Rondas, ya que a partir de su aplicación quedan determinadas las competencias que formarán parte del perfil. La técnica auxiliar de la Tormenta de ideas contribuye a su puesta en práctica exitosa. El siguiente gráfico (Gráfico 2) ilustra lo antes descrito.

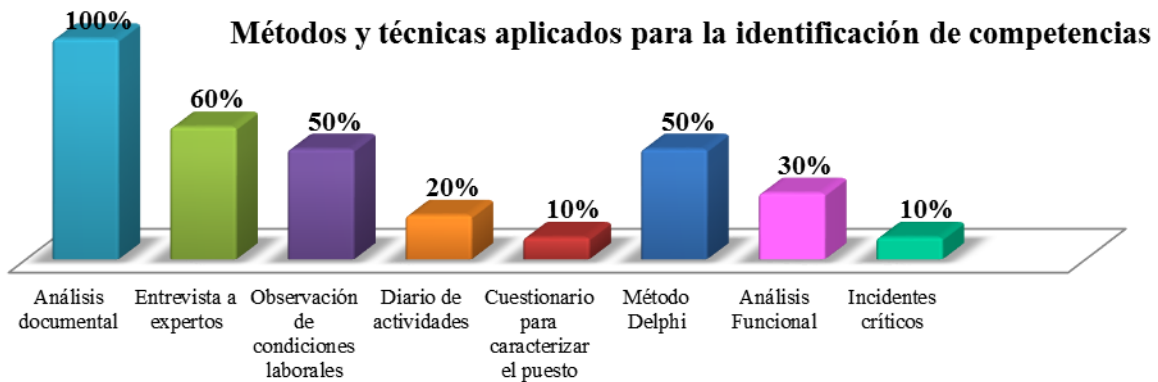


Gráfico 2: Por ciento de los métodos aplicados para la identificación de las competencias laborales

Por último, estarían restando las Fases 3 y 5 de Diseño y Aplicación del perfil de competencias. Las mismas serán descritas en los análisis de las unidades de estudio que a continuación se exponen.

3) Contenidos o Componentes del modelo de perfil de competencias

Estas empresas, como parte de su procedimiento, emplean referentes teóricos y aplican métodos con la finalidad de lograr un modelo de actuación del trabajador; ese “modelo” es el perfil del cargo por competencias. Pero así como varían los referentes y los métodos en cada organización, el perfil diseñado, y por ende, su contenido, también es diverso.

Si integramos los “*elementos fundamentales*” que aparecen regularmente en los 10 procedimientos estudiados como componentes del perfil, tendríamos que en el 100% de ellos se incluye como primer contenido del modelo los Datos generales del cargo. Dentro de este aspecto, 4 de los perfiles toman textualmente lo refrendado en el calificador de cargos (*nombre, grupo escala y requisitos de conocimientos*), mientras que otros 4 añaden otras consideraciones de interés (*unidad organizativa a la que pertenece, categoría ocupacional, subordinación directa, subordinados, salario básico y pagos suplementarios*, fundamentalmente). Esta última información se considera pertinente para ubicar el cargo en la estructura organizacional, con sus consecuentes funciones y competencias. Los 2 perfiles restantes son diferentes: en un caso se indica solo el *nombre del cargo* y el *proceso al que pertenece*; y en el otro, además de la *denominación del cargo* y el *área de trabajo*, el *nombre de la persona*. Este último dato no se considera necesario, es válido recordar que el perfil se diseña para el cargo, no para la persona que lo ocupa.

Por regularidad, el segundo contenido que suele incluirse en el perfil de competencias es la Misión del cargo, en este caso el 70% de los documentos analizados la contemplan. Con igual porcentaje aparece el apartado de Responsabilidades.

El siguiente elemento a tener en cuenta son las Condiciones laborales. El 60% de los perfiles las incluye como contenido que influye en el desempeño superior del trabajador. Si ordenamos ese contenido relativo a las condiciones laborales, según la clasificación que nos ofrecen los autores Straub y Hacker, tenemos que en los 6 perfiles emergen condiciones específicas de la actividad, relacionadas con el *tipo de gasto (físico o intelectual)*. A esta le siguen las condiciones del puesto, que aparecen en 5 de esos perfiles y se relacionan con los *medios y equipos de trabajo*, incluidos *los de seguridad necesarios para prevenir los riesgos* (estos últimos aparecen en solo 3 perfiles), las *relaciones del cargo con otros*, la *postura física* (aparece en 4) y el *clima laboral* (aparece solo en 1). Por otro lado, las condiciones organizativas aparecen en 4 de esos perfiles, haciendo mención básicamente al *horario* y al *régimen de trabajo y descanso*. Aunque con una frecuencia menor de aparición (en 3 de los 6 perfiles), se mencionan las condiciones ambientales óptimas, específicamente aquellas vinculadas con el *lugar de trabajo* y la descripción del *ruido* y la *iluminación*. Por último, 4 de estos perfiles tienen en cuenta las condiciones interiores relacionadas con la *seguridad y salud*; específicamente asociada a los riesgos y enfermedades a las que se expone el trabajador como ocupante del cargo. Sin embargo, estos aspectos disfuncionales se relacionan solo con riesgos físicos (accidentes laborales).

De ese modo, vemos cómo todas las condiciones laborales no son recurrentes en los 6 procedimientos que las toman como contenido, sino que por regularidad podemos decir que se incluyen solo las específicas de la actividad (tipo de gasto) y las del puesto de trabajo (medios y equipos de trabajo).

Las autoras insisten en que el componente del perfil relacionado con las condiciones laborales debe ser atendido con especial interés, pues el desempeño superior no solo depende de las competencias laborales de la persona que ocupe el cargo, sino además de crear las condiciones laborales óptimas que propicien el nivel de desempeño aspirado. De esta forma también se contribuye a la prevención de riesgos, accidentes y enfermedades profesionales y a la promoción de la salud en el trabajo.

Otro de los contenidos que se distingue en el perfil son los Requisitos mínimos personales para ocupar el cargo. En ese sentido, el 70% de los perfiles lo incluyen, o bien al inicio, como parte de los *"Datos generales del cargo"* (en 3 de los perfiles está colocado de ese modo), o al final, antes de listar las competencias laborales (en los 4 restantes). Asimismo, comprenden requisitos diferentes: fue regular encontrar en 7 de esos procedimientos el *nivel académico mínimo*. Sin embargo, la *formación* necesaria para ocupar el cargo solo aparece en 4 de ellos, mientras que la *experiencia requerida* y las *especialidades preferentes* para ocuparlo, aparecen en solo 2 de esos perfiles. Esta información es importante en caso de necesitarse, pues puede guiar una selección más fina de un candidato idóneo para el cargo. Algo resulta interesante con respecto a este contenido, y es que en 3 de los perfiles se incluyen *"requisitos físicos o de apariencia"*, a los que se asocian aspectos como características físicas, edad, sexo y estado civil. Esto último cobra importancia cuando se trata de cargos cuyos requerimientos son muy específicos, por el propio contenido de la actividad y las condiciones laborales en las que se inserta. No obstante, debe manejarse cuidadosamente en qué cargos y situaciones ha de usarse, siempre como criterio de idoneidad y no como móvil que puede conducir a la discriminación y al prejuicio. Además, hay que tener presente, tal y como lo declara la NC 3000, que el perfil de competencias incluirá solo aquellos elementos que resulten imprescindibles para el desempeño superior del trabajador, sin divagaciones o ambigüedades que puedan confundir a quien lo desempeñe, e incluso a quien lo emplee para seleccionar, evaluar o capacitar.

Por último, el 100% de los perfiles incluyen las Competencias laborales y aquellas dimensiones/ unidades/ elementos o comportamientos de ellas derivados. En el caso de las competencias, en 6 de los perfiles aparecen ponderadas según su importancia para el cargo. En lo que respecta a la cantidad listada en el perfil, puede decirse que en 6 de ellos se listan tantas competencias como

consideren los expertos, aunque la media suele ser de 10 competencias. No obstante, existen perfiles diseñados que sobrepasan ese número. En última instancia, hay que tener presente que el perfil debe recoger aquellas competencias que resulten esenciales para el desempeño superior del trabajador. Un perfil con un gran número de competencias, en lugar de convertirse en una herramienta útil para promover la efectividad organizacional y el desarrollo profesional y personal de quien lo desempeña, puede provocar el efecto inverso (*boomerang*): ambigüedad de rol, sobrecarga, desmotivación, etc. Es por ello que la literatura especializada recomienda listar en los perfiles entre 6 y 8 competencias.

En cuanto a la definición de las competencias laborales, hay que rescatar la sinergia propuesta por la NC 3000. Cuando decimos que el perfil debe contener competencias integradas en dimensiones, no lo hacemos únicamente para reducir la cantidad de ellas, sino para potenciar en la práctica la propia relación dialéctica que el concepto ofrece. Como tendencia, en 5 de los perfiles estudiados las competencias cumplen con dicha sinergia; es decir, por su contenido integran en sí mismas otras dimensiones competenciales (*Ver figura 3*). Sin embargo, en los 5 perfiles restantes se incluyen de modo independiente apartados de conocimientos (generales y específicos), actitudes, habilidades y cualidades personales, respectivamente (*Ver figura 4*). De alguna manera, el hecho de distanciar estas dimensiones del resto de las que integran el concepto “competencias laborales”, rompe con la sinergia propuesta en la NC 3000; incluso siendo ese el referente teórico por excelencia de estas organizaciones. Al respecto, emerge la necesidad de profundizar y consolidar mejor los referentes teóricos de partida, pues son los que en definitiva sustentan el trabajo en la práctica.

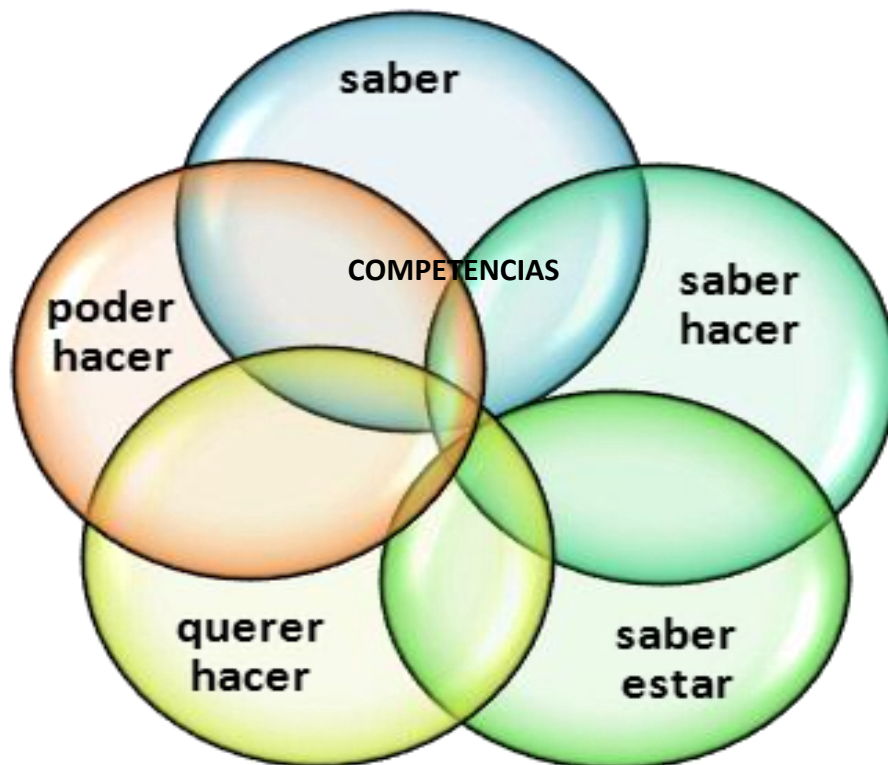


Fig. 3: Sinergia del concepto competencias

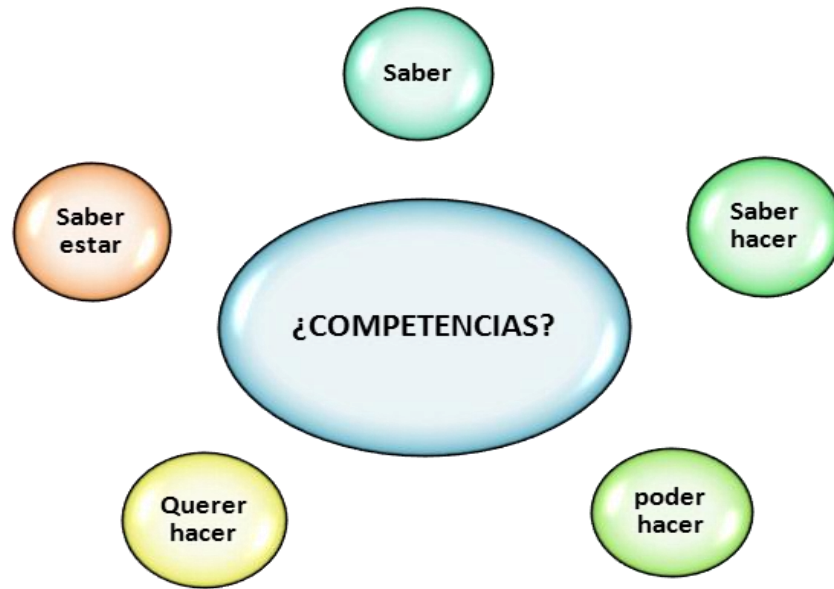


Fig. 4: Fragmentación del concepto competencias

Muy relacionado con esto está la idea de confeccionar la matriz de competencias del perfil en correspondencia con una matriz de funciones, tanto por la forma en que están redactadas las supuestas competencias, como por su contenido. Aun cuando no sea regular encontrar este problema en los perfiles estudiados, ya que aparece solo en 3 de ellos, sí resulta oportuno su comentario, pues en esas organizaciones las competencias quedan definidas como funciones, y sus indicadores comportamentales como sub-funciones. En cualquier caso, resulta absurdo que una persona pueda poseer funciones. Lamentablemente, es ese el tratamiento que se le da al concepto “competencias laborales” en dichas empresas, el cual tergiversa lo planteado en las NC 3000 y no supera el enfoque tradicional de los calificadores de cargo.

Por otro lado, en 6 de los perfiles se incluyen competencias que tributan al desarrollo de la personalidad del sujeto trabajador, en tanto potencian el *aprendizaje continuo*, el *autocontrol*, la *innovación y creatividad*, la *autoconfianza*, etc. Aunque meritoria, con solo esa consideración no puede decirse que estas organizaciones trabajen de modo integral por la calidad de vida de sus trabajadores. Al respecto, es interesante destacar que así como es necesario incrementar la efectividad y productividad organizacional, a través del desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas; también lo es el interés en la salud de las personas que trabajan, con la identificación, evaluación y prevención de riesgos tanto físicos como psicosociales, de los cuales puede derivar la formación de competencias relacionadas con su seguridad. De alguna manera esta investigación intenta apoyar el intercambio y la expansión de esas ideas en el sector empresarial, ya que como psicólogos ese es nuestro interés: el bienestar y la realización plena del ser humano en la organización laboral.

Por último, aun cuando no es regular encontrar la Nivelación de competencias en el perfil, de los 10 estudiados, hay 2 que la incluyen, con niveles de desarrollo diferentes. Otras 4 empresas tienen en cuenta el nivel de desarrollo de la competencia, pero en un modelo independiente de evaluación del desempeño.

Hasta aquí hemos presentado cuáles son los principales contenidos que se incluyen dentro del perfil de competencias. Coincidentemente, la literatura especializada en el tema registra la mayoría de los que aquí se han evidenciado. El gráfico 3 ilustra mejor esta descripción, respetando el orden en que aparecen estos contenidos en la mayoría de los perfiles estudiados.

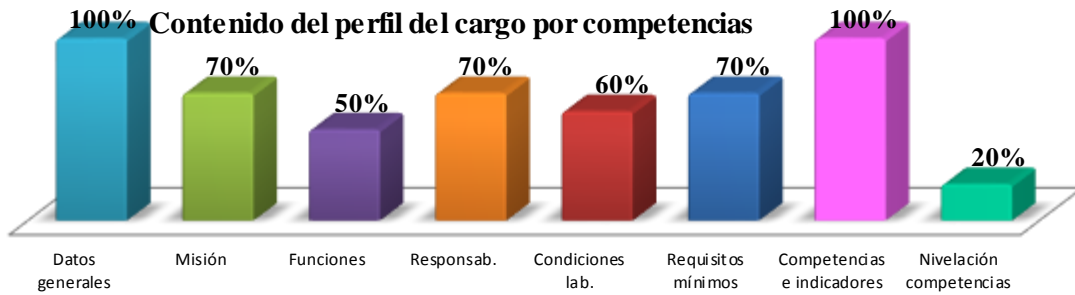


Gráfico 3: Por ciento con que aparecen los contenidos incluidos en el modelo de perfil de competencias

4) Aplicabilidad del perfil del cargo por competencias

De nada vale haber consultando la teoría más actualizada y aplicado los métodos más efectivos, si aquello que se concibe como el resultado de esa unión, en este caso, el perfil de competencias del cargo, no se lleva a la práctica. La idea no es diseñar el documento por pura formalidad, sino implementarlo como una verdadera herramienta de trabajo, cuyo valor es potencial en la medida en que es útil para alcanzar tanto la eficiencia y eficacia organizacional, como el desarrollo de la personalidad del sujeto trabajador. Precisamente, la condición holística del término competencias laborales ha contribuido a que el perfil del cargo favorezca la implementación de los procesos del SGICH.

En las 10 empresas objeto estudio, la GCH se inserta en 7 de ellas como un proceso de apoyo, en una como estratégico y en otra como clave (la restante no tiene definida tal calificación). Esto nos da cuenta de cuán poco probable es que hoy día se conciba la gestión del capital humano, del cual son portadoras las personas en la empresa, como un proceso que agrega valor, aun a largo plazo. Hablamos de ese tiempo porque raramente los activos intangibles, como lo son las competencias, muestran el impacto directo sobre resultados tangibles como productividad, ganancia y rentabilidad; más bien su impacto es de tercer orden. Queda mucho conocimiento por promover respecto a tales ideas en el contexto empresarial cubano actual, pues ni siquiera en empresas certificadas con el SGICH esta cultura se ha expandido como debería. La práctica demuestra que los procesos clave de una empresa están relacionados con la productividad bruta, y ni siquiera en esos casos la “estrategia” para elevarla llega a ser la gestión del potencial humano. (Ver gráfico 4)

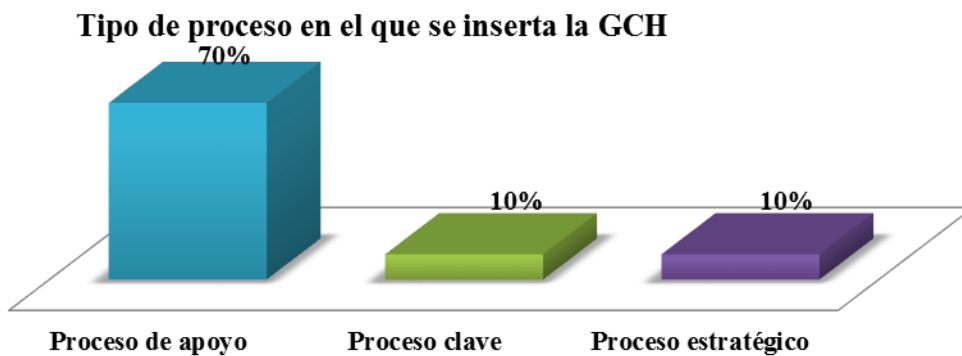


Gráfico 4: Por ciento del tipo de proceso en el que está insertada la GCH

Como vemos, esta gestión no pasa de ser un “apoyo” para la organización. En ese sentido, ¿se dará realmente en estas empresas la importancia que debería a la gestión del capital humano? ¿se explota el uso del perfil de competencias laborales en todos los procesos que permiten potenciar las competencias de las personas?

En la práctica encontramos que el perfil del cargo por competencias suele implementarse con mayor frecuencia en los procesos de Evaluación del Desempeño, en el 100% de las empresas; Capacitación y Desarrollo, en el 90%; Selección de Personal, en el 80% y Reclutamiento, en el 70%. Por su parte, en el proceso de SST, solo 3 organizaciones refirieron utilizar el perfil, a pesar de ser ese uno de los aspectos que se destacan como componente de la descripción del cargo. En el caso de la Organización del trabajo se alude la importancia del perfil sobre todo para estudios de tiempo, de optimización de plantilla, aunque no se implementa en la práctica, pues según comentaron algunos de los informantes clave *“la actividad de GCH se ha vuelto extremadamente burocrática”*, con espacio limitado para este tema que resulta uno de los más complejos por la preparación técnica que exige. Al respecto, emerge la necesidad de potenciar el uso del perfil del cargo en ese proceso tan necesario, en aras de contribuir a la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización. Del mismo modo ocurre con los procesos de Estimulación moral y material y el de Comunicación Institucional, se reconoce un pobre uso del perfil en ellos. El gráfico 5 ilustra mejor lo antes comentado.

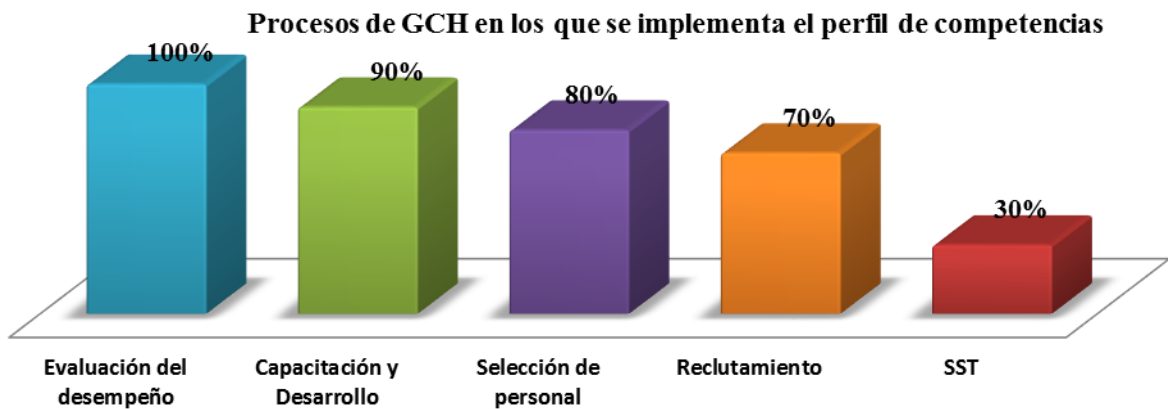


Gráfico 5: Por ciento con que se implementa el perfil de competencias en los procesos de GCH

Tomando como partida estos resultados, el análisis de la aplicabilidad del perfil de competencias puede enfocarse en dos direcciones: por un lado, volcada a lo interno de cada proceso; y por otro lado, apuntando hacia la relación entre los procesos, la cual tiene lugar a través de las competencias.

De ese modo, tenemos que en el proceso de Reclutamiento, específicamente el externo, la convocatoria para ocupar el cargo incluye una breve síntesis de este (principalmente los datos generales y las funciones), así como los requisitos mínimos para ocuparlo. Ambos aspectos se toman del contenido descrito en el perfil. En el caso del reclutamiento interno se tienen en cuenta los resultados de la persona en las evaluaciones del desempeño y la correspondencia entre las funciones del cargo que ocupa y del que se requiere cubrir. No obstante, vemos que las competencias requeridas para el cargo no se consideran en ninguna de las dos formas de reclutamiento; más bien, en las fuentes que se emplean para reclutar (anuncio, agencias de empleo, universidades, etc.) se solicita básicamente el cumplimiento de los requisitos formales que vienen a ser los “mínimos” refrendados en el perfil. En los casos en que a este proceso donde el candidato no conoce que se espera de él en términos de competencias, le suceda una selección rigurosa de personal, la organización estaría perdiendo en todos los sentidos: tiempo, recursos, pero sobre todo, personal competente, porque puede que ninguno de los que se presente reúna las competencias requeridas, aunque sí los requisitos personales mínimos. Como ocurrió en las organizaciones objeto de estudio, a un proceso de reclutamiento en el que no se consideran las competencias requeridas para el cargo, le sucede una Selección acorde con lo solicitado. Esto quiere decir que el perfil de competencias se emplea en el proceso de selección solo teniendo en cuenta los requisitos mínimos para ocupar el

cargo, que se comprueban fundamentalmente a través de dos vías: los documentos que los avalan (currículum vitae, certificados de graduado, chequeo médico pre-empleo, carta de recomendación, etc.) y una entrevista. Dicha entrevista para todos los casos se divide en dos partes: una de carácter general, llevada a cabo por el especialista de GCH encargado de este proceso, con el objetivo de confrontar el cumplimiento de los requisitos formales; y otra técnica, con el directo y/o especialista del área en cuestión para verificar los conocimientos indispensables sobre el cargo. Aunque consideramos la entrevista como una técnica muy eficaz, en correspondencia con lo que la literatura científica reporta, también hay que tener en cuenta que por sí sola no es confiable. Las personas suelen ofrecer su mejor imagen en una entrevista de selección. Por tanto, puede decirse que el proceso de selección llevado a cabo por las empresas estudiadas se caracteriza por no aplicar ningún método o técnica para evaluar las competencias laborales requeridas; sino que la decisión se sostiene en función del cumplimiento de los requisitos formales mínimos para ocupar el cargo. Una vez que el candidato seleccionado es ubicado en el cargo, durante el período de 6 meses de prueba es que se determinan las brechas en relación con las competencias requeridas (no antes). En base a esto la persona puede o no acceder a la plaza. El mismo análisis que con el Reclutamiento podría hacerse en este caso, pues si se seleccionara realmente en base a las competencias, el margen de error con respecto al período de prueba (Inducción), e incluso después este, disminuye, y en esos casos el tiempo y los recursos invertidos en entrenamiento durante esa etapa, no resultan en vano. Eso sin tener en cuenta un análisis costo-beneficio más profundo y a largo plazo. Por otro lado, aunque no constituya una regularidad del procedimiento, es pertinente señalar la participación del psicólogo en 3 de las empresas estudiadas, en lo que respecta a este proceso; destacando la actividad de selección realizada por uno de ellos, ya que de las 8 empresas que implementan el perfil en este proceso, solo en una se aplican técnicas de selección para los cargos clave. En este caso se toman en cuenta las competencias (genéricas y técnicas), y en base a su evaluación el jefe del área elabora el examen profesional y el psicólogo prepara previamente las técnicas a aplicar (desde Test Psicométricos, Entrevista, Técnicas abiertas, hasta Juegos de Simulación). Tal evaluación psicológica se realiza en función de los resultados de las técnicas aplicadas, los cuales se comparan con lo que se espera de la persona que aparece descrito en el perfil (determinación del nivel de ajuste persona-cargo y pronóstico de desarrollo).

Lo descrito hasta aquí acerca de estos procesos se ilustra mejor en la siguiente figura (ver figura 4).

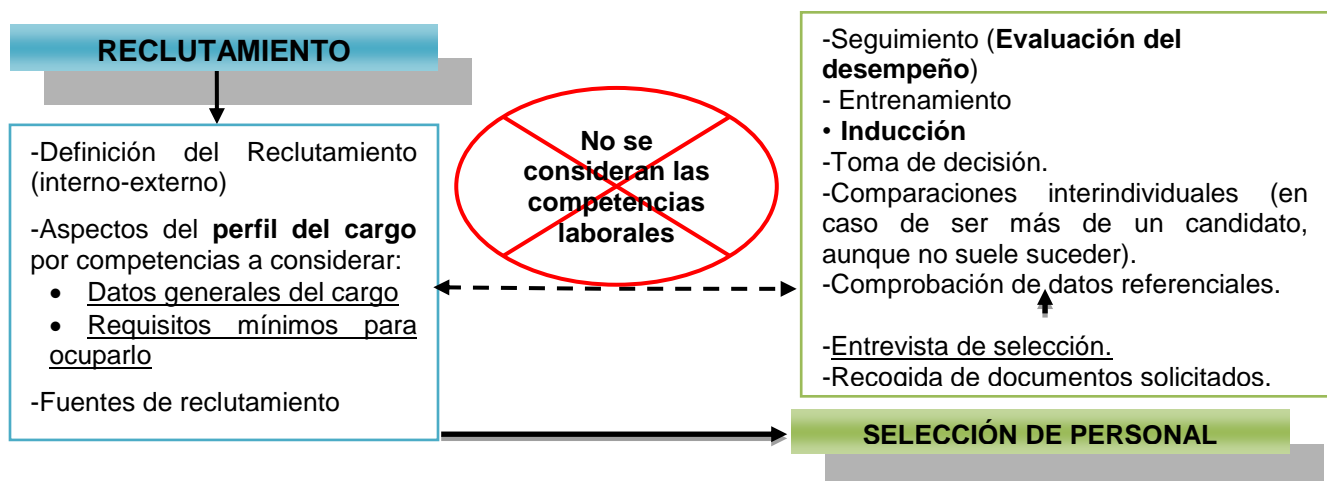


Fig. 4: Descripción de los procedimientos de Reclutamiento y Selección

Como se mencionaba anteriormente, una vez que la persona es seleccionada, durante el período de prueba debe realizársele la Evaluación de competencias. De las 10 empresas estudiadas, 6 tienen concebida esta evaluación independiente de la del desempeño. Por su parte, el otro 40% incluye el *"cumplimiento de las competencias requeridas"* como un indicador de la Evaluación del desempeño.

Por tanto, pudiera decirse que existen 2 formas de evaluar las competencias en estas organizaciones: de manera global (teniendo en cuenta su desarrollo general) y específica (teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de cada competencia e indicador comportamental). Lo que sucede en torno a este proceso es que existen dos documentos legislados que pudiera parecer que exigen requerimientos distintos, aunque pueden perfectamente integrarse, de modo que se logre evaluar el “desempeño por competencias”. Por un lado, la Resolución 21:2007; por el otro, las NC 3000:2007. Como regularidad estas empresas evalúan el desempeño independientemente de las competencias. De hecho, la evaluación de estas competencias se efectúa anualmente, mientras que el desempeño es evaluado además, mensual, trimestral y/o semestralmente. Lo que ha solido ocurrir es que ambas formas de evaluación (por lo complejas que se tornan y el tiempo que requieren para su realización) son efectuadas por los evaluadores por una cuestión formal que limita el beneficio que pudiera tener realmente el proceso, tanto para la organización como para la superación de los trabajadores. A todo esto se suma la poca cultura que existe sobre el tema en las diferentes áreas de trabajo, donde muchas veces hay que insistir para que se efectúen las evaluaciones, que por lo general se entregan a destiempo. Al respecto, emerge la necesidad de elaborar métodos de evaluación sencillos de aplicar por los evaluadores, que fusionen tanto desempeño como competencias. Igualmente, es necesario destacar que si no se comprende la relación de complemento y retroalimentación que posee la Evaluación del desempeño con el Análisis y Diseño de Puestos, y por tanto, con el perfil del cargo por competencias, estos pasan a constituir trabas legales o documentos estériles, afectando su relación con otros procesos clave de GCH como la Selección de personal, la Compensación laboral, pero sobre todo, la Capacitación y el Desarrollo profesional. Con respecto a este último proceso, su planificación parte de la evaluación de competencias anual (es la técnica por excelencia), en la que los evaluadores, a partir de las brechas identificadas, diagnostican las necesidades de capacitación (DNC), y de ellas emerge, en primer lugar, el plan de capacitación individual, y tiempo después el plan del próximo año. Aun cuando el proceso esté concebido de ese modo en las 9 organizaciones que implementan el perfil en él, la práctica de algunas de ellas demuestra que todavía debe insistirse en el inicio de este ciclo: en el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Aunque su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea, mucho está escaseando la profesionalidad en ese sentido: se sugieren cantidades desmedidas de acciones de capacitación que no se corresponden con las evaluaciones y muy poco tienen que ver con las necesidades reales de las personas y la organización; o simplemente se le resta mérito a la actividad, toda vez que los diagnósticos de necesidades no se entregan en tiempo. Hechos como estos hacen que el proceso de Capacitación, en lugar de dar ganancias, reporte pérdidas (de tiempo, de gastos materiales, etc.), pues no se le da en la práctica la importancia que debería.

Por último, aun cuando no constituya una regularidad el implementar el perfil de competencias en el proceso de SST, pues solo el 30% de las empresas lo reconocieron, ha de destacarse al menos su importancia. La dirección y cada trabajador debe conocer cuáles son las condiciones laborales óptimas para su desempeño y tener identificados los riesgos psicosociales, así como los físicos y otros que pueden poner en peligro su salud. Con ello se puede contribuir no solo a la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales, sino a la promoción de la salud y el bienestar humano en la organización.

A continuación, el siguiente esquema (*figura 5*) resume lo descrito anteriormente.

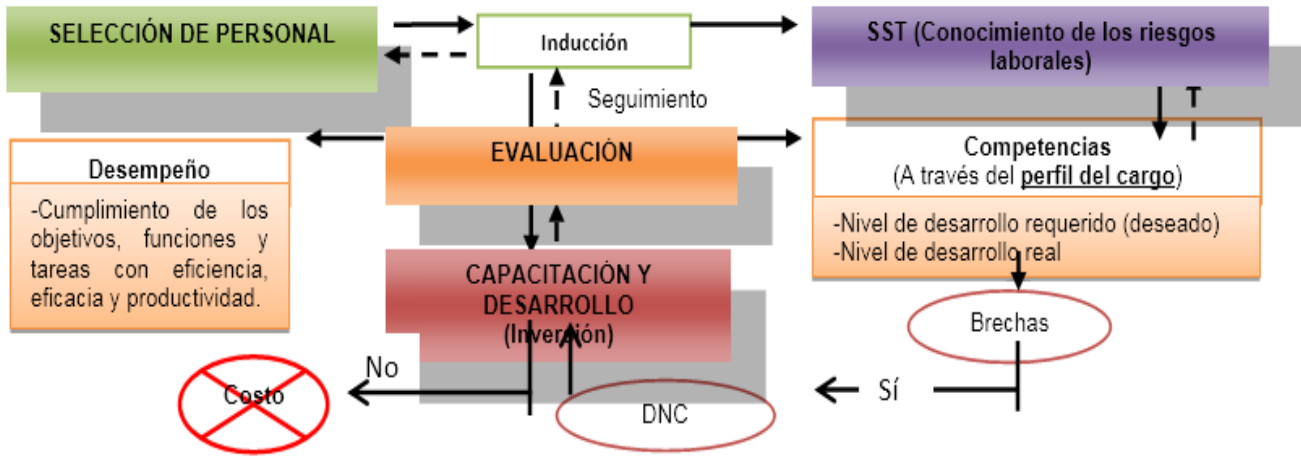


Fig. 5: Relación entre los procesos en los que se implementa el perfil de competencias

Lo descrito sobre la aplicabilidad del perfil de competencias no hace más que confirmarnos la idea de que se debe potenciar más su implementación como herramienta de trabajo, en aras de esclarecer la relación entre los procesos de GCH en los que se emplea, pues en la práctica se torna difusa. Esto denota, en alguna medida, que la tan añorada integración que se desea alcanzar en los procesos que componen la GCH, de modo que su resultado conjunto impacte en la estrategia de la organización, aún debe continuarse perfeccionando.

Hasta aquí se han descrito las prácticas de estas organizaciones en relación al diseño de perfiles de cargo por competencias, de modo que lo hallado como regularidad o tendencia en cada una de ellas propicia una sistematización del procedimiento para el diseño de los perfiles de cargos por competencias. A continuación, se expone un esquema (figura 6) que resume los contenidos que fueron más recurrentes.

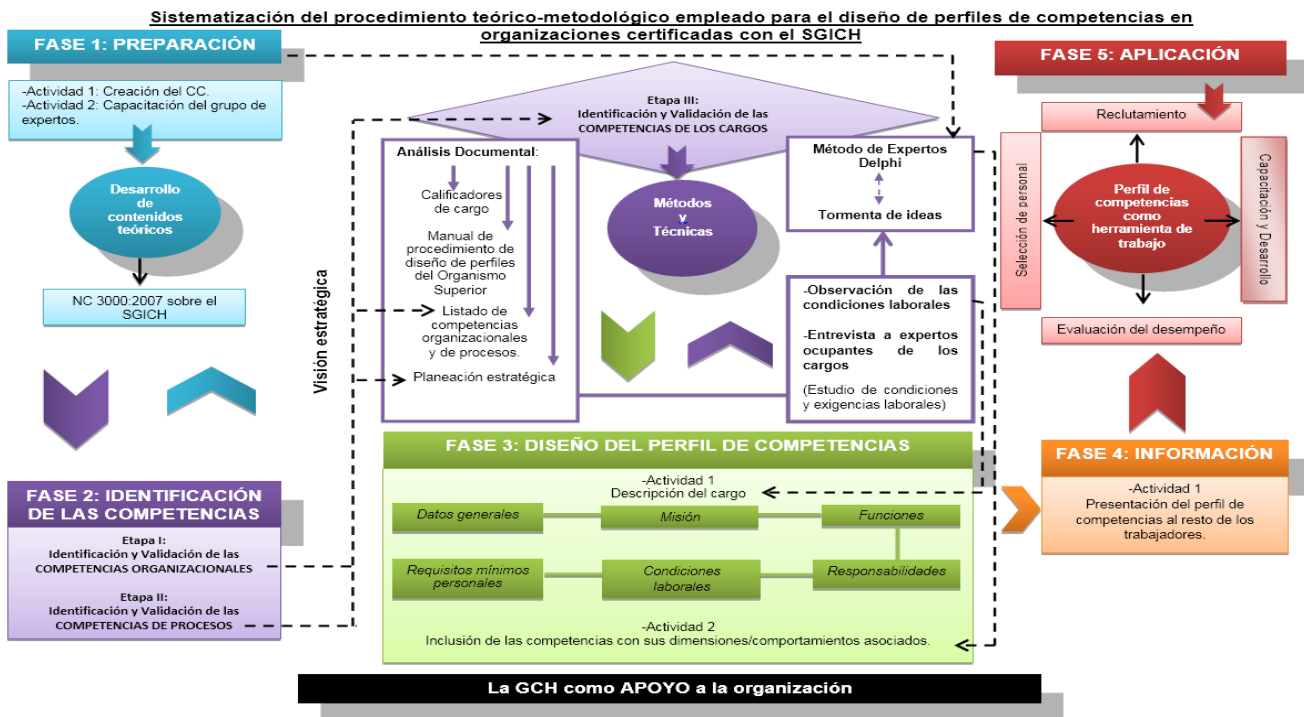


Fig. 6 Sistematización

Ultimando ideas... socializando aprendizajes

De manera general, la sistematización de los 10 procedimientos estudiados en empresas certificadas, arrojó tendencias y/o regularidades en el ejercicio de diseñar perfiles de competencias. Podemos concluir que efectivamente, en los procedimientos de empresas que responden al mismo Organismo Superior tiende a existir una comunidad de elementos semejantes; además de que por regularidad, las NC 3000: 2007 son el referente teórico obligatorio.

Por su parte, cada procedimiento está integrado por 5 fases: Preparación, Identificación de las competencias, Diseño del perfil, Información y Aplicación. Para cumplimentar la tercera de ellas se emplean métodos y técnicas preliminares. Los más recurridos son: el Análisis Documental, la Entrevista a expertos y la Observación de condiciones laborales. Como método central suele usarse el Método Delphi por Rondas. En lo que respecta a los contenidos que aparecen regularmente en los perfiles estudiados, encontramos (en orden de aparición): Datos generales del cargo; Misión; Funciones; Responsabilidades; Condiciones laborales (por regularidad se incluyen solo las específicas del cargo y las del puesto de trabajo); Requisitos mínimos personales (por regularidad solo aparece el nivel académico mínimo); y por último, las Competencias laborales con sus dimensiones/ unidades/ elementos o comportamientos asociados. El diseño de las competencias no suele abarcar la nivelación, aun cuando esta se convierte en un pilar de importancia para procesos como la selección, la evaluación del desempeño y la capacitación.

En lo que respecta a la aplicación, puede decirse que los perfiles de competencias estudiados se utilizan con mayor frecuencia en los procesos de: Evaluación del Desempeño (las competencias se evalúan en modelos independientes al del desempeño, lo que genera una duplicación de evaluaciones y una sobrecarga del evaluador.); Capacitación y Desarrollo; Selección de Personal y Reclutamiento (el perfil se implementa teniendo en cuenta los requisitos mínimos para ocupar el cargo, no las competencias requeridas).

Se espera que lo referido hasta aquí sirva para socializar y perfeccionar las prácticas descritas en materia de diseño de perfiles de competencias, como una forma de gestionar conocimientos. Ello puede contribuir a que las empresas que aún no certifican el SGICH aprendan de quienes ya tienen una experiencia acumulada. Mientras que las empresas certificadas pueden tomarlo como retroalimentación para su mejora continua. Al gremio de psicólogos vinculados al trabajo en las organizaciones les ofrece la posibilidad de releer lo que está sucediendo en parte del contexto empresarial cubano, con vista a enriquecer la práctica de gestión de competencias desde nuestra ciencia. Lo que resta en nuestro quehacer hemos de conseguirlo como verdaderos gestores del potencial humano en las organizaciones. Es esa la forma más honorable de legitimar la Psicología Organizacional.

Dados los resultados de este estudio, los primeros pasos pueden ir encaminados a fortalecer la implementación del perfil de competencias en el proceso de SST, pues aun cuando se reconoce la importancia del cumplimiento de las normas relacionadas con el tema (NC 18000:2005), el perfil ha de fungir como herramienta que promueva, entre otras cosas, la calidad de vida del trabajador. Para ello pueden identificarse los riesgos no solo físicos, sino también psicosociales; así como las competencias relacionadas con la seguridad y salud del personal, que contribuyen al desarrollo de un trabajo seguro. Ha de considerarse también la implementación del perfil de competencias en el proceso de Organización del trabajo, como modo de optimizar la estructura humana y los sistemas de trabajo de la organización; así como la aplicación de procesos de Selección de personal rigurosos en los que se tengan en cuenta no solo los requisitos mínimos para ocupar el cargo, sino las competencias requeridas para potenciar el desempeño superior del trabajador y la organización. Además, se hace inminente la elaboración de modelos de evaluación de la actuación del trabajador con enfoque desarrollador, de modo que se logre evaluar el "desempeño por competencias", estimulando de manera continua su superación.

Así mismo, como parte del proceso de Formación de los trabajadores, especialmente de los propios gestores del capital humano, el psicólogo pudiera consolidar los referentes teóricos que sustentan el diseño de perfiles de competencias en las empresas certificadas, de modo que se rescate la sinergia de la definición de competencias laborales propuesta por la NC 3000:2007 y se potencie el desarrollo individual y organizacional.

Ojalá y logremos por estos tiempos, psicólogos, comprender que nuestra contribución a las organizaciones laborales, también es imprescindible. Sirva este mensaje para que comencemos a necesitar de otras ciencias, y viceversa; pero sobre todo, para que aprendamos a confiar en lo que podemos lograr desde la nuestra.

Notas

¹ La certificación del SGICH implica la emisión de una declaración por parte de un organismo de certificación independiente (auditoría de tercera parte), donde se demuestra que la empresa cumple con los requisitos especificados del SGICH (NC 3001:2007).

² Estos estudios han sido llevados a la práctica social principalmente por especialistas y directivos en condición de tesis de la Maestría y el Doctorado en GRH de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), en colaboración con el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), perteneciente a la misma Institución

Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Granicas S.A.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 3ra. ed. corregida y ampliada. La Habana: Academia.
- Decreto Ley N° 252 (2013). Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana, *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Decreto Ley N° 281 (2013). *Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana, *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Díaz, M. (2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una concepción científica para su estudio. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Medina, A. & Ávila, A. (2001). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde la Psicología Organizacional. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. En formato electrónico. Consultado en noviembre de 2013. Obtenido de: <http://www.library.cmu.edu>
- Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Formato electrónico. Consultado en octubre de 2013. Obtenido de: <http://www.leonardmertens.com>
- Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- NC 3000, 3001, 3002 (2007). *Normas Cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, Requisitos, Implementación*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN).

Soltura, A. (2007). Tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Soltura, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Zarifian, P. (1999). *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. En formato electrónico. Consultado en diciembre de 2013. Obtenido de: <http://www.cinterfor.org>

MALESTARES SUBJETIVOS ASOCIADOS A LA IDENTIDAD GENÉRICO-PROFESIONAL EN MUJERES Y HOMBRES DIRIGENTES DE EMPRESAS CUBANAS

Yaranay López Angulo
Universidad de Matanzas. Cuba

Resumen

El artículo presenta los resultados de un estudio sobre malestares subjetivos asociados a la identidad genérico profesional de mujeres y hombres dirigentes de Cuba. Constituye un intento de avance hacia la integración de dos campos de estudio, el de la identidad profesional y el género. El objeto de investigación se abordó desde tres dimensiones de análisis: identificar, nombrar los malestares, describir el modo de expresión y caracterizar los mecanismos de afrontamiento que implementan los sujetos ante estos. Se realizaron estudios de casos en profundidad a cuatro mujeres y cuatro hombres de primer y segundo nivel de dirección en empresas cubanas. Se utilizó un enfoque metodológico cualitativo para la exploración profunda del objeto de investigación. Como instrumento metodológico para el análisis de los resultados y la interpretación de la información se utilizó el análisis de contenido. Fueron encontrados 18 malestares subjetivos asociados a la construcción identitaria genérico-profesional, los cuales tienen como referentes lo hegemoníamente considerado como masculino. Estos malestares son vivenciados tanto por los hombres como por las mujeres. A partir de este estudio se hace aún más necesario, continuar las investigaciones en temas de género y trabajo; con la intención de que en los entornos laborales no se continúen reproduciendo las desigualdades de género, generadoras de malestares y daños a la salud.

Palabras claves: malestares subjetivos, poder, género, identidad genérico-profesional.

Abstract

The article presents a study of the subjective uneasiness associated to the identity generic professional of women and directing men of Cuba. It constitutes an advance intent toward the integration of two study fields, that of the professional identity and the gender. The investigation object was approached from three analysis dimensions: to identify, to name the uneasiness, to describe the expression way and to characterize the confrontation mechanisms that the fellows implement before the same ones. They were carried out studies of cases in depth at four women and four men of first and second address level. A qualitative methodological focus was used for the deep exploration of the investigation object. As methodological instrument for the analysis of the results and the interpretation of the information was used the content analysis. They were opposing 18 subjective uneasiness associated to the construction identity generic-professional. Starting from this study it is made even more necessary, to continue the investigations in gender topics and work; with the intention that in the labor environments they don't continue reproducing the gender inequalities, generating of uneasiness and damages to the health.

Key words: *subjective uneasiness, power, identity, gender, profession.*

La reflexión sobre los malestares es un punto de partida importante en la búsqueda de la igualdad entre los sexos.

OLIVIA TENAS

Introducción

Históricamente las mujeres han sido consideradas pertenecientes al ámbito doméstico, hogareño y los hombres al público. Ha sido el dimorfismo sexual el que ha dividido las funciones: mujer procrear, educar y cuidar a los hijos, el hombre como figura proveedora para el sustento de la familia.

De este modo el desarrollo de habilidades diferentes, mediante el proceso de socialización ha desprendido un manejo y acceso al poder de manera desigual. El hombre al desarrollar habilidades instrumentales, racionales y operativas se ha valorizado como el idóneo para asumir el poder, ostentar puestos en los primeros lugares de la jerarquía; en cambio las mujeres han quedado relegadas al no ser consideradas como aptas para su desempeño exitoso en el ámbito público. El manejo por años del poder por parte de los hombres ha hecho que se perciba como natural la asociación mujer=espacio privado; hombre=espacio público.

Aunque existen datos que corroboran el hecho de que la mujer accede menos que el hombre a puestos de dirección, en los últimos años a raíz de darle cumplimiento a los objetivos del desarrollo del milenio, una de las tareas es promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, por lo que el cuerpo legislativo establece la igualdad de oportunidades laborales para mujeres y hombres. Se observa entonces una mayor incorporación de estas a los puestos de dirección, estando en el año 2010, en Cuba, la presencia de las mujeres en un 40,3%,¹ cifra que se ha comportado en ascendencia desde el año 1995.

Consecuentemente el alcance de las mujeres a puestos de poder ha estado florido de barreras, obstáculos, elementos subjetivos y simbólicos que han entorpecido su ejecución. Sobresalen desigualdades, inequidades de género como rezagos de singular importancia dentro del mundo trabajo remunerado. La existencia este orden de poder segregador, discierne en las subjetividades de forma demoledor. Vivir en una sociedad patriarcal, que cobija el sexismo ha tenido un costo para la salud mental de las mujeres. En este sentido los hombres también se han visto obligados a reafirmar su masculinidad y a representar la fortaleza, lo cual, sin dudas da paso a la aparición de malestares.

Es preciso cuestionarse entonces: ¿Qué pasa subjetivamente? ¿Cuáles son los sacrificios y mecanismos que tienen que utilizar por arremeterse a incursionar en un terreno de dónde históricamente ha estado despojada? ¿Cómo viven las mujeres en ese medio androcéntrico, considerado hostil y generador de malestar psicológico? ¿Cómo articulan los roles para poder rendir en los dos espacios? ¿Cómo vivencian los hombres el pertenecer a este gremio? ¿Cuáles son las consecuencias, los costos subjetivos para ellos?

Estas y otras interrogantes que se preocupan por la subjetividad individual de hombres y mujeres son las directrices que han guiado el campo de estudios de género desde hace varios años en sus investigaciones. Dentro de los resultados que han obtenido los estudios realizados se encuentran malestares asociados a la condición genérica y profesional, es decir, malestares relacionados al hecho de ser hombre o mujer, inserto en un medio donde por excelencia se encuentra el poder. En este sentido es una de las premisas, de este estudio tomar como principio que el género es un orden de poder y que lo genérico-profesional se expresa y entraña un orden de poder que jerarquiza, valoriza de manera diferente. Luego, los malestares que se desprenden de esta investigación son los que devienen como resultado de los efectos de ese orden.

Desde esta perspectiva es que define lo que entendemos como malestar subjetivo, teniendo en cuenta que dentro de la ciencia psicológica hay diversas disciplinas que abordan también el concepto de malestar. Pero nuestro concepto responde a la necesidad de nombrar, analizar y comprender una serie de manifestaciones no clínicas, y clínicas no patológicas que afectan a un grupo de personas con éxito profesional. Por tanto, si el malestar no es causado por ninguna enfermedad en concreto y obedece a vivencias a partir de dificultades, conflictos, contradicciones en el espacio privado y

laboral, deberá afrontarse con estrategias diferentes y ser abordado por profesionales ajenos a la medicina. Se considera que le corresponde a la ciencia psicológica su análisis a través de la subjetividad para acercarse a su comprensión y núcleo del problema.

¿A qué noción de malestar nos afiliamos?

El malestar al que estamos haciendo referencia, es al subjetivo, el cual puede enunciarse en un sufrimiento anímico, como síntomas somáticos o anímicos sin causa orgánica demostrable. Es susceptible de presentarse en cualquiera de las gamas y tonalidades y su tendencia puede dirigirse incidiendo sobre el estado de ánimo exaltado o deprimido. Se considera subjetivo, en tanto, es relativo al modo personal de pensar o sentir y no al objeto en sí mismo; dependiente de sentimientos, vivencias, intereses personales, y otros.

Se considera que los malestares subjetivos asociados a la identidad genérico profesional son una sensación o vivencia (autopercebida) de molestia física o anímica, de incomodidad o falta de bienestar, que produce intranquilidad y displacer, y que están asociadas a su ser y desempeño como mujer u hombre y que es causado por el orden de poder de género. Las manifestaciones en la tonalidad afectiva, el estado de ánimo, la percepción o el pensamiento, son experimentados como un fenómeno molesto, incómodo, desconcertante que puede alterar la funcionalidad subjetiva o comportamental en algunas áreas de desempeño de la vida cotidiana, o sea, tanto en el espacio privado como en el espacio público. Esto lleva a mujeres y hombres dirigentes a pensar, valorar la posibilidad del cambio o regular su comportamiento en pos de cambiar o desecharlo. ² (López, Y. 2013)

Puesto que la categoría de análisis se sitúa dentro de los marcos de la salud mental, y al mismo tiempo, la salud se concibe como proceso histórico y social, producto de que sus manifestaciones y exigencias cambian con el desarrollo de la humanidad. Esta investigación propone el Enfoque Histórico Cultural como base teórica pues permite comprender los malestares subjetivos como un proceso, desde una perspectiva dialéctica que hace alusión a lo histórico, contextual, social y cultural. Permite además, una comprensión del proceso como fenómeno histórico y socialmente condicionado, que se desarrolla en los marcos de la relación dialéctica individuo-grupo-sociedad.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones el objetivo central de la investigación fue caracterizar los malestares subjetivos asociados a la identidad genérico-profesional de cuatro mujeres y cuatro hombres dirigentes de empresas. Para dar cumplimiento a este objetivo general se trazaron cuatro dimensiones de análisis, los cuales constituyen niveles de comprensión del objeto de estudio: la primera lo constituye la caracterización de la identidad genérico-profesional. La segunda dimensión de análisis es la identificación de los malestares asociados a dicha identidad; como tercera describir el modo de expresión de los malestares por último: se caracterizan los mecanismos de afrontamiento que implementa los sujetos para lidiar con el malestar.

Resultados y discusión

A partir del análisis de los 8 casos se han encontrado una totalidad de 18 malestares subjetivos identificables. Con cada uno de ellos, se puede delimitar una especificidad relacionada a su expresión. También han emergido otros malestares o enfermedades crónicas no transmisibles, que si bien no son ya subjetivos, se considera importante referirlos por la insistencia con la que se presentaron en los casos.

Malestares subjetivos y su caracterización

El primero de los malestares fue encontrado en los 8 casos, es el que hemos nominado en esta investigación **malestar subjetivo del tiempo que no alcanza**. Alude a insatisfacciones asociadas a la falta de tiempo en todo momento y la premura en todos los espacios, lo que implica sentir no tener tiempo para dedicarle a la familia, a las amistades y a sí mismo, de manera equilibrada y sin que reporte contradicciones. Este malestar aparece de modo insidioso en los sujetos, una vez que comienzan a dirigir, es decir, a adquirir responsabilidades laborales como dirigentes.

Se manifiesta directa y explícitamente en la declaratoria de los propios sujetos llegando a estructurar discusiones y crisis en dos mujeres.

Otro de los malestares más frecuente que también fue encontrado en los 8 casos es la **sobrecarga**. Se le llama así a la sensación de tener más carga de lo posible a realizar, tanto a lo interno del trabajo público, como en el espacio privado, como en ambos espacios. Esta sensación es resultado en algunos casos de un sobre-esfuerzo real, que se puede expresar tanto de manera psicológica como con sensaciones en el cuerpo. Este malestar tiene dos maneras de expresarse. En algunos casos la sobrecarga es ansiosa y en otra, depresiva. La prevalencia es en 7 casos a expresarse desde la ansiedad.

A diferencia de los hombres, en las mujeres es significativa la presencia de una doble sobrecarga, es decir, estas la reportan, no solo en el ámbito público sino también en el privado. Esta doble inscripción, en términos de sobrecarga, es significativa, pues se detecta en tres de las cuatro mujeres de la investigación. La doble y triple jornada laboral son reconocidas como los elementos que lentamente desencadenan la aflicción. Es importante señalar que uno de los elementos que sostiene la sobrecarga laboral, está relacionado con el ideal de la identidad genérico profesional a la que aspiran llegar estas personas, pues es significativo, que en todos, se reporte como parte del ideal compartido, ser un buen dirigente o ser una buena directiva. En las mujeres se reportan además ideales de conciliación, lo cual incluye ser buena madre.

El **estrés** es otro de los malestares que se presenta en este estudio. Se concibe como una sensación de turbulencia, aturdimiento, congestión, desorientación, paralización, que puede impedir saber qué hacer. Es la percepción de sentir la cabeza cargada, abrumada. La persona puede presentar dolores de cabeza, en el pecho, cuello, espalda, nuca, etc. También se pueden presentar somatizaciones corporales a través de granitos en el cuero cabelludo, presentación de otros dolores musculares, inestabilidad de la presión arterial, insomnio, etc.

Las manifestaciones constatadas se caracterizan por ser explícitas, declaradas, directas a través de la desestabilización de la presión arterial de los sujetos hipertensos, a través de somatizaciones corporales: gastritis, saltos en el estómago caso, granitos en la cabeza, cambios de humor y de carácter.

El **sentimiento de culpa** es un malestar que alude a una sensación de inconformidad, endeudamiento, desagrado respecto a su rol o desempeño en una tarea, donde haya un otro significativo para sí afectado. Aparecen asociados al espacio público y privado.

En el espacio laboral se expresa en tanto aparece cuando no pueden cumplir al cien por ciento con la institución en algo o no pueden satisfacer la demanda de un cliente, entre otras situaciones, como no poder dar más de sí. En el espacio privado aparece la culpa por no dedicarle tiempo a la familia, a la pareja, a los hijos, a los amigos. La identidad de género atraviesa este malestar con estereotipos de la masculinidad.

El modo de aparición del sentimiento de culpa es insidioso en el ámbito privado, sin embargo, en el público se presenta de manera abrupta. El hecho de que ambas tendencias se presenten desde tan distantes modos, está relacionado, intrínsecamente, con la característica del objeto por el que se siente culpa. En el ámbito privado la culpa va lentamente avanzando y estructurándose en la medida que pasa en tiempo, lo cual la persona ve reflejado paulatinamente, en la medida en que los hijos crecen, les reclaman, las personas les reprochan, etc.. Contrariamente la culpa en el ámbito público, es repentina ante el fallo de algo, es muy acotada, ajustada al momento en que se da la situación.

Es significativo observar cómo en las mujeres el sentimientos de culpa solamente se enfoca al ámbito privado en relación al poco tiempo dedicados a los hijos y de manera general a la familia, progenitores y pareja; sin embargo, en todos los hombres se presenta en el ámbito laboral, asociados a la dificultades presentadas para hacer una tarea, satisfacer las necesidades de los clientes o no cumplir con las expectativas de la empresa. En los hombres es significativa la presencia de un doble

sentimiento de culpa, es decir, dos de ellos la presentan también en el espacio privado relacionado a nociones y sentidos acerca de la paternidad que poseen cierto desarrollo.

Otro malestar del que da cuenta este estudio es el llamado **impotencia directiva**. Alude a la sensación de incomodidad o displacer al tener que hacer o realizar tareas y lógicas impuestas, como consecuencia de tener poder y estar en un cargo que requiere del cumplimiento de las tareas orientadas por el nivel superior. Este malestar provoca la sensación de pérdida de tiempo, a sabiendas de tener quehaceres más importantes y productivos que realizar. Puede devenir de una falta de autonomía para planificar su trabajo. Puede expresarse en frustraciones al refutar, no aceptar, incumplir con lo encomendado. También puede estar relacionada con rigideces, dogmas y modos únicos de hacer las cosas, ante las cuales perciben la obligación de someterse, puesto que pone en peligro su lugar, permanencia en el puesto.

En todos los casos este malestar se presenta de manera abrupta, es decir, se instala una vez que las personas tienen la experiencia de imposición por parte de estrategias y concepciones impuestas por el sistema o de un jefe en específico. Se manifiesta por lo general de manera explícita, directa, declarada y desde la latencia una vez que estas personas comienzan a dirigir y ocupan puestos de alta jerarquía en la estructura de las empresas.

El **síndrome de la imprescindibilidad o de no poder descansar** es un malestar que hace referencia a una insatisfacción, displacer, falta de bienestar ante la disyuntiva de sentir no poder tomar vacaciones y tiempos de descansos establecidos, por tres causas fundamentales: miedos, inseguridad de que las cuestiones de trabajo, es decir, la empresa no marche bien; las molestias que ocasionan trabajadores, jefes y otros a través de interrupciones como llamadas o localizaciones constante, lo cual hace que aunque estén alejados del centro de trabajo los contacten para plantearles cuestiones laborales; percepción de que su cuerpo y cabeza físicamente está en ese lugar, pero sus pensamientos transitan por el trabajo. Se considera un síndrome porque este malestar acumula un conjunto de síntomas como por ejemplo: la preocupación por si el trabajo está saliendo bien, si se está cumpliendo, sentimientos de insatisfacción al pensar que los subordinados se sienten desprotegidos, entre otros.

Una de las características de este malestar es su aparición de manera insidiosa, lo cual da cuenta de que al principio comienza siendo menos fuerte y después se va agravando, acentuando, hasta incomodar y dañar la salud, dado que se suceden días, meses y años y la persona siente que no despeja, no se distrae y no realiza actividades como un trabajador corriente, por su condición de dirigente. Su manifestación en la mayoría de los casos es explícita, declarada, con pérdidas del humor y del interés por el trabajo a causa de este.

La **dificultad para expresar las emociones** apunta a la incapacidad para expresar emociones de manera directa, clara, sin rodeos, ni barreras internas que lo impidan. Es un malestar subjetivo que tiene que ver con la inhibición, represión y contención de estas. El sujeto ante el advenimientos de la ira, sorpresa, alegría, asco, tristeza y miedo, realiza un análisis del contexto, de la situación, de ver delante de qué personas está, para ver si puede expresarse; es como si hubiese una especie de sobre-generalización de las emociones, dado que hay que pensar en qué momento y circunstancias hacerlo. Esta práctica es capciosa, en tanto la persona tiene que aparentar otra cosa, lo cual son contenciones emocionales que se acumulan en el cuerpo y la subjetividad, provocando incomodidad, insatisfacción y displacer, teniendo una opción más sana como la de salir y expresarse.

Esta dificultad se presenta abruptamente ante la aparición de una emoción. Su manifestación es como tendencia indirecta, desde la latencia, la ambigüedad, con daños sostenidos a la salud como dolor de cabeza. Solo en un caso se reporta como consecuencia, la desregulación de la presión arterial.

La tendencia es a reprimir y aguantar emociones que representen debilidad y falta de fortaleza; en este sentido las más reprimidas son la tristeza y el miedo. A pesar de que hay una tendencia al

análisis del contexto, predomina su expresión en el ámbito privado, pues en el rol de dirigente, es donde hay más represión y análisis de la circunstancia.

La **insatisfacción con la inestabilidad del objeto de trabajo** se presenta en menor medida que los malestares anteriores; está en un 50% de la muestra, específicamente en tres mujeres y un hombre. Se le llama así al displacer, la tensión, preocupación y sentimientos de inseguridad que provoca saber que por desempeñarse como dirigente puede ser promovido a otros puestos o cargos de mayor o menor nivel; incluso que existe la posibilidad de quedarse sin trabajo por una reestructuración general del sistema. Las personas perciben ser tomados en la operatoria como un medio básico, permisible de ubicar en cualquier parte donde haga falta, sin tener en cuenta agrado o desagrado por este. Este malestar puede expresarse también a través de la frustración por haberse quedado sin trabajo.

Se caracteriza por aparecer de manera abrupta desde el momento en que la persona tiene la experiencia de ser ascendida o viceversa. Se manifiesta directamente, explícitamente, desde las declaratorias de los dirigentes.

Insatisfacción con la vida sexual se refiere a la disminución o falta de deseo, provocada en ocasiones por cansancio, turbulencia, sobrecarga, etc. El desempeño está asociado, pero puede ser estereotipadamente a la potencia de los varones, pero también en las mujeres puede haber insatisfacción en el desempeño. Tiene que ver entonces con cómo se desempeña, cómo se desenvuelve la sexualidad de manera general.

Aparece de manera significativa en las mujeres. Se caracteriza por aparecer insidiosamente, en la medida que la persona va adquiriendo más responsabilidades y ocupando más roles tanto en el espacio público como en el privado. Se manifiesta en las mujeres de manera ambigua, no declarada, indirecta y en el hombre, explícitamente y con pérdidas del humor.

La predominancia a expresarse este tipo de malestar en las mujeres y no de igual manera en los hombres, puede estar dado por el estereotipo masculino de la virilidad como centro, eje de la masculinidad.

Otro de los malestares es la **insatisfacción con la vida matrimonial o en pareja**. Este malestar hace alusión al displacer, sentimientos de fracaso que desencadena la incompreensión, capacidad del otro para entender las características de su rol como llegadas tardes, salidas repentinas, falta de tiempo en familia, etc. También se relaciona con la poca aceptación y asimilación de la pareja de su estatus económico, aportes al hogar, independencia, autonomía, etc. Estas situaciones pueden estructurar conflictos a lo interno de la pareja los cuales pueden acarrear separaciones dolorosas.

Este malestar tiene como cualidad que aparece lentamente, una vez que la persona asciende en estatus, en puestos de dirección. Se manifiesta de manera explícita, declarada evidente en los reclamos de la pareja de diferentes órdenes, son muy frecuentes las discusiones entre ambos.

Una de las razones por las cuales este malestar puede reportarse más en mujeres, está relacionado al imaginario social en torno a sus funciones hogareñas, lo cual está en coherencia con el proceso de socialización y distribución de los espacios. En coherencia con que la mujer es concebida o imaginada solo para el privado, desde las concepciones hegemónicas de lo femenino, cuando transgrede aparecen reclamos e incomodidades por parte del hombre, que es pareja de una mujer directiva.

Incomodidad al dirigir mujeres es otro de los malestares y hace referencia a sentimientos de disgusto, displacer al tener que dirigir a las mujeres, deviene de las actitudes misóginas que posee la persona al entrañar odio o aversión hacia las mujeres.

Aparece desde el preciso momento en que los sujetos comienzan a dirigir mujeres, es decir, de manera abrupta. Se manifiesta indirectamente, con cambios del carácter y pérdida del humor. Incide notablemente en las relaciones interpersonales jefe-subordinado de manera negativa.

Esta aflicción aparece como una especie de dificultad que existe para las relaciones entre los sexos, dado que las asignaciones de género y la cultura las ponen muy opuestas, como dos polos encontrados, que lógicamente parecen dos extraños, como dos mundos diferentes a la hora de interactuar, de relacionarse.

En este sentido la cultura y el proceso de socialización son piedras angulares en la educación que realiza, dado que si se sigue educando en dos asignaciones hegemónicas tan contradictorias, las relaciones van a seguir siendo contradictorias y difíciles, y eso se expresa en todos los espacios incluidos el laboral. Por eso es que se hace evidente en las empresas, donde los dirigentes tienen dificultades para las relaciones jefes-subordinados, entre coetáneos cuando se trata de personas de diferentes sexos, lo cual es una muestra también de cómo las construcciones de género no están por fuera de las construcciones profesionales, sino que están en el centro mismo de cualquier construcción profesional ya sea identitaria, o del estilo de dirección, o en las relaciones interpersonales en el trabajo.

El **sentimiento de pérdida progresiva de la salud** es la sensación o percepción que tiene la persona, de que a medida que pasa el tiempo padece de más malestares, lo que implica sentirse mal, con cansancio, desmotivación, trabajando por inercia, sin deseos, con dolores musculares, de cabeza, etc. Este malestar puede estar reforzado por la percepción de falta de tiempo para dedicarse a sí y por las condiciones de trabajo de la empresa, en cuanto a la atención y cuidado del trabajador en términos alimentarios, protección y cuidados.

Aparece insidiosamente desde que se desempeñan en cargos de 3er, 2do y 1er nivel. Se exterioriza de modo declarado, explícito, con pérdidas del humor y sentimiento de malestar.

El malestar **insatisfacción con la imagen corporal** es el displacer e insatisfacción con su imagen, lo cual no solo está asociada a cómo se ve sino a cómo se siente la persona, el cuerpo. Se generan sentimientos de minusvalía, pena y descontento con su cuerpo y consigo misma. Se va instalando lentamente y afecta la salud de las personas.

Este malestar resulta importante desde la perspectiva de género porque apunta un ideal de la mujer como cuerpo de deseo, en tanto el mandato a las mujeres de ser objetos de placer y deseo para los otros. Este es un mandato con el que ellas no pueden cumplir y es tan demoledor que les da igual lo exitosa que sea o lo buena en otras áreas como lo es ser dirigente; este les genera malestar, lo cual puede incluso expresarse como frustración.

Los malestares que serán explicados a continuación solo se presentan en casos únicos, es decir, cada uno de los malestares que serán abordados en lo adelante, pertenecen a sujetos diferentes.

La **incomodidad al dirigir a hombres** es el sentimiento de disgusto, displacer al tener que dirigir a hombres, o ser dirigido por estos, deviene de la misandria. Puede estructurar además conflictos jefe-subordinados.

Se presenta de manera insidiosa, declarada y directa, en ocasiones desde la latencia, desde que la persona tiene la experiencia de dirigir o ser dirigida por hombres.

A través de este malestar se ve la importancia que tiene la construcción cultural hegemónica, contradictoria y opuesta, que genera dificultades para las relaciones interpersonales, lo cual constituye una prueba más de cómo las construcciones de género están atravesando todo la organización social y laboral, incluso hasta las relaciones interpersonales.

Otro malestar es el llamado **inconformidad con características personalógicas**. Alude a la insatisfacción de no poseer características de personalidad o cualidades que le faciliten el desempeño en el cargo. También genera conflictos y contradicciones internas asociadas a características de personalidad, que dificultan o intervienen de manera negativa en la ejecución del rol como dirigente.

El sujeto reportada cuenta de la incapacidad que posee para superar este malestar dado que depende de sus propias características personalógicas con las cuales ha funcionado toda la vida. Demuestra así cierta resistencia a la necesidad del cambio y la apertura.

Insatisfacción o pesar por no haberse superado profesionalmente es un sentimiento de malestar, displacer al no haber pasado más cursos, postgrados y desarrollarse culturalmente. Este malestar está atravesado por la condición de género y los nudos de la maternidad que se les presentan a las mujeres por su condición sexuada. Es entonces la dedicación a la familia, al trabajo los que hacen emerger el techo de cristal y el piso pegajoso, impidiendo el desarrollo de las mujeres no solo hacia escalones más altos en la jerarquía de los puestos sino también en el acceso al desarrollo de los conocimientos.

Se trata de un malestar que aparece insidiosamente en la medida en que ella se ha ido desempeñando en los diferentes roles como mujer trabajadora, ama de casa, madre, etc.

La **insatisfacción o displacer con su ser como mujer dirigente**, apunta a la sensación de malestar, sentimientos de minusvalía, que genera rechazo al estar insertadas en un medio laboral androcéntrico, con el cual no se sienten identificadas y cuesta trabajo operar deslindadas de los preceptos masculinos de dirección. Es decir, ejercer desde los referentes femeninos, sin travestir el rol, genera inseguridad acerca del desempeño y calidad de este.

La sujeto reporta este malestar desde que comienza en el puesto actual, porque es un medio androcéntrico, con características capitalistas acentuadas. Se manifiesta explícitamente, desde la declaratoria y percepción del medio donde está inserta.

Escisión vital es la vivencia de permanente contradicción expresada en sufrimiento, sentimiento de pérdida y endeudamiento, que se expresa a través de sentir estar en un sitio y querer estar en otro, de hacer algo y pensar que debió hacer otra cosa, de ser de una forma y querer ser de otra. Se relaciona con la subjetividad fragmentada. Está estrechamente vinculado con la autoafirmación del rol como directiva desde los preceptos femeninos.

El modo de manifestar este malestar es desde la latencia, la ambigüedad y la declaratoria. Se instala insidiosamente desde que la sujeto asumió este último cargo como directiva de primer nivel.

Otros malestares

Los malestares físicos o enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) y hábitos tóxicos que aparecen en los sujetos analizados se caracterizan como tendencia a aparecer de manera abrupta cuando ya la persona ha permanecido por varios años en el puesto de dirección (más de tres). Su manifestación es declarada, explícita y directa a través de la presentación de los síntomas. Tienen una larga duración cuyo fin o curación no puede preverse claramente o puede que no ocurra nunca; por lo que sus consecuencias atraviesan toda la personalidad.

La **hipertensión arterial** es la enfermedad que más sobresale. Coincide precisamente con las personas que poseen estrés, malestar subjetivo del tiempo que no alcanza, en el caso de las mujeres coincide con las que están doblemente sobre-cargadas, es decir, en el espacio público y privado. Todas estas han sido valoradas por las autoridades médicas y poseen medicamentación para su tratamiento y control. Otra de las enfermedades que se reporta con la incidencia en dos casos es la **obesidad**. Su aparición está relacionada con factores de riesgo como el estilo de vida y la dieta.

Existen otros malestares, que aunque reportan una baja incidencia y se presentan en los casos indistintamente, se consideran importantes. Dentro de ellos se encuentra la gota, presente en el caso 1; dolores cervicales, de columna, caso 5; cardiopatía hipertensiva, caso 6; diabetes mellitus tipo II, caso 4.

Es importante destacar que la gota la padece una de las personas que se reporta como obesas, por lo cual los daños a la salud son más acentuados y necesitan de más cuidados. En el caso de la **cardiopatía hipertensiva** se presenta en un caso que debutó hace 5 años con problemas

hipertensivos con lo cual se ve un avance hacia la cronicidad de la enfermedad en la sujeto con la medida en que avanza el tiempo.

De modo general estas enfermedades aunque no han sido susceptibles de investigar teniendo en cuenta los objetivos propuestos, se consideran importantes porque afloraron de manera espontánea y además denotan un avance hacia la cronicidad, lo cual puede agravar los malestares subjetivos de las personas que lo padecen.

Los **hábitos tóxicos** también constituyen una de las regularidades encontradas, fundamentalmente en los hombres. La tendencia es al consumo de alcohol, y aunque no llegan a un consumo perjudicial, sí lo hacen con una frecuencia semanal más o menos, lo cual puede ir estructurando cierta dependencia hacia dicha sustancia. En el caso 4, se agregan otros hábitos como el café y el cigarrillo, este es uno de los sujetos que avanza hacia la perjudicialidad pues independientemente de tener incorporados otros que se desenlazan en cadena, presenta el deseo de consumir con más frecuencia y cantidades que los demás sujetos.

Es significativo como en la expresión y declaratoria de estos sujetos hay una tendencia a la práctica con la justificación de que, alivia los malestares, como por ejemplo: el estrés, el cansancio, la ansiedad, la tristeza, etc.

Estrategias y modos de afrontamiento a los malestares subjetivos

A continuación se abordarán los recursos y estrategias, que por malestares han utilizado los sujetos como modos de solución para aliviarlos, contrarrestarlos o eliminarlos. Se han identificado dos modos de afrontamientos al malestar, un grupo caracterizado por utilizar recursos y estrategias a la vez y otros por utilizar solamente estrategias. Esta lógica es la que servirá de base para el análisis que sigue.

Los malestares que son enfrentados por los sujetos con estrategias solamente son: malestar subjetivo del tiempo que no alcanza, síndrome de la imprescindibilidad o de no poder descansar, dificultades para expresar las emociones, insatisfacción con la inestabilidad del objeto de trabajo, insatisfacción con la vida sexual, incomodidad al dirigir mujeres y hombres, insatisfacción por no haberse superado profesionalmente.

Las estrategias por lo general, son reproductivas y carentes de creatividad, en tanto, se identifica con mucha frecuencia optar por: obviar el malestar, pensar como que no existe; invisibilizarlo, es como un autoengaño; desencadenar un mecanismo adaptativo como estilo de vida, es decir, tener acogido el malestar como algo normal llegando a la resignación, con el objetivo de mantener su posición de poder.

También surge como estrategia asumir una actitud pasivo-conformista (resignación), que llegan a la invisibilización del malestar. Esta actitud conformista y evasiva hace que el malestar permanezca larvado todo el tiempo y pueda avanzar así hacia la cronicidad.

Otras de las estrategias identificadas, pero en muy pocos casos, es el sobre-esfuerzo como exigencia para el desempeño de roles. Es peculiar que dos de los casos mujeres masculinicen el rol de dirigente para operar. Otra por el contrario para ejercer el rol, lo hace pero autoafirmándose a través de la defensa de la feminidad en el espacio laboral y finalmente.

El apoyo familiar también es utilizado como una estrategia y también conciliar con una determinada actividad, enfrascándose más en el trabajo.

Algunas estrategias creativas por parte de dos sujetos se relacionan con desarrollar acciones concretas relacionadas a sus gustos y preferencias para disminuirlo, por ejemplo hacer algo que le guste, leer, concentrarse en tareas, hacer una especie de terapia ocupacional.

Por una parte se observa cómo la mayoría de los sujetos logran convivir con el malestar, echándolo a un lado, sin querer percibirlo y por otro, la opción del sobre-esfuerzo de dar más de sí sirve para

cumplir con los mandatos y asignaciones del espacio privado y público, en el caso de las mujeres fundamentalmente.

Como es evidente hay estrategias que apuntan a la no conciencia de la existencia del malestar y otras sí denotan cierta conciencia y un modo de enfrenamiento más enfocado en el problema, como lo es la estrategia de sobre-esfuerzo.

Es necesario explicar que en los sujetos no se presenta por regularidad una única estrategia de afrontamiento dado que ninguna de estas, figura permanente y eficaz, por eso es que la presentación se da a veces, en un mismo tiempo, de manera paralela respecto a malestares diferentes. Además porque no siempre la persona se mantiene anclado a una misma estrategia, sino que puede moverse.

El segundo grupo de malestares que serán mencionados a continuación se caracterizan por ser enfrentados por las estrategias ya mencionadas y por recursos. Dentro de ellos se encuentran: la sobrecarga, estrés, sentimiento de culpa, impotencia directiva, insatisfacción con la vida matrimonial o en pareja, pérdida progresiva de la salud, insatisfacción con la imagen corporal, insatisfacción con las características personalógicas, insatisfacción con su ser como dirigente y escisión vital.

Uno de los recursos que utilizan los sujetos para aliviar los malestares es el medicamentoso, como lo es la gestión de pastillas y relajantes como clorodiazepóxido y nitrazepán.

Otro es el personalógico-psicológico dentro los que se encuentra la práctica de ejercicios físicos; optar por la paciencia y pensar bien ante la toma de decisiones y los problemas, persuadir a las hijas e hijos y reflexionar de manera proactiva acerca del problema o situación; búsqueda de información y conocimientos acerca de la teoría del caos; hacer ejercicios; meditar.

La religiosidad aunque se presenta en una sola sujeto se reporta como recurso religioso la fe en Dios.

En solo uno de los casos se declara un nuevo recurso, llamado nomotético, es especie de un reloj con unas fechas que según el sujeto tiene la función de equilibrar las fuerzas en el organismo y tenerlo en equilibrio.

Como se puede ver la utilización de recursos para afrontar el estrés oscilan entre el grupo de los medicamentosos más frecuente en mujeres y el grupo de los personalógicos-psicológicos más frecuentes en hombres.

Uno de los resultados más importantes es la tendencia que aparece a la utilización de más estrategias que recursos para afrontar los malestares subjetivos, por parte de ambos sexos. Para profundizar, haremos un análisis desde la perspectiva de género.

Los recursos más utilizados por las mujeres son la medicamentación; religioso; personalógico-psicológico práctica de ejercicios físicos, casos. Este último de manera intermitente. Las estrategias más utilizadas por estas son: obviar el malestar; generar mecanismos adaptativos como estilos de vida, es decir, tener acogido el malestar como algo normal; asunción de una actitud pasivo-conformista (resignación); invisibilización del malestar. No obstante hay tres casos que tienden al sobre-esfuerzo como estrategia para la conciliación; además masculinizan el rol y todas en escasos momentos han conciliado con una acción concreta para el alivio.

Los recursos más utilizados por los hombres son: el psicológico: meditar, reflexionar, hacer ejercicios frecuentemente solamente un caso. Las estrategias a las que más recurren es a tener acogido el malestar como algo natural; asunción de una actitud pasivo-conformista (resignación); invisibilización del malestar; obviar el malestar.

La prevalencia en los hombres de un modo más exclusivo, es optar por obviar el malestar e invisibilizarlo proviene que los hombres no se permiten por actitudes machistas sufrir, ni dedicar mucho tiempo a la reflexión sobre el malestar.

Dado que se concibe la idea de que la dimensión personalógica atraviesa el modo en que cada individuo afronta los malestares a continuación se realizará un breve análisis de la tendencia a utilizar uno u otros por sujetos, de manera general.

Se considera que los casos que tienen un afrontamiento a los malestares con mayores estrategias implementadas y establecidas de cara al alivio de los malestares, son dos. Estos utilizan como recursos fundamentalmente el personalógico-psicológico: ejercicios frecuentemente, meditación, reflexión y relajación. Como estrategias tienden a la utilización de acciones concretas para aliviar como oír música, ver televisión entre otras aficiones o pasatiempos.

Una de las regularidades que se concibe como importante al respecto, es el hecho de que todos los casos en el discurso consideran como importante la práctica de ejercicio físico para su estado de salud y los malestares, sin embargo, solo hay dos sujetos una mujer y un hombre que mantienen la práctica sostenida. Las otras personas no logran regular su comportamiento, lo cual queda claramente ejemplificado en la técnica del cuestionario del tiempo y en las entrevistas realizadas.

Aunque de manera general, los sujetos se enfrentan más con estrategias que con recursos, solo alivian el malestar pues aún así persisten las molestias e insatisfacciones. En este sentido, urge el diseño de terapias e intervenciones que ayuden a hacerle frente.

Se considera que estas personas poseen una escasa conciencia de los malestares que padecen, en tanto, no tienen un punto de vista crítico que regule su comportamiento en función de realizar cambios que le reporten mayor satisfacción, sentirse mejor. Para tener conciencia de dichos malestares tienen que reconocer que existen, que los padecen y que deben desarrollar actividades para disminuir su aflicción.

Conclusiones

A partir del análisis de los resultados fueron encontrados 18 malestares subjetivos asociados a la construcción identitaria genérico-profesional como dirigentes.

Es significativo que las mujeres vivencien con más frecuencia los sentimientos de culpa, la insatisfacción con el objeto de trabajo, insatisfacción con la vida sexual, insatisfacción con la vida matrimonial, sentimientos de pérdida progresiva de la salud, incomodidad al dirigir mujeres e insatisfacción con la imagen corporal. A diferencia, los hombres vivencian con más frecuencia el estrés y la impotencia directiva.

Además emergieron con predominio en las mujeres, otros malestares a los que se le atribuyen el nombre de Enfermedades crónicas no transmisibles, dentro de ellos se encuentran: Hipertensión Arterial, Obesidad, Gota, Cardiopatía hipertensiva, Diabetes mellitus tipo II.

Otra de las regularidades es la presencia de hábitos tóxicos en los hombres; .Consumo de bebidas alcohólicas, consumo de café, consumo de cigarro.

Se encontró que hay tanto recursos como estrategias de afrontamiento a los malestares subjetivos. Dentro de los recursos se utilizan los personalógicos o psicológicos, medicamentosos y religiosos. Las estrategias encontradas fueron varias, dentro de las que se encuentran: asunción de una actitud pasivo-conformista, la cual puede llegar a la resignación; conciliar con una acción concreta; desencadenar mecanismos adaptativos, es decir, acoger el malestar como algo normal, natural; invisibilizar el malestar; masculinizar el rol; obviar el malestar; sobre-esfuerzo como exigencia para el desempeño de roles; utilizar las redes sociales para la transgresión y autoafirmarse a través de la defensa de la feminidad en el espacio.

Se observa a lo largo de la investigación cómo las construcciones de género atraviesan la identidad genérico profesional generando malestares que aunque compartidos entrañan diferencias y desigualdades en su expresión, frecuencia y en la manera en que son vivenciados por mujeres y hombres. Es significativo que los hombres a pesar de reportar menos malestares, utilicen más veces y como tendencia obviar el malestar, invisibilizarlo, mantener una actitud pasivo conformista, utilizar

mecanismos adaptativos y el recurso personalógico-psicológico. Las mujeres aunque hacen uso de los ya mencionados, también utilizan otros: el sobreesfuerzo, como estrategia para la conciliación; masculinizan el rol y concilian con una acción concreta para el alivio; utilizan además el recurso medicamentoso. De esta forma se vislumbra más riesgos para mujeres que para hombres.

Notas

¹Oficina Nacional de Estadística. (2012). *Anuario estadístico de Cuba 2011*.

² Esta noción de malestar toma como referentes básicos los significados de malestares aportados por los siguientes diccionarios: *Diccionario Manual de la Lengua Española Vox*. © 2007 Larousse Editorial, S.L.; *Diccionario Enciclopédico Vox 1*. © 2009 Larousse Editorial, S.L.; *Diccionario Manual de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española Vox*. © 2007 Larousse Editorial, S.L.; *Diccionario de la lengua española* © 2005 Espasa-Calpe.

Bibliografía

- Blázquez, N., Bustos, O. y Fernández, L. (2012). Saber y poder vivencias de mujeres académicas. Ponencia presentada al IX Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Género.
- Burin, M. y Meler, I. (2000). *Varones: género y subjetividad masculina*. Buenos Aires: Paidós.
- De la Torre, C. (2001). *Las identidades. Una mirada desde la psicología*. La Habana: Centro de Investigación y desarrollo de la cultura cubana "Juan Marinello".
- Echevarría, D. (2008). Estilos para dirigir. Los factores personales y la cultura organizacional desde la perspectiva de género. Estudios de casos en empresas cubanas. Tesis de Doctorado. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Facultad de Sociología. Universidad de La Habana.
- Foucault, M. (1999). Estrategias de poder. *Obras esenciales*, t. 2, pp. 277-278. Barcelona: Paidós.
- Lagarde, M. (1990). Identidad femenina. Versión electrónica.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid: Narcea S. A.
- Tena, O., & Jiménez, L. (2003). Algunos malestares en la experiencia de los varones: ¿podemos ir reflexionando sobre sus derechos sexuales y reproductivos? Versión digital.
- Virgilí, D. (2012). Género y trabajo remunerado. Experiencia grupal de investigación-acción con mujeres y hombres dirigentes del Ministerio del Transporte. Tesis en Opción al Título de Máster en Psicología Educativa. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.

ORIENTACIÓN LABORAL INNOVADORA Y DESARROLLO DE CARRERA: CONTEXTO VENEZOLANO

Alfonso Barreto Morales

Doctorando en Ciencia Política

Resumen

El propósito de esta ponencia es ofrecer las reflexiones del autor que parten de una visión de la energía humana como componente medular y articulador del desarrollo organizacional y nacional. En este sentido, la Orientación Laboral como subdisciplina y práctica profesional de la Orientación, tiene los elementos para contribuir con el mejoramiento integral de los trabajadores en Venezuela. Sin embargo, dado el contexto actual por el cual la Nación transita, como producto de la Revolución Bolivariana, la Orientación Laboral tiene el desafío de superar las prácticas de gestión de la energía humana sujetas a los paradigmas enraizados en visiones capitalistas y neoliberales cifradas en las visiones de “capital humano” o “recursos humanos” explotados. Es inexorablemente necesario construir y operar una práctica emancipadora de la energía humana para alcanzar altos niveles de desempeño autónomo, formativo, endógeno y productivo en el contexto de una Nación que quiere ser más justa, igualitaria y feliz. Basado en esto, el profesional de la Orientación Laboral innovadora debe promover un nuevo modelo de desarrollo de carrera en el que la persona pueda no solo optimizar el conjunto de competencias técnicas, sino también elevar su nivel de conciencia, desarrollar su ser productivo autónomo y emancipar sus talentos de acuerdo con los planes de desarrollo humano, económico y social del país.

Palabras claves: orientación laboral, desarrollo de carrera, energía humana, desarrollo integral, desafío.

Abstract

To share the author's reflections based on a human energy vision as the main component for organizational and national development groundwork is this oral presentation main purpose. On this sense, Workplace Counseling as a Counseling professional practice specialty has the potential to foster the integral improvement of Venezuelan workers and employees. However, taking into consideration the current context happening in the country, as byproduct of the Bolivarian revolution, Workplace Counseling faces the challenge of overcoming human energy management inspired on neoliberal capitalism paradigms by which visions of human capital or human resources exploitation prevail. It is unavoidable to create a human energy emancipatory practice in order to reach high levels of autonomous, endogenous, educational, and productive performances within the Nation's aspirations of being more characterized by justice, equality, and happiness. Upon this approach, an innovative workplace counseling profession should promote a new career development model by which individuals not only could improve their technical competencies, but also to rich high level of conscience, to develop their productive autonomous self and to emancipate their talents according to the human, economic and social development plans of the Country.

Keywords: workplace counseling, career development, human energy, integral development, challenge.

Introducción

A la luz de los procesos de transformación en Venezuela desde finales del siglo 20, diversos desafíos han emergido para alcanzar la mayor suma de felicidades, la mayor suma de estabilidad política y la

mayor suma de justicia social que doctrinariamente ha asumido el Gobierno Bolivariano. Uno de estos desafíos lo constituyen el conjunto de políticas públicas para incentivar la productividad económica de personas y grupos en el marco del modelo socialista del Estado Comunal en construcción. En este ángulo se encuentra el desarrollo de las capacidades productivas de la fuerza laboral.

Ante este panorama, la República ha intentado dar el salto de desarrollo en la formación y mejoramiento planificado de los talentos presentes en la población. No obstante, es fundamental que no debe tratarse de una simple elevación de los índices de productividad o masa estudiantil, como tampoco de un mero acercamiento de la población a las tecnologías de la información y el conocimiento o iniciación ideológica; es cuestión de desarrollar el potencial humano de forma transversal. No es el desarrollo de un técnico *per se*; es el desarrollo integral de la persona que desea ser productiva y feliz en un contexto compartido con otras personas con las mismas aspiraciones. En este sentido, la Orientación como disciplina y praxis profesional juega un papel fundamental en la concepción y formulación de políticas, programas y servicios para el desarrollo humano y social en el marco de los planes de desarrollo nacional.

De esta manera, se presenta a continuación un planteamiento sobre el desarrollo de carreras transversales que además de optimizar el conjunto de competencias técnicas del trabajador, sino también elevar su nivel de conciencia, desarrollar su ser productivo autónomo y emancipar sus talentos de acuerdo con los planes de desarrollo humano, económico y social del país.

Inicialmente se señalan algunos aspectos fundamentos teóricos de la Orientación Laboral y seguidamente se procede a la descripción de un modelo para un desarrollo de carreras innovador en el contexto de la Venezuela contemporánea.

Fundamentos de la orientación laboral

La Orientación Laboral tiene su raíz, evidentemente, en la Orientación; una profesión esencialmente humana que se fundamenta en la educación, la filosofía, la psicología, la antropología, la sociología y otras ciencias humanas; y que como práctica profesional proactiva trabaja con los procesos inherentes al desarrollo del potencial de las personas con miras a fortalecer y hacer más efectiva la evolución integral de estas (Barreto, 2012). La esencia pura de la Orientación tanto como disciplina como profesión es el enaltecimiento humano (Vera, 2003).

Los orientadores estimulan el desarrollo personal de quienes recurren a sus servicios profesionales ofreciendo su ayuda en una constelación de asuntos relativos al vivir y algunas circunstancias que suelen causar estrés emocional: ansiedad, depresión, adicciones, inconvenientes familiares, abuso sexual y violencia doméstica, absentismo laboral, elección vocacional y desarrollo de carrera, inadaptación social, el duelo, transiciones en etapas de la vida, entre otros (Navare, 2008).

En Venezuela debido al vertiginoso desarrollo de la orientación como disciplina y como profesión de servicios humanos en los últimos 50 años, han emergido de ella un conjunto de subdisciplinas y prácticas que le permiten abordar los diversos rostros de la vida humana desde sus distintos ángulos (medio social, ciclo de vida, experiencias, etc.); intentando siempre estar enfocadas en una visión potenciadora y una comprensión holística del ser. Algunas de ellas son (Barreto, 2009; Vera, 2004): Orientación educativa, Orientación en Familia, Orientación Vocacional, Orientación Comunitaria, Gero-orientación, Orientación en Adicción y Orientación Laboral.

Al hacer un mayor énfasis en lo que concierne a nuestro interés, es decir, la orientación laboral, es preciso destacar que esta se ocupa de estudiar y producir conocimientos y metodologías para la atención de las necesidades y los desafíos concernientes a los sistemas y procesos humanos en el contexto laboral/ organizacional.

Un orientador laboral adquiere sólida formación en áreas como la Educación para el Trabajo, Psicología Organizacional, Dinámica de Grupos, Filosofía Organizacional, Sociología y Antropología, las cuales explican y ofrecen soluciones para el conjunto de asuntos que emergen de las interrelaciones entre las personas y su ámbito laboral: liderazgo, estrés, cansancio, efectividad,

calidad, productividad, salud personal del empleado, política organizacional del empleado y remuneración, desarrollo de carrera, jubilación, desempeño y evaluación, entre otros. En consecuencia, se pueden señalar ciertos beneficios desde la orientación laboral para la gestión de la energía humana en las organizaciones (Navare, 2008; Barreto, 2009) tales como:

- Disminución de los costos relacionados con retiradas, cansancio laboral, absentismo y accidentes ligados a la incapacidad.
- Mejoramiento en el funcionamiento del empleado en relación con su productividad.
- Mejores abordajes para el manejo de conflictos que puedan presentarse entre los grupos humanos y en los cambios organizativos.
- Optimización de la gestión del conocimiento para crear y desarrollar habilidades y capacidades necesarias para un mayor y mejor rendimiento de la energía humana.
- Mejores prácticas de liderazgos y supervisión.
- Mayores niveles en los trabajadores en cuanto a la conciencia sobre sí mismos, su entorno, sus talentos y capacidades, limitaciones y oportunidades de desarrollo durante el ejercicio del empleo.
- Mejor comprensión por parte de la organización del empleado como ser integral: trabajador(a), padre/madre, hijo/hija. Por lo tanto, la organización puede ser exitosa en la gestión de la energía humana y el logro de sus objetivos.

Orientación laboral para el desarrollo innovador de carrera

Si el Libertador Simón Bolívar consideró como un desafío gigantesco asumir la libertad siendo ignorantes, es también cierto que, hoy día, asumir el compromiso revolucionario ciudadano y productivo siendo una sociedad con debilidades en términos de conciencia de su realidad cultural, política, social y económica no es menos desafiante. La necesidad de contar con un trabajador cada vez más consciente de sí mismo, de su cultura y sus responsabilidades comunitarias, de su papel en la sociedad política y productiva, es cuestión fundamental para promover el desarrollo sostenido de una Nación que se pretende erigir como vanguardia humana.

El desarrollo de carreras profesionales tradicionalmente es asumido como una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que, según Rivero (2006), tiene como objetivo primordial potenciar las capacidades de los empleados. En palabras de Martha Alles (2011), reconocida latinoamericana en el ámbito de la consultoría organizacional y del desarrollo del recurso humano, hacer carrera es crecer en una dirección hasta las reales posibilidades, es decir, crecer hasta donde cada uno sea productivo para la organización y para sí mismo.

Igualmente, se ha considerado que cada empleado quiere, o debe querer, lo mismo en una carrera, valga decir, una vía directa y rápida para ascender en la escalera organizacional (Fink, 1992). Mas, según Merchant Jr. (sin fecha), el desarrollo de carrera no es tanto “ir hacia adelante” o “escalar posiciones”; sino lograr que una persona sea lo mejor que pueda ser y que se encuentre un lugar en la organización donde esta pueda desempeñar todas sus capacidades de manera excelente para contribuir con los objetivos organizacionales.

El desarrollo de carrera ha evolucionado hacia nuevos modelos en los que intervienen numerosas prácticas y en los que se tienen en mayor consideración las expectativas y deseos de los propios profesionales (Núñez-Cacho, Grande-Torrallera y Pedrosa-Ortega, 2012). En este sentido, una de las claves del éxito en el desarrollo de carrera es que el orientador laboral sea capaz de lograr que el empleado o trabajador como protagonista de su desarrollo y mejoramiento.

Para efectuar el proceso de orientación profesional que busque reconocer los talentos del personal, objetivados en formas de competencias profesionales, y proseguir con el diseño de un plan de carreras, se pudieran considerar los siguientes pasos básicos:

1. Determinar el perfil de competencias necesarias para cumplir las funciones de un puesto de manera efectiva, así como también clarificar los objetivos estratégicos y tácticos de la organización junto con analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y eventuales amenazas organizacionales (FODA). En este proceso realizado por expertos es recomendable que el orientador laboral sirva como facilitador.
2. Determinar el perfil de competencias, así como también los intereses profesionales del empleado (el orientador puede emplear las técnicas que considere más acordes: entrevista a profundidad, autoevaluación –del empleado–, aplicación de pruebas psicológicas, etc.). Para el orientador laboral (responsable de la arquitectura del desarrollo de carreras) es importante considerar que las competencias son características subyacentes en el individuo, las cuales están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad en un trabajo o escenario determinado (McClelland, 1999; citado por Alles, 2008), por esto, ellas se harán evidentes, como representación de conocimientos y actitudes, de acuerdo con una situación definida. Cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo durante el desempeño de su cargo, estará haciéndose presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional concreto. De esta manera, un desarrollo de carrera basado en perfiles de competencias estará ceñido a una medición y a un mejoramiento de un conjunto de capacidades conectadas según su ontología, praxeología y teleología.
3. Cotejar las competencias exigidas por el puesto y las circunstancias organizacionales con las competencias del empleado y sus intereses profesionales. La esencia de esto es detectar las brechas entre el empleado y la organización con el fin de reducir o eliminar falsas expectativas.
4. Determinar las acciones de formación y las posibles rotaciones de puesto (horizontales y verticales) que deberán efectuar los empleados. En otras palabras, diseñar un plan de acción que defina las tareas específicas.
5. Efectuar un seguimiento periódico de la ejecución de los planes de carrera donde se verifique la aprehensión y evolución de las capacidades del personal.

Sin la intención de menospreciar esta postura ortodoxa del desarrollo de carreras, la actualidad y el futuro venezolano pueden exigir una nueva mirada al concepto del desarrollo de carrera. La nueva estructura organizacional-laboral que necesita el Estado venezolano debe ser capaz de superar esa visión tradicional del desarrollo de carreras como mera formación técnica, entiéndase, sin tomar en cuenta la dimensión ético-moral y el contexto revolucionario en el cual el sistema humano ejerce su proceso social del trabajo.

La gestión de la energía humana en los espacios laborales venezolanos tiene el desafío de repensarse, de reconstruir sus prácticas y de producir nuevas formas de concebir y operar. La energía humana es el eje central y articulador de las transformaciones y revoluciones (Barreto, 2012). La orientación debiera emplear el desarrollo de carreras para favorecer el mejoramiento sostenido de la energía humana en las organizaciones, es decir, contribuir con el encuentro de seres fraternos que se integran para hacer realidad un espacio laboral solidario, productivo e innovador (*Ver figura 1*).

Para todo practicante venezolano de la orientación laboral y disciplinas afines del mundo del trabajo, el reto es superar las prácticas de gestión de la energía humana sujetas a los paradigmas enraizados en visiones capitalistas y neoliberales cifradas en las visiones de “capital humano” o “recursos humanos” explotados en función de sueldos (o salarios) y recompensas. Es inexorablemente necesario construir y operar una práctica emancipadora de la energía humana para alcanzar altos niveles de desempeño autónomo, formativo, endógeno y productivo en el contexto de una Nación que quiere ser más justa, igualitaria y feliz. Así como es necesario el “hombre nuevo”, es imprescindible el “trabajador nuevo”

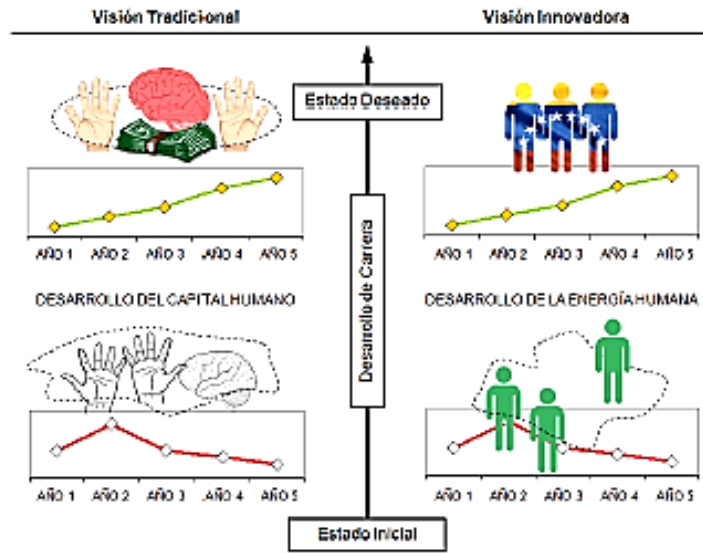


Fig.1 Contextos del Desarrollo de Carreras (Barreto, 2012)

El basamento jurídico para sostener esta posición se inscribe justamente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) de 1999 en donde se establece (artículo 3) que el Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes. A tal efecto, la educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Sobre esta base, la reciente Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) de 2012, expresa en su artículo 314 que todas las entidades de trabajo deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos, pero la formación no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción; por lo tanto, en este contexto, se interpreta la formación integral continua y permanente según lo establecido en la CRBV donde se propugna como valores superiores la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político (artículo 2). En consecuencia, todos los planes para el desarrollo integral de la carrera deben impregnarse de los mencionados valores.

En este sentido, el artículo 296 de la misma Ley Orgánica (2012) establece que la finalidad de la formación (colectiva) es el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación (LOE) de 2009, que se constituye como la otra fuente jurídica y orientadora para la formulación de planes de desarrollo de carrera, define en su artículo 4 que la educación se constituye como el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las

diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. Algunos de los fines de la educación (artículo 15) son:

- Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía... (numeral 1).
- Fomentar el respeto a la dignidad de la persona y la formación transversalizada por valores éticos, de justicia, solidaridad, respeto a los derechos humanos y la no discriminación (numeral 4).
- Formar en, por y para el trabajo social liberador dentro de una perspectiva integral mediante políticas vinculadas al desarrollo endógeno productivo y sustentable... (numeral 6).
- Desarrollar la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico... (numeral 8).
- Desarrollar un proceso educativo que eleve la conciencia para alcanzar la suprema felicidad social a través de una estructura socioeconómica incluyente y un nuevo modelo productivo social, humanista y endógeno (numeral 9).

A este tenor, la orientación laboral debiera trascender en su praxis profesional, expandir sus horizontes, y concebir, planificar y conducir un desarrollo de carreras centrado en la persona con sentido organizacional y nacional. En consecuencia, el nuevo desarrollo de carreras pudiera erigirse mediante:

1. Estimación del potencial de la persona, sus características éticas, aspiraciones, necesidades de formación, preferencias, ascendencia cultural, valores, rasgos de personalidad.
2. Determinación del perfil de competencias y condiciones éticas necesarias para cumplir las funciones de un puesto de manera efectiva, así como también clarificar los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales que tienen que estar apegados al proyecto del país y al reconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y eventuales amenazas organizacionales y nacionales.
3. Determinación del perfil de competencias y condiciones éticas de la fuerza laboral. Se trata de una medición tanto individual como colectiva para efectos de centrarse la energía humana como elemento dinamizador del progreso organizacional y nacional.
4. Comparación de las competencias y condiciones éticas exigidas al trabajador con aquellas que realmente tiene con el propósito de detectar que brechas pudiera existir. Es preciso comprender que se trata de un desarrollo de carrera de un individuo en un contexto donde otros individuos también buscan su desarrollo y felicidad. Es desarrollo asistido-compartido y felicidad integral que se logra en comunión.
5. Determinación de los programas de formación y las posibles rotaciones de puesto (horizontales y verticales) donde es preciso hacer énfasis en la aumento del espíritu de servicio en todo trabajador.
6. Efectuar un seguimiento periódico de la ejecución de los planes de carrera donde se verifique la aprehensión y evolución de las capacidades y el sentido patrio del personal.

A modo de cierre

El desarrollo de carrera inspirado en la visión de la energía humana en un contexto de transformación cultural, política, económica y social nacional es un desafío teórico, metodológico y praxológico para los profesionales de la orientación laboral en Venezuela.

Basado en la CRBV y las nuevas Leyes venezolanas se aspira que en los centros laborales la formación mediante el desarrollo de carreras rompa con el paradigma neoliberal del desarrollo laboral

técnico para que, partiendo de la gestión de la energía humana mediante planes de carrera, se alcance el desarrollo integral de la persona: elevar su nivel de conciencia, desarrollar su ser productivo autónomo y emancipar sus talentos; en concordancia con los planes de desarrollo humano, económico y social del país para hacer viable el máximo de felicidad posible en el contexto de una ciudadanía protagónica, participativa, justa, solidaria e igualitaria.

En virtud de esta nueva dirección colectiva que ha decidido el pueblo venezolano se invita a repensar, innovar y crear nuevas visiones y propuestas para atender el desarrollo humano y laboral de los trabajadores mediante las acciones de la orientación laboral.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- _____ (2011). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barreto, A. (2009). Liderazgo Transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación. (Tesis de maestría inédita). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Barreto, A. (2012). Orientación Para la Formación de Líderes y El Desarrollo del Liderazgo. *The Professional Counselor*. Volume 2, Issue 3, pp. 226-234.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, no. 5.953. Caracas, Venezuela.
- Fink, S. (1992). *High commitment workplaces*. Nueva York: Quorum.
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, no. 5.929. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela* no. 6.076. Caracas, Venezuela.
- Merchant Jr., R. (s/f). The Role of Career Development in Improving Organizational Effectiveness and Employee Development. Recuperado de: <http://www.fdle.state.fl.us>
- Navare, S. (2008). Counseling at work place: A proactive human resource initiative. Recuperado de: <http://www.ijoem.com>
- Núñez-Cacho, P; Grande-Torrалеja, F; Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. Recuperado de: <http://ubr.universia.net>
- Rivero, S. (2006). La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para Equilibrar sus funciones en el logro del Aprendizaje Organizacional. Recuperado de: www.monografias.com
- Vera, G. (2003). Pedagogía y Formación de Orientadores: Una Perspectiva Constructivista. Recuperado de: www.scielo.org.ve
- _____ (2004). La orientación como profesión: definiciones, propósitos y alcance. Maracaibo,: *Revista Encuentro Educacional*.

INFLUENCIA DEL *BURNOUT* EN MICROEMPRESARIOS FAMILIARES EN COMISARÍAS Y HACIENDAS DEL SURESTE MEXICANO

Jorge Emeterio Madero Llanes
Leonel Antonio Quijano Acuña
Raúl Alberto Santos Valencia
Manuel Enrique May Flores
Instituto Tecnológico de Mérida

Resumen

El estrés laboral crónico constituye uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las personas como consecuencia del desempeño de su trabajo. Estudios concluyen que este padecimiento tiene un elevado costo; ya que golpea la salud de los trabajadores y monetariamente a las empresas. En el caso del micro-negocio familiar, son más grandes los riesgos, ya que en su mayoría cuentan con escasos recursos económicos y se traslapan las dinámicas familiares en el negocio. Por lo tanto, el presente estudio buscó describir el perfil del microempresario familiar con respecto a sus aspectos socio-demográficos y administrativos y, posteriormente, la relación de estas variables con el *Burnout*. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario *ad hoc* y el *Burnout Maslach Inventory (MBI)*. Se encuestó a 30 dueños que estaban ubicados en las comisarías y haciendas de Mérida y Umán, Yucatán del Sureste Mexicano; encontrándose gran variedad de características en el perfil de los microempresarios y del 33% del *Burnout* en el nivel medio a severo. A pesar de lo anterior, no se encontró relación estadísticamente significativa alguna. El principal valor de este estudio es ahondar en la descripción de los microempresarios familiares y extender el conocimiento sobre el *Burnout*.

Palabras clave: *Burnout*, microempresario familiar, Yucatán, sociodemográfico y administrativo.

Abstract

Chronical work related stress is one of the main problems that people deal with as a consequence of work performance. Studies conclude that this malaise has a high cost; because it affects workers' health and affects the companies monetarily. In the case of the family owned micro-business, the risks are higher, since mostly they have scarce economical resources and the family and business dynamics overlap. Therefore, the following research aimed to describe the profile of the owner of these businesses regarding their socio-demographic and administrative aspects and, ultimately, the relation of these variables with Burnout. The instruments used were an ad hoc questionnaire and the Burnout Maslach Inventory (MBI). A total of 30 owners were surveyed, who were located in towns and haciendas of Merida and Uman, Yucatan in the Mexican Southeast; having found a great variety of characteristics in the owners' profiles and 33% of the Burnout in a mid to severe level. Despite this, there was no significant statistic relationship found. The main value of this study is to deepen in the description of the owners of family microbusinesses and to extend the knowledge of Burnout.

KeyWords: *Burnout, Family Micro Business Owner, Yucatan, Sociodemographic and Administrative.*

Introducción

Estrés

Definir estrés es una cuestión muy compleja y ha sido sujeta a múltiples análisis entre diferentes expertos de muy diversas áreas. Stora (1991) indica que el vocablo estrés proviene del latín *stringere* y que significa presionar, comprimir, oprimir, etc.

El término estrés se ha utilizado en la investigación científica en una triple acepción como estímulo, como respuesta y como interacción de la persona con su entorno (Peiró, 1999).

Para Martínez (2004) en ocasiones la ausencia de cambios también puede ser estresante (existe el estrés por aburrimiento) dado que las personas toleran muy mal el vivir o trabajar en condiciones monótonas durante prolongados períodos de tiempo.

Selye (1975), citado por Guerrero (2010), definió el término estrés como la respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda. Sin embargo se ha generado una controversia sobre si se trata de un estímulo ante una situación no programada, ya que otros autores dicen que es una respuesta y hay quienes afirman que se trata de una interacción entre el sujeto y el medio.

Para Selye (1975) (citado por Loredó, 2002, p. 280) existen dos tipos de estrés: estrés negativo (distrés) y estrés positivo (eustrés). Para esta investigación, se tomará como foco de estudio el estrés negativo que surge de ansiedad o presión aguda y que puede representar un teñido áspero para la mente y el cuerpo. Así, Arias (2000, p. 741) comenta que con el estrés negativo resulta vital diseñar maneras de administrarlo.

El estrés es un fenómeno frecuente en el ámbito laboral. De hecho, se le ha caracterizado como “pandemia” del siglo XXI (Caprarulo, 2007). Desde el punto de vista científico el estrés laboral es un factor de riesgo para la salud (Román, Gelpi, Cano, & Catalina, 2009).

El estrés laboral también es considerado como la plaga del siglo XXI (Dolan, 2005), pues se pierden muchos millones de pesos en ausentismo laboral, en pagar pólizas de seguro por accidentes, por jubilaciones a temprana edad o por enfermedades derivadas de este; por lo que los altos niveles gerenciales de las empresas comienzan a preocuparse. La importancia creciente del estrés laboral está relacionada con las transformaciones que se están produciendo en los mercados de trabajo, las relaciones laborales, las empresas y la propia naturaleza del trabajo. Esos cambios a su vez están influidos por otros, de carácter más general, como la globalización de la economía y los mercados, la crisis financiera; así como, los cambios tecnológicos, demográficos y sociales en diferentes regiones del mundo (Peiró, 2009). Recientemente, se ha introducido una variante grave del estrés laboral, es lo que se llama “desgaste profesional”, “quemazón laboral”, *Burnout* o “síndrome del quemado” (Martínez, 2004). Sucede a muchas personas para quienes el trabajo se ha convertido en una fuente continua de estrés, angustia e insatisfacción. A diferencia del estrés laboral, el *Burnout* sí es reconocido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una enfermedad laboral que provoca detrimento en la salud física y mental de los individuos. Landy (2005) comenta que los investigadores han identificado tres componentes conformantes del *Burnout*: agotamiento emocional (AE), sentimientos de despersonalización (D) y sentimientos de bajo logro personal o realización personal (RP). En resumen, cuando el estrés laboral se presenta de manera crónica en una persona se genera una complicación a la cual se le denomina *Burnout* o estar quemado. En 1974 Freudenbergler citado por Savio (2008) acuñó el término haciendo referencia al conjunto de síntomas físicos y psíquicos sufridos por el personal que tiene trato directo con los usuarios de algún servicio. Según este autor el *Burnout* se desarrolla en el entorno laboral y se caracteriza por un constante agotamiento como consecuencia del trabajo en exceso.

Gil-Monte (2007), definió el concepto como una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesto por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial con los clientes y el propio desempeño profesional.

Después de analizar las definiciones antes expuestas, se puede concluir que el *Burnout* es una respuesta de las personas que llevan a cabo alguna actividad o rol laboral y que tienen una interacción directa con otros individuos, caracterizado por un descenso en el rendimiento laboral.

Landy (2005) manifiesta que el *Burnout* es más alto entre empleados jóvenes, quienes al ser comparados con empleados mayores pueden sentirse abrumados por las demandas de su nuevo puesto. Los hombres son ligeramente más altos en los sentimientos de despersonalización mientras que las mujeres son más altas en agotamiento emocional. Los individuos casados parecen ser menos propensos al *Burnout* que los que no lo están, posiblemente debido al apoyo social que brinda la pareja. Además, los individuos con características de personalidad como autoestima baja son más propensos al *Burnout*.

El perfil de personas vulnerables al *Burnout* está caracterizado por una elevada autoexigencia, baja tolerancia al fracaso, necesidad de excelencia, perfección o control y sentimiento de omnipotencia frente a la tarea. Esto hace que las personas organicen una distorsión cognitiva según la cual únicamente ellas son capaces de hacer las cosas bien, generando una sobrecarga emocional. (Letelier, Navarrete & Farfán, 2014).

Sin embargo fueron Maslach y Jackson (1981) quienes estudiaron más profundamente este trastorno y lo conceptualizaron en tres dimensiones empíricamente relacionadas pero conceptualmente distintas: agotamiento emocional (AE), despersonalización (D) y falta de realización personal (RP) (Acosta, 2006).

Maslach, mencionado por Escalante (2010) propone un modelo tridimensional para analizar al *Burnout* o Síndrome de Estar Quemado (SQT), el cual se explica a continuación:

- Agotamiento emocional. El trabajador siente que sus recursos afectivos han sido superados por el estrés producido por el contacto diario con las personas que reciben diariamente su servicio.
- Despersonalización. El trabajador desarrolla sentimientos negativos hacia las personas con quien trabaja, lo que desencadena en comportamientos y actitudes que van de acuerdo a sus sentimientos.
- Baja realización personal. Se presenta una evaluación negativa del desempeño propio, lo que afecta su auto-concepto, su auto-estima y las relaciones con los demás.

El estrés laboral y el *Burnout*, según Schaufeli y Buunk (1996) se diferencian en función al proceso de desarrollo, explicando que este último es la ruptura en la adaptación que va acompañada por un mal funcionamiento crónico en el trabajo. La persona va deteriorándose, colapsa y acaba en un nivel estable de mal funcionamiento en el trabajo. El estrés laboral, es un proceso de adaptación temporal más breve que va acompañado por síntomas mentales y físicos. El sujeto puede volver a sus niveles normales o iniciales de funcionamiento otra vez. Además, El *Burnout* no es un proceso que se asocie a la fatiga, sino que se puede considerar que depende más de la desmotivación emocional y cognitiva que sigue al abandono de intereses que en un determinado momento fueron importantes para el sujeto (Matus, 2012).

Para Apiquian (2007) las consecuencias del estrés laboral asociadas al *Burnout* son expresadas en forma de síntomas psicossomáticos, emocionales y conductuales. Ya que la aparición del síndrome resulta de una combinación de factores, no existe una solución única. En la literatura se pueden distinguir intervenciones de tipo individual y otras de tipo empresarial. Schaufeli y Buunk (1996, citados por Landy, 2005) recalcan que una combinación de manejo del estrés, entrenamiento en habilidades y diseño del trabajo, parece ser el camino más prometedor para prevenir o reducir el desarrollo de *Burnout*.

Apiquian (2007) refiere en su investigación que algunas de las variables socio-demográficas estudiadas son: la edad, el sexo y el estado civil. La misma autora indica que actualmente se destacan por ser altamente susceptibles al estrés los directivos de organizaciones, los cuales se tensionan ante una jornada extensa y de mucho trabajo, ante la elevada presión y exigencia del trabajo, por la falta de tiempo; así como, porque tienen la responsabilidad de responder por el trabajo de los otros y mantener un nivel de control consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. De ahí que se considere a los directivos como un grupo grandemente vulnerable al estrés, sobre todo en el contexto socio-económico de nuestro país, el cual se encuentra sometido a los efectos de la crisis económica que influye sobre nuestro entorno laboral, como parte de la realidad social que vivimos, y por tanto, genera situaciones difíciles para las organizaciones y sus recursos humanos, tanto en el cumplimiento de las tareas, como por las tensiones internas que se generan y las características de las relaciones de la organización con su entorno, donde el directivo juega un papel fundamental y más que nunca tiene la responsabilidad de llevar a cabo de manera óptima sus funciones de planificación, organización, mando, control y la capacidad para liderar un equipo. Habilidades que bajo situaciones de estrés se verán grandemente afectadas, trayendo como consecuencia pérdidas de la efectividad y competitividad de la organización.

Por otro lado, Belasteguigoitia (2010) define la empresa familiar como aquella organización controlada y operada por los miembros de una familia. En su definición este autor da cabida a un concepto de espiritualidad ya que el hecho de que una familia controle la empresa provee a esta última de un corazón que se basa o soporta en la familia. Además de lo anterior, en toda empresa se manifiestan o coinciden ciertos aspectos que inciden en el desempeño y bienestar de las empresas y las familias por igual.

Con respecto a los factores sociales se refieren a factores que afectan los elementos de los sistemas, tanto en su forma natural, es decir en la composición propia de los elementos, como en su relación con el entorno que los rodea, estos pueden incluir otros factores como son los demográficos, tecnológicos e internacionales. Entre algunos de los aspectos más comunes encontramos los siguientes: edad, género, estado civil, escolaridad, número de familiares que participan en el negocio, la relación familiar que existe entre ellos y las administrativas como el tipo de liderazgo, funciones realizadas en las empresas y la generación empresarial existente, entre otros (Cabrera & Urbiola, 2012).

Antecedentes y trabajos relacionados.

A nivel internacional y nacional se han llevado a cabo estudios que tienen como objetivo principal la erradicación o disminución gradual del síndrome de *Burnout*.

En el sureste de los Estados Unidos de América, se llevó a cabo un estudio para identificar la adecuación del MBI y el modelo de tres factores de Maslach y Jackson en dueños de pequeñas empresas, resultando que tanto el instrumento como el modelo tiene un adecuado ajuste a personas con esta ocupación (Boles *et al.*, 2000). De igual forma Matus (2012) comenta que un estudio realizado por Pharmed Institute Solution (2012) en EUA dice que los empresarios de este país tienden más a sufrir de *Burnout* cuando se acostumbran a fijar metas inalcanzables en sus organizaciones.

Ramírez & Lee (2011) en un estudio realizado en Arica, Chile para determinar las posibles diferencias por sexo en la aparición de variables asociadas al síndrome de *Burnout* medidos a través del clima y la satisfacción organizacional en una muestra de 233 trabajadores pertenecientes a diferentes actividades económicas, se encontró que los hombres presentan mayores niveles de despersonalización que las mujeres.

Atance (1997), en un estudio realizado en una muestra de 294 profesionales de salud en Guadalajara y zona conurbana encontró en el estudio que el síndrome de *Burnout* esta relacionado con la edad, ya que encontró diferencias significativas entre el grupo de edad de 44 a 63 años.

Pereda, Márquez, Hoyos & Yánez (2009), realizaron una investigación a 160 trabajadores del área de la salud adscritos al Hospital General de Zona con Medicina Familiar 36 en Cardel, Veracruz y encontraron un mayor nivel de *Burnout* en profesionales con mayor edad.

En el caso de México, se llevó a cabo un estudio en Jalisco (Aldrete, González, Preciado, & Pando, 2009), el cual tuvo como objetivo analizar las variables demográficas y la presencia del *Burnout* en los profesores del nivel Medio Básico de la Zona Metropolitana de Guadalajara, por medio de un estudio observacional, descriptivo, transversal en una muestra de 360 maestros que laboran frente a grupo. Se aplicó la encuesta Maslach Burnout Inventory (MBI), la cual arrojó los siguientes resultados: el 80% de los encuestados tenía alguna dimensión de la escala “quemada”. También se identificó a un 4,3% con agotamiento emocional, un 40,3% con baja realización personal y un 13,3% presentaron despersonalización. En base a los resultados encontrados se concluyó que la prevalencia de *Burnout* está presente en los profesores en una dimensión alta y de igual forma no se encontró el síndrome de *Burnout* cuando se tiene una pareja sentimental y una mayor preparación académica.

Recientemente en la ciudad de Mérida, Yucatán se han desarrollado investigaciones que tienen como finalidad comprobar la relación que existen entre las variables de productividad y del síndrome de *Burnout*.

En el año de 2011, León, llevó a cabo una investigación en una fábrica de hielo de la ciudad de Mérida, Yucatán. El 47% de los entrevistados tuvo un nivel de *Burnout* alto, un 21 % medio y 32% bajo y su resultado obtenido del estrés y la productividad fue de 0,2985, lo que indica que existe una correlación positiva débil.

Mex (2011) en una investigación en una fábrica manufacturera de bolsas de plástico en el municipio de Mérida, Yucatán, obtuvo un 91% de *Burnout* moderado, un 6% medio y solamente un 3 % alto. Su resultado de la productividad y el estrés fue de 0,0126, lo que indica una correlación positiva nula.

Después de analizar la investigación realizada por Aldrete, *et al* (2009), en ella no se estudiaron todas las variables sociodemográficas y administrativas que puedan afectar el *Burnout*, además que la investigación realizada en la organización difieren en gran medida de las que definen a una empresa como familiar. De igual forma, en los estudios realizado por Ramírez & Lee (2011) con la variable género y *Burnout* fue estudiado y aplicado a diferentes trabajadores y diferentes actividades económicas. De igual forma, en los estudios realizados por Atance (1997) y Pereda, *et al* (2009) estudiaron la variable edad con respecto al *Burnout* pero fue en el Sector Salud Pública.

En el caso de León (2011) y Mex (2011), a pesar que las investigaciones sí estuvieron dirigidas a empresas familiares, las variables de estudio fueron, para ambos casos, el *Burnout* y la productividad, con lo que se dejaron afuera las variables sociodemográficas y administrativas que son la base de este estudio.

Por lo tanto, los resultados de las investigaciones recabadas proporcionan información relevante y sumamente útil, sin embargo para los fines que persigue este estudio no pueden ser aplicados al contexto que las empresas familiares presentan.

Planteamiento del problema

Según Noh (2012), en Yucatán no existen estadísticas de los estragos que ocasiona el *Burnout* en la salud de los microempresarios. Sin embargo a través de la realización de “*cruces*” de información entre los centros de salud, se puede llegar a la conclusión de que el 90% de los problemas de salud tiene alguna relación con el estrés laboral en las microempresas.

Hoy en día no se tienen estadísticas que indiquen cual es el nivel de afectación que tiene el estrés laboral sobre la población empresarial ubicada en las comisarías y haciendas de los municipios de Mérida y Umán, Yucatán, de ahí la investigación a realizar.

Pregunta de investigación

¿Cómo y cuáles son los perfiles sociodemográficos y administrativos y su relación con el *Burnout* en los microempresarios familiares de las comisarías y haciendas de los municipios de Mérida y Umán, Yucatán ubicadas en el Sureste Mexicano?

Objetivo general

Describir y conocer cuáles son los perfiles sociodemográficos y administrativos y su relación con el *Burnout* en los microempresarios familiares de las comisarías y haciendas de los municipios de Mérida y Umán, Yucatán ubicadas en el Sureste Mexicano.

Justificación

Una investigación llevada a cabo por el Grupo Regus concluyó que para el 43% de los trabajadores mexicanos los niveles de estrés han aumentado en lo que va del 2012(*El Universal*, 2012).

Para los dueños de micro empresas, esta situación no presenta condiciones diferentes, ya que según el mismo artículo, las condiciones de trabajo son la principal causa de estrés, las finanzas personales es el segundo motivo y los clientes se encuentran en el tercer lugar de prevalencia de esta condición.

Por lo anterior esta investigación cobra importancia, ya que a través de ella se conocerá cual es la dimensión de estrés que presentan mayor prevalencia de acuerdo a las variables sociodemográficas y administrativas.

Marco contextual

La investigación tuvo lugar en dos comisarías y cinco haciendas del municipio de Mérida y dos haciendas del municipio de Umán, Yucatán, específicamente en la parte suroeste de la ciudad capital.

Mérida, es la capital y ciudad más poblada del estado mexicano de Yucatán, está ubicada en el municipio homónimo que se encuentra en la región II noroeste de la entidad. Con una población cercana a los 830,732 de habitantes. Umán con una población de 50,993 habitantes, es ubicada en la misma región y colinda con Mérida (INEGI, 2010).

De las 30 microempresas estudiadas, 23 se ubican en 7 comisarías de Mérida y las 7 restantes en 2 comisarías de Umán. Las comisarías en las que se desarrolla la investigación fueron para el caso de Mérida: Dzoyaxché (Hacienda, 4 microempresas), Molas (Comisaría, 7 microempresas), San Antonio Petac (Hacienda, 3 microempresas), San Antonio *Tzacalá* (Hacienda, 1 microempresa), San Antonio Tecip (Hacienda, 2 microempresas), San Pedro Chimay (Hacienda, 2 microempresas) y Tadzibichen (Comisaría, 4 microempresas) y para el caso de Umán: Dzibikak (Hacienda, 4 microempresas) y Oxholon (Hacienda, 3 microempresas).

Metodología

Tipo y diseño de la investigación

Se realizó una investigación descriptiva y correlacional (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), ya que se pretendió describir los niveles de *Burnout* y la relación entre las variables socio-demográficas y administrativas y el síndrome de *Burnout* en los dueños de las microempresas familiares en las comisarías y haciendas de los municipios de Mérida y Umán, Yucatán del Sureste Mexicano.

Participantes

Se encuestó a dueños de microempresas familiares (MEF) constituidas formalmente con la actividad económica: rama 46111 que es comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas (INEGI, 2010); ubicadas en las comisarías del noroeste de Mérida y Umán. La muestra fue determinada por el método no probabilístico de juicio, y se concluyó que la muestra de estudio estuviera determinada por la totalidad de empresas familiares que se encontraran abiertas y disponibles al momento de realizar el trabajo de campo en la localidad.

Instrumento

Para la recolección de los datos sociodemográficos y administrativos se utilizó un cuestionario *ad hoc*, mientras que para el *Burnout* se usó la escala “Maslach Burnout inventory” o MBI debido a que es el instrumento por excelencia para la medición de *Burnout*. Las principales características del MBI son su facilidad de aplicación, así como su consistencia y validez probadas (Aranda-Beltrán, Pando-Moreno, Torres-López, Salazar-Estrada y Franco-Chávez, 2005). En específico, en el caso de dueños de pequeños negocios ha demostrado buena consistencia interna y adecuación al modelo de tres factores (Boles, Dean, Ricks, Short y Wang, 2000).

El cuestionario abarcó los datos socio-demográficos y administrativos del micro-empresario familiar. En el primer caso, se preguntó sobre escolaridad, edad, sexo y estado civil. En lo que corresponde a los datos administrativos, se cuestionó sobre las condiciones relacionadas a la administración o gobierno de la empresa; por ejemplo, cantidad y relación con los familiares que laboran en la micro-empresa, generación familiar que ocupa la dirección de la microempresa, funciones que realiza el dueño y tipo de liderazgo ejercido por el propietario.

El Maslach Burnout Inventory o MBI consta de 22 reactivos, distribuidos en tres dimensiones. (Véase tabla 1).

Dimensión	# de ítems y descripción	Puntajes
1) agotamiento emocional(AE)	Formada por 9 ítems que describen sentimientos de estar agotados y abrumados	<ul style="list-style-type: none"> • alto ≥ 27 • medio 17 a 26 • bajo 0 a 16
2) despersonalización (D)	Constituida por 5 reactivos, que describe una respuesta impersonal y falta de sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> • alto ≥ 14 • medio 9 a 13 • bajo 0 a 8
3) falta de realización personal y en el trabajo (RP)	Cuenta con 8 ítems que describen sentimientos de falta de motivación	<ul style="list-style-type: none"> • alto < 30 • medio 36 a 31 • bajo 48 a 37
Total	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ 77 un nivel alto. • entre 58 y 76, un nivel medio. • ≤ 58 indican un nivel bajo de <i>Burnout</i> total. 	

Tabla1. Descripción del MBI y su calificación.

Para las dimensiones “AE” y “D”, altas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse y para la de “RP”, bajas puntuaciones se relacionan a altos sentimientos de quemarse (Millán de Lange y D’Aubeterre López, 2012). Para mejorar el análisis estadístico de los datos, se invirtió la

puntuación en los ítems del factor realización personal (Desrealización personal) para posteriormente sumarse y, de este modo, conseguir un puntaje global único. (Boles *et al*, 2000 y Torres y Guarino, 2012).

Procedimiento

- En primer lugar, se seleccionaron las unidades de muestreo, las áreas geográficas y los instrumentos a utilizar.
- Participaron en la aplicación del cuestionario profesores y alumnos de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.
- Durante cuatro semanas se recorrieron las calles de las comisarías y haciendas seleccionadas buscando aquellas unidades económicas pertinentes, levantándose las encuestas en el mismo espacio físico de las empresas. En algunos casos se necesitó de varias visitas para obtener la información completa.
- Se elaboró y depuró la base de datos, para posteriormente analizar las características sociodemográficas de los dueños de las MEF y los niveles de *Burnout* utilizando el IBM SPSS Statistics V.15.

Resultados

Se aplicó el instrumento elaborado a 30 individuos. El promedio de edad fue de 42,8 años con una desviación típica de 15,73 y un rango desde 19 hasta 75 años. La división por sexo quedó en que las mujeres alcanzaron el 60% y los hombres el otro 40%. Como se puede ver en la figura 1, el estado civil de los participantes fue en su mayoría casados con un 73,3%.

Con respecto a la escolaridad, un 3,3% (una persona) no asistió a la escuela y 23, 3% inició la primaria pero no la concluyó. Con respecto a los estudios concluidos, el 40% solamente cuenta con la primaria, el 20% finalizó la secundaria, el 10% concluyó el bachillerato y solamente el 3,3% cuenta con licenciatura (carrera de Lic. en Derecho). (Véase figura 2).

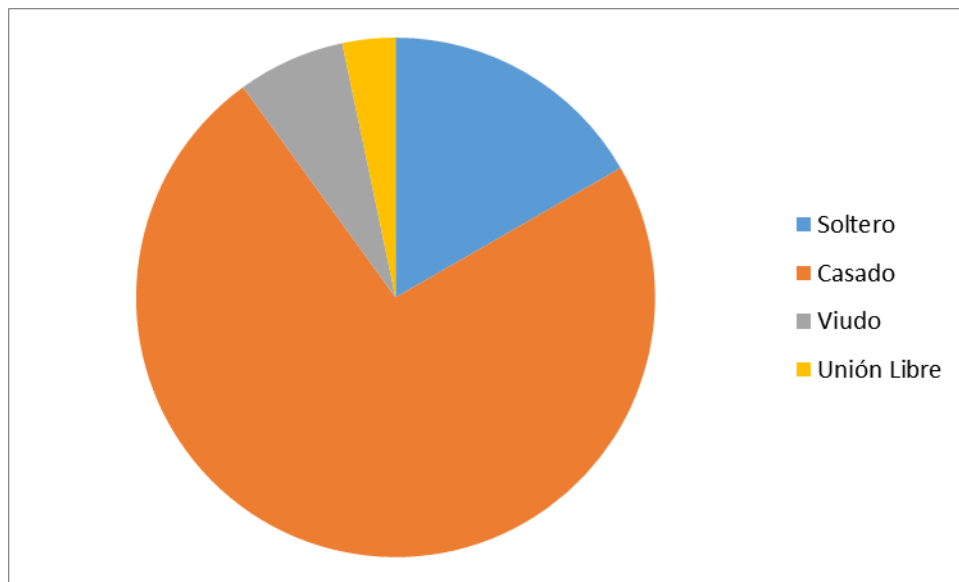


Figura 1. Porcentajes del estado civil en el que se encontraban los participantes.

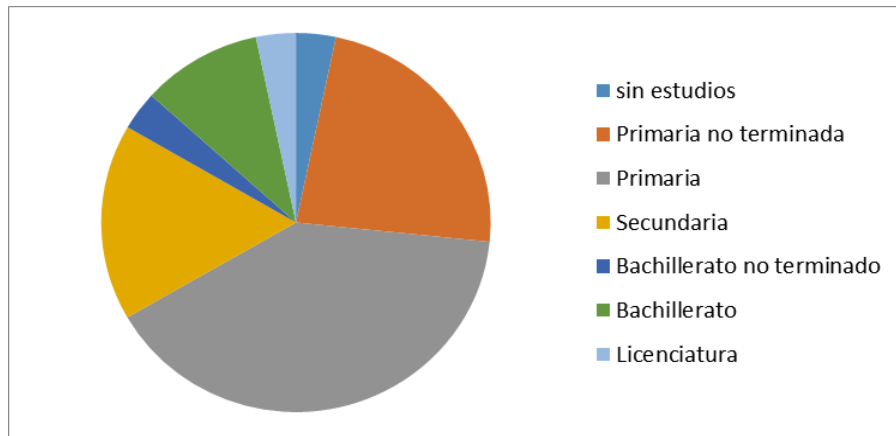


Figura 2. Porcentajes de la escolaridad con la que contaban los participantes.

Los dueños mencionaron que las funciones que llevan a cabo son: en primer lugar, de vendedor con un 76,7%, y administración con 23,3%. (Véase figura 3). En el estilos de liderazgo ejercido por el principal responsable o dueño de la MEF resultó el autocrático con el 50% y el democrático con el otro 50,0% (Véase figura 4).

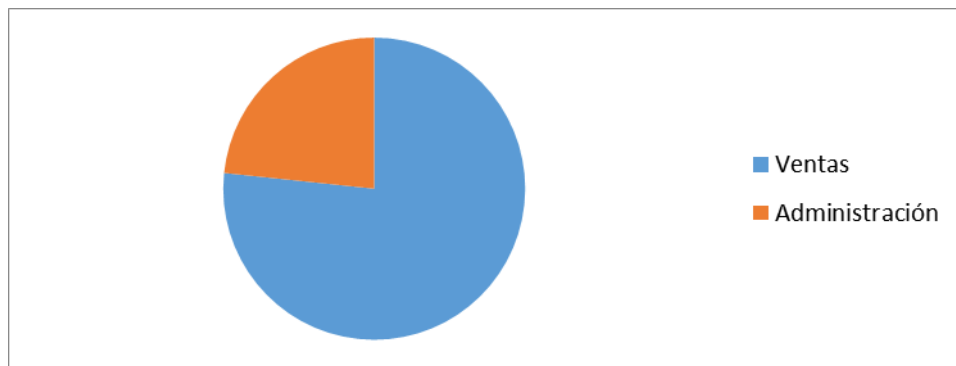


Figura 3. Porcentaje según funciones que lleva a cabo el dueño o principal encargado de la MEF.

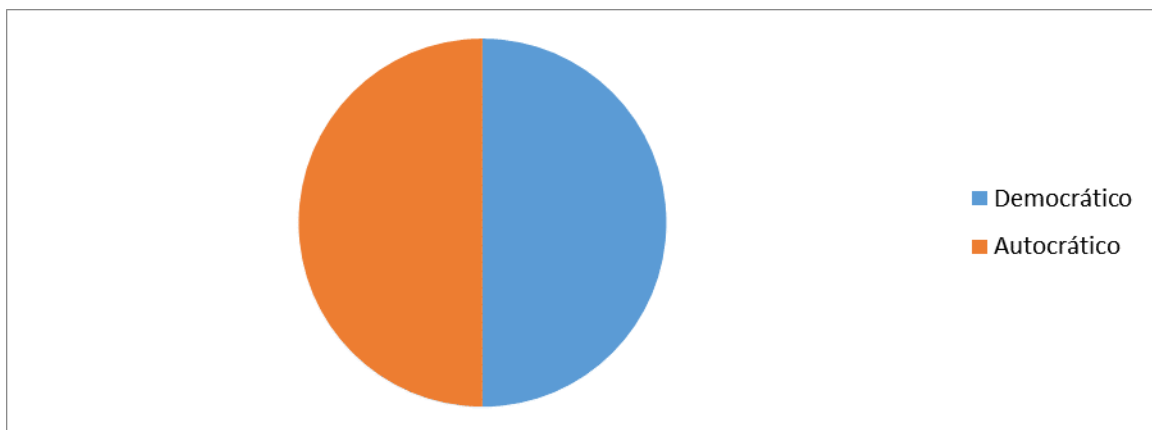


Figura 4. Porcentajes para el estilo de liderazgo ejercido por el principal responsable o dueño de la MEF.

Las MEF son casi en su totalidad (96,7%) de primera generación; a excepción de un caso (3,3%) que fue de segunda generación. Por otra parte, la cantidad de familiares que trabajan en la empresa fue

en un 96,7% de 1 a 3 y en un 3,3% de 7 a 9. Las principales relaciones de parentesco que tienen los empleados con el dueño o principal encargado fueron esposas o esposos con un 43,3%, seguido por padre e hijo con un 23,3%. (Véase figura 5).

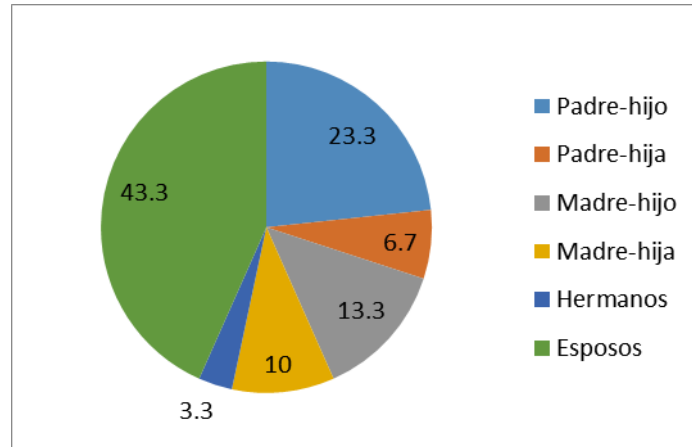


Figura 5. Porcentaje de relación de los empleados de la MEF con respecto al dueño o principal encargado.

Burnout

Con respecto a la prevalencia del Síndrome de *Burnout*, se encontró que el 33,34% de los encuestados cuenta con niveles medios y altos. Por otra parte, la sub-escala con mayor afectación fue la de Desrealización Personal donde el 60% de los encuestados salió con niveles altos de afectación; seguida por Agotamiento Emocional con 30% en niveles altos y, por último, Despersonalización con 20% con alta afectación. (Véase figura 6).

En la diferenciación por sexos, se puede observar que las mujeres, al igual que los hombres, obtuvieron las puntuaciones más altas en el factor de Desrealización Personal; sin embargo, hubo una diferencia de 11,11% entre el 55,56% de mujeres y el 66,67% de hombres con este nivel.

La escala con menor nivel de afectación fue Despersonalización donde el 50% de las mujeres y el 41,67% de los hombres puntuaron con bajos niveles; en este caso las mujeres despuntaron por 8,33% en comparación con los hombres. En el caso del Síndrome de *Burnout* en general, el 77,22% de las mujeres resultaron con niveles bajos, 22,22% con puntuaciones medias y el 5,56% resultaron ser casos severos.

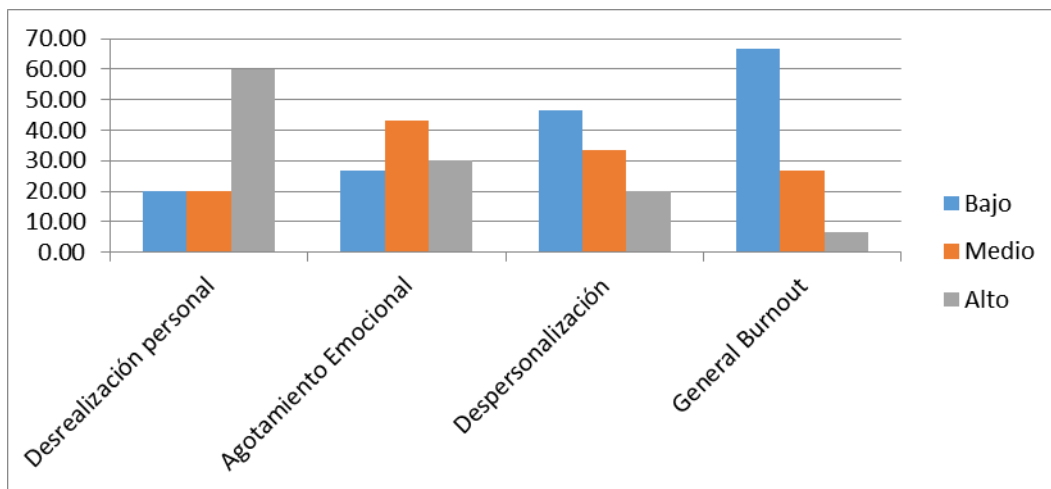


Figura 6. Prevalencia del síndrome de *Burnout* total y por clasificación

Por su parte, el 58,33% de los hombres tuvieron niveles bajos de *Burnout*, 33,33% niveles medios y el 8,33% puntuajes altos. Siendo estos los que tuvieron, aunque de manera ligera, mayores niveles de *Burnout*. (Véase figura 7).

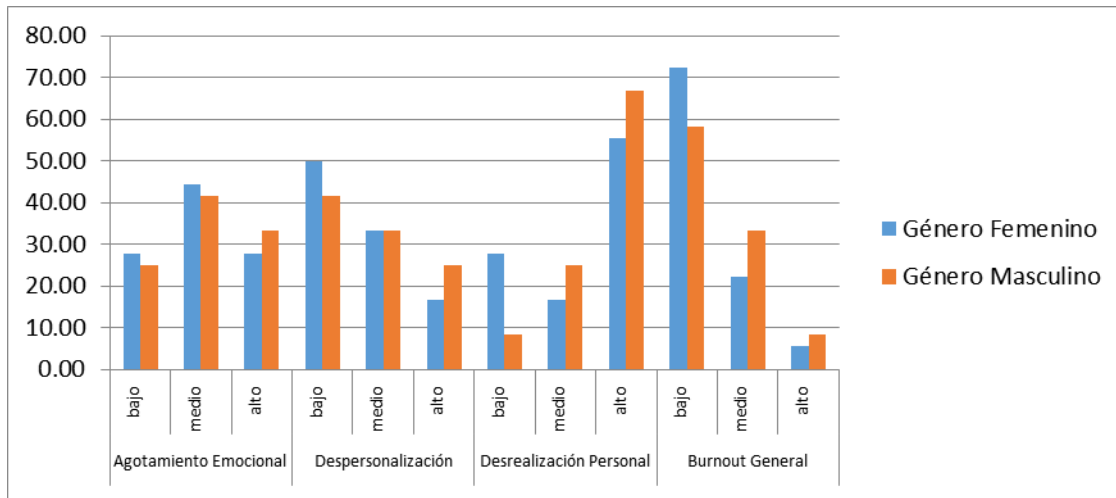


Figura 7. Niveles de *Burnout* por factor y género.

Entre la capital del estado, Mérida y el municipio adyacente, Umán, se encontró que los niveles más altos están en el factor de Desrealización Personal con 56,52% y 71,43% respectivamente. Mientras que la escala de menor afectación fue Despersonalización con 47,83% para Mérida y 42,86% para Umán. En la escala general, los Meridianos puntuaron bajo en el 69,57% de los casos, puntuación media con el 26,09% y alto en 4,35% de las veces. Por su parte los pertenecientes a Umán fueron calificados con bajos niveles de *Burnout* en 57,14%, medio en 28,57% y alto en 14,29%. Es decir, los residentes de Umán salieron con puntajes ligeramente más altos. (Véase imagen 8).

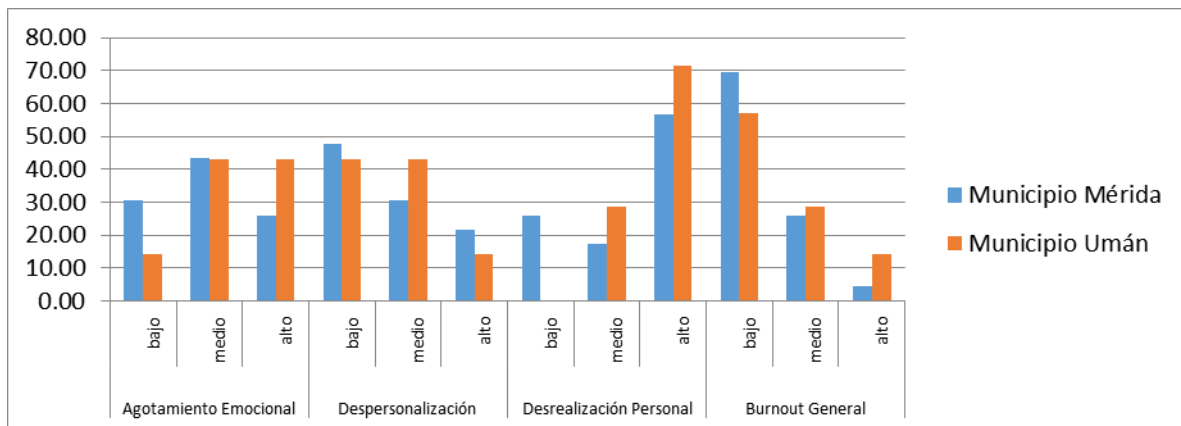


Figura 8. Niveles de *Burnout* por Municipio y Factores.

Con base en los grupos etarios, 62,50% de las personas en el grupo de 18 a 31 años obtuvo puntuaciones altas en Desrealización Personal, siendo el factor donde estuvieron más afectados. Del grupo entre 32 y 45 años, se tuvo la mayor afectación en los factores de Agotamiento emocional y Desrealización personal con el 28,57% de las personas con puntuaciones altas. Del grupo entre 46 y

59, 72,73% tiene calificaciones altas en Desrealización Personal. Del grupo 60 años o más, 75% de las personas cuentan con puntuaciones altas en Desrealización Personal y Agotamiento Emocional.

Mientras tanto, el grupo de 18 a 31 años obtuvo las calificaciones más bajas, 50% de los sujetos, en los factores de Agotamiento Emocional y Despersonalización. Del grupo de 32 a 45, las puntuaciones más bajas estuvieron en el factor de Despersonalización. De igual forma, el grupo de 46 a 59 sus menores puntuaciones fueron en Despersonalización con 54,55%. Por último, el grupo de 60 años o más se distribuyó de manera equitativa alcanzando igual cantidad de sujetos en los tres factores. En la escala general, los tres grupos menores obtuvieron puntuaciones similares en bajo *Burnout* (de 71,43% a 75%), al contrario del grupo de 60 años o más, donde solamente el 25% de sus integrantes quedaron en la etiqueta baja. En el mismo sentido, el grupo mayor obtuvo puntuaciones mucho más altas en niveles medios y altos de *Burnout* en comparación con los otros tres. (Véase Figura 9).

En el caso del nivel educativo, ambos grupos obtuvieron sus puntuaciones más altas en el factor de Desrealización Personal, sin embargo, quienes cuentan con su educación básica concluida cuentan con 70% en este nivel, mientras que quienes no concluyeron sus estudios apenas llegan a 55% de puntuaciones altas en este factor.

Las menores puntuaciones se encontraron en Despersonalización con 50% en educación básica concluida y 40% en educación básica no concluida. En la presencia del Síndrome de *Burnout*, los que concluyeron la educación básica se reportaron en un 70% en un bajo nivel, 30% en un nivel intermedio y 0% en un nivel alto. Los que no cuentan con la educación básica terminada puntuaron 65% bajo, 25% medio y 10% alto. Por lo que quienes no concluyeron sus estudios básicos cuentan con un pequeño incremento en los niveles de *Burnout*. (Ver Figura 10).

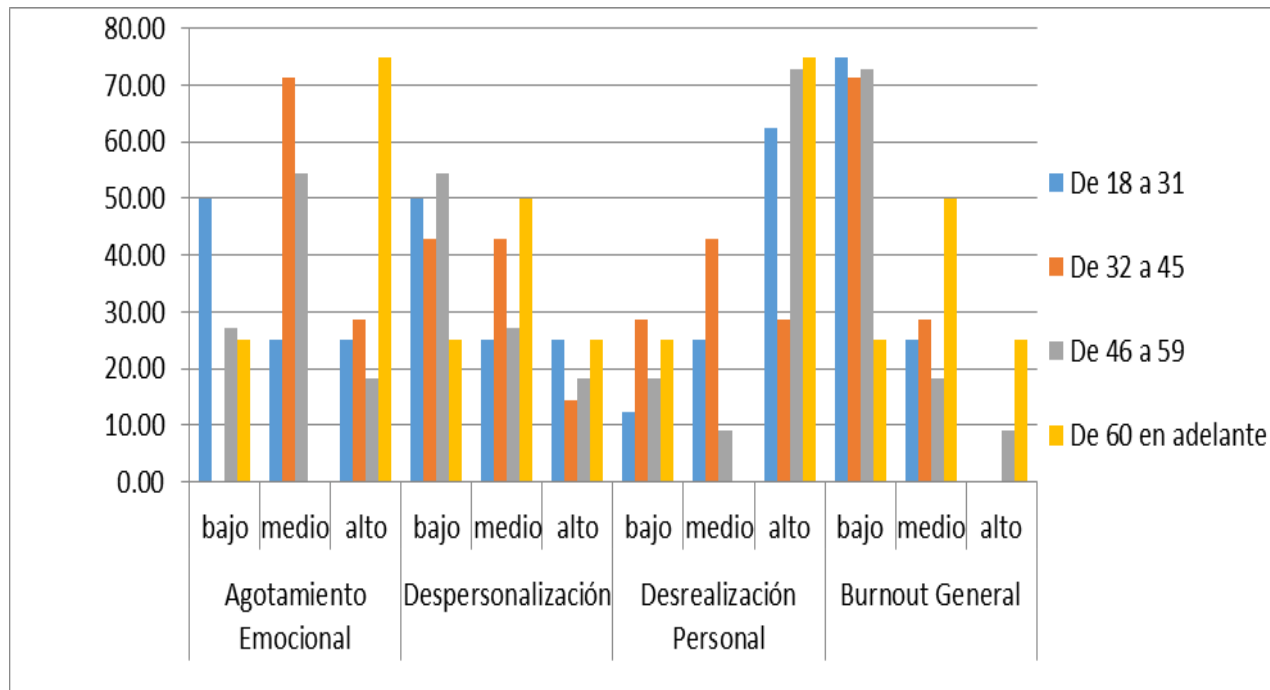


Figura 9. Niveles de *Burnout* por Grupos Etarios y factores.

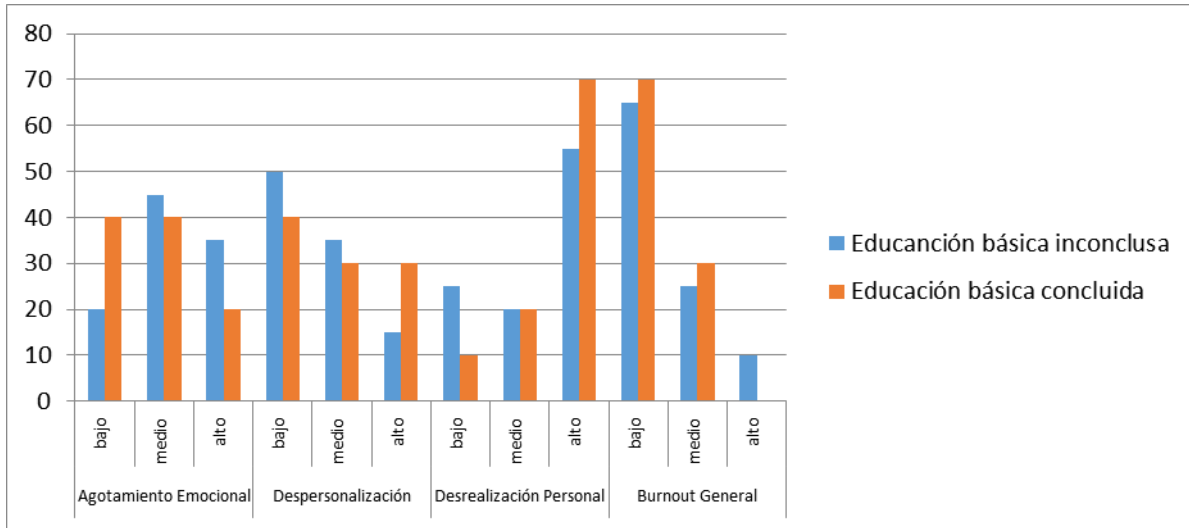


Figura10. Niveles de *Burnout* por nivel académico y factores.

Para el análisis por Estado Civil, se dividió la muestra entre personas que contaban con pareja y quienes no al momento de la encuesta. Ambos grupos tuvieron mayor afectación en Desrealización Personal con 60,87% y 57,14% de los sujetos. Donde estuvieron menos afectados fue Despersonalización con 43,48% y 57,14%, respectivamente. En la escala general de *Burnout*, de las personas con pareja el 69,57% alcanzaron niveles bajos de *Burnout*, mientras que de las personas sin pareja solo el 57,14% estuvieron en este nivel. Por el contrario, en niveles altos de *Burnout* quedaron el 4,35% de personas con pareja y 14,29% de las personas sin pareja. (Véase figura 11).

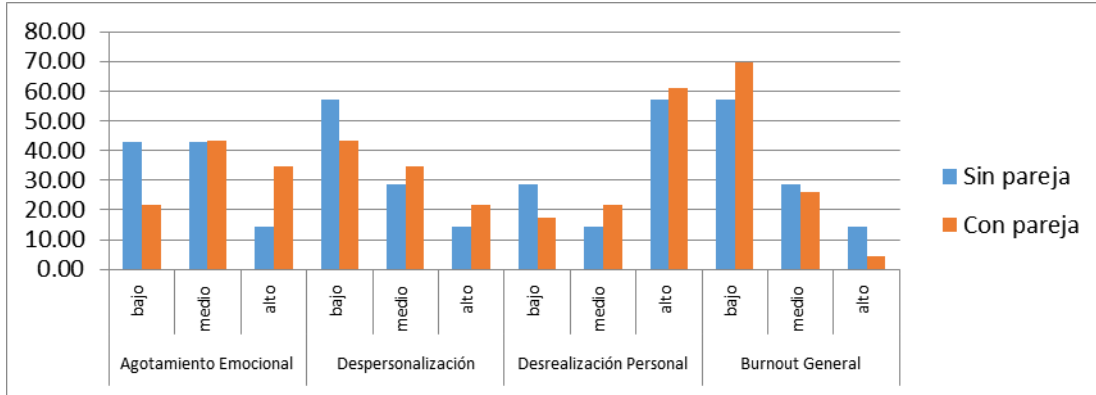


Figura 11. Niveles de *Burnout* por Estado Civil y factores.

Con base en los familiares que trabajan en la MEF y tomando en cuenta a la población que contaba con pareja, se dividió la muestra entre quienes trabajan con la pareja y quienes laboran con el resto de su familia. En ambos casos, el factor con niveles más altos de afectación fue el de Desrealización Personal con 30,43%. Por el otro lado, de las personas que laboran con su pareja hubo igual cantidad con niveles bajos de estrés en los dos factores restantes (17,39%). Mientras que quienes trabajaban con su familia, la mayoría puntuó bajo en Despersonalización con 26,09%. En la escala general del *Burnout*, las personas que laboran con su pareja puntuaron muchas más veces en el nivel bajo (43,48%), quedando con 13,04% de las personas con niveles medios y ninguna en niveles altos. De quienes laboran con su familia, el 26,09% obtuvieron puntuaciones bajas, 13,04% medias y 4,35% altas. (Véase figura 12).

De las funciones que desempeñaban los microempresarios, resaltaron únicamente dos: ventas y administración. Es así que se encontró, que donde se presentaban mayores niveles de estrés alto era en Desrealización Personal con 71,43% de quienes se dedican a la administración y 56,52% de quienes fungen como vendedores. Donde se presentaron más puntuaciones bajas fue en Despersonalización con 42,86 % de quienes principalmente administran contra 47,83% de quienes venden.

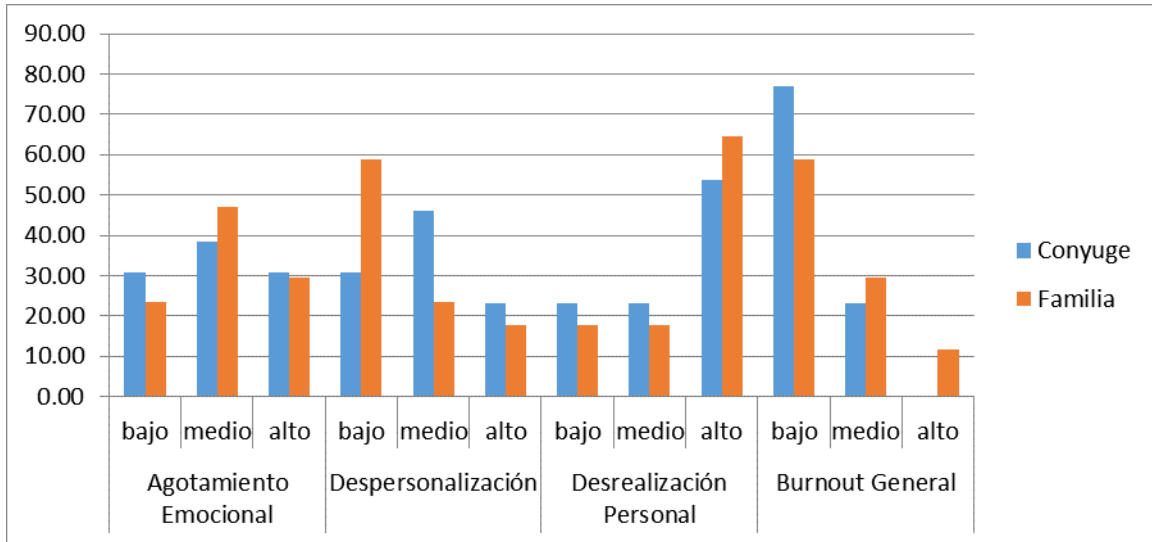


Figura 12. Niveles de *Burnout* según si se trabaja con la familia o el/ la cónyuge y por factores.

En la puntuación global de *Burnout* 69,57% de los dedicados a ventas resultaron con bajo *Burnout*, en comparación con el 57,14% de los dedicados a la administración. En el caso de puntajes medios fue de 26,09% y 28,57% respectivamente. Por último, en niveles altos quedaron 4,35% de ventas y 14,29% de administración. (Véase figura 13).

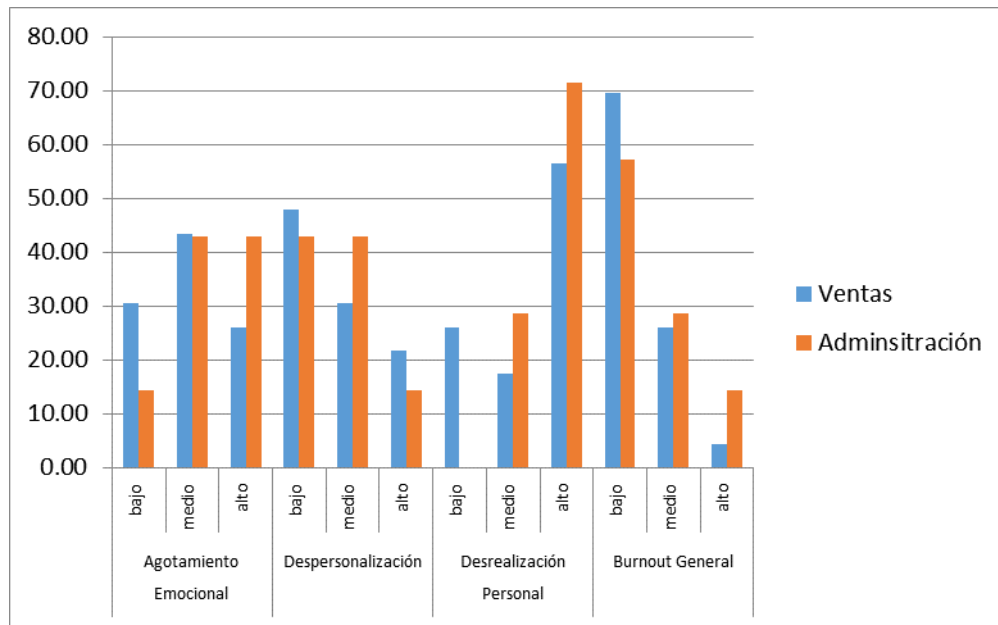


Figura 13. Niveles de *Burnout* según funciones realizadas por el microempresario y por factores.

Con base en el estilo de liderazgo demostrado por los microempresarios, se encontraron dos perfiles: el democrático y el autocrático. Donde hubo mayor cantidad de puntuaciones altas fue en el factor de Desrealización personal con 66,67% en ambos casos. El factor con menores niveles de estrés fue Despersonalización con 40% de quienes ejercen un liderazgo democrático y 53,33% de quienes cuentan con un liderazgo autocrático. En ambos casos, las puntuaciones bajas para la escala general del *Burnout* fueron de 66,67%. Sin embargo, en las puntuaciones medias quedó el 33,33% restante del liderazgo democrático mientras que en el autocrático se dividió en 20% las puntuaciones medias y 13,33% las puntuaciones altas. (Véase figura 14).

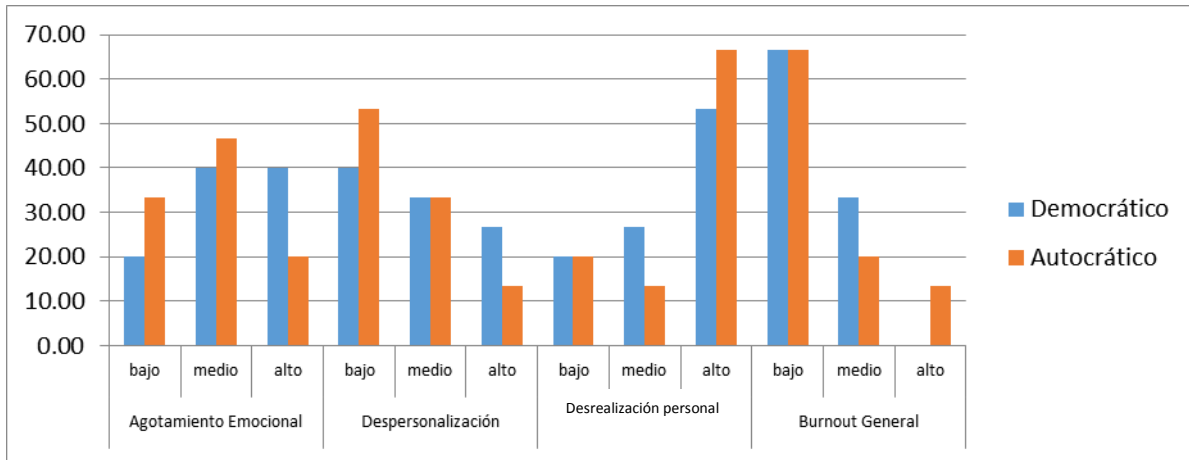


Figura 14. Niveles de *Burnout* según estilo de liderazgo del microempresarios, y factores o el/ la cónyuge y por factores.

Además de los análisis descriptivos, se llevó a cabo la prueba de X^2 para identificar alguna posible correlación entre las variables y las puntuaciones del MBI. Sin embargo, en ninguno de los casos se encontró alguna relación estadísticamente significativa. Lo más cercano fue el grupo de edad con $p=0,097$. (Véase tabla 2).

Variable dependiente	Grados de libertad (gl)	Agotamiento emocional	Despersonalización	Desrealización personal	<i>Burnout</i>
Municipio	2	0,598	0,808	0,307	0,628
Escolaridad	12	0,625	0,798	0,883	0,488
Sexo	2	0,948	0,836	0,415	0,732
Estado civil	6	0,403	0,435	0,341	0,198
Funciones desempeñadas	4	0,685	0,783	0,655	0,617
Estilo de Liderazgo	2	0,455	0,621	0,641	0,287
Grupo de edad	6	0,097	0,946	0,477	0,487

Tabla 2. Relación entre variables sociales, demográficas y administrativas y puntuaciones del MBI.

Conclusiones y discusión

En primer lugar, se percibe la diversidad de personas que son dueños de una empresa; tanto hombres como mujeres, jóvenes o personas maduras. En su mayoría son personas casadas o en unión libre. Prácticamente la mitad de estos y estas empresarias apenas alcanzan la educación primaria y solo un tercio cuenta con la educación básica concluida o superior.

Con respecto a su principal labor percibida en la MEF, en la mayoría de los casos son las ventas y en menor medida la administración de la empresa. Con relación a la familia, en casi todos los casos laboraban en la MEF de 1 a 3 familiares. Siendo que, buena parte de los microempresarios familiares trabaja con su pareja (43.3%) y el resto lo hace con sus padres e hijos; en ningún caso laboraba algún miembro de la familia extensa. El estilo de liderazgo que ejerce el dueño estuvo dividido entre el autocrático y el democrático. A su vez, se observó la juventud de las empresas, pues más del 90% fueron de primera generación.

Con respecto al síndrome general de *Burnout*, se demuestra que una tercera parte de los encuestados presentaba síntomas medios o avanzados. Mientras que por factores, la muestra en general resultó con niveles más altos de afectación en Desrealización Personal, seguido por Agotamiento Emocional y por último Despersonalización. En el caso de la descripción por cada variable, el patrón continuó siendo: Desrealización Personal el factor con mayor nivel de afectación y Despersonalización el de menor puntuación; lo anterior a pesar de diferencias de puntuaciones entre cada grupo de las diferentes variables.

Por último, se buscó relación entre las variables sociales, demográficas y administrativas y las puntuaciones del MBI sin encontrar alguna que resultara significativa. La que obtuvo mayor cercanía a la significancia estadística ($p=0,05$) fue el grupo de edad ($p= 0,097$, con $gl=6$).

La presencia del síndrome de *Burnout* es ya motivo de preocupación dadas las repercusiones personales a los que se ven expuestos quienes lo padecen, así como las repercusiones en el ámbito laboral u organizacional. En el caso de los microempresarios el impacto es importante, ya que la administración y la operación en un negocio son tensas y extenuantes. A pesar de que los resultados mostraron que estadísticamente no existió relación entre las variables y el *Burnout*, un análisis descriptivo de lo encontrado muestra ciertas similitudes y diferencias en comparación con los estudios previos.

En este estudio más de la mitad tiene un nivel de estrés bajo, que coincide con el de León (2011) pero que difiere del estudio de Mex (2011) y de Aldrete *et al* (2009). El nivel más presente fue el de Desrealización personal, que coincide con el de Aldrete *et al* (2009), Mex (2011) y difiere de León (2011).

En este estudio se encontró que ambos sexos tuvieron altos niveles de afectación en la escala de despersonalización, pero los hombres presentaron un mayor nivel, esto acorde a lo presentado en una investigación referenciada anteriormente (Ramírez & Lee, 2011). Mientras que en Agotamiento emocional, los hombres estuvieron más altos; contrastando con la evidencia previa donde las mujeres tienden a contar con mayor agotamiento emocional.

A diferencia de la idea de que los jóvenes cuentan con mayores niveles de *Burnout* (Pereda, Márquez, Hoyos & Yáñez, 2009; Atance, 1997); los resultados mostraron que quienes tenían menos de 60 años de edad tenían los niveles estables y que el grupo mayor de 60 años presentó niveles mucho más altos.

Además, no se encontró suficiente evidencia de la relación del estado civil y del síndrome de *Burnout* que coincide con el resultado de Aldrete, Gonzalez, Preciado y Pando, (2009), coincidiendo también con el nivel educativo. Sin embargo, las personas sin pareja demostraron contar con un ligero aumento en el nivel de *Burnout*; posiblemente debido al apoyo social que brinda la pareja (Letelier, Navarrete & Farfán, 2014). Por su parte, con respecto a la educación, la investigación reveló que aquellos que no concluyeron con la educación básica tuvieron un ligero aumento en los niveles del síndrome en comparación con los que cuentan con niveles educativos de media superior o superior.

En síntesis, se pudo observar que no existe un perfil único para emprender un negocio; que tanto hombres como mujeres, jóvenes y mayores pueden emprender un negocio; que aquellos que inician un micro-negocio familia en ocasiones cuentan con limitaciones como la falta de educación formal; que los micro-empresarios familiares tienden a apoyarse o emplear principalmente a su pareja, padres, madres e hijos; así cómo, que el tipo de liderazgo no es una determinante. Mientras que en el

caso del *Burnout*; a pesar de que no se encontró relación estadísticamente significativa, se pudo observar de manera descriptiva que la mayoría de los resultados se asemejaban a los encontrados en estudios previos.

Se recomienda continuar con investigaciones más extensas, ya que esta fue un acercamiento al campo poco estudiado de las microempresas familiares y a los aspectos psicosociales, como el estrés o *Burnout*, que le afectan. Además de que es propicio crear mecanismos que permitan a estas empresas ser más productivas y subsistir más allá de la primera generación.

Bibliografía

- Acosta, M. (2006). *Síndrome de Burnout en los maestros del CCH*. Durango, México.
- Aldrete Rodríguez, M; González Soto, J; Preciado Serrano, M. y Pando Moreno, M. (2009). Variables Sociodemográficas y el síndrome de *Burnout* o de quemarse en profesores de enseñanza media básica (secundaria) de la zona metropolitana de Guadalajara. Guadalajara, *Revista de Educación y Desarrollo*.
- Apiquian, A. El síndrome del *Burnout* en las empresas. Presentación realizada en el Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac. Mérida, Yucatán 26 y 27 de abril, 2007.
- Aranda-Beltrán, C.; Pando-Moreno, M.; Torres-López, T.; Salazar-Estrada, J. y Franco-Chávez, S. (2005). Anales de la Facultad de Medicina: Factores psicosociales y síndrome de *Burnout* en médicos de familia. México, pp. 225-231.
- Arias, F. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Atance, M. J. (1997). Aspectos epidemiológicos del síndrome de *Burnout* en personal sanitario. *Revista Española Salud Pública*, no. 71, pp. 291-303.
- Belasteguigoitia, I. (2010) *Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. México. España: McGraw-Hill
- Boles, J.; Dean, D.; Ricks, J.; Short, J. y Wang G. (2000) The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across Small Business Owner and Educators. *Journal of Vocational Behavior*. 56, pp. 12 – 34 Doi: 10.1006/jvbe.1999.1689
- Cabrera, J., & Urbiola, A. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y ventas de gas L.P. en *Costa Rica*. *Gestión y Estrategia*., 41, 15-28.
- Caprarulo, H. (2007). *El estrés: Pandemia del siglo XXI*. *Psiconeuroendocrinología*. Buenos Aires.
- Dolan, S. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*. España: McGraw-Hill
- El Universal*. (06 de septiembre de 2012). ¿Qué estresa a los mexicanos? *El Universal*.
- Escalante, E. (2010) *Burnout* en docentes: Una aproximación a la situación de profesores en Escuelas Primarias de México. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada, España.
- Gil-Monte, P.R. (2007) El síndrome de quemarse por el trabajo (*Burnout*): una perspectiva histórica. En P.R. Gil-Monte y B. Moreno-Jiménez (comp.), *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): grupos profesionales de riesgo* (pp.21-41). Madrid: Pirámide.
- Guerrero, E. (2010). Salud, estrés y factores psicológicos. Universidad Autónoma de Yucatán.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.

Landy F. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.

León, S. (2011). Análisis y evaluación de estrés laboral y productividad empresarial en una fábrica de hielo en Mérida Yucatán. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Mérida. Mérida, Yucatán, México.

Letelier, G.; Navarrete, E. y Farfán, C. (2014). Síndromes Organizacionales: *mobbing* y *Burnout*. *Revista Iberoamericana de Ciencias*.

Loredo, G. (2002). *Psicología*. México: McGraw-Hill.

Martínez, J. (2004). *Estrés Laboral*. España: Pearson Educación.

Maslach, C. (1976). *Burnout: A Social Psychosomatic Análisis*. San Francisco: American Psychological Association

Matus, S. (2012). *Burnout*. *Revista Contaduría Pública*, México, 32-34.

Mex, F. (Octubre de 2011). Estrés laboral y productividad en una empresa manufacturera de bolsas en Yucatán. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.

Millán de Lange, A. y D'Aubeterre López, M. (2012). *Revista de psicología: Propiedades psicométricas del Maslach Burnout Inventory-GS en una muestra multiocupacional venezolana*, pp. 103-128. 30 (1).

Noh, A. (29 de Febrero de 2012). Bajo fuego del estrés. *Diario de Yucatán*, p. 6.

Peiró, J. M. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral [Workstressors]*. 2nd ed. Madrid: Pirámide.

Pereda, T. L., Márquez, C. F., Hoyos, V. M. & Yáñez, Z. M. (2009). Síndrome de *Burnout* en médicos y personal paramédicos. *Revista Salud Mental*, vol. 32, no. 5, p.401.

Ramírez, P. M., & Lee, M. S.(2011). Síndrome de *Burnout* entre hombre y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 10, número 30, pp. 431-446.

Román, J., Gelpi, J., Cano, A., & Catalina, C. (2009). *Manual Ibermutuamur. Cómo combatir el estrés laboral*. Madrid: Arteanima, S.L.

Savio, S. (2008). Hologramática. Recuperado el Octubre de Octubre de 2011, de http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/3/590/hologramatica08_v1pp121_138.pdf

Schaufeli, W. y Buunk, B (1996). Maslach Burnout Inventory–General Survey. En C. Maslach, S. E. Jackson y M. P. Leiter: *The Maslach Burnout Inventory–Test Manual* (3ª ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.

Selye, H. (1975): *Tensión sin angustia*, Madrid: Guadarrama.

Stora, J. (1991). *¿Qué sé acerca del estrés?* México: Cruz.

Torres, B., y Guarino, L. (2012). Diferencias individuales y *Burnout* en médicos oncólogos venezolanos. *Universitas Psychologica*, 12(1), 95-104. doi:10.11144/1063.

EL LIDERAZGO COMO PROMOTOR DEL *ENGAGEMENT* EN EL TRABAJO

Miguel Martínez Lugo

Carmen del Pilar Medin

Joel Rodríguez

Emy del Toro

Ivanelysse Rosa

Universidad Carlos Albizu Recinto de San Juan, Puerto Rico

Resumen

Los líderes poseen un papel crucial en el diseño de un ambiente de trabajo saludable que fomente el logro de las metas organizacionales y promueva el *engagement* de los empleados en su trabajo. Este estudio examinó la relación entre las conductas y estilos del líder y el *engagement* en el trabajo. Se seleccionó una muestra por disponibilidad de 400 adultos, los cuales trabajaban en su mayoría como empleados regulares en empresas privadas dedicadas al área de servicio en Puerto Rico, a los que se les administró un Cuestionario de datos generales, el Cuestionario de Conductas del Líder, el Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta y la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Los resultados demostraron una relación positiva entre el *engagement* y las conductas de los líderes orientadas a las relaciones y las orientadas al cambio. También se encontraron relaciones positivas entre el *engagement* y el liderato considerado y el liderato directivo. Los resultados obtenidos son cónsonos con la literatura en psicología I/O que señala que aquellos líderes que estimulan el desempeño de los empleados, los que conectan a los empleados con las metas organizacionales y los que exhiben mayores comportamientos orientados a las relaciones promueven un alto nivel de *engagement* en el trabajo.

Palabras clave: estilos de liderazgo, conductas de liderazgo, *engagement* en el trabajo

Abstract

Leaders have a crucial role designing a healthy workplace that promotes the accomplishment of organizational goals and the development of employees' work engagement. This study examines the relationship between leaders' behaviors and styles, and work engagement. The sample consists of 400 employees that work in private organizations in the service sector in Puerto Rico, who responded the following scales: demographic questionnaire, Leaders' Behaviors Questionnaire, Path-Goal Leadership Questionnaire, and the Utrecht Work Engagement Scale. The results showed a positive relationship between work engagement and the following leaders' behaviors and styles: people relationship orientation, change orientation, considerate leadership, and directive leadership. This results are similar with the I/O literature that establish that those leaders that stimulate employees performance, connects them with organizational goals, and promotes interpersonal relationships, develops high levels of work engagement.

Key words: leadership styles, leadership behaviors, work engagement

El liderazgo como promotor del *engagement* en el trabajo

La mayor parte de las corrientes de investigación están de acuerdo en definir el liderazgo como un proceso natural de influencia que ocurre entre un líder y sus seguidores. Dicho proceso puede ser

explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, las percepciones y atribuciones de los seguidores y el contexto en el cual ocurre el mismo (Antonakis *et al*, como citan Castro y Lupano, 2007). La literatura en el área de la psicología industrial organizacional adscribe a los líderes un papel crucial en el diseño de un ambiente de trabajo saludable que fomente entre los trabajadores el deseo de permanecer en la empresa (Snyder y López, como citan Mendes y Stander, 2011).

El liderazgo afecta la calidad de nuestras vidas, particularmente a través de las decisiones y conductas que los líderes asumen, cuya repercusión es experimentada por sus seguidores. Teóricos como Bennis indican que el liderazgo tiene el potencial de influir la forma y manera en la cual ocurren los procesos organizacionales relevantes y aportan al logro de sus objetivos. Los líderes afectan el desempeño organizacional inspirando, apoyando y motivando a sus seguidores/as a través de influencia interpersonal. Según Chen y Silverstone (como citan Mendes y Stander, 2011) las conductas del líder tienen una fuerte influencia en el *engagement* de los/as empleados, los niveles de rotación y el logro de los resultados organizacionales.

Actualmente son muchas las organizaciones que cuentan con políticas que aplican los conceptos teóricos y aplicaciones psicológicas dirigidas a mejorar e incrementar la salud, la seguridad, la motivación y el bienestar de sus empleados. Esta evolución de la psicología positiva ha puesto en relieve el concepto de *engagement* en el trabajo. El *engagement* en el trabajo se define como un estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romay Bakker, como cita Salanova y Schaufeli, 2009). Es un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos (Salanova y Schaufeli, 2009).

El *engagement* posee tres dimensiones importantes: vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. Por su parte, la dedicación implica una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción conlleva estar totalmente concentrado en el trabajo, experimentar que el tiempo “pasa volando” y que se tienen dificultades en desconectarse de lo que se está haciendo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Las organizaciones cada día exigen más a los empleados, y esperan que ellos sean más proactivos, creativos, trabajen en equipo, busquen constantemente desarrollo personal y profesional, sean empleados ejemplares y trabajen siempre con excelencia. En otras palabras, esperan que estén más vinculados (*engaged*) con sus trabajos. El *engagement* de los empleados en el lugar de trabajo se considera un enfoque estratégico para mejorar y alentar el cambio organizacional. Las investigaciones muestran vínculos consistentes entre el liderazgo transformacional y algunos constructos que se asocian con el *engagement* como son la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Xu & Cooper Thomas, 2011).

Diversas investigaciones científicas han puesto de manifiesto como posibles causas o componentes de *engagement*: 1) los recursos laborales (p.e. autonomía y apoyo social) y personales (p.e. autoeficacia), 2) la recuperación debida al esfuerzo y 3) el contagio emocional fuera del trabajo. Los líderes de una organización toman decisiones que están íntimamente relacionadas con los recursos laborales que recibe el empleado en su contexto laboral. Atwater y Brett (como citan Xu & Cooper Thomas, 2011) establecen que el *engagement* se asocia a elementos del trabajo que están bajo el control de los líderes.

Como observamos, las conductas que presentan los líderes y sus estilos de liderato se relacionan con el *engagement* en el trabajo. Nuestro estudio tiene como propósito primordial, examinar la relación existente entre el *engagement* en el trabajo y las conductas y estilos de liderato en una muestra de empleados en Puerto Rico.

Método Participantes

La muestra del estudio estuvo compuesta por 400 personas que trabajan, las cuales fueron seleccionadas por disponibilidad. El 62% de los participantes pertenece al género femenino y posee una edad promedio de 36 años. El promedio de años trabajando fue 13, 24 años. El 52% informó que está casado o convive con una pareja. En términos de preparación académica, el 41,5% informó que posee un grado universitario a nivel de bachillerato (licenciatura). El 76% trabaja en la empresa privada, principalmente en empresas del sector de servicio (53,5%). Un 66,8% de los participantes indicó que trabaja a tiempo completo y no ocupa puestos de supervisión (73,5%). Instrumentos

Para recopilar los datos se administraron cuatro instrumentos. El primero fue un cuestionario de datos generales donde se levantó información sobre el género, edad, estado civil, tipo de organización, entre otras variables. El segundo fue la Escala de *Engagement* en el Trabajo de Utrecht, la cual tiene 9 ítems que se responden en una escala de siete niveles que fluctúan desde nunca a todos los días. El tercero fue el Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID-S), el cual posee 18 ítems que se responden en un formato de cinco opciones (nada a mucho). El cuarto instrumento administrado fue el Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN-S), con 12 ítems y una escala de respuesta de siete opciones (Castro, Lupano, Benatuil & Nader, 2007).

Procedimiento

Se realizaron contactos personales e individuales con los participantes de la investigación. A los que se les entregó un documento de consentimiento informado donde se les explicaba el propósito del estudio y se les garantizaban sus derechos como participantes del estudio. Esta investigación contó con la aprobación del Comité de Ética Institucional (IRB por sus siglas en inglés) de la Universidad Carlos Albizu.

Una vez recopilados los datos, estos fueron sometidos a análisis descriptivos y de correlación utilizando el programa estadístico IBM SPSS versión 20.

Resultados

El primer análisis realizado a los datos fue para examinar la relación entre las conductas del líder y el *engagement* en el trabajo. Como se observa en la Tabla 1, la correlación más fuerte fue entre las conductas orientadas a las relaciones y el *engagement* en el trabajo.

Conductas del líder	Engagement en el trabajo
Orientadas a tarea	.384**
Orientadas al cambio	.443**
Orientadas a las relaciones	.447**

** $p < .01$

Tabla 1. Coeficientes de correlación entre el *engagement* en el trabajo y las conductas del líder

El segundo análisis exploró la relación entre los estilos de liderato y el *engagement* en el trabajo. Como se observa en la Tabla 2, la correlación más fuerte fue entre el estilo de liderato considerado y el *engagement* en el trabajo.

Estilos de liderato	Engagement en el trabajo
Participativo	.372**
Considerado	.498**
Directivo	.416**
Orientado a metas	.280**

** $p < .01$

Tabla 2. Coeficientes de correlación entre el *engagement* en el trabajo y los estilos de liderato

Discusión

Nuestros resultados apoyan los planteamientos referentes a la relación positiva que existe entre el *engagement* en el trabajo y las conductas presentadas por los líderes y sus estilos de liderato. Como se observa en nuestros resultados y basándonos en las descripciones que proveen los instrumentos CONLID y CAMIN (Castro *et al*, 2007), el *engagement* se relaciona positiva y significativamente con las conductas del líder dirigidas a:

- mantener relaciones con respeto, confianza y creación de un clima de camaradería
- generar estrategias nuevas y diferentes con el objetivo de promover innovaciones
- organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones

De igual forma, el *engagement* en el trabajo se relaciona positiva y significativamente con estilos de liderazgo donde se:

- provee atención personalizada y se preocupan por el bienestar de sus seguidores
- dan instrucciones sobre las tareas y se comunican sus expectativas al grupo
- comparte la toma de decisiones y se escuchan sugerencias del equipo de trabajo.

Estos resultados son cónsonos con los planteamientos encontrados en la literatura revisada en torno a la relación entre el liderazgo y el *engagement* en el trabajo. Por ejemplo, Wiley (2010) argumenta que los líderes deben demostrar respeto y reconocimiento por sus empleados, ya que esto es un componente crítico para alcanzar altos niveles de *engagement* en el trabajo. De igual forma, Xu & Cooper Thomas (2010) indican en su escrito que varios estudios demuestran que se encuentran altos niveles de *engagement* en empleados cuyos líderes exhiben mayores comportamientos orientados a las relaciones. En su investigación, Xu & Cooper Thomas encontraron que tanto el liderazgo orientado a las relaciones como el liderazgo orientado a las tareas están positivamente asociados con el *engagement*. Los líderes que desean obtener los beneficios del *engagement* deben enfocarse primeramente en conductas orientadas al equipo, tales como mostrar interés genuino en el desarrollo personal de los miembros del equipo y celebrar el éxito del equipo.

Como se observa, nuestros resultados avalan estos planteamientos resaltando la importancia que tienen las conductas de los líderes en el desarrollo y mantenimiento de actitudes positivas en los contextos laborales. Es menester de las organizaciones crear conciencia de esta situación y promover el que sus líderes a través de sus acciones generen el ambiente de trabajo adecuado y positivo.

Bibliografía

- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro, A. & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre el líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89, 7-28.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology*, 37(1), 29-41. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement de los empleados*. Madrid: Alianza Editorial.
- Wiley, J. (2010). The impact of effective leadership on employee engagement. *Employee Relations Today*. DOI: 10.1002/ert
- Xu, J. & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 399-416.

NIVEL DE OBEDIENCIA IDEOLÓGICA O ARRIBISTA Y NIVEL DE CREENCIA EN UN MUNDO JUSTO EN ASALARIADOS ACTIVOS O RETIRADOS HOMBRES Y MUJERES

Bernard Gangloff

Universidad de Rouen (Francia),

Mayoral Luisa

UNICEN, Tandil (Argentina),

Auzoult Laurent

Universidad de Franche-Comté (Francia)

Resumen

Numerosos trabajos han puesto en evidencia una correlación positiva entre la creencia en un mundo justo y el grado de sumisión. En el medio laboral, esto significa que, si se cree que este ámbito es justo, entonces, no habrá cuestionamientos al jefe. No obstante, se observan diferencias en cuanto al grado de creencia en dicha justicia y en cuanto al grado de sumisión, según se trate de asalariados o desocupados, y también según el género. Procurando ampliar este tipo de estudios y examinar otras diferencias posibles, hemos comparado aquí, los perfiles de asalariados activos y retirados: 60 activos y 60 retirados (la mitad hombres y la mitad mujeres en cada caso) han respondido a un cuestionario para medir su grado de sumisión-cuestionamiento y su grado de creencia en un mundo justo.

Se ha encontrado que todos son medianamente sumisos, salvo los retirados y las mujeres cuando aquella sumisión iría en contra de sus intereses: en cuyo caso, devienen contestatarias. Se ha constatado asimismo que, en relación a la creencia en un mundo justo, todos los participantes se sitúan a nivel de la media teórica, aunque con un efecto condición frente al empleo: los retirados creen más en un mundo justo que los activos, sobre todo si se compara los hombres retirados con los hombres asalariados. Finalmente, se observa que la creencia en un mundo justo está correlacionada positivamente con la sumisión en aquellos que basan esta en razones ideológicas. Estas diferencias son interpretadas en referencia a las condiciones de vida de unos y otros.

Palabras claves: obediencia, mundo justo, estatus profesional, género

Abstract

Several studies have shown a positive correlation between belief in a just world and degree of submission. In the workplace, that means that the more one considers the environment in which he/she works is just, the less he/she will dispute his/her chief. However, differences were observed within the degree of belief in the justice and within the degree of submission, according to the status (employed/unemployed), and gender. Wishing to extend this type of study and to examine other possible differences, here we compare 60 working employees to 60 pensioned (with 30 men and 30 women in each case) who have completed a questionnaire measuring their degree of compliance-protest and their degree of belief in a just world.

It is observed that all are moderately compliant, except for pensioned and women when this compliance goes against their interests: they become protesters. It is also found, for the belief in a just world, that all participants are at the level of the theoretical average, but with a status effect: the pensioned are more believer in a just world than the working employees, especially within men. Finally, we observe that the belief in a just world is positively correlated with the compliance when the compliance is based on ideologies reasons. These results are interpreted in reference to the living conditions of each other.

Key words: compliance, just world, profesional status, gender

Introducción

Numerosos trabajos han puesto de manifiesto que el grado de interiorización de la creencia en un mundo justo varía en función de diferencias inter-individuales, especialmente ligadas a las variables de identidad social como edad, género, estatus, o categoría socio-profesional. Se ha observado asimismo, que los individuos que poseen un alto nivel de creencia en un mundo justo manifiestan un alto grado de obediencia a la jerarquía social y a las figuras de poder que la encarnan y, nuevamente, allí se han constatado diferencias inter-individuales. Sin embargo, en los dos casos algunos resultados parecen ser contradictorios (por ejemplo, en relación al efecto género) mientras que ciertas modalidades de estatus referidos a la inserción profesional no han sido examinadas. En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es explorar este punto y aportar un mejor conocimiento de las conductas sociales.

Los estudios acerca de la creencia en un mundo justo se han iniciado a partir de las observaciones de Heider, en relación a la tendencia de establecer una relación entre virtud y recompensa o entre vicio y castigo (Heider, 1958). Algunos años más tarde, estas observaciones condujeron a Lerner (1965) a realizar los primeros trabajos experimentales sobre esta creencia, tomando como postulado el concepto de “mundo ordenado” en que los individuos tendrían necesidad de creer; esto es, un mundo donde los eventos positivos le ocurran a gente buena, y los eventos negativos, a gente mala. La creencia en un mundo justo remite así a la idea de que “lo que le llega a un individuo será necesariamente la justa contrapartida de aquello que es” (Chalot, 1980, p. 52), conduciendo a afirmar que “las personas obtienen lo que se merecen y se merecen lo que obtienen” (Lerner & Simmons, 1966, p. 204).

Muchos trabajos han sido llevados a cabo para confirmar la validez de esta creencia (Chaikin & Darley, 1973; Comby, Devos & Deschamps, 1995; Godfrey & Lowe, 1975; Jones & Aronson, 1973; Lerner, 1977, 1980; Lerner & Matthews, 1967; Lerner & Miller, 1978; Miller, 1977; Mills & Egger, 1972; Regan, 1971; Simons & Piliavin, 1972; Zuckerman, 1975). No obstante, esta creencia no se observa solamente en condiciones de laboratorio, sino también en la vida cotidiana, donde pueden observarse distintas concretizaciones. Así, Myrdal (1944) remarca que a menudo se justifica el tratamiento que se da a los grupos oprimidos, afirmando que ellos merecen ese destino. Goffman (1963) constata cómo la enfermedad psíquica ha sido considerada una prueba de imperfección moral, la justa retribución de una falta cometida por la víctima o sus padres.

Desde un enfoque centrado en eventos positivos, Rubin & Peplau (1975) remarcan que la tendencia a felicitar a los “ganadores”, que nos parece tan común, pone de manifiesto una creencia en la que el éxito es asociado a la virtud: si alguien gana la lotería, los diarios afirman que se trata de una persona trabajadora, dotada de admirables cualidades, que merece su buena fortuna, como si el hecho de haber comprado el ticket ganador tuviera que ser justificado. En el mismo sentido, la idea de que las acciones positivas son recompensadas ha sido destacada por Kubler-Ross (1969), que ha constatado que los moribundos prometen frecuentemente donar sus cuerpos a la ciencia si los médicos intentan prolongar sus vidas.

Sin embargo, no todo el mundo reacciona sistemáticamente según la teoría del mundo justo; dependiendo de las situaciones, algunas personas reconocen que el mundo es injusto, sobre todo cuando el sufrimiento que observan les toca de cerca o es susceptible de hacerlo (Aderman, Brehm & Katz, 1974; Chaikin & Darley, 1973). Así, estas variaciones situacionales se agregan al impacto de las diferencias inter-individuales. Distintas escalas han sido construidas para medir el grado de interiorización de esta creencia: escalas unidimensionales (Dalbert, Montana & Schmitt, 1987; Lipkus, 1991; Mohiyeddini & Montana, 1998), multidimensionales (Furnham & Procter, 1992; Lipkus, 1991; Maes, 1992; Rubin & Peplau, 1973, 1975), centradas sobre uno mismo (Dalbert, 1999), sobre otro (Dalbert et al, 1987), específicas del ámbito escolar (Maes & Kals, 2002), socio-político (Furnham & Procter, 1992), profesional (Soudan & Gangloff, 2009), etc. La aplicación de estas escalas pone de manifiesto que, frente a una injusticia, los individuos creyentes reaccionan de un modo muy diferente

a los menos creyentes (Connors & Heaven, 1990; Dalbert, Montana & Schmitt, 1987; Furnham & Procter, 1992; Rubin & Peplau, 1973, 1975; Zuckerman, Gerbasi, Kravitz & Wheeler, 1975). Así, Dalbert et al (1987) observan que quienes creen más en un mundo justo niegan la existencia de la discriminación de las mujeres en el ámbito laboral; Connors & et al (1990), al igual que Furnham & et al (1992), muestran que los individuos que son más creyentes en este sentido, son también los que más rechazan a los individuos cero-positivos.

Por otro lado, se ha podido constatar que la creencia en un mundo justo está correlacionada con otras variables. Así, se ha observado que está correlacionada con el fervor religioso (Sorrentino & Hardy, 1974), la ética protestante (Lerner, 1973) y la frecuencia con que se asiste a iglesias y sinagogas (Rubin et al, 1973). Por su parte, Rubin et al (1973), Zuckerman & Gerbasi (1975b), Collins (1974), han observado que la creencia en un mundo justo está correlacionada con las atribuciones internas en materia de *locus of control* en detrimento de las atribuciones externas.

Por otra parte, y desde otro punto de vista, se ha podido comprobar la fuerte correlación entre la sumisión a la autoridad con la tendencia a idealizar a los líderes, a valorizar a los fuertes y poderosos y a considerar a los débiles como malas personas (Lerner, 1973; Rubin et al, 1973). Zuckerman & Gerbasi (1975a) muestran cómo las personas con un alto nivel de creencia en un mundo justo confían más en los otros, son menos suspicaces y cínicos, que aquellos que tienen bajo nivel en la misma creencia. Fink & Guttenplan (1975) han encontrado una importante correlación entre la creencia en un mundo justo y la escala de Confianza Interpersonal de Rotter (1967), que se traduce en la relación positiva entre dicha creencia y la aceptación sin críticas de la autoridad.

Los hallazgos de Peplau & Tyler (1975), Fink & Guttenplan (1975), Zuckerman et al (1975a), Connors y Heaven (1987) confirman esta relación, observándose una correlación de la creencia en un mundo justo con el apoyo de las instituciones políticas y sociales punitivas, el conservadorismo político, y la ausencia de sospecha y cinismo respecto a las actividades gubernamentales. Asimismo, se registran correlaciones negativas entre la creencia en un mundo justo y el activismo social (Rubin et al, 1973). Ahora bien, en materia de otros aspectos, los resultados son menos claros, por ejemplo, en lo que concierne a las relaciones entre la creencia en un mundo justo y las tres dimensiones de la identidad social (edad, género y estatus social). Ni Rubin & Peplau (1973, 1975) ni Peplau et al (1975) encuentran relación con la clase social. Entrevistando a mujeres en sus hogares, Lerner & Elkinton (1970) observaron que son las personas de las clases favorecidas las que perciben mayor cantidad de injusticias.

La hipótesis de una disminución de la creencia en un mundo justo en función de la confrontación a las injusticias (donde juega la edad, el género y el estatus) también ha sido formulada (Rubin & Peplau, 1975). Peplau et al. (1975) observándose una correlación negativa, aunque solamente para los hombres. En lo que hace al género, se observa que los hombres desarrollan una mayor creencia en un mundo justo que las mujeres (Dion & Dion, 1987; Gangloff & Duchon, 2010; Kleinke & Meyer, 1990), aunque ni Rubin et al (1973), ni Peplau et al (1975) encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres.

A partir de estos hallazgos, nuestros primeros dos objetivos consisten en examinar nuevamente, por un lado el efecto estatus (en este caso, operacionalizado a través de dos modalidades: asalariado en actividad vs asalariado jubilado, y no por nivel socio-económico) y por el otro, el efecto género. Respecto del primer punto, la hipótesis es que los jubilados, menos sumisos hacia las injusticias que los asalariados en actividad, mostrarán un nivel de creencia en un mundo justo más elevado que los asalariados en actividad estos últimos. Postulamos, asimismo, como segunda hipótesis, que los hombres (en especial, los jubilados), generalmente más favorecidos por la sociedad que las mujeres, mostrarán mayor creencia en un mundo justo que las mujeres.

Ahora bien, como ya ha sido indicado, la creencia en un mundo justo va de la mano de la sumisión a la autoridad, y más globalmente, con lo que podría llamarse obediencia a las figuras de poder. Varios estudios han puesto en evidencia la existencia de una norma de obediencia. Esta norma se concretiza en la valorización social de las explicaciones y comportamientos que preservan el

ambiente social de todo cuestionamiento, y en consecuencia, aseguran la perennidad de este mismo orden social. Lo anterior se traduce más precisamente (Dagot, 2002) en la valorización de las explicaciones causales que preservan las figuras de poder.

Muchos cuestionarios han sido contruidos a fin de validar la existencia de esta norma y de medir la posición de diversos grupos sociales en términos de obediencia/ rebeldía, integrando en algunos casos, las razones que conducen a tales conductas, como es el caso de la obediencia/ rebeldía por interés personal (por ejemplo, para escalar posiciones) o de la obediencia/ rebeldía por ideología (Duchon & Gangloff, 2008). Así, los estudios han mostrado cómo, en materia de pronóstico de éxito laboral o cuando los reclutadores eligen entre los candidatos a un empleo, las personas obedientes son sistemáticamente preferidas con respecto a las menos obedientes (Bucchioni, 2001; Dagot, 2000, 2002; Gangloff & Mayoral, 2008a; e incluso, Legrain & Dagot, 2005, en el marco de una gran campaña de reclutamiento de personal para una industria automovilística que condujo al examen de 1018 candidatos).

Por otra parte, fue también observado que la valorización de los individuos obedientes puede traducirse en una patologización de los no obedientes, que pasan a ser considerados como sujetos con problemas mentales (Dagot, 2004; Dagot & Castra, 2002). En este sentido, algunos trabajos reafirman esta constatación de que los individuos son clasificados en “buenos” y “malos” según su grado de obediencia, y que esto no solo ocurre en el ámbito laboral, sino también en la escuela. Lecigne (2008) ha puesto en evidencia la valorización de la norma de obediencia, moderada por la orientación escolar, así como el hecho de que ella conduce a una estratificación de la sociedad basada en la exclusión social, donde la exclusión aparece muy precozmente, desde la infancia. Lecigne ha constatado así, que dentro de la escuela primaria (para los alumnos de 9-10 años), los niños menos obedientes son estigmatizados (se los considera no motivados para el aprendizaje, que no comprenden el sentido de la escuela y que no hacen verdaderos esfuerzos) siendo reorientados hacia las secciones especiales de alumnos con problemas de aprendizaje graves y duraderos. Como señala Lecigne, la norma de obediencia “participa aquí de decisiones de orientación de los maestros y puede, en ciertos casos, reforzar procesos de exclusión (p.70). Siempre en el ámbito escolar,

Auzoult (2004) ha interrogado a 120 comerciantes y artesanos por los aprendizajes de los alumnos de 14-15 años, encontrando que la voluntad por firmar un contrato para formar un aprendiz es mayor si el alumno se muestra obediente, que si se muestra rebelde. Como ya había señalado Grignon en 1971 (p. 164), “el buen aprendiz es sobre todo el que respeta el orden y las jerarquías, que sabe obedecer sin resistirse, y que se conduce en toda ocasión como alguien razonable, es decir, y en última instancia, como alguien inofensivo”, portador de “el buen espíritu, es decir, el espíritu de sumisión”. Concomitantemente, se pidió a 1367 aprendices que indicasen qué significaba ser “un buen aprendiz”; Deschamps & Clémence (1987, p. 170 a 177) constataron aquí que efectivamente, “el estado de dependencia” y de sumisión, eran los invocados, siendo por otra parte, un resultado lógico si se atiende a la correlación negativa obtenida por Touati (2006), entre obediencia e involucramiento sociopolítico (a mayor obediencia, menor involucramiento).

Finalmente, esta coherencia ha sido constatada en el estudio realizado por Gangloff, Abdellaoui & Personnaz (2007), sobre un grupo de desocupados, y donde se han encontrado correlaciones positivas –aunque moduladas por el género– entre la obediencia y la creencia en un mundo justo. Algunos estudios han puesto en evidencia asimismo, que el nivel de obediencia varía en función del estatus, medido por el nivel jerárquico (los jefes son menos obedientes que los obreros: Gangloff & Mayoral, 2008b) y que si se diferencian las razones de la variable obediencia/ rebeldía, se obtiene que los asalariados son más contestatarios por razones ideológicas que por interés personal, aunque modulado por el estatus (empleados en actividad *versus* desocupados) y por el género (Gangloff & Duchon, 2008).

Estos hallazgos, nos llevan una vez más, a examinar el grado de obediencia, aunque integrando las nuevas modalidades de la variable estatus (operacionalizada por el hecho de estar en actividad o retirado) y repitiendo la exploración del efecto género. Esperamos encontrar correlaciones entre la

creencia en un mundo justo y la obediencia, para nuevas poblaciones. En consecuencia, formulamos las siguientes tres hipótesis complementarias: un grado de obediencia más elevado para los retirados en comparación con los activos, hombres más obedientes que las mujeres, y una correlación positiva entre la obediencia y la creencia en un mundo justo.

Método

120 participantes voluntarios, contactados en sus domicilios, han sido repartidos en 4 grupos (30 mujeres en actividad, 30 hombres en actividad, 30 mujeres retiradas, 30 hombres retirados) han respondido un cuestionario de 60 ítems, que miden el nivel de sumisión a su superior jerárquico y su grado de creencia en un mundo justo (los dos cuestionarios –para los activos y para los retirados– se presentan en anexo al final del presente artículo). Para cada uno de los ítems, los participantes respondieron si estaban “mayormente de acuerdo” o “mayormente en desacuerdo”.

El cuestionario de sumisión está compuesto por 24 ítems, de los cuales 6 miden la sumisión por razones ideológicas (3 ítems están formulados en el sentido de la obediencia y 3 ítems están formulados en el sentido de la rebeldía), 6 miden la sumisión por interés personal (3 ítems están formulados en el sentido de la obediencia y 3 ítems están formulados en el sentido de la rebeldía), y 12 están sistemáticamente formulados en el sentido de la sumisión, sin indicación de la causa. Estos 12 últimos ítems provienen del cuestionario de Gangloff y Caboux (2003), mientras que los 12 que operan diferenciando las razones de la obediencia/ rebeldía provienen del cuestionario de Gangloff y Duchon (2008).

La tabla 1 aporta un ejemplo para cada uno de estos ítems. Se atribuye 1 punto a cada respuesta que opere en el sentido de la obediencia y un 0 en caso contrario. Se obtiene así, para cada sujeto, un puntaje que varía entre 0 y 24 (0 = totalmente rebelde; 24 = totalmente obediente).

	Ejemplos
3 ítems de obediencia por ideología	Cualesquiera sean las decisiones de mi jefe, yo no las cuestiono jamás: no se le debe discutir al jefe.
3 ítems de obediencia por interés	Aunque las órdenes de mi jefe me parezcan absurdas, puesto que quiero obtener un ascenso rápido, obedezco.
3 ítems de rebeldía por ideología	Si yo no estoy de acuerdo con las órdenes de mi jefe no le hago caso: no porque sea el jefe tenemos que obedecerlo como esclavos.
3 ítems de rebeldía por interés	Si mi jefe directo tiene malas ideas, yo les informo a los superiores de él : algún día seré recompensado
12 ítems de obediencia sin causa precisa	Frente a mi jefe, no intento defender mis ideas

Tabla 1: Ejemplos de ítems del cuestionario de obediencia.

Nota: Para un desocupado, las frases son adaptadas a su situación Por ejemplo, para la obediencia ideológica, el ítem se transforma en “Si trabajara todavía, cualquiera fuesen las decisiones de mi jefe, yo no las cuestionaría jamás: no se le debe discutir al jefe”.

En cuanto al cuestionario de creencia en un mundo justo (cuestionario de Soudan & Gangloff, 2009), este está compuesto de 36 ítems específicos del mundo del trabajo, que refieren a las dos implicancias de la teoría del mundo justo que fueron formuladas por Lerner y Simmons (1966): "las personas obtienen lo que se merecen" por una parte (que remite a las recompensas o sanciones que se está justamente en derecho de esperar a causa de la adopción de un comportamiento) y "las personas merecen lo que obtienen" (que remite a la justicia de los refuerzos recibidos). Para ello, se

utilizaron 36 ítems que refieren por mitades a refuerzos positivos (recompensas) y a refuerzos negativos (sanciones).

La tabla 2 ejemplifica estos ítems. Se atribuye 1 punto a cada respuesta que vaya en el sentido de la creencia en un mundo justo, y 0 punto en el caso contrario. Se obtiene así, para cada sujeto, un puntaje que varía entre 0 y 36 (0 = cree totalmente que el mundo es injusto; 36 = cree totalmente que el mundo es justo).

	Ejemplos
9 ítems de creencia en un mundo justo que corresponden a un "refuerzo positivo de un comportamiento"	Las personas que obtienen un ascenso a menudo se lo merecen.
9 ítems de creencia en un mundo justo que corresponden a un "refuerzo positivo que se espera"	Las personas que trabajan bien generalmente son promovidas.
9 ítems de creencia en un mundo justo que corresponden a un "refuerzo negativo de un comportamiento"	En la vida laboral, a menudo la gente no logra promociones por su propia responsabilidad.
9 ítems de creencia en un mundo justo que corresponden a un "refuerzo negativo que se espera"	Las personas que hacen las cosas de mala gana en su trabajo, raramente obtienen un ascenso.

Tabla 2: Ejemplos de ítems del cuestionario de creencia en un mundo justo.

Resultados

1. La variable "obediencia-rebeldía"

Hemos aplicado ANOVA 2x2 (condición frente al empleo x género) para la obediencia examinada globalmente, y para sus tres dimensiones (obediencia sin causa invocada, ideológica y por interés).

1.1. Obediencia-rebeldía global

Sobre un plano global, se observa que todos los participantes se sitúan a nivel de la media teórica ($\gamma = 12$). No se registra ningún efecto condición frente al empleo ($F(1,116) = .79$; n.s.) ni género ($F(1,116) = .01$; n.s.), como así tampoco ninguna interacción entre condición frente al empleo y género ($F(1,116) = .79$; n.s.).

	Hombres	Mujeres
Asalariados	12,50 (4,27)	11,90 (4,44)
Retirados	11,13 (3,79)	11,90 (4,27)

Tabla 3: Media de obediencia global en función de la condición frente al empleo y del género (desviación estándar entre paréntesis). Puntuación: 0 a 24 (0 = rebeldía máxima; 24 = obediencia máxima). Media teórica $\gamma = 12$.

1.2. Obediencia-Rebeldía sin causa invocada

Respecto a las respuestas correspondientes a la obediencia-rebeldía sin causa invocada, se observa que todos los participantes se sitúan a nivel de la media teórica ($\gamma = 6$). Por otra parte, no se observa

ningún efecto ni de condición frente al empleo ($F(1,116) = .73$; n.s.) ni de género ($F(1,116) = .09$; n.s.), como así tampoco, ninguna interacción entre estas dos variables ($F(1,116) = .20$; n.s.).

	Hombres	Mujeres
Asalariados	7,16 (2,66)	7,10 (2,72)
Retirados	6,53 (2,41)	6,90 (2,85)

Tabla 4: Media de obediencia sin causa invocada en función de la condición frente al empleo y del género (desviación estándar entre paréntesis). Puntuación: 0 a 12 (0 = rebeldía máxima; 12 = obediencia máxima). Media teórica $\gamma = 6$.

1.3. Obediencia-rebeldía ideológica

Sobre el plano de la obediencia-rebeldía por razones ideológicas, se observa que todos los participantes se sitúan una vez más, a nivel de la media teórica ($\gamma = 3$), sin ningún efecto ni de condición frente al empleo ($F(1,116) = .19$; n.s.) ni de género ($F(1,116) = .04$; n.s.), como así tampoco se observa ninguna interacción entre condición frente al empleo y género ($F(1,116) = 1.15$; n.s.).

	Hombres	Mujeres
Asalariados	2,73 (1,52)	2,50 (1,61)
Retirados	2,56 (1,30)	2,90 (1,32)

Tabla 5: Media de obediencia ideológica en función de la condición frente al empleo y del género (desviación estándar entre paréntesis). Puntuación: 0 a 6 (0 = rebeldía máxima; 6 = obediencia máxima). Media teórica $\gamma = 3$.

1.4. Obediencia-Rebeldía por interés

Finalmente, en lo concerniente a la obediencia-rebeldía por interés personal, se observa que todos los participantes (salvo los hombres asalariados) se sitúan sobre el polo rebelde (cf. las diferencias con respecto a la media teórica). Se registra, asimismo, un efecto en relación a su condición frente al empleo: los asalariados en actividad tienden a ser más sumisos que los retirados ($M = 2,06$; $F(1,116) = 2.67$; $p < .10$). Por el contrario, el género no tiene ningún efecto ($F(1,116) = .25$; n.s.), ni existe interacción entre el género y la condición frente al empleo ($F(1,116) = .61$; n.s.).

	Hombres	Mujeres
Asalariados	2,60 (1,27)	2,30* (1,23)
Retirados	2,03* (1,42)	2,10* (1,18)

Tabla 6: Media de obediencia mercenaria en función de la condición frente al empleo y el género (desviación estándar entre paréntesis). Puntuación: 0 a 6 (0 = rebeldía máxima; 6 = obediencia máxima). Nota: * La media difiere un .05 de la media teórica ($\gamma = 3$).

2. La variable "creencia en un mundo justo"

Hemos aplicado nuevamente ANOVA 2x2 (condición frente al empleo x género) para la creencia en un mundo justo globalmente, y para los ítems formulados positivamente por un lado y negativamente por el otro.

2.1. Creencia en un mundo justo considerada globalmente

Sobre un plano global, todos los participantes se sitúan a nivel de la media teórica ($\gamma = 18$). No se observa ningún efecto género ($F(1,116)=.08$; n.s.) ni ninguna interacción entre condición frente al empleo y género ($F(1,116) = .10$; n.s.), aunque sí se registra un efecto condición frente al empleo: los asalariados ($M = 17.43$) creen menos en un mundo justo que los retirados ($M = 19.61$; $F(1,116) = 4.90$; $p<.05$).

	Hombres	Mujeres
Asalariados	17,13 (5,99)	17,73 (4,16)
Retirados	19,63 (5,02)	19,60 (6,17)

Tabla 7: Media de creencia en un mundo justo global en función de la condición frente al empleo y el género (desviación estándar entre paréntesis). Puntuación: 0 a 36 (0 = cree totalmente no creyente; 36 = totalmente creyente). Media teórica ($\gamma = 18$).

Estos resultados son susceptibles de ser mejor analizados, si se observan por separado las respuestas a los ítems formulados positiva y negativamente (cf. los puntos siguientes: 2.2. y 2.3.).

2.2. Creencia en un mundo justo, ítems formulados en el sentido de la creencia

En lo que hace al análisis de las respuestas a los ítems formulados positivamente, puede decirse que los retirados, tanto hombres como mujeres se sitúan mucho más cerca del polo “creencia” que del “no creencia” (cf. las diferencias respecto de la media teórica).

No se observa en ellos, ningún efecto género ($F(1,116)=.01$; n.s.) ni ninguna interacción condición frente al empleo y género ($F(1,116) = .17$; n.s.). Sin embargo, sí se observa un efecto condición frente al empleo: los asalariados ($M = 9.73$) creen menos en un mundo justo que los retirados ($M = 11.96$; $F(1,116) = 12.06$; $p<.001$). Finalmente, el test *post hoc* HSD de Tukey revela que son los hombres asalariados los que difieren sobre todo de los hombres retirados ($p<.05$).

	Hombres	Mujeres
Asalariados	9,63 (3,96)	9,83 (2,54)
Retirados	12,13* (3,56)	11,80* (3,83)

Tabla 8: Media de la creencia en un mundo justo en función de la condición frente al empleo y el género (desviación estándar entre paréntesis). Puntaje: 0 a 18 (0 = totalmente no creyente; 18 = totalmente creyente). Nota: * La media difiere un .05 de la media teórica ($\gamma = 9$).

2.3. Creencia en un mundo justo, ítems formulados en sentido opuesto de la creencia

Por último, en lo que hace al análisis de las respuestas a los ítems formulados negativamente, no se observa ningún efecto: todos los participantes se sitúan alrededor de la media teórica ($\gamma = 9$), ni se observa ningún efecto condición frente al empleo ($F(1,116) = .01$; n.s.) ni género ($F(1,116) = .34$; n.s.), como tampoco ninguna interacción entre condición frente al empleo y género ($F(1,116) = .01$; n.s.).

	Hombres	Mujeres
Asalariados	7,50 (3,22)	7,90 (3,18)
Retirados	7,50 (3,28)	7,80 (3,41)

Tabla 9: Media de la creencia en un mundo injusto en función de la condición frente al empleo y el género (desviación estándar entre paréntesis). Puntuación: 0 a 18 (0 = totalmente no creyente; 18 = totalmente creyente). Media teórica ($\gamma = 9$).

3. Análisis de correlaciones

Las matrices de correlación permiten observar que la sumisión ideológica está ligada a la sumisión por interés ($r = .28$; $p < .05$) y a la sumisión sin causa invocada ($r = .42$; $p < .05$). Del mismo modo, la sumisión por interés está ligada a la sumisión sin causa invocada ($r = .37$; $p < .05$).

Finalmente, la creencia en un mundo justo está ligada a la sumisión ideológica ($r = .18$; $p < .05$).

Discusión y conclusión

En lo que respecta a la variable creencia en un mundo justo, se encuentra, sobre un plano global, que todos los participantes se sitúan a nivel de la media teórica, aunque con un efecto condición frente al empleo: los retirados creen más en un mundo justo que los asalariados. Adicionalmente, si se examinan las respuestas a los ítems formulados positivamente, es decir aquellas que sugieren que el mundo es justo, se observa que los retirados se sitúan más cerca del polo de "creencia" que del polo de "no creencia", posición que los diferencia nuevamente de los asalariados: los retirados creen más en un mundo justo que los asalariados, en especial los hombres, es decir si se comparan los hombres retirados con los hombres asalariados (lo cual sugiere un efecto género, que sin embargo, no se pone en evidencia en forma significativa). Nosotros habíamos establecido la hipótesis de una diferencia en este sentido, basados en una confrontación menos frecuente con las injusticias profesionales de los retirados y de los hombres en comparación con los asalariados, sobre todo de género femenino. Estos resultados van en el sentido de nuestras hipótesis. Con respecto a la ausencia del efecto género —efecto sugerido por nuestros resultados, pero sin significatividad en este caso—, ella se presenta como un primer límite a nuestro trabajo, límite este que podemos considerar como ligado al tamaño de muestra.

Sobre el plano de la variable obediencia-rebeldía se observa, tanto a nivel global, como respecto a las dimensiones en las cuales la adopción de la conducta no especifica sus razones, como cuando la causa es ideológica, que todos los participantes se sitúan alrededor de la media teórica: son más sumisos que contestatarios, cualquiera sea su condición frente al empleo y su género. Por el contrario, cuando la obediencia-rebeldía es por interés personal, se observa que los participantes (salvo los hombres asalariados) se sitúan sobre el polo contestatario, con un efecto condición frente al empleo, puesto que los asalariados tienden a ser más sumisos que los retirados. Nosotros esperábamos obtener una diferencia de obediencia entre hombres y mujeres, y una obediencia mayor en los retirados, pero ninguna de estas hipótesis se ha verificado. Más bien, se han obtenido los resultados inversos: los asalariados en actividad son más obedientes que los retirados. Sin embargo, cabe señalar que es en el nivel de lealtad por interés personal que se obtiene esta diferencia inesperada. Y es evidente que los asalariados en actividad estén más interesados en mostrarse obedientes en relación a los asalariados retirados, que están más desconectados del mundo del trabajo. Estas cuestiones nos conducen a considerar que un límite adicional a nuestro trabajo es no haber preguntado a nuestros participantes retirados cuánto tiempo hacia que habían dejado sus trabajos. Este es un aspecto que deberá ser tenido en cuenta en estudios futuros. En el mismo sentido, nos hemos limitado aquí a estudiar la influencia del género y del estatus laboral activo-retirado, se trate de variables no examinadas por la literatura (caso estatus) o de variables con resultados ambiguos (caso género). Podría haber sido interesante examinar el impacto de variables complementarias, como la edad, el nivel socio-económico, la participación política o sindical, las creencias religiosas, y hasta los rasgos de personalidad, sobre las cuales se encuentran distintos hallazgos en la literatura pertinente. Sin embargo, esto habría sobrecargado notablemente el diseño

experimental, de forma tal que hemos decidido reservar esta posibilidad para estudios complementarios.

Finalmente, se observa que los tres tipos de obediencia (ideológica, por interés y sin causa invocada) están positivamente correlacionados entre ellos, y que la creencia en un mundo laboral justo está correlacionado positivamente con la sumisión por ideología, es decir la sumisión por razones de principios, porque se considera que no se debe desobedecer al jefe. Nuestra última hipótesis ha sido parcialmente verificada: la correlación entre la creencia en un mundo justo y la obediencia se observa, pero no sistemáticamente, sino que depende del tipo de obediencia. Conviene entonces recordar que la creencia en un mundo justo está basada en principios morales: es la moral que nos conduce a sentir la necesidad de que vivimos en un mundo justo. La correlación obtenida entre creencia en un mundo justo y la obediencia por principios, se vuelve desde este punto de vista comprensible. Esperamos en estudios posteriores, profundizar en el abordaje de este hallazgo.

Bibliografía

Aderman, D., Brehm, S.S. & Katz L.B. (1974). Emphatic observation of an innocent victim: the just world revised. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 342-347.

Ambrosio, A.L. y Sheeman, E.P. (1990). Factor analysis of the Just World Scale. *The Journal of Social Psychology*, 133, 547-551.

Auzoult, L. (2004). La problématique de l'allégeance en orientation. *Questions d' Orientation*, 2, 95-102.

Bucchioni, S. (2001). *Rôles respectifs de l'internalité et de l'allégeance dans l'évaluation professionnelle*. Mémoire non publié, Université de Reims Champagne-Ardenne, Dpto. de Psychologie, 73p.

Chaikin, A.L. & Darley, J.M. (1973). Victim or predator: defensive attribution of responsibility and the need for social order. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 268-275.

Chalot, C. (1980). La croyance en un monde juste comme variable intermédiaire des réactions au sort d'autrui et à son propre sort. *Psychologie Française*, 25, 51-71.

Collins, B.E. (1974). Four components of the Rotter internal-external scale: belief in a difficult world, a just world, a predictable world, and a political responsible world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 381-391.

Comby, L., Devos, T. & Deschamps, J-C. (1995). Croyance en un monde juste : responsabilité comportementale et morale attribuées aux personnes séropositives. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 2, 83-106.

Connors, J. y Heaven, P.C. (1987). Authoritarianism and just world belief. *The Journal of Social Psychology*, 127, 345-346.

Connors, J. y Heaven, P.C. (1990). Belief in a just world and attitudes toward AIDS sufferers. *Journal of Social Psychology*, 130, 559-560.

Dagot, L. (2000). L'allégeance et l'internalité dans le travail d'aide à l'insertion professionnelle : le cas du bilan de compétences. *Communication au 11^{ème} Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*, Rouen.

Dagot, L. (2002). *Normativité de l'allégeance et de l'internalité: le cas des acteurs du marché du travail*. Thèse de doctorat en psychologie, Université de Bordeaux 2.

Dagot, L. (2004). Conseiller et recruter: des logiques sociales d'évaluation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 63, 93-106.

Dagot, L. & Castra, D. (2002). L'allégeance: un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 31(3), 417-442.

- Dalbert, C. (1999). The world is more just form e than generally: about the personal belief in a just world scale'validity. *Social Justice Research*, 12, 79-98.
- Dalbert, C., Montana, L. & Schmitt, M. (1987). Glaube an eine gerechte Welt als Motiv : Validierungskorrelate zweier Skalen. *Psychologische Beiträge*, 29, 596-615.
- Deschamps, J-C. y Clémence, A. (1987). *L'explication quotidienne*. Cousset (Fribourg): Del Val.
- Dion, K.L. & Dion, K.K. (1987). Belief in a just world and physical attractiveness stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 775-780.
- Duchon, C. & Gangloff, B. (2008). Differential valorization of the unemployed persons according to the ideological or mercenary reason of their support versus non support for the allegiance norm. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie) : Editura Eurobit, 177-182.
- Fink, H.C. & Guttenplan, R. (1975). *Belief in a just world and trust*. Manuscrit non publié, State University of New-York at Brockport.
- Furnham, A. y Procter, E. (1989). Belief in a just world: review and critique of the individual difference literature. *British Journal of Social Psychology*, 28(4), 365-384.
- Furnham, A. & Procter, E. (1992). Sphere-specific Just World Beliefs and attitudes to aids. *Human Relations*, 45(3), 265-280.
- Gangloff, B., Abdellaoui, S., & Personnaz, B. (2007). De quelques variables modératrices des relations entre croyance en un monde juste, internalité et allégeance: une étude sur des chômeurs. *Les Cahiers de Psychologie Politique*, n°11. [<http://www.cahierspsypol.fr>].
- Gangloff, B. & Caboux, N. (2003). Conformismo a la norma de alineación y reacciones a las injusticias profesionales. *29^{ème} Congrès de la Société Interaméricaine de Psychologie*. Lima (Pérou).
- Gangloff, B. & Duchon, C. (2008). When an ideologist and a mercenary meet an allegiant and a rebel : a study on the estimated social desirability of their conducts. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie): Editura Eurobit, 240-249.
- Gangloff, B. & Duchon, C. (2010). La croyance en un monde du travail juste et sa valorisation sociale perçue. *Humanisme et Entreprise*, 298, 45-64.
- Gangloff, B. & Mayoral, L. (2008a). Influencia del nivel de alineacion y del genero sobre las decisiones de administracion y de reclutamiento de personal en las empresas argentinas. *Boletin de Psicologia*, 94, 23-45.
- Gangloff, B. & Mayoral, L. (2008b). La percepcion de los obreros, ejecutivos del nivel medio y sindicalistas argentinos respecto del nivel de alineacion conveniente para ser reclutados. *Interamerican Journal of Psychology*, 4 (2), 338-352.
- Godfrey, B.W. & Lowe, C.A. (1975). Devaluation of innocent victims : an attribution analysis within the just world paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 944-951.
- Goffman, E. (1963). *Stigma : notes on the management of spoiled identity*. Englewood Clift, N.J., Prentice-Hall.
- Grignon, C. (1971). *L'Ordre des choses*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Jones, C. & Aronson, E. (1973). Attribution of fault to a rape victim as a function of responsibility of the victim. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26, 415-419.
- Kleinke, C.L. & Meyer, C. (1990). Evaluation of a rape victim by men and women with high and low belief in a just world. *Psychology of Women Quarterly*, 14, 343-353.
- Kubler-Ross E. (1969). *On death and Dying*. New-York: Macmillan.

- Lecigne, A. (2008). Allégeance à l'école et intérêt de l'enfant: le cas de Jean. *Le Journal des Psychologues*, 258, 68-71.
- Legrain, H. & Dagot L. (2005). Internalité et allégeance. *Actes du colloque AFPA/INOIP/AIPLF "l'approche psychologique du travail"*. Lille : AFPA/AIPTLF, 65-70.
- Lerner, M.J. (1965). Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 355-360.
- Lerner, M.J. (1973). *Belief in a just world versus the authoritarian syndrome: but nobody liked the Indians*. Manuscrit non publié, University of Waterloo.
- Lerner, M.J. (1977). The justice motive: some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*. 45, 1-52.
- Lerner, M.J. (1980). *The belief in a just world: a fundamental delusion*. New-York: Plenum Press.
- Lerner, M.J. & Elkinton, L. (1970). *Perception of justice: an initial look*. Manuscrit non publié: University of Kentucky.
- Lerner, M.J. & Matthews, G. (1967). Reactions to suffering of others under conditions of indirect responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 319-325.
- Lerner, M.J. & Miller, D.T. (1978). Just world research and the attribution process: looking back and ahead. *Psychological Bulletin*, 85(5), 1030-1051.
- Lerner, M.J. & Simmons, C.H. (1966). Observer's reaction to the innocent victim: compassion or rejection ?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 203-210.
- Lipkus, I. (1991). The construction and preliminary validation of a global belief in a just world scale and the exploratory analysis of the multidimensional belief in a just world scale. *Personality and Individual Differences*, 12, 1171-1178.
- Maes, J. (1992). Konstruktion und Analyse eines mehrdimensionalen Gerechte-Welt-Fragebogens. Recherche non publiée, consultable sur <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/>
- Maes, J. & Kals, E. (2002). Justice belief in school: distinguishing ultimate and immanent justice. *Social Justice Research*, 15(3), 227-244.
- Miller, D.T. (1977). Altruism and threat to a belief in a just world. *Journal of Experimental Social Psychology*. 13, 113-126.
- Mills, J. & Egger, R. (1972). Effect on derogation of the victim of choosing to reduce his distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 405-408.
- Mohiyeddini, C. y Montana, A. (1998). BJW and self-efficacy in coping with observed victimization. In L. Montana y M. Lerner (Eds.). *Response to victimizations and belief in a just world*. New-York: Plenum Press, 43-53.
- Myrdal, G. (1944). *An american dilemma: the negro problem and modern democracy*. New-York, Harper.
- Peplau, L.A. & Tyler, T. (1975). Belief in a just world an political attitudes. *Communication au colloque de la Eastern Psychological Association*, Sacramento, avril 1975.
- Regan, J.W. (1971). Guilt, perceived justice, and altruistic behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 124-132.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rubin, Z. & Peplau, L.A. (1973). Belief in a just world and reactions to another's lot: a study of participants in the national draft lottery. *Journal of Social Issues*, 29, 73-93.
- Rubin, Z. & Peplau, L.A. (1975). Who believe in a just world ?. *Journal of Social Issues*, 31, 65-89.
- Simons, C.W. & Piliavin, J.A. (1972). Effect of deception on reactions to a victim. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 56-60.

Sorrentino, R.M. et Hardy, J.E. (1974). Religiousness and derogation of an innocent victim. *Journal of Personality*, 42, 372-384.

Soudan, C. & Gangloff, B. (2009). Croyance en un monde juste et internalité: une étude corrélacionnelle. *Communication au 32ème Congrès de l'Association Interaméricaine de Psychologie*. Guatemala.

Touati, C. (2006). *Les normes d'internalité et d'allégeance dans l'engagement sociopolitique*. Mémoire non publié, Université de Caen, Dpt de Psychologie, 78p.

Wathley, M.A. (1993). Belief in a just world scale: unidimensional or multidimensional?. *The Journal of Social Psychology*, 133 (4), 547-551.

Zuckerman, M. (1975). Belief in a just world and altruistic behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 972-976.

Zuckerman, M. & Gerbasi, K.C. (1975a). *Belief in a just world and trust*. Manuscrit non publié, University of Rochester.

_____ (1975b). *Belief in internal control or belief in a just world: a reinterpretation of behavioral and attitudinal correlates of the I-E scale*. Manuscrit non publié, University of Rochester.

Zukerman, M., Gerbasi, K., Kravitz, R.I. & Wheeler, L. (1975). *The belief in a just world and reactions to innocent victims*. Manuscrit non publié, University of Rochester.

Anexo 1: cuestionario “activos”.

Ítems de obediencia (n=24): 2, 5, 7, 10, 12, 15, 17, 20, 22, 25, 27, 30, 32, 35, 37, 40, 42, 45, 47, 50, 52, 55, 57, 60.

Ítems de creencia en un mundo justo (n=36): 1, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 28, 29, 31, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 43, 44, 46, 48, 49, 51, 53, 54, 56, 58, 59.

	MAYORMENTE DE ACUERDO	MAYORMENTE EN DESACUERDO
1. Las personas desempleadas que encuentran empleo frecuentemente se lo merecen.		
2. Frente a mi jefe, no intento defender mis ideas.		
3. Las personas que obtienen un ascenso a menudo se lo merecen.		
4. Es frecuente que los asalariados sean despedidos aunque hagan bien su trabajo.		
5. Cualesquiera sean las decisiones de mi jefe, yo no las cuestiono jamás: no se le debe discutir al jefe.		
6. Las personas que logran un aumento de salario excepcional frecuentemente se lo merecen.		
7. Cualesquiera sean mis condiciones de trabajo, evito crear problemas quejándome.		
8. A menudo, si la gente es exitosa en su vida laboral, se lo debe a sus capacidades o a sus esfuerzos.		
9. Frecuentemente, las personas suficientemente poderosas obtienen un empleo, aunque no lo merezcan.		
10. Si mi jefe directo tiene malas ideas, yo les informo a los superiores de él: algún día seré recompensado.		
11. En la vida laboral, la gente que obtiene promociones, raramente lo merece.		
12. Encuentro normal que los superiores puedan, no importa cuándo, verificar si sus subordinados respetan los métodos de trabajo.		
13. En el trabajo, aunque las personas sean haraganas, se benefician a menudo de aumentos de salario equivalentes a los que reciben los que trabajan duro.		
14. En el trabajo es frecuente que gente que no se lo merece sea gratificada y recompensada.		
15. Si yo no estoy de acuerdo con las órdenes de mi jefe no le hago caso: No porque sea el jefe tenemos que obedecerlo como esclavos		
16. Que las personas pasen mucho tiempo desempleadas, a menudo se debe a que no ponen el suficiente esfuerzo por encontrar un empleo.		
17. Acepto más fácilmente un tono autoritario cuando proviene de mi jefe.		
18. En la vida laboral, a menudo la gente no logra promociones por su propia responsabilidad.		

19. Si la gente no logra jamás un aumento de salario, es por su propia culpa.		
20. Aunque las órdenes de mi jefe me parezcan absurdas, puesto que quiero obtener un ascenso rápido, obedezco.		
21. A menudo cuando la gente tiene problemas en su vida laboral, es por errores que ellos mismos cometen.		
22. Yo pienso a menudo que los patrones son los mejores ubicados para saber qué es lo mejor para su empresa.		
23. Los desocupados que poseen las competencias necesarias son rechazados a menudo, en su intento de obtener un empleo, de manera totalmente injusta.		
24. Es frecuente que hasta los asalariados que tienen buenos resultados reciban llamados de atención.		
25. No intento jamás defender mis ideas cuando veo que son diferentes a las de mi jefe: el jefe es el jefe.		
26. La gente que pierde su empleo es a menudo responsable de eso.		
27. Encuentro normal aceptar todas las decisiones de los superiores.		
28. En el trabajo, hasta a los asalariados más meritorios les suprimen los premios de fin de año.		
29. En el trabajo es frecuente que a los asalariados se los sancione aunque no cometan ninguna falta.		
30. Si las decisiones de mi jefe ponen en peligro mi promoción, no vacilo en protestar.		
31. Cuando los desocupados verdaderamente se toman la molestia de buscar un empleo, generalmente lo encuentran.		
32. Evito hacer observaciones a mi jefe, aunque en ciertas ocasiones, se lo merezca		
33. Las personas que trabajan bien generalmente son promovidas.		
34. Raramente los asalariados mediocres pierden su empleo.		
35. Si mi jefe toma malas decisiones, yo no vacilo en cuestionarlas: tengo principios y no veo porque tendría que callarme.		
36. Las personas que cumplen perfectamente con su trabajo, se benefician a menudo con aumentos de salario excepcionales.		
37. Cuando la dirección anuncia sus decisiones, no se las debe cuestionar abiertamente.		
38. Las personas que obtienen buenos resultados en su trabajo, a menudo son recompensadas por sus superiores.		
39. Los esfuerzos de los desempleados por encontrar trabajo son raramente coronados con éxito.		
40. No intento defender mis ideas si mi punto de vista es opuesto al de jefe: puesto que quiero obtener aumentos de salario, actúo así.		
41. En la vida laboral, aunque uno haga muy bien el trabajo, es raro que sea ascendido.		

42. En todas las circunstancias, encuentro normal que la opinión de los jefes sea más importante que la de los subordinados.		
43. En la vida laboral, el hecho de ejecutar perfectamente el trabajo es raramente recompensado con un aumento de salario.		
44. Los asalariados, aunque sean buenos, son raramente recompensados por sus superiores.		
45. Cumpló siempre lo mejor posible todas las órdenes que me da mi jefe aunque algunas me parezcan tontas: un ejecutante debe ejecutar, punto.		
46. Las personas desocupadas que no hacen ningún esfuerzo por encontrar empleo son raramente reclutadas.		
47. Me parece normal que un patrón no justifique frente a sus subordinados sus decisiones, aunque ellas los conciernan directamente.		
48. Las personas que hacen las cosas de mala gana en su trabajo, raramente obtienen un ascenso.		
49. Las personas que hacen mal su trabajo encuentran que los premios de fin de año, les han sido suprimidos.		
50. Si mi jefe me da órdenes que obstaculizan obtener mis resultados y premios, no le hago caso.		
51. Las personas que no realizan correctamente su trabajo, por lo general, deben asumir las consecuencias.		
52. Me parece normal cumplir con todas las órdenes que dan los jefes.		
53. Los desocupados que no ponen mucho esfuerzo por encontrar trabajo no esperan más tiempo sin empleo, que los que sí se esfuerzan.		
54. Aunque los asalariados hagan mal su trabajo, raramente son sancionados con una transferencia a un puesto inferior.		
55. Si no estoy de acuerdo con mi jefe, siempre se lo hago saber. La ley da derechos a los trabajadores. Hay que valerse de estos, si no, están perdidos.		
56. Las personas que cometen errores regularmente en su trabajo, a menudo pierden su empleo.		
57. Me parece normal pedir sistemáticamente la aprobación de mi jefe antes de tomar una decisión.		
58. Los asalariados haraganes raramente son sancionados económicamente.		
59. Los asalariados que cometen faltas son raramente sancionados.		
60. Puesto que quiero andar bien con mi jefe, adhiero en todo a sus decisiones, sean las que sean.		

Género:

Profesión:

Edad:

Anexo 2: cuestionario “jubilados”.

Items de obediencia (n=24): 2, 5, 7, 10, 12, 15, 17, 20, 22, 25, 27, 30, 32, 35, 37, 40, 42, 45, 47, 50, 52, 55, 57, 60.

Items de creencia en un mundo justo (n=36): 1, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 28, 29, 31, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 43, 44, 46, 48, 49, 51, 53, 54, 56, 58, 59.

	MAYORMENTE DE ACUERDO	MAYORMENTE EN DESACUERDO
1. Las personas desempleadas que encuentran empleo frecuentemente se lo merecen.		
2. Si trabajara todavía, frente a mi jefe, no intentaría defender mis ideas.		
3. Las personas que obtienen un ascenso a menudo se lo merecen.		
4. Es frecuente que los asalariados sean despedidos aunque hagan bien su trabajo.		
5. Si trabajara todavía, cualquiera fuesen las decisiones de mi jefe, yo no las cuestionaría jamás: no se le debe discutir al jefe.		
6. Las personas que logran un aumento de salario excepcional frecuentemente se lo merecen.		
7. Si trabajara todavía, cualquiera fuesen mis condiciones de trabajo, evitaría crear problemas quejándome.		
8. A menudo, si la gente es exitosa en su vida laboral, se lo debe a sus capacidades o a sus esfuerzos.		
9. Frecuentemente, las personas suficientemente poderosas obtienen un empleo, aunque no lo merezcan.		
10. Si trabajara todavía, si mi jefe directo tuviera malas ideas, yo les informaría a los superiores de él: algún día sería recompensado.		
11. En la vida laboral, la gente que obtiene promociones, raramente lo merece.		
12. Encuentro normal que los superiores puedan, no importa cuándo, verificar si sus subordinados respetan los métodos de trabajo.		
13. En el trabajo, aunque las personas sean haraganas, se benefician a menudo, de aumentos de salario equivalentes a los que reciben los que trabajan duro.		
14. En el trabajo es frecuente que gente que no se lo merece sea gratificada y recompensada.		
15. Si trabajara todavía, si no estuviera de acuerdo con las órdenes de mi jefe no le haría caso: No porque fuera el jefe tendríamos que obedecerlo como esclavos		

16. Que las personas pasen mucho tiempo desempleadas, a menudo se debe a que no ponen el suficiente esfuerzo por encontrar un empleo.		
17. Si trabajara todavía, aceptaría más fácilmente un tono autoritario cuando proviniera de mi jefe.		
18. En la vida laboral, a menudo la gente no logra promociones por su propia responsabilidad.		
19. Si la gente no logra jamás un aumento de salario, es por su propia culpa.		
20. Si trabajara todavía, aunque las órdenes de mi jefe me parecieran absurdas, puesto que quisiera obtener un ascenso rápido, obedecería.		
21. A menudo cuando la gente tiene problemas en su vida laboral, es por errores que ellos mismos cometen.		
22. Yo pienso a menudo que los patronos son los mejores ubicados para saber qué es lo mejor para su empresa.		
23. Los desocupados que poseen las competencias necesarias son rechazados a menudo en su intento de obtener un empleo de manera totalmente injusta.		
24. Es frecuente que hasta los asalariados que tienen buenos resultados reciban llamados de atención.		
25. Si trabajara todavía, no intentaría jamás defender mis ideas cuando viera que son diferentes a las de mi jefe: el jefe es el jefe.		
26. La gente que pierde su empleo es a menudo responsable de eso.		
27. Encuentro normal aceptar todas las decisiones de los superiores.		
28. En el trabajo, hasta a los asalariados más meritorios les suprimen los premios de fin de año.		
29. En el trabajo es frecuente que a los asalariados se los sancione aunque no cometan ninguna falta.		
30. Si trabajara todavía, si las decisiones de mi jefe, pusieran en peligro mi promoción, no vacilaría en protestar.		
31. Cuando los desocupados, verdaderamente se toman la molestia de buscar un empleo, generalmente, lo encuentran.		
32. Si trabajara todavía, evitaría hacer observaciones a mi jefe, aunque en ciertas ocasiones, se lo mereciera		
33. Las personas que trabajan bien generalmente son promovidas.		
34. Raramente los asalariados mediocres pierden su empleo.		

35. Si trabajara todavía, si mi jefe tomara malas decisiones, yo no vacilaría en cuestionarlas: tengo principios y no veo por qué tendría que callarme.		
36. Las personas que cumplen perfectamente con su trabajo, se benefician a menudo con aumentos de salario excepcionales.		
37. Cuando la dirección anuncia sus decisiones no se las debe cuestionar abiertamente.		
38. Las personas que obtienen buenos resultados en su trabajo, a menudo son recompensadas por sus superiores.		
39. Los esfuerzos de los desempleados por encontrar trabajo son raramente coronados con éxito.		
40. Si trabajara todavía, no intentaría defender mis ideas si mi punto de vista fuera opuesto al de jefe: puesto que quisiera obtener aumentos de salario actuaría así.		
41. En la vida laboral, aunque uno haga muy bien el trabajo, es raro que sea ascendido.		
42. En todas las circunstancias, encuentro normal que la opinión de los jefes sea más importante que la de los subordinados.		
43. En la vida laboral, el hecho de ejecutar perfectamente el trabajo es raramente recompensado con un aumento de salario.		
44. Los asalariados, aunque sean buenos, son raramente recompensados por sus superiores.		
45. Si trabajara todavía, cumpliría siempre lo mejor posible todas las órdenes que me diera mi jefe aunque algunas me parecieran tontas: un ejecutante debe ejecutar, punto.		
46. Las personas desocupadas que no hacen ningún esfuerzo por encontrar empleo son raramente reclutadas.		
47. Me parece normal que un patrón no justifique frente a sus subordinados sus decisiones, aunque ellas los conciernen directamente.		
48. Las personas que hacen las cosas de mala gana en su trabajo, raramente obtienen un ascenso.		
49. Las personas que hacen mal su trabajo encuentran que los premios de fin de año, les han sido suprimidos.		
50. Si trabajara todavía, si mi jefe me diera órdenes que obstaculizaran obtener mis resultados y premios, no le haría caso.		
51. Las personas que no realizan correctamente su trabajo, por lo general, deben asumir las consecuencias.		
52. Me parece normal cumplir con todas las órdenes que dan los jefes.		

53. Los desocupados que no ponen mucho esfuerzo por encontrar trabajo, no esperan más tiempo sin empleo, que los que sí se esfuerzan.		
54. Aunque los asalariados hagan mal su trabajo, raramente son sancionados con una transferencia a un puesto inferior.		
55. Si trabajara todavía, si no estuviera de acuerdo con mi jefe, siempre se lo haría saber. La ley da derechos a los trabajadores. Hay que valerse de estos, si no están perdidos.		
56. Las personas que cometen errores regularmente en su trabajo, a menudo pierden su empleo.		
57. Si trabajara todavía, me parecería normal pedir sistemáticamente la aprobación de mi jefe antes de tomar una decisión.		
58. Los asalariados haraganes raramente son sancionados económicamente.		
59. Los asalariados que cometen faltas son raramente sancionados.		
60. Si trabajara todavía, puesto que quisiera andar bien con mi jefe, adheriría en todo a sus decisiones, fueran las que fuesen.		

Género:

Profesión:

Edad:

PARA SABER DEL PAQUETE. COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO CULTURAL POR CUENTA PROPIA

Amado Alejandro Armenteros

Manuel Calviño

Universidad de La Habana, Cuba

Resumen

El Paquete es casi un fenómeno “viral” en Cuba. Desde oriente hasta occidente se extienden las redes de distribución y consumo. Pero ¿qué es el paquete? ¿cómo se distribuye? ¿por qué tantas cubanas y cubanos lo consumen? Este producto del consumo cultural al margen de los patrones estatales, es una emergente de la dinámica social de la Cuba de hoy. Con el presente escrito, pretendemos acercarnos a la comprensión del Paquete y las razones de su popularidad.

Palabras clave: consumos culturales, paquete, percepción de funcionalidad

Abstract

The Paquete (package) is almost a "viral" phenomenon in Cuba . From east to west there are many distribution networks and extend consumption. But what is the package? How is it distributed? Why so many Cubans consume it? This product regardless of cultural consumption patterns of state, is an emerging social dynamics of today's Cuba .In this paper, we intend to approach the understanding of the package and the reasons for its popularity.

Keywords : *cultural consumption, package, perceived functionality*

Con el desarrollo de la informática, la digitalización, el mundo de lo *online*, la red de redes, el auge de las redes sociales y la competencia por lograr la supremacía en el mercado del entretenimiento, las grandes compañías y productoras de televisión, y, porque no, también las pequeñas, incluso los productores independientes, tienen la posibilidad de inundar el mercado con material audiovisual de diversa índole, y producen diferentes plataformas por las que se hacen circular sus productos – algunos de buena y otros de dudosa calidad–, para favorecer el consumo.

Ante las oportunidades que ofrecen los portadores digitales, y dadas las características y condiciones, en el entorno nacional surge “El Paquete”, un medio, producido, comercializado y consumido más allá de los controles (procedimientos, normativas, sustentaciones, subvenciones, etc.) estatales, y que acerca a sus consumidores a la producción audiovisual generada en diversos lugares del mundo, y por lo tanto a la decisión personal de qué consumir (en materia de entretenimiento audiovisual).

De esta forma, una parte de la población cubana ha ido acercándose a una nueva plataforma o dispositivo de consumo cultural. Se instituye así un modo de apropiación e interacción con los servicios y bienes culturales que revela intereses, gustos, demandas y expectativas de los consumidores con respecto a determinados productos culturales. Efectivamente, “*la diversidad y particularidad de cada sector poblacional, desde sus estilos de vida, su sistema de necesidades, sus patrones culturales, para apropiarse e interactuar con la realidad, conforman sistemas de disposiciones estables, modos de pensamiento y acción que trascienden en el tiempo, aunque diversas circunstancias (políticas, económicas, culturales) conlleven a cambios en los mismos*”. (Linares, Yisel, & Moras, 2010)

Este dispositivo de consumo, producido como hemos señalado antes –sin el control y sin la supervisión de las instituciones decisoras de las políticas culturales y de consumo cultural–, genera entonces un espacio de apropiación que no necesariamente responde a los intereses gubernamentales –políticos, sociales y culturales– ni de sus instituciones.

El asunto es que el denominado por algunos “fenómeno del consumo del Paquete”, ha ido abarcando cada vez más terreno en Cuba, y es una realidad que prácticamente en todo el país se distribuye y consume.

¿Qué es El Paquete?

El Paquete es un producto comercial (un objeto de transacciones comerciales), elaborado (no producido, sino elaborado, con producciones audiovisuales) destinado a satisfacer ciertas necesidades del público al que va dirigido. Se trata del elemento articulador de un *servicio* elaborado con el fin de superar una incapacidad, o déficit, de acceder de manera directa a ciertos audiovisuales de amplia demanda en muchos sectores de la población, en condiciones de amplia accesibilidad económica (precio muy competitivo) y de consumo (en lo fundamental de acceso domiciliario). Como servicio, se regula en función de las necesidades de los usuarios y los proveedores.

Visto desde su existencia real, El Paquete es sobre todo un servicio, contenido de un producto audiovisual, elaborado para el consumo de grandes mayorías, en un ejercicio ilegal de desconsideración de los derechos de uso, distribución y comercialización de producciones audiovisuales protegidos por las leyes de derecho.

En la práctica de consumo, el Paquete tiene un carácter dual. De una parte es un producto comercial, es mercancía. Se ubica en una red de economía sumergida, en el “comercio negro” –consumos ilegales, legitimados solo por su compra y la necesidad que la sustenta. Pero al mismo tiempo, es un socializador, un mediador de aprendizajes, de relaciones y de representaciones sociales. El Paquete asume funciones similares a las de los medios oficiales y sus productos.

Su modelo de consumo es “*on demand*”. Se elabora y distribuye apoyándose en el sistema de economía sumergida, pero el consumidor final tiene la posibilidad de hacer una selección dentro de un conjunto amplio de productos.

Aunque su volumen es variable, El paquete tiene un peso de un terabyte de propuestas audiovisuales diversas: informativas, culturales, “faranduleras”, publicitarias, contiene películas, series televisivas, novelas, música, programas de humor, documentales, programas educativos, software, etc. Todas ellas “pirateadas”, es decir en versiones que no respetan las leyes de derechos.

Su temporalidad media, es decir el tiempo que media entra la elaboración y puesta a disposición del mercado de un producto (paquete) y otro con características diferenciales en sus contenidos, es aproximadamente de una semana.

Como producto “subsidiario ilegal” de productos audiovisuales legítimos, él tiene algunos correlatos, dentro y fuera de nuestro país. Pensemos en todas las formas existentes en la red de red que ponen en las manos de consumidores potenciales productos audiovisuales sin costo alguno (Napster, Youtube, Softonic, etc.).

En el caso de Cuba, El Paquete es la fórmula más avanzada, para hoy, de un proceso que venía produciéndose con anterioridad. Baste apenas recordar los “Bancos” ilegales de Video, la elaboración y venta de discos (CD, DVD, Bluray) piratas – con contenidos en parte similares a los de El Paquete–, que contradictoriamente son comercializados por personas con licencia oficial para hacerlo.

Hoy en día el paquete semanal cuenta con una cantidad de contenido mucho mayor que en sus inicios. Hablamos de aproximadamente 1000gb o 1 terabyte de información distribuido en varias secciones que incluyen series (animadas, miniseries, clásicas, en transmisión y finalizadas), películas (animadas, clásicas, clásicas en HD, de Estreno en HD, del Oeste, en formato VCD, Combos de DVD), novelas de varios países (en transmisión y finalizadas), animados variados, deportes, humor,

música actualizada nacional e internacional en formato MP3, videos clips nacionales e internacionales, conciertos, musicales, juegos (para varias plataformas), mangas, *reality shows* en varios idiomas, concursos de participación, actualizaciones de antivirus, libros, diarios y revistas nacionales e internacionales, shows latinos, documentales, ciclos de filmes por actores y género, trailers, aplicaciones de PC y para dispositivos móviles, noticias y actualidad internacional en una sección llamada interesantes variados. Además cuenta con una sección dedicada a los contenidos más populares de la televisión nacional.

Este producto ha encontrado la forma de satisfacer a gran número de la población quien por un precio relativamente asequible (el precio varía en dependencia del día de la semana y el tiempo que demore el cliente en copiar el contenido de su preferencia, por lo general es de 1 a 3 CUC o su equivalencia en moneda nacional) puede disponer de esta información ya sea en su disco duro o en el dispositivo del “paqueteador” quien se lo arrienda por determinado tiempo.

¿Cómo se conforma El Paquete?

La gran pregunta, qué muchos se hacen, es quién y cómo se crea el paquete dadas las dificultades (podríamos decir de ausencia) de conectividad a alta velocidad en el país. Algunas de las respuestas son:

1. *“Hay una leyenda urbana que dice que es el propio gobierno cubano...pero no hay ninguna prueba que lo demuestre”*¹ (Innovación individual, 2015b).
2. Otras leyendas plantean que: hay dos personas que se descargan cada semana todos los productos ofrecidos en el paquete. Por lo que circulan dos paquetes diferentes dependiendo quién sea el distribuidor de origen; El paquete se hace en Miami, y se trae a Cuba cada semana; El Paquete lo hace alguien (o varias personas) que trabaja en alguna entidad del gobierno con acceso de buena calidad a internet.
3. En diversos blogs se supone que El Paquete viene de tres lugares:
El primero es de internet.
El segundo es la televisión por satélite.
La tercera es “procedencia desconocida”.

Interesante que si bien el paquete comenzó siendo una suerte de “caja sellada”, que se compraba “como viene”, el movimiento, pudiéramos decir “ascendente”, de su conformación se muestra como un proceso de segmentación desde el consumidor. Es el consumidor quien decide hoy qué es lo que quiere tener él del Paquete que se le oferta. De modo que pasa a ser un modelo de consumo *on-demand*, como ya señalamos anteriormente. Cada consumidor construye “su paquete” en base al Paquete matriz que se le oferta.

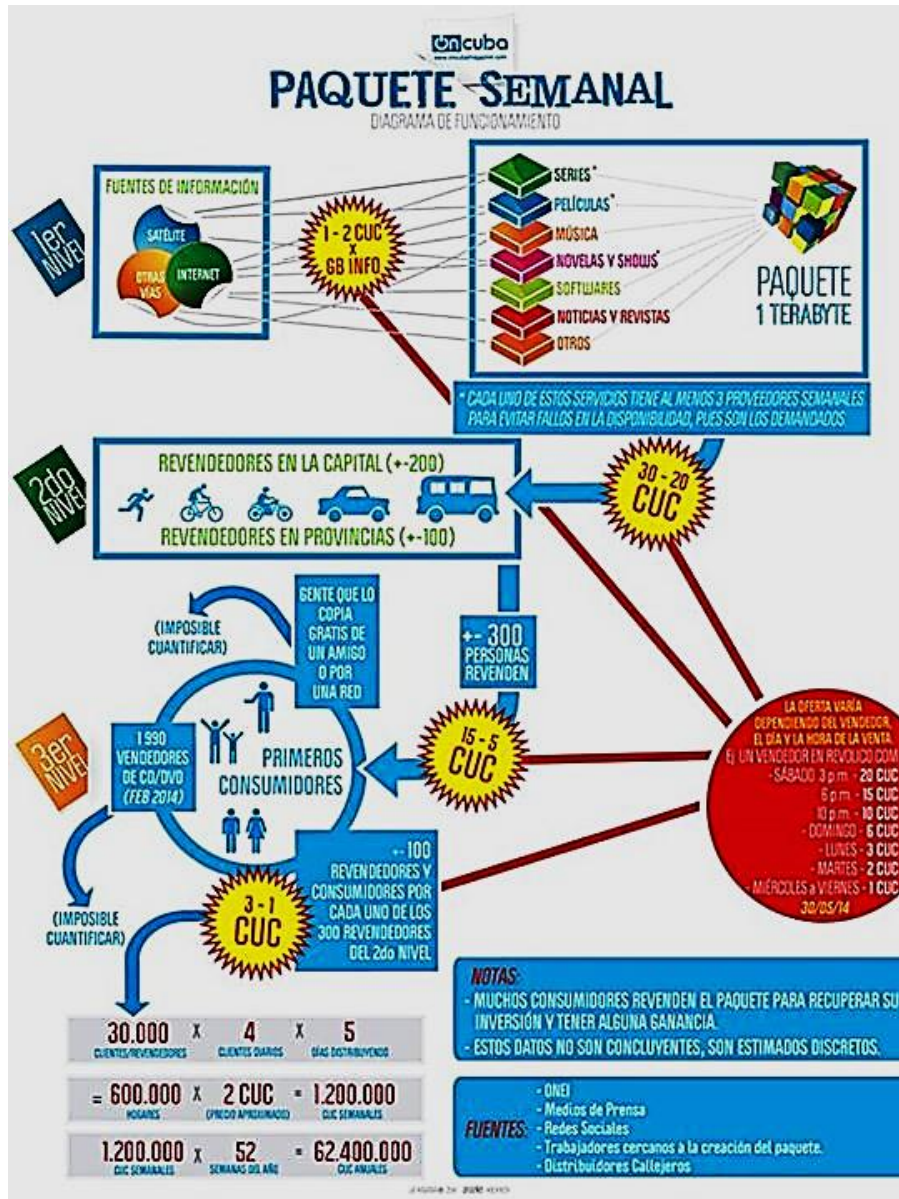
Incluso, cada vez más, es el consumidor quien pide al “Paqueteador” (transportador, descargador, abastecedor) las cosas que le interesan para que aquel se las traiga. Con lo que los paquetes asumen, cada vez más, las características de los consumidores.

¿Cómo llega El Paquete a los hogares?

Veamos los asuntos básicos en una síntesis del análisis hecho por “Innovación Audiovisual” (2015). Según esta publicación, en La Habana hay alrededor de 200 distribuidores del paquete que lo llevan a las casas en bicicletas o motos durante toda la semana. Estamos hablando de una red extensa, nacional, de distribución, que puede estar moviendo millones de cuc (peso cubano convertible) al año, e impactando a millones de cubanos y cubanas (*Ver Lámina 1*).

El sistema es sencillo: una persona llega a la casa de consumidor (o viceversa) con un disco duro que contiene todas las novedades de la semana. El usuario elige lo que le interesa y paga. El costo del Paquete varía según la función (hay quienes lo compran para revenderlo, distribuirlo), incluso los días de la semana (vale cinco dólares el domingo, tres el lunes y uno a partir del martes), o el canal de distribución (hay “mochileros”, redistribuidores que lo compran en cinco cuc, pero lo distribuyen en su “red de usuarios”, por un cuc –las redes de usuarios pueden tener a más de 50-60 personas, de modo que recuperan “su inversión” y tienen ganancias).

Llama la atención que el modelo de distribución del paquete no es solo comercial. Se presenta como una “distribución mixta”. Muchos usuarios lo compran para su consumo, y una vez que superan el “punto crítico” (costo/beneficio) lo redistribuyen, lo intercambian, lo socializan “solidariamente” con otras personas. De manera que su expansión extensa no solo se relaciona a la actividad comercial, sino al establecimiento de “redes solidarias”.



Lamina 1. El paquete semanal. Diagrama de funcionamiento.

Fuente: OnCuba. <http://oncubamagazine.com/a-fondo/un-servicio-a-domicilio-personalizado-infografia/>

En líneas generales, el mapa esquemático coincide con el elaborado por Jorge Aguirre y J. R. Concepción (Concepción J.R. 2015 Escaneando el Paquete Semanal (I) <http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/10/19/el-paquete-semanal-i-infografia/#.Vn6nRTZdGCg>)



El Paquete se consume

En el estudio “*Un acercamiento al consumo del «paquete semanal» en un grupo de consumidores frecuentes de La Habana*” (Armenteros 2014) se presentan algunas informaciones (datos) que resultan de interés para apoyar el testimonio irrecusable, desde las prácticas cotidianas, de que el Paquete se consume.

Baste señalar como primera información relevante (obviamente, considerando las limitaciones muestrales del estudio) que el ejercicio primario del consumo, que es la compra del producto, indica alta frecuencia.

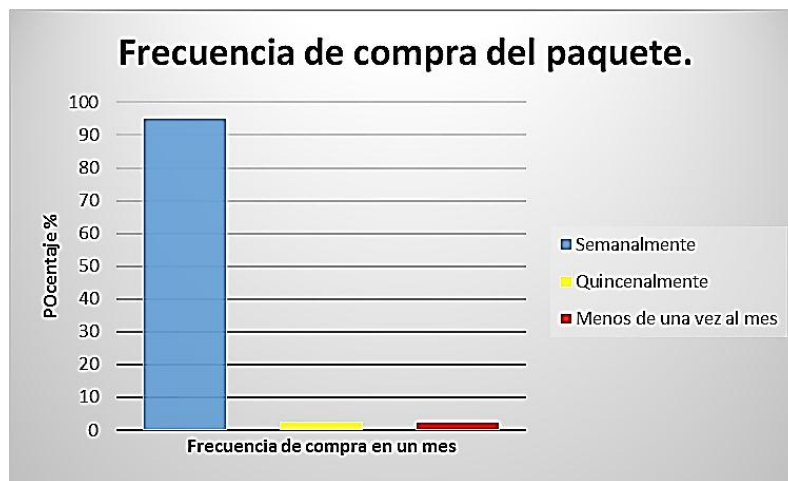


Gráfico 1: Intereses de Consumo del Paquete Semanal expresados en la Frecuencia de Compra.

En una elemental forma de comprender “se consume con alta frecuencia”, estamos haciendo referencia al interés que tienen los consumidores por “el producto”. No parece muy posible que alguien dude que un producto expuesto al consumo cultural, y en este sentido a un “mercado de opciones” y cuya frecuencia de compra es alta, no es un producto de interés.

Una segunda información podemos adicionar a la anterior, ahora no referida a la compra del producto, sino directamente a su “uso”.

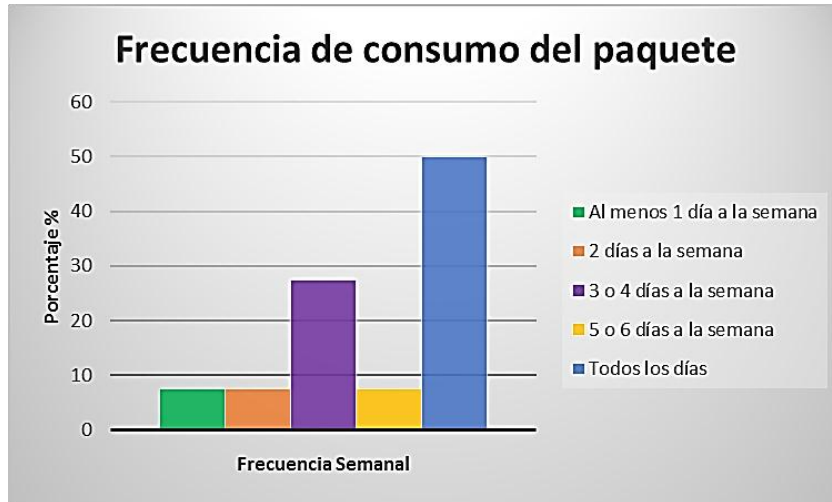


Gráfico 2: Frecuencia de Consumo de los contenidos del Paquete

El dato aportado por la investigación antes referida, nos dice que el 50% de los sujetos (ya planteamos, dentro de la muestra estudiada) consume los contenidos del Paquete diariamente. Es un consumo de alta intensidad. Si sumamos a los que consumen los contenidos del paquete entre 3 y 6 días, estamos hablando de más del 80% de las personas hacen de los contenidos del Paquete un consumo audiovisual, frecuente (podemos decir muy frecuente). Esto, en la lógica de suceso que defendemos, significa que hay un real interés de consumo.

El Paquete como expresión de una dinámica psicosocial

Más allá de su descripción, es importante una comprensión del Paquete, como un emergente social, como un analizador sociopsicológico. Como señala Fuks

El analizador no es una persona. Es aquello que permite indagar. Puede ser un acontecimiento, una cosa ... es un revelador, algo que revela, que hace correr el velo, que quita la máscara de lo oculto, es el indicador de un conflicto ... apunta a algo problemático no manifiesto, a algo latente que es necesario poner en palabras, aclarar, entender su naturaleza, hacerla consciente (2009).

Es imposible entender la emergencia del paquete (y la de su elaborador y distribuidor: el paquetero, el transportador, etc.) sin comprender algunos elementos de la dinámica social de la Cuba de hoy.

La sociedad cubana ha experimentado significativos cambios, “el escenario cubano actual se caracteriza por una creciente heterogeneidad social”² (Pañellas 2013). Una de las figuras que emerge en primer plano es la del “cuentapropista”.¹ El representa un nuevo modelo de propiedad, un nuevo concepto de emprendimiento, un nuevo vínculo Estado-ciudadano-país. Al respecto el economista cubano Juan Triana señala que:

... [los cuentapropistas] parecen ser los mejores candidatos para acelerar los cambios y obtener resultados inmediatos significativos ... permitirían ofrecer alternativas diversas al empleo no estatal, mejorar el nivel de vida de las familias que se incorporen al sector, descentralizar e incrementar la producción de bienes y servicios, etc.” (Triana 2012).

Pero esa figura con sustentos legales, aprobada por las leyes cubanas a realizar determinadas funciones, tiene un correlato en la comprensión de un fenómeno de la cotidianidad de Cuba, especialmente a partir de la instauración del llamado “Período especial”.

El período especial, amén de sus marcas en la economía, la política, el sistema financiero, etc. del país, impactó sobre la sustentación de la vida cotidiana de la población. Como señala Togores V. (2015):

Tanto la crisis como el conjunto de decisiones tomadas para aliviarla, han tenido una repercusión en el nivel de vida de la población que ha experimentado un deterioro, aunque menos traumático que el de otros países, por el compromiso social de la política económica, pero no por ello menos urgente como problema a solucionar por cuanto ha producido: a) el empobrecimiento de vastos sectores de la fuerza laboral; b) la aparición de una élite trabajadora; c) el surgimiento de niveles de vida divorciados de los resultados del trabajo; d) la exclusión de importantes segmentos de la población del consumo en ciertos mercados o al menos de la reducción del acceso a un grupo muy limitado de productos; e) la reestratificación social.

La propia Enciclopedia Cubana *EcuRed*, señala:

... la calidad de vida de las familias se menoscabó hasta niveles ínfimos de supervivencia. Dentro del clima social reinante, se produjo un aumento de la desigualdad social, lo cual contribuyó a la pérdida de valores aumentando el individualismo y la competencia entre las personas y promoviendo en determinados sectores de la población males sociales” (*EcuRed*)

Ante los impactos de la crisis sobre la ciudadanía, y la evidente disminución de la capacidad del Estado para garantizar la satisfacción del conjunto de necesidades de diversa índole de la ciudadanía, emergen formas alternativas, en la época no amparadas en su mayoría por la ley, que aprehenden el campo de insatisfacciones, al menos parcialmente, y empiezan a producir alternativas de satisfacción (tanto de productos como de servicios).

Bolsa negra que se hincha. Mercado negro que se expande. Economía subterránea que ya no se esconde mucho y trasvasa conductos de la economía cubana. “Por la izquierda”, como se le dice callejeramente, para calificar lo que, de origen dudoso, se vende y se compra como pan caliente fuera de los circuitos legales. Nunca antes la izquierda había sido tan vilipendiada (Rodríguez 2014)

Efectivamente, el comercio negro se robustece, la actividad delictiva asociada a las transacciones ilegales, el robo, la corrupción, etc. crecen notoriamente. El desvío y robo de recursos del Estado, las producciones artesanales ilegales (pero con un impacto favorable en la solución de muchos déficits domésticos) llegan a legitimarse en las prácticas de consumo de la población.

Un analizador de época puede ser el concepto de “luchar”, entendido como la realización de prácticamente cualquier actividad (incluso no legal) que logre producir un beneficio personal, la mejoría de la situación personal en la dirección de la satisfacción de las necesidades insatisfechas (primarias, esenciales, o superfluas). Se trata de la gestión, de la autogestión de la satisfacción de las necesidades (personales y del grupo familia), la implementación digamos de “estrategias comportamentales” para suplir el déficit de satisfacción de necesidades.

Es en esta época que aparecen los “elaboradores” y los “comercializadores” de productos audiovisuales deseados, y que no están al alcance de la población en los mercados estatales (bien por ausencia, bien por precios imposibles de pagar). Baste recordar los “bancos de video”, las ventas de CD, luego DVD, etc. Antecedentes de lo que irrumpiría luego como “El Paquete semanal”.

Se trata de un emergente social de, por una parte un aspiracional de satisfacción de necesidades, y por otra de una incapacidad de ser satisfecho en el contexto de lo “real legal”. Expresión de lo que se quiere, no se tiene, y no hay otro modo de tener. Una resultante de una tensión entre el sujeto y su realidad. De ahí su dimensión psicosocial.

Pero tratándose específicamente de contenidos audiovisuales, de producciones culturales (música, cine, televisión), entonces definitivamente hablamos de una producción (elaboración) de productos de consumo cultural. Es ese el perfil simbólico del Paquete.

En este sentido Milena Recio señala que

... el Paquete Semanal es un síntoma de las transformaciones actuales que vive nuestra sociedad. Su emergencia “habla” de las nuevas relaciones entre la producción-distribución-consumo cultural y el mercado; está relacionada con la conquista de viejas y nuevas libertades; señala y obliga a un reacomodo de la dinámica entre las instituciones y la sociedad; y describe el modo tan peculiar –sin acceso apenas a redes– en que lo digital se despliega en Cuba. (Recio M. 2015)

Por su parte el destacado ensayista y crítico, Victor Fowler, advierte que

El Paquete nos está hablando de deseos que alcanzan una satisfacción mayor o menor gracias al consumo de este producto, de redes alternativas que se establecen para hacerlo circular ... El Paquete nos está hablando de “sujetos con agencia”, sujetos que son capaces de gestionar proyectos de modo autónomo respecto a las redes tradicionales establecidas para la circulación oficial de contenidos, cualesquiera que estos sean ... El Paquete nos está hablando del consumidor, de carencias en la oferta que se nos hace en nuestro mundo ... El Paquete ... contiene los peligros de cualquiera que pretenda hacer una selección porque él no es equivalente a la transmisión universal de contenidos ... es un filtro del grupo que lo haga, con la característica de que intenta ser extraordinariamente balanceado, pero no deja de ser un filtro con respecto a la producción global de contenidos ... Está también contenida en el Paquete ... la discusión sobre qué cosa es el espectador popular y más que nunca hoy día cuando tanto este proceso de informatización ... ha cambiado por entero el panorama de lo que es producir, consumir, distribuir y la posibilidad de controlar los contenidos. Todo eso ha cambiado y está empezando a hacer eclosión en Cuba. Eso es lo que estamos discutiendo con el Paquete”.³ (citado por Recio M. 2015)

Como bien señala Concepción (2015)

El paquete semanal es un reflejo de los tiempos que corren, de la popularización de las nuevas tecnologías en Cuba, de la eficacia de algunas iniciativas privadas, de la urgencia por actualizar las políticas culturales, de la necesidad de formar espectadores con mayores capacidades para la selección de productos audiovisuales y mejorar las propuestas de nuestras instituciones encargadas de la distribución y producción de los materiales que contiene el paquete ... Es un medio alternativo de gestión privada ...

El Paquete es la emergencia del cuentapropismo, de la sociedad que emerge de la convivencia de modelos de propiedad diversos, de formas distintas de participación en la vida económica, social, cultural y política del país.

No hay dudas que el acercamiento a la comprensión de El Paquete, como consumo cultural de una parte numerosa de la población se presenta como una tarea de relevancia para las investigaciones sociales, incluidas las investigaciones psicológicas y psicosociales.

Las instituciones culturales, sus representantes oficiales y el paquete

Un producto presto al consumo, fuera de los sistemas de supervisión y control de las instituciones del Estado, es para las prácticas políticas cubanas tradicionales, un producto pecaminoso. Se combate en dos niveles: el de su desarticulación conceptual, y definitivamente el de su prohibición. Se torna un producto proscripto.

Las prácticas prohibitivas para ciertos productos culturales, especialmente aquellos que se originan en el mundo capitalista, y especialmente en los Estados Unidos de Norteamérica, ya victimizaron a escritores, músicos, intelectuales, lo hicieron con Los Beatles, con los pantalones Lee, con la Coca Cola, con el pelo largo en los hombres. En fin, la lista es larga.

Sin embargo, a tono con las nuevas flexibilidades del sistema, sumando la evidencia de la imposibilidad práctica de que una prohibición sea efectiva, todo parece indicar que el gobierno, sus instituciones culturales, están marcando una posición menos extrema que otrora.

Abel Prieto, ex ministro de Cultura y hoy asesor del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de Cuba, ha expresado su opinión: *“la respuesta no está en prohibir el paquete de audiovisuales que muchos difunden mediante memorias flash, sino en hacerle competencia con una programación coherente con nuestra identidad cultural y los intereses políticos del país”* (Padrón L. 2014)

Es comprensible y necesario que se problematice el asunto del consumo del paquete precisamente por ser un consumo cultural y en este sentido irrumpir en el espacio de la promoción, la facilitación, inclusión la educación (no organizada, espontánea, no controlada, pero no por esto menos actuante) de gustos, valores, patrones de conducta, aspiraciones, etc.

Una mirada crítica al consumo del Paquete no solo es posible, ya es actuante. Hay que producir acercamientos menos prejuiciados y más abiertos. Los contenidos del paquete no son todos iguales. Los consumidores del Paquete tampoco son todos iguales.

El reconocimiento del Paquete como un consumo cultural extendido,² la emergencia de su reconocimiento en reuniones de entidades juveniles (FEU, UJC, FEEM), los análisis publicados en varios medios de prensa, han promovido una polémica en torno a ¿Qué hacer con el Paquete?, que cuenta con la participación de autoridades del gobierno, personalidades de la cultura, medios de prensa (tradicional y digital).

Sin duda el alerta por los contenidos (y también las formas, pero en menor medida) del consumo cultural que supone el Paquete, es válido. Desde esta perspectiva se hacen proposiciones acerca de la actitud a asumir hacia el Paquete.

Un reconocido crítico cultural del Órgano Oficial del Partido Comunista de Cuba, considera que:

El “paquete”, y su función de “entretener” a partir del abanico de posibilidades que ofrece, se prestan, en alguna forma, para hablar de la necesidad que tiene la humanidad de armarse de discernimientos y miradas críticas ante un mundo-vidriera que, desde la mundialización de una llamada industria cultural, convierte la política y

la ideología (muchas veces amasadas con la bobada embelesadora) en sostén de sus conveniencias mercantiles.⁴ (Pérez Betancourt R. 2014)

Por su parte, el vicepresidente del Consejo de Estado y de Ministros Miguel Díaz-Canel ha señalado:

No es prohibir; el tema es educar para que los jóvenes puedan crecer espiritualmente, puedan ser críticos y sepan discernir.³

A nosotros no nos molesta el “paquete” como idea, pero sí los valores, la cultura y los modos de actuación que pueda transmitir (ídem)

Volviendo sobre el tema, el asesor del presidente, Abel Prieto Jiménez, ha esclarecido el posicionamiento previsible:

Tan nociva es la posición intelectual de rechazo irracional de las nuevas formas de consumo, como un relativismo que admite todo como bueno y nos lleva a desdibujar los objetivos de una política cultural no satanizar los nuevos consumos culturales de una manera autoritaria ... [pero] No podemos huirle a un análisis crítico de las nuevas tecnologías. El relativismo posmoderno donde todo está permitido y tiene un lugar bajo el sol, es tan peligroso como las posiciones irracionales de negar estas nuevas formas

4

El paquete semanal es un reflejo de los tiempos que corren, de la popularización de las nuevas tecnologías en Cuba, de la eficacia de algunas iniciativas privadas, de la urgencia por actualizar las políticas culturales, de la necesidad de formar espectadores con mayores capacidades para la selección de productos audiovisuales y mejorar las propuestas de nuestras instituciones encargadas de la distribución y producción de los materiales que contiene el paquete ... Es un medio alternativo de gestión privada ... (Concepción J.R. 2015a)

Todo parece indicar que las propuestas del lado de los funcionarios, especialistas e incluso creadores de audiovisuales va por el camino de:

1. El estudio científico, adecuado, del fenómeno Paquete, y en general del impacto de las nuevas tecnologías en los consumos culturales.
2. La mejora y consolidación de una producción cultural cercana a los gustos, expectativas y patrones de consumo, de la población. Una producción verdaderamente alternativa al Paquete.
3. Afrontar la realidad con análisis conjunto, diálogo, persuasión. No hacer uso de los mecanismos coercitivos y la prohibición.
4. Insistir, y es este al parecer el camino más adecuado, en la necesidad de la Educación para el Consumo cultural. Favorecer la emergencia de consumidores críticos⁵.

En cualquier caso vale señalar que hay una ausencia clara. Todo parece indicar que el afrontamiento viene desde lo institucional, buscando “soluciones institucionales”. Falta quizás el entendimiento de que el fenómeno es multicausal, sobre todo psicosocial (lo que supone la individualidad, la segmentación de las subjetividades) (Calviño M. 2010). De hecho, en “El consumo cultural y sus prácticas en Cuba” texto contentivo de una extensa investigación sobre los consumos culturales de la población, realizada por investigadores del Instituto Cubano de Investigación cultural, se señala:

No existe una relación directa y unilateral entre los esfuerzos institucionales y el comportamiento de los sujetos. Estamos en presencia de procesos mediados por múltiples factores que van desde el contexto internacional, las difíciles situaciones en

la que Cuba ha tenido que diseñar sus programas de desarrollo cultural, hasta aquellos que aportan la individualidad de los sujetos que pretendemos transformar.

La diversidad y particularidad del estilo de vida de cada uno de los grupos sociales, sus patrones culturales, sus sistemas de necesidades y los recursos subjetivos que despliegan para apropiarse de la realidad, conforman sistemas de disposiciones estables, modos de pensamiento y acción que trascienden en el tiempo y condicionan su interacción con los bienes y servicios culturales” (Linares, Yisel, Mora 2010)

El Paquete “funciona”

Decir que “el paquete funciona”, es decir que lograr satisfacer las necesidades (expectativas, deseos, razones de búsqueda, etc.) de sus consumidores (habituales y casuales). Y esto se hace evidente en sus niveles de comercialización e intercambio no comercial.

Probablemente la mayor preocupación acerca del consumo del paquete se relaciona con una mirada que establece una correlación líneal, y casi única, entre el consumo del paquete y el consumo de banalidad.

Sin embargo, esta es una mirada de superficie. Dos razones evidentes. La primera, para consumir banalidad, el cubano no necesita del paquete. Lamentablemente hay suficiente banalidad en la oferta cultural nacional de televisión, radio, cine, teatro (estás dos últimas en mucha menor medida que las dos primeras).

La segundo, porque no todo lo que consumen los usuarios del paquete es banalidad.

Una mirada a las opiniones de los usuarios expresadas en diversas redes sociales, foros de debate, espacios abiertos de opinión, etc. nos descubre un universo mucho más amplio e interesante que el de la banalidad, y que redimensionan las ideas acerca del por qué el Paquete funciona.

Para esto recurrimos a la noción de “percepción de funcionalidad” (Calviño 1999). Con este término hacemos referencia al conjunto de contenidos argumentales expresados por los consumidores, y que justifican (argumentan) el consumo del paquete por su valor funcional. La percepción de funcionalidad es el aspecto argumental del interés.

La percepción de funcionalidad, tratándose de un “objeto de consumo”, es la representación, la imagen que tiene el consumidor acerca de lo que consume. Y en este sentido sustenta (justifica, avala, argumenta) la relación de consumo con dicho objeto.⁵

En la Tesis antes referida (Armenteros 2015) en base a la revisión de los 457 comentarios se establecieron 7 indicadores perceptuales de funcionalidad, contenidos manifiestos de cómo se percibe el paquete. Estos indicadores incluyen 432 (94,5%) del total de comentarios analizados. De los 25 comentarios restantes, 22 (4,8%) son comentarios que no tienen que ver directa y explícitamente con el paquete. Los otros 3 (0,65%) son comentarios que más que con la percepción del paquete, se relacionan con un parámetro de interés sobre el que nos detendremos más adelante.

Indicador 1: Acceso a los contenidos de internet

El Paquete aparece, en la representación de usuarios, como una alternativa a las dificultades (incapacidades) de una conexión de calidad, libre, abierta y doméstica a Internet.

“¡El paquete semanal es el Internet off line cubano!”

“Ya que no podemos conectarnos a internet total, por lo menos tenemos el Netflix cubano.. el Youtube en moneda nacional.”

“El paquete es el internet de los pobres...”

“El paquete surge debido a que en Cuba desgraciadamente no hay internet.”

Indicador 2: Satisfacción de las expectativas (necesidades) de consumo

Marcando sobre todo la deficiente calidad de la oferta televisiva nacional (en cuanto a contenido, factura y diversidad) la percepción funcional del paquete contiene un vector asociado a la satisfacción de una demanda insatisfecha. Productos que no se transmiten en la televisión cubana, productos que circulan como novedades fuera del país, actualidad de los productos, etc.

Es importante señalar que esto tiene varias expresiones distintas.

Una más vinculada a lo que algunos críticos (funcionarios, especialistas, etc.), de manera no totalmente justificada han llamado “el consumo de banalidad”.

2.1 Consumo de entretenimiento

“Es un analgésico. Me entretiene mucho ... sé que muchas cosas son banales, pero me gustan para relajar, para bajar la tensión de todos los días... muchas son bastante malas, pero entreteniendo son bastante buenas”

“Es entretenimiento y se acabó, no hay que buscar fantasmas ... la posibilidad de evitar los programas de la televisión nacional que no reconocen suficientemente los gustos de la población, y adolecen de propuestas interesantes y llamativas.”

“El paquete semanal a pesar de sus cosas a favor y en contra es otra propuesta que al menos llena un vacío de entretenimiento que existe en la televisión cubana, y que mientras esta siga detenida en el tiempo, sin hacer cambios sustanciales pues seguiremos prefiriendo los paquetes.”

2.2 Consumo de entretenimiento con valor educativo

“Gracias al paquete yo he podido acceder a documentales históricos que nunca han puesto en la TV nacional, además he leído y conservo revistas de Historia y otras opciones que han aumentado mucho mi preparación profesional.”

“Verdaderas joyas de nuestra cultura que las he podido rescatar copiándolas del paquete ... he recuperado clásicos del cine que ya no se ven en la televisión ...”

2.3 Consumo de información política, cultural, social, etc.

“Si no fuera por el paquete semanal muchos no tuviéramos acceso a información que no transmite la TV Cubana.”

“Nuestro noticiero da vergüenza ... solo informa en una cuerda. Yo me he enterado de cosas que pasan aquí mismo en Cuba por el paquete ... La Mesa redonda es lo peor ... el discurso político unidireccional, hegemónico ... ¿es que acaso no confían en la inteligencia de las personas para discernir?...”

“Telesur ha ayudado mucho, pero la información política de nuestra televisión y nuestra prensa es totalmente parcializada, y no solo en sus argumentos, sino en lo que se dice y lo que no se dice...”

2.4 Consumo de instrumentos de trabajo

“Gracias al ‘paquete’... miles de informáticos podemos actualizarnos con los software para PC, aplicaciones para celulares cursos, etc ... pero además el ‘paquete’ nos da la posibilidad de actualizar cualquier antivirus.”

“El ‘paquete’ evita o minimiza el tráfico de la red ya que no hay que descargar programas de internet ni actualizaciones de antivirus ... la conexión en Cuba es muy

limitada y de pésima calidad ... para mí el paquete se ha convertido en un instrumento de trabajo”.

“Consigo libros de interés general, de literatura, incluso de mi especialidad...”

Indicador 3: Autonomía del consumo

El Paquete aparece como un gestor de mayor autonomía del consumo, toda vez que al ser tan amplia y diversa la oferta se produce la sensación (la certeza) en los consumidores que pueden decidir lo que quieren y lo que no quieren ver. Hay aquí una marca de ciertos cambios de énfasis en los patrones internacionales de consumo, que apuntan hoy hacia la interactividad con los productos mediáticos. Esto supone un énfasis en los procesos de selección (con niveles diversos de condicionamiento).

Al mismo tiempo, aunque no aparece en los datos de la encuesta como un indicador de significación, las horas de consumo (horario, y cantidad de tiempo) se flexibilizan y se hacen más decididas por el consumidor.

“Esa es la gracia y la ventaja que tiene el paquete, que uno puede seleccionar lo que se ajusta a sus gustos y para eso mismo se copian tantas cosas en él, para que existan opciones para la mayoría”.

“El paquete no es más que una variante como tantas que existen de disfrutar de un contenido acorde a tus gustos. Alguien está olvidando que tenemos el derecho de consumir lo que queremos”.

“el funcionamiento del paquete es la lógica del streaming en un país donde no hay streaming ... veo lo que quiero, cuando quiero y las veces que quiero”.

“Recurso al paquete, porque tengo donde escoger sin que nadie me obligue ... hay diversidad de temas, puedo ver series históricas (del History Channel), programas y documentales Instructivos ... y novelas también ...”

“Lo mejor es que veo las cosas que me gustan, a la hora que me gusta, cuando estoy aburrido, cuando tengo tiempo ... cuando me da la gana”.

“hola a todos el paquete trae diferentes opciones para todos los gustos del público, cada cual elige el programa que quiere y el que más le guste y esto es lo más importante y atractivo ... es una opción diversa en la que puedes ver, series, novelas, películas u otras cosas interesantes que a diferentes personas le gustan ... hay varios programas que son educativos, como los animados para los niños ... enseñan a los niños”.

“Veo la serie tal, o la mas cual, el Discovery del Atlantis, la serie Cosmos, etc... cuando quiera y ajustado a mis horarios, eso vs. el esquema de horarios de la TV gana fácilmente: el paquete”.

“El paquete ayuda en aras de ahorrar tiempo y recibes los temas importantes compactados”.

En no pocos casos se tiñe la expresión con valoraciones políticas

“Es el único modo de ver lo que aquí no te dejan ver, lo que te prohíben ... dicen que para evitar el diversionismo ideológico ... en realidad es para mantener el control sobre todo: lo que piensas, lo que ves, lo que te gusta ...”

Indicador 4: Internacionalización y valorización de lo foráneo

Este es un indicador de mucho interés. De alguna manera puede entenderse como expresión de ciertos procesos que se están dando bajo el influjo de la globalización, y que tienen que ver con la

necesidad de sentirse parte, integrado a una comunidad global. Los consumos y las pertenencias a “grupos de consumo” simbólicamente internacionalizan la integración de sujetos en comunidades.

“Cuando me siento delante de la computadora, y veo lo que trae el paquete, me siento parte del mundo ... estoy viendo lo que ve el mundo entero ... no soy una isla perdida en el espacio y el tiempo. Soy, como se dice, ciudadano de la aldea global ...”

“El Paquete es yuma, y como todo lo que viene de la yuma no hay competencia, es lo mejor. Déjense de boberías, hay que entrar de una vez por todas al mundo”.

Algunos consumidores expresan su análisis propio de este tipo de argumento.

“El Paquete” lo consumen personas de todas las tendencias políticas, aunque claro está, lo consumen mayoritariamente los que creen que lo que viene de “afuera” es lo mejor ... depende del uso que tú le des”.

“Hay una tendencia a ver con avidez o con interés lo ajeno, eso hasta tiene nombre y está perfilado por la psicología, lo llaman el síndrome NIH (Not Invented Here) o sea: no se hizo aquí...Esa es una de las causas de que alguna gente busque el paquete”.

“... el Paquete cumple una función esencial que es la de traerle a la gente lo que está pasando en el mundo. O sea, quizás tiene un nivel de apertura mayor que el que pueden dar los medios tradicionales –por llamarlos de alguna manera– y me parece que es una ventaja indiscutible”.

Indicador 5: Confort de consumo, accesibilidad y asequibilidad

Uno de los principios de los servicios, y ya hemos dicho que El Paquete es sobre todo un servicio, es la facilitación de los procesos de consumo, favorecer un mayor confort del y para el consumo. La tríada del servicio favorecido está en Confort de la situación de consumo, accesibilidad del consumo, y asequibilidad del mismo. Podemos todavía agregar un elemento de mucho interés por lo que significa en materia de redes de consumo: la intercambiabilidad. Y el paquete aparece con una clara percepción de utilidad favorable en las direcciones antes señaladas. Veamos algunos ejemplos.

Confort

“Es muy cómodo estar en tu casa viendo lo que tú quieres, en tu sillón, solo o con la gente tuya, en calzoncillo, en tu baño, que si tienes ganas de ir, lo paras y luego sigues...”

“De vez en cuando es bueno salir para ir a un cine, un teatro, sobre todo a encontrarte con gente... pero lol la casa es la casa, y echarte lo que te gusta en tu casa, lol, eso se agradece..”

Accesibilidad

“Me lo traen a la casa, no tengo ni que moverme... mi proveedor me lo trae organizadito y todo, para que yo escoja más fácil... ya yo sé que día y a qué hora él viene.. y si no puede me llama por teléfono para ponerse de acuerdo conmigo.. Si algo no se ve bien, me lo cambia ... caballero, esto es servicio a domicilio de alta calidad”.

Asequibilidad

“Este tema está ligado estrechamente al ... económico ... tú obtienes de un paquete lo que te interesa que tu familia vea y disfrute por el módico precio de 25, 30 o 50 pesos. ¿Alguien se ha preguntado una familia pequeña de 3 personas, cuánto le cuesta hoy una salida a un teatro, incluyendo transporte, y algunas chucherías que venden? No menos de 40, 50 o 60 pesos per cápita ... en una noche... el paquete te da varias noches, ¡muchas más! Entonces cuenta fácil: lo que te cuesta más barato para entretenerte ... el cubano de ingresos medios o bajos no se puede dar otros gustos aunque queramos aumentar nuestro acervo cultural”.

En síntesis, como expresa un usuario intercambiando en la red: *“Entretención barato, abundante y muchas veces educativo. No todo el mundo puede salir a un lugar de esparcimiento cada noche, algunos porque no se lo permite su economía, otros porque no tienen el tiempo para ello. El hombre moderno goza de tener muchas alternativas para despejar en el seno de su hogar después de un día de trabajo”*.

El carácter de ser un servicio del paquete, abre una perspectiva de consumo en la que el Paquete, en sí mismo (su forma de distribución, su precio, su funcionalidad), se ve como un valor agregado al de los contenidos.

“Hay paquete pa’rato ...es una comodidad ... y aquí además no se ve pa’ cuando seremos consumidores libres”.

“... Dicho esto, mucho más difícil veo la suplantación del paquete por los contenidos que se puedan descargar de internet. Aun con internet en la casa no creo que sería rentable hacer las descargas de tantos contenidos que se pueden adquirir a un mejor precio y sin preocupaciones sobre velocidad, si ya salió el contenido y como obtenerlo. ¡En mi opinión hay paquete para largo mientras el estado no lo prohíba!”

Indicador 6: Alternativa a la discursiva formal, política, impuesta en el consumo de la televisión nacional

Estamos hablando de percepciones de los consumidores expresadas en sus argumentos a favor del consumo del paquete. Y es inevitable la referencia a la alternativa prevista para el consumo doméstico por las instituciones del Estado. A saber la televisión, la radio y el sistema editorial (las publicaciones). Y tratándose de productos sobre todo audiovisuales, entonces definitivamente la supuesta “competencia” es con la televisión.

Este indicador necesita de una aclaración. No se puede generalizar la idea de que el consumo del paquete niega el consumo de la televisión nacional, es decir los contenidos –productos audiovisuales – transmitidos por los canales nacionales (de alcance nacional o local). De hecho, aun cuando no hay sustentos para hablar de “tendencia”, pero es bien recurrente en las opiniones de los usuarios llamar la atención sobre un “consumo mixto”.

“Yo veo de nuestra tele lo que me gusta, y el resto del paquete”.

“Alguien dijo y es verdad, que cuando está Pánfilo, el Paquete descansa”.

“Nunca he dejado de ver el noticiero, con sus cosas buenas y sus cosas malas... también le descargo a Telesur... y lo que quiero y no me dan, lo busco... Ya saben dónde: En el Paquetón, el salve en esos días y horas que no hay quien se dispare el programa que toca”.

La televisión no es la culpable de la existencia del paquete, pero en la percepción de muchos, según aparece en los comentarios, *“ayuda mucho a que busquemos el Paquete”*.

Pero ¿qué se rechaza de la televisión? ¿Qué promueve la búsqueda del paquete?

“Todo está demasiado politizado.... no hay respiro. Y si uno se pasa el día en la descarga política, y luego en la casa enciendes la TV y sigue la descarga ... vaya, la quitas”.

“Siempre me pregunto, por qué la TV Cubana elimina programas que están en cartelera para pasar en su lugar un homenaje a, o en conmemoración a???... Me pregunto, acaso alguien piensa en los televidentes que se quedaron frente a la TV esperando el programa de turno???...Se me hace una falta de respeto al televidente que se quedó esperando el programa que quería ver y le pasaron otro que “alguien” decidió que había que ver ...”

“Primero tenemos que aprender a respetar los gustos y no imponer o decir lo que las personas deben de ver o no...”

Indicador 7: Portador de informaciones alternativas

“A partir de los años 90 en Cuba se permitió trabajar por cuenta propia y actualmente ya hay más de un millón de cubanos que se han acogido a esta modalidad. Entonces, los creadores del paquete se dieron cuenta de que podían hacer negocio allí”.

La emergencia de “emprendimientos personales” (cuentapropismo legal o legitimizado) ha demandado la “visualización” de los productos y servicios que debutan en el comercio (mercado de ofertas y demandas) en el país. Los procesos de comunicación (publicidad, promoción, etc), tan necesarios para penetrar los mercados y llegar a los clientes finales potenciales, se han multiplicado. En algunos casos han encontrado espacio en portadores oficiales (legales, institucionales). Tal es el caso de la Guía telefónica de ETECSA, por solo señalar un ejemplo. Pero las necesidades superan los soportes.

El Paquete de ha convertido en un medio de publicitar estos servicios.

“Se está produciendo publicidad y prensa para el Paquete: no hay prácticamente un nuevo emprendedor –por ejemplo, del mundo de la gastronomía– que no piense en que parte de su cadena de promoción se complete con ese soporte”.

“... el paquete lleva publicidad y la gente está segura de que anunciarse a través del paquete cuesta dinero. Como en Cuba no existe la publicidad, la gente utiliza el paquete para dar a conocer su negocio local”.

“Hay convocatorias para muestras de salones de arte ... publicidad doméstica: peluquerías, restaurantes, servicios de catering... La novelista y poetisa Wendy Reyes escribió hace poco que hasta los realizadores cubanos pagan para que sus producciones estén en el paquete”.

Vistar –(una Revista digital alternativa de variedades)– no se hace para el Paquete, se hace para una generación que sigue los contenidos que están en el Paquete”.

Esta sería la cara del valor de utilidad del Paquete como soporte de publicidad. La otra cara es lo que esta publicidad supone en términos de información para los usuarios del Paquete.

“Hay convocatorias para muestras de salones de arte donde se pide que se presenten proyectos, existe publicidad doméstica: peluquerías, restaurantes, servicios de catering ...”.

“Con el paquete me entero de muchos servicios cuentapropistas nuevos que resuelven muchas cosas ... viene la información completa ... es publicidad, pero buena, necesaria”.

“Es una publicidad menos molesta. Si quieres la miras, si no quieres no la miras ... a mí me gusta, y hay algunas que están muy bien hechas”.

Si partimos de la lógica de consumo asociada a la satisfacción del consumidor (Calviño M. 1999) entonces se deriva de la percepción de funcionalidad el potencial atractivo del paquete como objeto de consumo. Si entendemos que buena parte de la satisfacción se sustenta en un modelo operativo de relación costo beneficio (satisfacción=beneficio/ costo. Calviño M. 1999), entonces el balance general arrojaría una alta satisfacción, asociada a los altos beneficios percibidos (tipo de contenido, variación, actualidad, información, autonomía, etc.), con costos muy bajos (precio asequible, acceso con poco esfuerzo, bajo gasto condicional).

Y por fin El Paquete qué

Como señalamos antes, algunos comentarios más que con la percepción del paquete, se relacionan con otro parámetro de interés, que es fundamental presentarlo por el significado de este. Se trata de **La actitud ante el consumo del paquete**. Podríamos decir ¿Qué hacer con el Paquete?

El acercamiento a los comentarios revela una mirada muy interesante, legítima y válida de muchos de sus consumidores.

“Hay personas que acceden al paquete y lo hacen con espíritu crítico, de ahí que seleccionan lo que tiene calidad y responde a sus aspiraciones culturales”.

“Al paquete de la semana debe acompañar una educación en comunicación para el pueblo cubano. No se trata de quitar una cosa o prohibirla, sino de que las personas que consumen esos productos sean capaces de asimilar con pensamiento crítico lo que están viendo. Luego, qué relatos están ahí, por qué le interesa tanto a la gente, es que necesitan enajenarse solamente, o escuchar otras formas discursivas que no sea lo mismo... El mismo entusiasmo por el paquete es con el que se está viendo Telesur ... por qué, ¿será las nuevas formas comunicativas? Eso debe pensar la TV además de no temer al fenómeno de la fragmentación de los públicos, eso es una tendencia cultural, la volatilidad, la multiplicidad de formas, soportes ... entonces, insisto, no hay quien pare eso, lo que se necesita es Educar en Comunicación”.

“El cubano del siglo XXI, es de mente abierta y razonable, convencido de lo que quiere y de cómo buscarlo. No es un paquete el que va a empaquetar su cultura ni va a cambiar su forma de pensar. El paquete es solo otra opción de entretenimiento, de despejar la mente y aliviar el estrés. Quién tiene la mente hueca y retorcida seguirá burlándose de las desgracias ajenas y divulgando intimidades que conciernen a psicoanalistas aun cuando no tenga un Caso cerrado a mano para ver”.

“... no hay que criticar a alguien porque lo vea y lo disfrute, lo que deben darse elementos para formar una cultura estética y que las personas puedan ser consciente de lo que están consumiendo culturalmente”.

“¿El problema está en el paquete o en nosotros? si el público acepta acríticamente el mensaje del paquete entonces la hegemonía es del mensaje, pero si tenemos un pensamiento crítico, capacidad reflexiva para valorar el mensaje que se nos presenta, entonces, no hay ningún problema. La cuestión somos nosotros”.

Hay paquete para rato, como señalan muchos de sus distribuidores y consumidores. Hay paquete para rato, entre otras cosas porque hay retos a la educación que aún son asignaturas pendientes de la realización efectiva y real de la política cultural y educativa del país. Hay paquete para rato porque aún no son evidentes las mejoras en la economía doméstica de la familia cubana. Hay, porque no todos los esfuerzos se traducen en una programación de ofertas culturales que satisfagan las diversas demandas de la población; porque la televisión nacional es una opción muy del mismo tipo, con notorias insuficiencias en sus ofertas; porque los alcances de conectividad, de ingreso al mundo de la red de redes, es muy insuficiente, engorrosa, y alejada de la actividad doméstica cotidiana.

También hay paquete para rato, porque responde a la consabida facilidad que los servicios intermediarios suponen; porque la diversidad de las culturas, de los patrones y referentes educativos, los gustos, las predilecciones, no se pueden borrar con principios culturales elitistas, ni con políticas de “consumos dirigidos”.

Eso sí, el Paquete nos recuerda que dónde quiera que exista un “espacio vacío” en la satisfacción de las necesidades, habrá de una parte una búsqueda inexcusable de satisfacción (casi al costo del cueste lo que cueste, por las vías y los medios que existan, o los que sea

necesario hacer existir), y de otra alguna oferta tentadora y sugestiva que intenten apoderarse del proceso de realización de dicha necesidad.

Notas

¹El Informe del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) sobre el proceso de implementación del trabajo por cuenta propia revela que la cifra de cubanos que ejercen el trabajo en el sector privado en todo el país ascendió a 489,929.

²No hay cifras al respecto, pero las narrativas cotidianas delatan su extensión. Al mismo tiempo el Paquete está presente en todo el país. En algunas provincias se le conoce como “el descargue”.

³Palabras de Miguel Díaz Canel - Citado por Soy Cuba. Todavía el paquete, entre ángeles y demonios. <http://www.soycuba.cu/noticia/todavia-el-paquete-entre-angeles-y-demonios>
Recuperado 5/5/2015

⁴Intervención en debate de la UNEAC. Citado por: *Diario de Cuba*.
http://www.diariodecuba.com/cultura/1414878880_11081.html. Recuperado 26/5/2015

⁵Este es un asunto planteado por Calviño M. en su libro *Actos de comunicación. Entre el compromiso y la esperanza* La Habana: Logo, 2004.

Bibliografía

Armenteros A, (2014). Tesis de diploma para la obtención del título de Licenciado en Psicología. En biblioteca Facultad de Psicología.

Calviño M. (1999). *Psicología y Marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología*. La Habana: Política.

_____ (2010). La aproximación Psicosocial en orientación comunitaria. En: *Psicología y Acción comunitaria. Sinergias de cambio en América Latina*. pp. 177-202. La Habana: Caminos.

Concepción J.R. (2015). Escaneando el Paquete Semanal (I)
<http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/10/19/el-paquete-semanal-i-infografia/#.Vn6nRTZdGCg>

_____ (2015a) “Escaneando el Paquete Semanal (II)” *Cubadebate*.
<http://www.cubadebate.cu/temas/cultura-temas/2015/10/20/el-paquete-semanal-ii/#.Vn6nETZdGCg> Octubre 20. 2015

EcuRed. *Período especial en Cuba*. http://www.ecured.cu/index.php/Per%C3%ADodo_especial

Fuks D.A. (1/8/2009). Concepto de analizador institucional. En: *Psiscamper*. Blog institucional.
<http://psiscamper.blogspot.com/2009/08/concepto-de-analizador-institucional.html> Recuperado 12/5/2015

Innovación audiovisual (2015). El paquete: algo más que “el Netflix cubano”. *Innovación Audiovisual*:innovacionaudiovisual.com/2015/02/10/el-paquete-algo-mas-que-el-netflix-cubano/ 1/12. Recuperado el 29/05/15

Innovación audiovisual (2015b) Entrevista a Dean Luis, profesor de la Escuela Internacional de Cine. En: El paquete: algo más que “el Netflix cubano”. *Innovación Audiovisual*:
innovacionaudiovisual.com/2015/02/10/el-paquete-algo-mas-que-el-netflix-cubano/ 1/12. Recuperado el 29/05/15

Linares, Yisel, & Moras (2010) *El Consumo cultural y sus prácticas en Cuba*. Ediciones del Instituto Cubano de Investigación cultural.

Padrón, L. (2014). La Chiringa de Cuba. Recuperado el 8 de abril de 2015, de www.lachiringadecuba.com. 3 de Abril de 2014

Pañellas D. (2013). "Dinamización de la estructura social cubana...¿Un camino hacia el cambio de mentalidades?" En: *Alternativas cubanas en Psicología*, vol. 2, no. 5. pp- 39-50.

Pérez Betancourt R. (2014). "Del paquete y otras visitas" periódico *Granma*, 18 de septiembre de 2014.

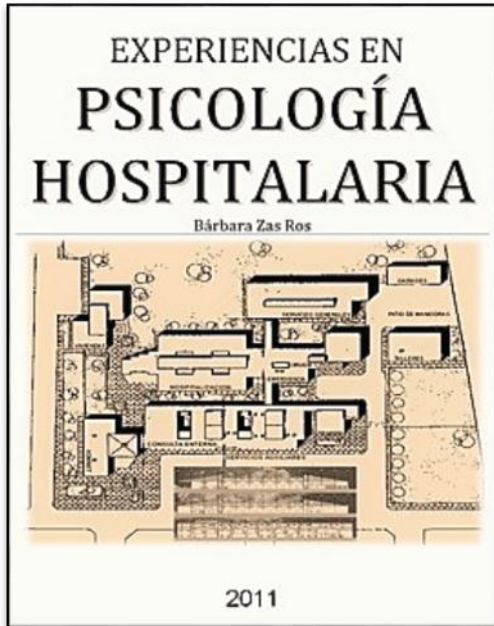
Recio M. (2015). ¡Qué Paquete (Semanal)! En Catalejo, El blog de *Temas*. <http://temas.cult.cu/blog/?p=1659>

Rodríguez J.A (2014). "Subterránea y peligrosa". En: *Juventud Rebelde*. 30/8/ 2014. <http://www.juventudrebelde.cu/opinion/2014-08-30/subterranea-y-peligrosa/>

Romero Y. (2015). "Debate sobre consumo cultural de jóvenes cubanos. Unidad en la diversidad y de la cultura para todos". Yuniel Labacena Romero (21/01/2015). Red en defensa de la humanidad. <http://www.defensahumanidad.cu/index.php/en-defensa-de/unidad-en-la-diversidad-y-de-la-cultura-para-todos/199-debate-sobre-consumo-cultural-de-jovenes-cubanos>

Togores V. (2015). Cuba: Efectos sociales de la crisis y el ajuste económico de los 90's. Cuba Siglo XXI. Economía https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/togores1_311201.htm. Número CXXXV - Diciembre 2015

Triana, J. (2012). De la actualización de la economía cubana. Del funcionamiento al desarrollo económico. En Vidal, P. y Pérez, O. (comp.) *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*. La Habana: Caminos.



PSICOLOGÍA HOSPITALARIA. REFLEXIONES PARA LA PRÁCTICA.

Yoana Batista Jiménez

CIPS – Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas de CITMA

*“¿A quién le gusta ir a un hospital? La respuesta inmediata a esta pregunta es: a nadie. Incorrecto”. De esta manera comienza el libro que aquí se reseña, titulado *Experiencias en Psicología Hospitalaria*¹ de la autora Bárbara Zas Ros,² la cual propone una aproximación al tema de la Psicología Hospitalaria, a partir de un esquema ordenador inicial que le permite al principiante en este campo ubicarse en los principios esenciales de esta área de trabajo de la Psicología de la Salud.*

El esquema orientador que brinda el libro es fruto de la experiencia profesional de la autora, que durante un período de dieciocho años trabajó como psicóloga en el campo de la salud, lo cual constituyó, a decir de ella, una de sus mejores experiencias de aprendizaje. Estas experiencias, acompañadas de reflexiones teóricas y sobre todo, de consejos y saberes legitimados por años de vínculo con la práctica, son un referente para comprender mejor el rol del psicólogo en las instituciones de salud en Cuba.



Considero que un valor importante del libro es que, a la vez que orienta y visibiliza la Psicología Hospitalaria, no pretende, de esa forma, afianzar la posición de una perspectiva psicológica en el contexto hospitalario, espacio que históricamente ha sido del dominio de las ciencias médicas y biológicas. No tiene la intención de buscar una nueva hegemonía, sino de provocar un diálogo entre diferentes especialistas y disciplinas, que permita una atención más integral a los pacientes.

El libro está dividido en dos secciones o capítulos. El primero, profundiza en las dimensiones esenciales de referencia en la inserción de la Psicología de la Salud en el ámbito hospitalario: la institución, el paciente y el psicólogo, como se muestra en la ilustración.

Estas dimensiones constituyen una guía y un resumen organizado que puede ayudar a los formadores de recursos

humanos en Psicología de la Salud y a los propios psicólogos hospitalarios que se inician en esta labor.

Ilustración 1

Igualmente, en esta primera parte del libro, se reflexiona y se operacionalizan las tres tareas básicas del psicólogo hospitalario: prevención, diagnóstico psicológico e intervención. La autora considera que ellas deben ser aplicadas a los tres grupos fundamentales objetos de sus acciones en el hospital y que son: el paciente, la familia y los equipos de trabajo institucionales o equipos de salud. Para el desempeño de estas acciones el psicólogo debe nutrirse de una visión clínica, institucional y social.

Estos vínculos nos hablan de la perspectiva integradora que propone el libro, aspecto esencial para comprender y transformar nuestras prácticas desde las ciencias sociales.

El segundo capítulo del libro es una selección de artículos, investigaciones y ponencias de la autora sobre el tema de la Psicología Hospitalaria, las cuales dan fe de un trabajo sistemático y de un “saber hacer” contextualizado al trabajo en los hospitales en nuestro país, que solo se logra con años de experiencia y amor hacia la labor que se realiza.

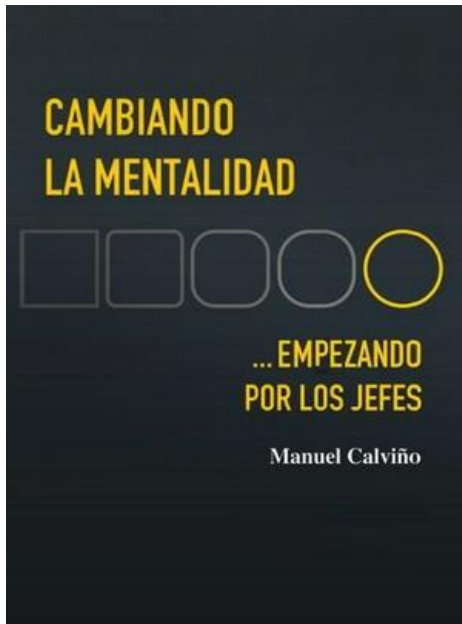
Orientar, operacionalizar, reflexionar sobre las prácticas de los psicólogos en el ámbito hospitalario es un gran mérito del libro, en el cual, además, se pueden encontrar recomendaciones para el futuro inmediato, como es el caso del desarrollo de la supervisión clínica, práctica muy poco usual en nuestro contexto. Sin embargo, este libro no pretende monopolizar todas las lecciones que puede haber sobre la temática. Estas páginas son en sí mismas una invitación a otros profesionales afines a escribir y socializar sus experiencias de trabajo en el ámbito hospitalario, para buscar así otros saberes y otras experiencias.

Hay reflexiones que, por su valor práctico, pueden lograr cambios en las personas que las leen. Hay reflexiones que hacen la diferencia. A mi juicio, este libro, es una de ellas.

Notas

¹(2011) El libro puede encontrarse publicado de forma electrónica en: www.alfepsi.org

²Licenciada en Psicología, Especialista en Psicología de la Salud. Master en Psicología Clínica. Profesora Auxiliar de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana. Laboró desde 1985 en el Hospital Clínico Quirúrgico “Hermanos Ameijeiras”, de La Habana, Cuba, donde se desempeñó como Jefa del Servicio de Psicología. Presidenta del Comité de Satisfacción del hospital. Presidente del Grupo Provincial de La Habana de la Junta Directiva de la Sociedad Cubana de Psicología de la Salud y Secretaria del Capítulo Cubano de la Asociación Latinoamericana de Psicología de la Salud. Actualmente es investigadora auxiliar del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas



LEER, INCORPORAR, ASIMILAR...

Bárbara Zas

CIPS – Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas de CITMA

El gran Premio del Lector, Premio instituido por el Instituto cubano del Libro para reconocer lo que en otros contextos, y con una marca netamente comercial, se reconoce como “Best seller”, ha sido otorgado por primera vez en Cuba. Y ese otorgamiento ha recaído sobre el libro de un psicólogo, profesor de profesores, comunicador, colega, amigo: el Profesor Calviño.

Como se reseñó en una publicación oficial, la investigadora y crítica literaria Cira Romero, presidenta del jurado, alabó el trabajo de Calviño y además declaró que el Premio del Lector “es una experiencia inédita para todos nosotros, hemos sido

jurado de muchos eventos pero este tuvo una significación especial”. Este es el premio del pueblo – continuó la especialista– del hombre común, de modo que es para mí una experiencia muy grata formar parte de él, pues deja una mejor idea de lo que se está comprando y leyendo.

¿Por qué este impacto del libro de Calviño? El propio autor nos da algunas pistas: “Es un libro oportuno, no oportunista. Es un material que encuentra una discursiva social conductora del concepto. Su máximo valor está en tratar de convertirse en una voz alterna a las personas para entender; y ojalá que para promover, ese cambio de mentalidad sobre todo desde la certeza de que solamente hay un modo de cambiar: ¡cambiando!”

En nuestra forma conceptual de decir, el libro de Calviño es un “emergente”, una expresión de la necesidad latente de cambiar, de que se produzcan cambios significativos en el país.

Pero no hay que quedarse en los cambios generales, no hay que esperar por ellos. El libro de Calviño también nos dice que podemos cambiar nosotros, en cualquier lugar en el que nos encontremos, en cualquiera de nuestros roles –como padres, como profesores, como profesionales. Conversando con el profesor Calviño, le escuchamos decir: “Una mentalidad es un modelo epistemológico que parametriza los modos de pensar, actuar y hasta sentir, de los miembros de un grupo social, de una sociedad. Esos modos suponen formas que se repiten en los diferentes espacios comportamentales. El autoritarismo no es solo de los jefes, es también de los padres, de los maestros. Por eso se trata de que todos necesitamos cambiar, abrirnos a nuevas realidades y experiencias, favorecer la aparición de nuevas mentalidades. Y esto puede lograrse, entre otras formas, desanclando modos de proceder y sustituyéndolos por otros que suponen formas distintas de pensar, de percibir, de valorar.

El libro es, como toda la actividad comunicativa del “profe”, una aventura dialógica, persuasiva y convincente, placentera y argumentada, escrita desde “el compromiso y la esperanza” (Como tituló Calviño otro de sus libros).

Como ha señalado uno de los “cómplices” del libro, el profesor Nestor del Prado, “este libro nos trae una versión escrita de un ciclo de conferencias organizado por Gecyt, dedicado a construir una mirada reflexiva, operativa, cuestionadora y propositiva de las prácticas de dirección. La propuesta:

ser jefe, desde otra mentalidad, y no perderse en el intento. Muy por el contrario, lograrlo”. El texto es un animado recorrido por temas diversos, pero centrados en el anhelo de cambiar para hacerlo mejor: las paradojas, la motivación, el trabajo en equipo, el clima laboral, el marketing interno y otros.

Dos deseos animan la presente reseña: Primero, que ningún profesional de las ciencias sociales, especialmente ningún profesional de la Psicología, que ningún jefe o colaborador, que nadie se pierda este excelente libro. Advierto que será una lectura en extremo entretenida y instructiva. Aseguro que después de leer el libro la mentalidad del lector será tocada por el bien transformador.

El segundo, que el libro se incorpore definitivamente a todos los intentos de formación de especialistas. Que se incorpore a las mallas curriculares de nuestras universidades. Que sea savia viva en la educación, instrucción y formación de las nuevas generaciones.

Leer, incorporar, asimilar “Cambiando la mentalidad... empezando por los Jefes”, ¡Vale la pena!

Los autores

Amado Alejandro Armentero

amado.armentero@psico.uh.cu

Licenciado en Psicología. Facultad de Economía – Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Laurent Auzoult

laurent.auzoult@univ-fcomte.fr

Doctor en Psicología, Profesor de Psicología Social en la Universidad de Franche-Comté (Francia).

Alfonso Barreto Morales

alfarreto@yahoo.es

Doctorando en Ciencia Política. Maracaibo. Venezuela. Graduado Máster en Orientación: Mención Laboral. Miembro de las líneas de investigación “Teoría y Praxis de la Investigación Cualitativa” y “Pedagogía y Praxis de la Orientación” de la misma Universidad del Zulia.

Patricia Batista

patricia.batista@psico.uh.cu

Licenciada en Psicología. Graduada en la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana. Profesora adiestrada de la Universidad de La Habana, Facultad de Psicología. Profesora de Psicología de la Personalidad.

Manuel Calviño

manuelc@psico.uh.cu

Licenciado en Psicología, Doctor en Ciencias Psicológicas, Máster en Marketing y Management, Master en Comunicación. Profesor titular de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

Yaranay López Angulo

yanaray.lopez@umcc.cu

Licenciada en Psicología. Profesora del Departamento de Psicología de la Universidad de Matanzas: “Camilo Cienfuegos”. Jefa de carrera de Psicología en la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

Jorge Emeterio Madero Llanes

jmadero34@hotmail.com

Doctor en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Profesor en Educación Superior y Posgrado del Dpto. de Ingeniería Industrial, Investigador del Instituto Tecnológico de Mérida.

Manuel Enrique May Flores

manuelmay@outlook.com

Licenciado en Psicología de la Institución “Centro Educando para el Futuro A.C.”

Luisa Mayoral

mayoral@econ.unicen.ar

Doctora en Ciencias Economicas, Profesora de Teoría de la Organización en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires en Tandil (Argentina).

Daybel Pañellas Álvarez

dpanellas77@psico.uh.cu

Doctora en Ciencias Psicológicas, Máster en Ciencias de la Comunicación. Profesora auxiliar de la Universidad de La Habana, Facultad de Psicología. Jefa de la disciplina Psicología Social. Pertenece al grupo de trabajo Equidad y Desarrollo, del Centro de Economía Cubana (CEEC), Miembro del consejo editorial de la *Revista Estudio* (CESJ), del consejo asesor externo del Centro de Estudios sobre la Juventud, Árbitro de la revista *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* (FLACSO) y colabora con el Centro de Investigaciones Psicológicas y sociológicas(CIPS).

Raúl Alberto Santos Valencia

rsantosvalencia@hotmail.com.mx

Profesor de Educación Superior del Depto. de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Calkini.

Leonel Antonio Quijano Acuña

laq@live.com.mx

Maestro en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Profesor en Educación Superior del Dpto. de Sistemas y Computación del Instituto Tecnológico de Mérida.

Arianne Medina Macías

arianne@psico.uh.cu

Licenciada en Psicología, Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Profesora Auxiliar Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Amanda Vitier Sánchez

amanda.vitier@psico.uh.cu

Licenciada en Psicología, Adiestrada de la Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Miguel Martínez Lugo, Carmen del Pilar Medina, Joel Rodríguez,

Emy del Toro e Ivanelysse Rosa

miguelmartinezlugo@gmail.com

Yanara Trujillo García

yanara.trujillo@ecmtz.cupet.cu

Yahima Zaldívar González

yahimaz@ceted.uh.cu

Licenciada en Psicología y Master en Dirección. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.



ALTERNATIVAS
cuBanas
en psicología