

CUADERNOS ACADÉMICOS

Psicología

RETOS ACTUALES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN EL CONTEXTO LABORAL CUBANO



DRA. C. ARIANNE MEDINA MACÍAS (Matanzas, 1978). Licenciada en Psicología (2001). Máster en Psicología laboral y de las organizaciones (2007). Doctora en Ciencias Psicológicas (2018). Profesora Titular de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana. Presidenta de la Comisión Nacional de Carrera Psicología.

DR. C. ADALBERTO AVILA VIDAL (La Habana, 1977). Licenciado en Psicología (2001). Máster en Psicología laboral y de las organizaciones (2005). Doctor en Ciencias Psicológicas (2014). Profesor Titular y Decano de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

DRA. C. HELENA MOROS FERNÁNDEZ (Camagüey, 1945). Licenciada en Psicología (1969). Doctora en Ciencias Psicológicas (1983). Profesora Auxiliar Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

DRA. C. YAIMA BLANCO GARCÍA (Artemisa, 1990). Licenciada en Psicología (2014). Máster en Psicología laboral y de las organizaciones (2017). Doctora en Ciencias Psicológicas (2021). Profesora Auxiliar y vicedecana docente de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

DRA. C. MARÍA DE LOURDES MARRERO (La Habana, 1966). Licenciada en Psicología (1989). Máster en Psicología de la Salud (2002). Máster en Salud de los Trabajadores (2007). Doctora en Ciencias de la Salud (2014). Profesora e investigadora Titular del Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

MSc. MARTA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ (La Habana, 1946). Licenciada en Psicología (1970). Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones (2000). Profesora asistente de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

MSc. ALEGNA CRUZ RUIZ (La Habana, 1980). Licenciada en Psicología (2003). Máster en Ciencias de la Comunicación (2008). Máster en Psicología laboral y de las organizaciones (2020). Doctoranda en Ciencias psicológicas. Profesora Auxiliar de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

MSc. ASIEL GUTIÉRREZ SALAZAR (La Habana, 1989). Licenciado en Psicología (2013). Máster en Relaciones Internacionales (2016). Doctorando en Ciencias psicológicas. Profesor instructor de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

NOS PUEDES ENCONTRAR EN DIFERENTES LIBRERÍAS EN LA HABANA

Prado Nº 553, e/ Teniente Rey
y Dragones, Habana Vieja.

f **LibreríaAbrilCuba**



LIBRERÍA CUBA VA

Calle 23 esq. a J,
Vedado.

RETOS ACTUALES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN EL CONTEXTO LABORAL CUBANO

Arianne Medina Macías

Adalberto Avila Vidal

Helena Moros Fernández

Yaima Blanco García

María de Lourdes Marrero

Marta Martínez Rodríguez

Alegna Cruz Ruiz

Asiel Gutiérrez Salazar

Derechos © 2024 Ocean Press y Ocean Sur

Derechos © 2024 Arianne Medina Macías, Adalberto Avila Vidal,
Helena Moros Fernández, Yaima Blanco García, María de Lourdes Marrero,
Marta Martínez Rodríguez, Alegna Cruz Ruiz, Asiel Gutiérrez Salazar

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, conservada en un sistema reproductor o transmitirse en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin previa autorización del editor.

ISBN: 978-1-923074-46-0

Primera edición 2024

PUBLICADO POR OCEAN SUR
OCEAN SUR ES UN PROYECTO DE OCEAN PRESS

E-mail: info@oceansur.com

DISTRIBUIDORES DE OCEAN SUR

América Latina: Ocean Sur • E-mail: info@oceansur.com

Cuba: Prensa Latina • E-mail: plcomercial@cl.prensa-latina.cu

EE.UU., Canadá y Europa: Seven Stories Press

- 140 Watts Street, New York, NY 10013, Estados Unidos • Tel: 1-212-226-8760
- E-mail: sevenstories@sevenstories.com

ocean
sur



www.oceansur.com
www.facebook.com/OceanSur

ÍNDICE

Prólogo	1
Introducción	6
Contexto laboral cubano y sus retos para la Psicología del Trabajo	11
El problema de la dirección como conductora de cambios	20
El problema de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo	34
El problema de la comunicación organizacional y el marketing interno	47
El problema de la innovación en organizaciones cubanas	54
El problema de la fluctuación laboral y cómo analizarla	61
Breves conclusiones	76
Referencias bibliográficas	78

REVISTA CONTEXTO LATINOAMERICANO



Publicación de la Editorial Ocean Sur que pretende analizar los procesos políticos y la coyuntura actual en América Latina y el Caribe desde un posicionamiento crítico y revolucionario, rescatar la memoria histórica del continente, traer la filosofía y el marxismo, actualizados, a nuestras luchas por la emancipación y promover el debate.

Prólogo

Cada vez que inicia un curso escolar, cuando comienzo clases con el primer año de la carrera de Psicología, tras habernos presentado y compartido un poco sobre quiénes somos, les pido que analicen el siguiente refrán: «Árbol que nace torcido, jamás su tronco endereza». Siempre hay una mayoría que argumenta por qué es cierto el refrán, y otra que dice que a medias. Es entonces cuando comienza mi más vehemente defensa del ser humano y el porvenir, argumentando por qué no es cierto. Si bien muchas condicionantes de la historia individual, grupal y social entranpam e invitan a reproducir comportamientos, otros tantos espacios de socialización, grupos, personas pueden redefinir, redimensionar el camino. Por eso existe nuestra ciencia, o al menos, la ciencia cubana con la que yo me identifico.

En esa misma primera clase analizamos otra afirmación, atribuida a Sartre, que es parte de un texto de la bibliografía básica de la asignatura: «Somos lo que seamos capaces de hacer con lo que han hecho de nosotros». En ese caso, el énfasis radica en el papel de las decisiones individuales, indefectiblemente vinculadas a nuestra historia. Entonces, de casi simpática manera, esos mismos estudiantes defienden cómo todo depende del individuo en cuestión. Es el momento en el que voy introduciendo situaciones dilemáticas y conflictivas en las que esas decisiones no son tan fáciles de tomar. Unas, por las complejidades de la situación; otras, por la incapacidad de los sujetos de tomar decisiones porque les faltan recursos personológicos para poder

hacerlo, y otras, porque existen constreñimientos estructurales, procedimentales, políticos, que lo impiden. Tomar decisiones no siempre es fácil.

Y, finalmente en esa misma clase, indago su representación de los profesionales de la Psicología. La más compartida es aquella íntima, cara a cara, de uno a uno, del espacio clínico. Presento entonces a la ciencia que estudia las subjetividades, allí donde hay sujetos –en condición individual o grupal–. Es su responsabilidad estar no solo para «ayudar a resolver» situaciones vividas con displacer sino también promover bienestar, actuando en diferentes ámbitos y niveles.

Los 10 cuadernos académicos que forman parte de esta colección se han elaborado pensando especialmente en estudiantes de Psicología y de ciencias afines. Presentan temáticas actuales de nuestra ciencia y profesión. Se corresponden con temas sociales, en su mayoría tesis doctorales de sus autores, o con trabajos sostenidos en las materias en cuestión, resultado de diferentes demandas institucionales, empresariales, grupales. No son todos los temas ni autores que, desde la Psicología, tienen algo que compartir teórica, metodológica o prácticamente. Somos, en este caso, profesores de la Universidad de La Habana; con una obra que se utiliza en la docencia –pero que no cuenta con bibliografía sistematizada en un solo texto, para ser ofrecida al estudiantado– y que coloca el énfasis en la comprensión y el impacto social de la Psicología.

A pesar de haber intentado homogeneizar el estilo de la propuesta, con la realización de un taller de autores previo a la entrega final del manuscrito, se presenta una colección heterogénea. Así somos, esperamos que esta diversidad te sea de disfrute y utilidad.

Todos los cuadernos de esta colección muestran una Psicología:

- que se nutre de muchos referentes, porque multicondicionada es la subjetividad. Que impele a vivir.
- que tiene que estar actualizada, sensible, porque el contexto cambia muy rápidamente. No asume nada como permanente.
- que transita por caminos desafiantes porque muchos desafíos se presentan en nuestras propias vidas, en el trabajo de campo, en los análisis de la información, en las prácticas preprofesionales. Es posible gestionarlos.
- que desempeña un rol en diversos ámbitos, temas. No está solo en una consulta.
- que reconoce la heterogeneidad y la desigualdad social de nuestro país, pero no la naturaliza. Defiende la justicia social.
- que transforma, hace. No está para contemplarse, narcisistamente; ni para contemplar de manera pasiva.

Y que es una Psicología hecha por mujeres y hombres, adultos y jóvenes. Por eso tu lectura crítica, comprometida, que contribuya a tus ejercicios de curso, al desempeño de tu rol dentro de la Federación Estudiantil Universitaria, entre otros, cuenta.

Sus autoras y autores, tus profes, la hemos redactado en medio de escaseces, apagones, enfermedades, pérdidas. También con compromiso, ilusión, alegría. Ojalá eso lo puedas sentir.

Finalmente, quiero despedirme compartiendo una canción de Silvio Rodríguez, que mucho me dice siempre, más en estos momentos. La compartí como intertexto de mi discurso a la

4 Retos actuales de la Psicología del Trabajo...

graduación de mis primeros estudiantes de Psicología, en el año 2006. ¡Deseo que la Psicología sea para ti, canción!

*En el borde del camino hay una silla,
la rapiña merodea aquel lugar.
La casaca del amigo está tendida,
el amigo no se sienta a descansar.
Sus zapatos de gastados, son espejos
que le queman la garganta con el sol.
Y a través de su cansancio pasa un viejo
que le seca, con la sombra, el sudor.*

(...)

*El que tenga una canción tendrá tormenta,
el que tenga compañía, soledad.
El que siga buen camino tendrá sillas
peligrosas que lo inviten a parar.
Pero vale la canción buena tormenta,
y la compañía vale soledad.
Siempre vale la agonía de la prisa,
aunque se llene de sillas la verdad.*

*Daybel Pañellas Álvarez
Coordinadora
Abril de 2024.*

OCEAN SUR EN LA WEB

UNA EDITORIAL LATINOAMERICANA

www.oceansur.com
www.facebook.com/OceanSur

Un amplio e interactivo catálogo de publicaciones que abarca textos sobre la teoría política y filosófica de la izquierda, la historia de nuestros pueblos, la trayectoria de los movimientos sociales y la coyuntura política internacional.

Ocean Sur es un lugar de encuentros.



Introducción

La Psicología Laboral y de las Organizaciones o Psicología del Trabajo es una rama aplicada de la Psicología como ciencia y profesión que se ha nutrido en su evolución de otras disciplinas como: la filosofía, la administración, la sociología, entre otras. Es una disciplina relativamente nueva, pues logra su sello distintivo a principios del siglo XX, bajo el nombre de Psicología Industrial, con las contribuciones de Hugo Münsterberg y Elton Mayo con la Teoría de la Psicotecnia y de las Relaciones Humanas, respectivamente.

En la actualidad la Psicología del Trabajo se plantea como objeto de estudio la relación dialéctica individuo-actividad laboral-organización-entorno. Se ocupa de los fenómenos sociopsicológicos que se manifiestan y conforman en y a través de dicha relación, contextualizada en un ámbito material y socio-laboral e histórico concreto; y que inciden en la efectividad organizacional y el desarrollo personal. Sin embargo, este no fue siempre el objeto de estudio, pues se fue completando y complejizando con la influencia de teorías paradigmáticas. En su devenir socio-histórico, la Psicología del Trabajo se encargó, en primer lugar, del análisis de la actividad laboral y sus variables involucradas (condiciones y exigencias laborales, competencias, efectos funcionales y disfuncionales), con el objetivo de incrementar la productividad y la eficiencia y, más tarde, de procesos de carácter psicosocial y sistémico (cultura, clima, liderazgo, gestión de capital humano, etc.). Al primer enfoque lo denominamos Psi-

ciología Laboral y al segundo Psicología Organizacional. Ambos se complementan en el análisis e intervención de las organizaciones laborales, atendiendo a un enfoque sistémico y complejo imprescindible en el abordaje de esta disciplina.

La disciplina tiene gran importancia y actualidad teniendo en cuenta que los contenidos que aborda son relativos a la actividad laboral que transcurre en las organizaciones de cualquier tipo (estatales, no estatales, presupuestadas o empresariales). Estas constituyen la base de nuestro desarrollo económico y social propuesto en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Estado y el Gobierno y en los objetivos de desarrollo sostenible, en particular, el vinculado al trabajo decente (ODS 8). El objetivo integrador de esta disciplina aplicada comprende la realización de las acciones profesionales en el contexto laboral y organizacional como sistema y su interacción con el entorno desde su significación humana, en el sentido de lograr la articulación entre las condiciones, exigencias y competencias del trabajo, los objetivos de la organización y los proyectos profesionales de sus miembros. Al mismo tiempo, lograr promover tanto el desarrollo humano, como la efectividad organizacional, considerando los indicadores tangibles tradicionales y el componente sociopsicológico o intangible en la organización.

Son disímiles las problemáticas que enfrenta el profesional en las organizaciones, atendiendo a situaciones que implican a sus miembros, en tanto individuos, y también aquellas que los involucran como miembros de grupos y de una institución social. Entre sus funciones se incluyen el análisis del trabajo y sus efectos positivos y negativos, la creación de óptimas condiciones de trabajo, el diseño de perfiles de cargos, la selección, la formación y capacitación, la estimulación, la evaluación del desempeño, el desarrollo de carreras, la satisfacción laboral,

la motivación, el empoderamiento y los procesos de toma de decisiones. Contribuye a elevar el rendimiento de equipos de trabajo, solucionar conflictos de roles, intergrupales y entre subculturas. Estudia el clima laboral, la cultura, la identidad y la imagen de las organizaciones, así como las variables sociopsicológicas que inciden en la efectividad organizacional. Incluye consultorías de diseño y desarrollo organizacional. Especial atención merecen los aspectos psicológicos de la dirección de estos sistemas, en armonía tal que garantice tanto la mayor efectividad organizacional, como el desarrollo de la personalidad y la motivación de las personas involucradas.

La disciplina supone una amplia interacción con el resto de los campos de acción de la Psicología. Se nutre en su devenir de la Psicología Experimental, Diferencial y Social. Con el ámbito de la Psicología Social su relación parte de considerar el trabajo como la actividad fundamental del ser humano, de gran impacto en el desarrollo de su personalidad y en la cual se manifiestan los métodos de trabajo con grupos y colectivos, organizaciones políticas y de masas, agrupaciones comunitarias o profesionales, así como los procesos de comunicación y liderazgo.

Al mismo tiempo, se relaciona con la esfera de la salud, en el sentido de la prevención de aspectos disfuncionales asociados al trabajo y la promoción de los aspectos funcionales, así como la gestión de la seguridad y salud laboral como conceptos centrales dentro del papel del psicólogo en las organizaciones.

Por su parte, su relación con el campo de la educación se asocia al empleo de los métodos andrológicos en la formación y capacitación profesional, así como con las actuales concepciones del aprendizaje organizacional, que consideran a las organizaciones en constante proceso de aprendizaje y formación continua.

El enfoque de la Psicología Laboral y de las Organizaciones puede ser de gran utilidad para comprender los condicionantes de la actividad laboral y del nivel organizacional, en la expresión y desarrollo de la subjetividad en cualquiera de sus dimensiones.

De esta forma, es fundamental propiciar en estudiantes e investigadores un enfoque sistémico, que les permita aprehender las relaciones entre los conceptos y variables, más que estas de forma independiente y fragmentada. Por tanto, un problema profesional contextualizado en el ámbito laboral puede, y debe, ser también analizado desde la perspectiva de la Psicología social, clínica y de la salud o educativa.¹ De las interrelaciones frecuentes entre estas disciplinas clásicas han derivado subespecialidades aplicadas emergentes, como la neuropsicología, la salud ocupacional, la psicología política, psicología y género, entre otras, que también contribuyen al ámbito del trabajo. En general, todas las especialidades requieren, a su vez, del trabajo de los psicólogos en equipos multidisciplinarios, integrados por especialistas de otras ciencias.

Su vinculación con la práctica social, imprescindible para la aprehensión de los contenidos temáticos, propicia el diálogo y la comunicación, desde la interdisciplinariedad, con otros especialistas de ciencias afines a la Psicología que también trabajan en las organizaciones laborales para contribuir a su efectividad. Este es el caso de la Ingeniería industrial, Sociología, Ergonomía, Medicina del Trabajo, Economía, entre otras.

Si bien la Psicología es una de las profesiones más afectadas por una representación social reduccionista, casi siempre relacionada al quehacer del psicólogo clínico, muy publicitado en

¹ Arianne Medina y Adalberto Avila: «El perfil profesional del psicólogo laboral/organizacional en Cuba. Retos a la formación».

los medios, en la última década la Psicología Laboral y de las Organizaciones ha logrado mayor visibilidad y reconocimiento social. Sobre los principales problemas profesionales que enfrentan las psicólogas (que son mayoría) y psicólogos dedicados a este ámbito queremos dialogar en el presente cuaderno.

*Los autores,
abril de 2024.*

Contexto laboral cubano y sus retos para la Psicología del Trabajo

DrC. Arianne Medina Macías y DrC. Adalberto Avila Vidal

Toda ciencia social se debe al contexto sociohistórico que le demanda solución a determinados problemas. El contexto laboral cubano tiene características que comparte con otros entornos internacionales y, a la vez, propiedades muy específicas que denotan una elevada complejidad. Cada problema profesional debe entenderse a la luz del entorno económico, social, político y legal que coloca su impronta y, a la vez, condiciona sus potenciales soluciones. Por ello, comenzamos por analizar algunas características del contexto laboral cubano.

Características del contexto laboral cubano

Existe consenso, tanto entre los intelectuales como entre los miembros de la comunidad organizacional, en que vivimos una época que se caracteriza por un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. La volatilidad está dada por la constante dinámica de cambios; la incertidumbre se refiere a la emergencia de situaciones imprevistas y la inseguridad de generar los efectos deseados con las decisiones adoptadas; la complejidad se refiere a la multiplicidad de variables y relaciones entre ellas que afectan a las organizaciones y su entorno, la no linealidad entre causas y efectos, así como a la abrumadora cantidad de

información disponible. Por último, la ambigüedad se relaciona con la anterior en cuanto a las múltiples interpretaciones posibles de la realidad, la dificultad de develar todos los factores influyentes y la novedad de las situaciones.

Cuba sobrevive en este contexto con otras condicionantes que obstaculizan aún más su desarrollo: una economía de carácter socialista subdesarrollada, un férreo bloqueo norteamericano que cerca las escasas posibilidades de sobrevivencia, entre otras características que los expertos apuntan como limitaciones para el desarrollo:

- Se ha declarado desde hace mucho que la empresa estatal es el «motor» de la economía, pero se limita su autonomía con trabas burocráticas.²
- Los modelos de dirección autocráticos priman sobre las disímiles circunstancias en las que son inoperantes. Estos, acompañados de la burocracia generan inmovilismo, temores y resistencias a los cambios en todos los sectores.
- Las autoridades proclaman la necesidad de la discrepancia y la crítica; pero a menudo se desoyen esos enfoques. Prima un espíritu triunfalista sobre la realidad.
- Se promulga que la ciencia e innovación tecnológica debe ser uno de los pilares del desarrollo, pero se sigue invirtiendo más en el «comercio estatal» y la gestión de la ciencia también está marcada por un exceso de burocracia.

² Juan Triana: «Economía cubana para 2023: hacen falta alas».

- Los medios de producción fundamentales rebasan la capacidad real del Estado y del Gobierno para manejarlos eficientemente.
- El empleo no crece y crece el desempleo voluntario, con una pérdida significativa de talento humano creado. Se ha precarizado.
- El salario, a pesar de su crecimiento nominal, sigue siendo insuficiente para satisfacer las necesidades básicas de la población.
- El poder adquisitivo del peso cubano (CUP) se ha deteriorado de forma progresiva en un escenario combinado de crisis económica, escasez de bienes y servicios, inflación, múltiples tasas cambiarias y bolsa negra.
- Existe un envejecimiento poblacional que genera una carga de cuidados sobre los ciudadanos en edad laboral activa, especialmente mujeres.
- El reordenamiento del sector estatal, la creación de las cooperativas no agropecuarias, la ampliación de las formas de gestión no estatal, las empresas mixtas y la aprobación de las MIPYMES han modificado el escenario de las relaciones laborales, haciendo más compleja su regulación diferenciada.
- Se ha producido un éxodo de personal calificado, especialmente jóvenes y mujeres hacia el exterior o del sector estatal al no estatal, con inestimable pérdida de capital humano.
- La salud y la educación son los pilares de nuestro proyecto social, pero las condiciones laborales y la estimulación de los trabajadores en estos sectores no resultan atractivos para retenerlos.

- Se ha deteriorado el sentido del trabajo como la principal fuente de ingresos para la sostenibilidad de los trabajadores y sus familias.
- Se han producido diferencias económicas y sociales no asociadas al trabajo como empleo.

En este contexto de profundos cambios, se ha producido una mayor demanda de tareas a la Psicología Laboral y Organizacional. Entre las más frecuentes se encuentran: el diagnóstico organizacional, las prácticas integradas de gestión del capital humano; la gestión de la seguridad y salud laboral; mejorar la comunicación, el rendimiento de los equipos de trabajo, las relaciones intersistemas, el desempeño de gestores y directivos; estudios de cultura, clima, del comportamiento de consumidores y clientes, de identidad e imagen corporativa; diseño de proyectos y programas de desarrollo para la efectividad organizacional ante necesidades de cambio e innovación y las exigencias de los actores y entornos económico, ambiental, político, cultural y social.³

En la última década se aprecia un crecimiento sostenido de especialistas de la Psicología Laboral y Organizacional, aun cuando ocupan cargos cuya nomenclatura no explicita esta especialidad. Frecuentemente, profesionales dedicados a este ámbito ocupan cargos de: directivos o especialistas de recursos humanos, especialistas de seguridad y salud en el trabajo, asesores, etc.

Se identifican un grupo de factores macro y micro sociales que han contribuido a la visibilidad de la Psicología del Trabajo. Estos son:

³ Maiky Díaz, Marta Martínez, Arianne Medina y Adalberto Avila: *Formación de másteres en Psicología Laboral y de las Organizaciones.*

- La declaración del artículo 1 de la Constitución de la República de Cuba donde se expresa: «Cuba es un Estado socialista de derecho y justicia social, organizado con todos y para el bien de todos [...] fundado en el trabajo, la dignidad, el humanismo, el bienestar y la prosperidad individual y colectiva».⁴ Es finalidad de la Psicología Laboral y de las Organizaciones, elevar la eficiencia y eficacia laboral a la par del desarrollo y el bienestar de los trabajadores.
- El Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista establece como primer principio el desarrollo pleno e integral de los seres humanos, centrandlo su eje estratégico VI en el desarrollo humano, la equidad y la justicia social. Varios lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se relacionan con la aplicación de métodos participativos de dirección, la capacitación continua de los trabajadores para mitigar impactos sociales y medioambientales y el vínculo universidad-empresa.⁵ Todas estas son tareas actuales de nuestros profesionales.
- La familia de Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (GCH) exigieron a las organizaciones un enfoque científico en las prácticas de GCH. Esto potenció un abordaje multidisciplinario, entre cuyas

⁴ Gaceta Oficial de la República de Cuba: *Constitución de la República de Cuba*, p. 2.

⁵ Partido Comunista de Cuba: *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*.

especialidades preferentes se encuentra la Psicología Laboral y Organizacional. Así, los departamentos de gestión de recursos humanos han sido uno de los espacios por excelencia de ubicación de psicólogos dedicados a esta rama.

- El Decreto Presidencial No. 19, organiza el proceso de elaboración del Programa Nacional para el Desarrollo Sostenible hasta el 2030 (implementación de la Agenda 2030). En dicha agenda, el objetivo número ocho se dedica a alcanzar el trabajo decente y el crecimiento económico. La contribución desde la Psicología del trabajo a este objetivo es clara desde su objeto de estudio y finalidad.
- En octubre de 2014 se creó la Consultoría Psicológica para la Gestión del Desarrollo Organizacional (PSIGEDO), adscrita a la Sociedad Cubana de Psicología. La creación de este proyecto se debió a la elevada demanda de empresas estratégicas del país para la capacitación y la realización de diversos servicios científico-técnicos relacionados con el perfil de la Psicología del Trabajo. De esta forma, desde su creación hasta la fecha, se han realizado más de 200 acciones profesionales a más de 70 empresas y organizaciones de todo el país, llegando a más de 7 000 trabajadores, especialistas y directivos. Estas acciones han contribuido a mostrar la diversidad de problemáticas organizacionales que un psicólogo puede diagnosticar e intervenir y le han aportado mayor reconocimiento y prestigio a la profesión.

Todo esto ha conducido a un incremento sostenido de:

- Prácticas preprofesionales de Psicología Laboral y Organizacional, fundamentalmente vinculadas a: diseño de perfiles de cargos por competencias, diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional, diagnóstico de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Solicitudes de organismos a la Maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones, acreditada de excelencia y con más de 22 años de creada (actualmente en su décima edición). Se ha ofrecido a numerosas instituciones de relevancia como: Unión Nacional Eléctrica, MININT, Banco Nacional de Cuba, BioCubaFarma, Ministerio de la Agricultura, GEMPIL, entre otras.
- Incremento de doctorandos del sector empresarial inscritos en el Programa de Doctorado en Ciencias Psicológicas de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Servicios científico-técnicos relacionados con: diseño y evaluación de competencias directivas y planes de desarrollo y formación; diseño de perfiles de cargos por competencias, diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional, diagnóstico de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo; diseño de sistemas de competencias.
- Talleres de entrenamiento de competencias directivas claves en: liderazgo, motivación laboral, comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo, etc.
- Talleres de entrenamiento en temas de gestión de capital humano: modelos de GCH, buenas y malas prácticas de GCH, evaluación por competencias, formación por competencias.

- Talleres de entrenamiento en temas de seguridad y salud en el trabajo: sistema de gestión, marco regulatorio, factores y riesgos psicosociales, metodologías para el diagnóstico y la intervención.
- Incremento de las solicitudes de plazas para la ubicación laboral de los graduados en perfil organizacional (alrededor del 70% de las plazas con este perfil en La Habana).

Sin dudas, son muchas las oportunidades de lograr un vínculo efectivo entre la universidad y la sociedad, aprovechando de forma óptima lo que puede ofrecer el profesional de la Psicología del Trabajo y, a la vez, contribuyendo desde nuestra especialidad y competencias a lograr organizaciones laborales más efectivas y saludables.

Las características y demandas a la profesión anteriormente expuestas derivan en problemas profesionales para la Psicología Laboral y Organizacional. Nuestro objetivo no es agotarlos todos en este artículo, sino problematizar, desde una perspectiva dialéctica y contextualizada, sobre algunos que reconocemos como más urgentes y centrales:

- El problema de la dirección como conductora del cambio.
- El problema de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- El problema de la comunicación organizacional y el marketing interno.
- El problema de la innovación en las organizaciones.
- El problema de la fluctuación laboral: cómo analizarla.

Estas problemáticas serán el hilo conductor del presente cuaderno. En cada una de ellas los especialistas abordaremos nuestra experiencia académica y práctica en contexto, así como las soluciones que proponemos, en función de potenciar el desarrollo organizacional y humano en el ámbito laboral.

El problema de la dirección como conductora de cambios

*DrC. Yaima Blanco García, DrC. Helena Moros Fernández y
DrC. María de Lourdes Marrero Santos*

La contemporaneidad de las organizaciones laborales está signada por grandes desafíos: digitalización y nuevas tecnologías, demandas del entorno, mayor flexibilidad en términos de cualificación y empleo, aumento del trabajo mental y mayor resistencia e incertidumbre ante estas y otras transformaciones del ambiente.

En este escenario, la dirección cobra un mayor protagonismo, siendo la encargada de gestionar esta era de grandes cambios y transformaciones. Se resaltan en este contexto habilidades de dirección novedosas como:⁶

- gestión de la velocidad (capacidad para pensar, reflexionar, actuar y ejecutar al mismo tiempo),
- gestión de la incertidumbre (percepción permanente de cambio),
- gestión de la diferencia (conviven en las organizaciones hoy en día culturas, generaciones con formación y aprendizajes disímiles, tendencias y religiones distintas, lo que supone valores, creencias y puntos de vista diferentes),

⁶ María Luisa de Miguel: «7 retos organizacionales que dan respuesta al mentoring».

- establecer alianzas estratégicas (énfasis en el compromiso, la creatividad y la innovación),
- gestión de los intangibles (aquellos bienes que no se representan de una forma física, pero que son esenciales en el éxito de la organización: conocimientos, habilidades, actitudes, valores, entre otros, los que marcan una ventaja competitiva) y finalmente
- aprender a multiplicar el talento (gestión del talento o del aprendizaje, lo que permite una organización con capacidad para aprender y responder eficazmente a las transformaciones del ambiente).

Cuba no queda exenta de esta realidad, las situaciones de cambio vienen acompañadas por un escenario de pobre crecimiento económico, con necesidad de mejora del desempeño de las empresas estatales, predominio de métodos económicos sobre los administrativos en la conducción de la economía, distorsiones macroeconómicas, deformaciones en la estructura productiva y del comercio exterior, fomento de los actores económicos privados y cooperativos. En este sentido, se trabaja por el incremento de la productividad y los incentivos al trabajo.⁷

La realidad actual, incluyendo los nuevos actores económicos imprime una heterogeneidad al sistema socioeconómico, caracterizado por un matiz muy peculiar.

Varios autores cubanos consideran que el logro aspirado estaría referido a potenciar el talento, la motivación, implicación y confianza de quienes intervienen en la implementación de las estrategias; un liderazgo y una cultura organizacional

⁷ Betsy Anaya Cruz y Humberto Blanco Rosales: «Apuntes sobre economía cubana y COVID-19».

consecuentes con las estrategias a ejecutar, estructuras organizativas eficientes, aprovechamiento de los recursos existentes; así como la necesaria eficiencia en la comunicación y los sistemas de información.⁸

Las organizaciones del siglo XXI, por tanto, van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el potencial humano es su mayor fortaleza. Aquellas donde la nueva economía se oriente hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que posean los trabajadores, son las que realmente marcarán la diferencia.⁹ Ante esta realidad, autores foráneos y nacionales concuerdan en que el reto está en potenciar los elementos culturales que condicionan la dinámica social con la finalidad de la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional;¹⁰ posicionados en el hecho de que la cultura organizacional es un determinante del bienestar de los grupos de interés en la organización.

Las autoras en sus investigaciones, han constatado elementos clave para que la dirección añada valor al trabajo y de paso genere la excelencia. Ellos son: cultura directiva asertiva, delegación de poder, participación, compartir información, óptima organización del trabajo, empleados competentes, seguridad e higiene en el trabajo, formación y aprendizaje constante. En este sentido, definen que los directivos gestionan la excelencia, ya que deben ser entrenadores, comunicadores y coordinadores de equipos inteligentes. Al tiempo que deben promover la inno-

⁸ Yaima Blanco García y Helena Moros Fernández: «Organizaciones ¿Saludables? Estrategias desde la Dirección».

⁹ Xiomara Martín Linares, Alina Segredo Pérez e Irene Perdomo Victoria: «Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional».

¹⁰ Annia Serrate-Alfonso, Ángel Luis Portuondo Vélez, Nidia Sánchez Puigbert y Roberto Suárez Ojeda: «Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal».

vación, la creatividad, el conocimiento compartido y facilitar la participación, tanto a nivel individual como grupal.

Las autoras, retomando a Kotter,¹¹ consideran la relevancia de la compatibilidad entre dirección y liderazgo, siendo dos caras de la misma moneda. La simbiosis y la complementación de funciones enrumba el éxito de los mismos.

De esta manera, el liderazgo se entiende como la capacidad de movilizar y entusiasmar al equipo de trabajo en torno a un objetivo, a una cultura y a unos comportamientos deseados, lo que implica para el líder el conocimiento de su grupo. El liderazgo se convierte en el arte de persuadir para trabajar hacia el logro de un objetivo común. Constituye una habilidad que se desarrolla en la medida que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia.¹² De esta manera, incluye elementos como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás. Aunque se reconoce a nivel internacional que las organizaciones están cada vez más dirigidas y menos lideradas.¹³

La buena dirección permite afrontar la complejidad, aporta coherencia, orden y permite mantener la calidad, la estructura y la organización. El liderazgo hace frente al cambio, complementa, no sustituye a la dirección, trabaja en reconocer el éxito y lo premia, lo que no solo da a las personas la sensación de haberlo obtenido, sino que también las hace sentirse pertenecientes a una organización que se preocupa de ellas.

¹¹ John Kotter: *El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito*.

¹² Andrés Pacheco Espejel: «El proceso de dirección integral de las organizaciones como problema teórico, metodológico y práctico».

¹³ Marbelis Ramírez: «Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional».

Se defiende la idea de que con esta combinación de funciones se logra trascender a una cultura de excelencia, donde se combina competitividad, calidad y resultados; con valores fuertes y compartidos. Predomina en la gestión directiva un liderazgo transformacional según las condiciones, que logre una combinación de funciones administrativas y sociopsicológicas.

¿Qué características destacan en la actividad de dirección en Cuba?

Dirigir en la Cuba de hoy supone retos diarios. Es marcada la influencia de efectos de la crisis económica que influye sobre el entorno laboral, como parte integral de la realidad social. Esto genera situaciones complejas para las organizaciones y los recursos humanos que la integran, en lo referido al cumplimiento de las tareas a lo interno, pero sin perder de vista las características de las relaciones de la organización con su entorno.

Esto implica la adopción constante de distintos tipos de medidas de carácter organizativo (cambios en la visión, misión, objetivos, y estrategias) marcado además su complejidad, como se había expresado, por la aparición de nuevas organizaciones y nuevo tipo de estas (sector emergente); nuevas formas de propiedad como, por ejemplo, las empresas mixtas en algunos sectores y cooperativas. Se suma a ello la inclusión de nuevas tecnologías que implican variaciones en las condiciones y exigencias laborales.

Lo anterior tiene una incidencia en la dirección de las organizaciones cubanas:

- Contexto cambiante, lo que implica poca posibilidad de planificar metas y objetivos a largo plazo.

- Pobre cultura de participación; se reproducen modelos de dirección «directivocentristas» como principal referencia. Esto implica un marcado verticalismo en las decisiones, una comunicación «de arriba hacia abajo» y una percepción de necesidad de control constante en todas las esferas de la organización (se indica «qué hacer», «quién debe hacer» y «cómo y cuándo hacer»).
- Falta de autonomía para las empresas. Se replican muchos mecanismos de subordinación, lo que implica responder a varios niveles, duplicidad de información y en muchos casos poca claridad de «a quién responder».
- La incertidumbre imprime un constante miedo al fracaso, además de que siempre se teme a la repercusión negativa del error, más allá del aprendizaje. Esto hace que muchos directivos asocien a la dirección con: «miedo», «estar de manos y pies atados», «todo va bien hasta que te equivocas», entre otras.
- Falta de preparación en funciones sociopsicológicas, se priorizan las funciones administrativas.
- En muchos espacios no se tienen identificadas las competencias clave para los puestos directivos y la evaluación del desempeño se reduce a modelos preestablecidos que no permiten valorar el desarrollo integral como cuadros.
- Se trabaja poco con las reservas de cuadros, lo que implica que, la mayoría de las veces, las personas que asumen puestos directivos no cuentan con todas las competencias formadas o desarrolladas.
- Dificultades en la delegación de autoridad, pues esta es asociada a una pérdida de poder en la organización.

- Aunque se sigue un modelo de dirección basado en la ciencia para el desarrollo, no es suficiente el progreso en este ámbito.
- Existencia de un fuerte desarrollo de la informatización en el país, pero la presencia de directivos con pocas habilidades para la digitalización.
- Se asumen simultáneamente diversos roles cuyas demandas son incompatibles entre sí, genera tensiones al tratar de dar respuesta a las exigencias de tiempo, energía y recursos personales que conlleva cada uno de estos roles.
- Se exige cada vez más, mejor calidad y mayor cantidad de trabajo en un tiempo más reducido y empleando menos recursos.

En investigaciones realizadas por las autoras, profundizando en diferentes variables sociopsicológicas implicadas en la actividad directiva, se ha obtenido:

Sobre la relación dirección y cultura organizacional

Predomina en el contexto de las organizaciones una cultura organizacional de función. Esto implica que existe una gran prioridad por cumplir las normativas y seguir de manera férrea los procedimientos establecidos a lo interno de cada una de las organizaciones. De esta manera, se determina que existe un alto grado de formalización, lo que favorece el auge de la burocracia. Esto ralentiza la búsqueda de soluciones, pues pueden existir, pero si no están normadas dentro del marco formal de la empresa, será muy difícil que se lleven a la práctica.

La cultura de poder está presente de manera significativa, complementando a la cultura de función, lo que reafirma la exis-

tencia de vestigios de esta en la mayoría de las organizaciones. Por lo tanto, se puede afirmar que al encontrarse la formalidad como elemento determinante en la toma de decisiones, existe de igual forma una concentración del papel de la cúspide de las empresas en la toma de decisiones claves, dejando fuera al resto de actores que las integran. Esto establece una barrera para el logro del desempeño laboral por parte de los empleados. De esta manera, queda determinada la hegemonía existente por parte de las esferas administrativas dentro de cada empresa.

Los valores de frecuencias relativas obtenidos sobre las aspiraciones organizacionales de las empresas e instituciones seleccionadas, apuntan a que la cultura de desempeño predomina como principal objetivo a alcanzar. Esto representa los deseos de obtener mayor autonomía en la realización de las tareas, dejando a un lado la férrea formalidad, la reglamentación excesiva y la burocracia innecesaria y buscando un mayor índice de participación a lo interno de la organización. Esto es resultado de un proceso natural evolutivo a nivel de organización; pues la mayoría de las seleccionadas como muestra coinciden en que es lo ideal para una mayor efectividad y funcionamiento.

Sobre los estilos de liderazgo

Estudiar los estilos de liderazgo es tarea priorizada para las investigaciones en el campo de la dirección. Los estilos van a influir en la manera de «hacer», «pensar» y «sentir» de las personas que asumen los puestos de dirección. Ha existido en los directivos estudiados un predominio de estilos de liderazgo directivos y persuasivos (implica una influencia directiva sobre el otro, toma de decisiones impuestas y definitivas). Esto implica que el proceso decisorio se lleva a cabo mayormente en los niveles superiores, pero se acostumbra a pedir opiniones o consejos a los

subordinados, y que se justifique luego, o explique a estos cómo se llegó a la decisión tomada. Implica, también, que en los directivos se presente una conducta motivada a detallar los deberes y responsabilidades de su equipo, pero también de apoyo, siendo propensos a crear relaciones de comunicación bilateral, brindando y recibiendo *feedback* y apoyo socioemocional.

No obstante, es necesario aclarar que en el caso en que se manifiesta una preferencia solo por un estilo directivo, es característico utilizar conductas como la de llevar a los subordinados poco a poco a trabajar de una forma concreta y propia del directivo, a definir los cambios y controlarlos, dar a conocer los cambios decididos y ponerlos ellos mismos en práctica, llevando un control cuidadoso de los resultados, redefiniendo los objetivos y vigilando de cerca su cumplimiento y las reuniones de trabajo. Con este estilo se insiste en la importancia de cumplir con los plazos, e implica seguir de cerca el proceso e insistir nuevamente en la necesidad de hacer un trabajo de buena calidad.

En las situaciones en las que los directivos refirieron preferir este estilo, consideran que la madurez de los subordinados es baja y necesitan indicaciones claras, contundentes y directas, con un plan de acción, objetivos y procedimientos controlados ya elaborados y detallados. Las decisiones se toman solamente en el nivel superior de la organización y los directivos no se sienten motivados a la interacción de apoyo y soporte o consideran que la tarea exige escasa relación con los subordinados. Por tal razón, utilizan una comunicación unilateral descendente, donde el intercambio de abajo hacia arriba no es procurado.

No es que exista un estilo de dirección óptimo, este depende de la situación y de los subordinados. La clave está en utilizar la persuasión psicológica sobre el trabajo u objetivo que ha de llevarse a término, y no la imposición de las tareas; pero esto permite cuestionar sobre una participación real o ficticia.

Sobre el equipo de trabajo y los roles asumidos por la dirección

El trabajo en equipo es considerado como un medio eficaz de la dirección para lograr la competitividad organizacional y, además, un sistema de organización del trabajo que permita generar un clima laboral armonioso, así como lograr una comunicación efectiva interna, integrar a los nuevos colaboradores, transmitir los valores y cultura organizacional, entre otros.

Cuando se entrevista a los directivos, se constata que reconocen como fortaleza un liderazgo adecuado como característica de un equipo efectivo, asumiendo un rol corporativo y métodos de trabajo eficaces. Consideran que trabajar en equipo permite nuevos aprendizajes, un mayor compromiso y conocimiento de la tarea grupal a lo interno del consejo de dirección, reducir tensiones y conflictos intergrupales. Se debe trabajar hacia la obtención de logros como equipo, trascendiendo de un nivel grupal al de equipo constituido. Se debe potenciar la capacidad creativa en la gestión del trabajo grupal, fomentando una apertura mental a nuevas ideas constructivas; nuevos modelos mentales.

Las mayores debilidades encontradas se asocian a relaciones inadecuadas intra e inter grupal entre los miembros. En muchas ocasiones resultan incompatibles, los intereses y necesidades individuales con las metas grupales, por lo que se ve afectada la comunicación, el apoyo y la cooperación entre los miembros del equipo. Esto se evidencia cuando los trabajadores no son capaces de realizar el trabajo de un compañero ausente, cuando el funcionamiento del equipo es poco flexible, cuando no se guía el trabajo de otro compañero. Lo anterior influye en que se carece del mecanismo para atender a las demandas y necesidades de otros equipos. Se muestran incapaces para promover la comunicación y las relaciones con otros departamentos y

cooperar de forma adecuada con estos, considerando su objetivo común. Esto se muestra cuando el equipo de trabajo no es capaz de integrarse, comunicarse, ayudarse mutuamente y evitar conflictos con los restantes equipos en la organización.

Otra de las debilidades se asocia a la poca habilidad para gestionar las críticas dentro del equipo. Resulta insatisfactorio y deficiente las acciones de plantear y recibir críticas, revisar la eficacia y funcionamiento de forma constructiva. Se observa con frecuencia una pobre asimilación de los aprendizajes que se obtienen de los errores cometidos.

Los roles predominantes que asumen los directivos en los grupos de consejo de dirección son principalmente sociales, de coordinación; lo que implica relaciones sociales de entendimiento; basadas en una motivación de afiliación. El segundo rol más seleccionado es el implementador y cohesionador. Mientras que los roles de impulsor y finalizador son con los que menos se identifican los miembros.

Esto supone que los directivos, generalmente, no se perciben a sí mismos como dinámicos, enérgicos y con capacidad de motivar a sus compañeros. El hecho de que el impulsor sea el rol menos preferido, puede causar que sea lento e indeciso el proceso de toma de decisiones en este equipo, que nadie esté dispuesto a ejercer presión sobre sus compañeros para agilizar, mejorar y terminar el trabajo, y que el equipo no trabaje rápida y efectivamente bajo presión. El impulsor le brinda ritmo al trabajo y motivación a los trabajadores, tiene espíritu para superar obstáculos, gestionar el cambio y progresar.

La poca existencia del rol de finalizador, implica que en los directivos no se hace énfasis en revisar y corregir errores en las etapas finales del trabajo. También, se evidencia en ellos una ausencia de la habilidad de atender los detalles y alcanzar los

estándares más altos posibles. Los sujetos no se muestran aptos para trabajar en áreas que requieran un seguimiento cuidadoso, una concentración profunda y un alto grado de precisión.

En cuanto a la toma de decisiones

En cuanto a la toma de decisiones, existe una mayor tendencia de los directivos al aplazamiento como patrón, lo cual significa que ante el conflicto que representa tomar una decisión, manifiestan conductas de evitación defensiva, mostrando una actitud pesimista respecto a encontrar una solución, de manera que pueden posponerla en el tiempo. Luego, se evidencia una propensión a actitudes de hipervigilancia, ello da indicios de que la mayoría de las veces los directivos consideran que es posible encontrar una solución, pero piensan que el tiempo del que disponen es insuficiente. De modo que, en un estado próximo al pánico, buscan frenéticamente información de manera desordenada y se ven presos de altos niveles de estrés. Esto puede desencadenar en la transferencia de la actividad decisoria a otra persona o racionalizar la alternativa más accesible.

¿Qué consecuencias trae para los directivos todo lo antes expuesto?

Han aumentado en los últimos tiempos las consecuencias negativas, tanto físicas como emocionales, que trae consigo la actividad de dirección. En muchos casos se han constatado:

- Sobrecarga de trabajo y multiplicidad de tareas a responder.
- Estrés sostenido como resultado de exigencias ambiguas o contradictorias.

- Dificultad en la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
- Limitaciones a la iniciativa y el sentido de autonomía de las personas, lo que implica, en la mayoría de los casos, desmotivación y automatismo.
- Consecuencias físicas que se traduce en que muchos directivos presentan enfermedades con un fuerte trasfondo psicológico como: el insomnio, hipertensión, diabetes, entre otros.
- Adicción al trabajo, pues tienen una jornada más extensa, ante la elevada presión y exigencia del trabajo, por la presión de tiempo, 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.

Todo esto trae como consecuencia irritabilidad y sensación de cansancio mental, lo que puede dificultar un liderazgo con eficiencia y eficacia, interfiere en la toma de decisiones y relaciones con los subordinados. En este sentido, los estudios del Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores demuestran que en nuestro país los directivos, en comparación con otros grupos profesionales como obreros y profesionales, perciben tener demandas emocionales y mentales más elevadas en su tarea. Sin embargo, los recursos laborales de que disponen para afrontar estas tareas demandantes son percibidas también elevadas. Por tanto, están expuestos a mayores situaciones de estrés.

¿Qué podemos hacer con nuestros directivos?

Con todo lo reflejado se llega a consenso en la necesidad de capacitación a cuadros y directivos en temas centrales para el ejercicio de su rol. Lo anterior brinda herramientas que les facilitará el ejercicio de dirección y, a la vez, propiciará la participación, el desarrollo de los trabajadores, así como mantener una relación saludable con su trabajo.

Las experiencias de la actividad con cuadros de dirección, reflejan que las principales demandas de capacitación se concentran en las llamadas «competencias blandas», tales como: agencia personal, autonomía, iniciativa, para solucionar problemas prácticos, tomar decisiones y manejar conflictos.

Se ha demostrado que trabajar directamente con los directivos como conductores de procesos clave en la organización; permite alinear procesos y sistemas de la organización con el cambio deseado. Esto no solo contribuye a potenciar resultados organizacionales más eficientes y eficaces, sino también a potenciar la salud laboral y la sostenibilidad de los logros organizacionales.

El problema de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo

DrC. Arianne Medina Macías

El trabajo como empleo ocupa un lugar central en la vida de las personas y las sociedades. Entre el trabajo y la salud se produce una relación de carácter bivalente (positiva y a la vez negativa). Desde el punto de vista positivo el ámbito laboral constituye un espacio de satisfacción de múltiples necesidades (autorrealización, estima y crecimiento profesional, identidad, pertenencia, afecto, seguridad, soporte material, etc.). Desde una perspectiva negativa, es un ámbito de potenciales riesgos para la salud física, mental y social.

Por tanto, se deben buscar mecanismos que permitan prevenir los efectos disfuncionales que de esa relación dialéctica se generan, a la vez que se potencie los efectos funcionales que convierten esta relación en un círculo virtuoso, con su consecuente impacto favorable sobre el desempeño, la productividad, eficiencia y eficacia de la empresa. En este escenario la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo (SST) ocupa un lugar central.¹⁴

La SST ha sido una cuestión central para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde su creación en 1919, y sigue siendo un tema priorizado hasta la actualidad. De acuerdo con este organismo rector en la materia, la finalidad de la SST consiste en lograr la promoción y sostenimiento de un

¹⁴ Arianne Medina: *Gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo*.

óptimo grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las labores; prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo, contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad.¹⁵

La autora considera la *gestión eficaz de la SST* como: el cumplimiento de los objetivos de SST propuestos por la organización laboral, desde un enfoque de salud integral, participativo e integrado a la estrategia organizacional.

Este concepto ha ido evolucionando con el desarrollo científico-técnico, los cambios de las dinámicas del contexto laboral, y en función de los nuevos riesgos laborales. Primero se denominó «seguridad e higiene industrial», por tratarse de medidas para prevenir accidentes y enfermedades laborales, siendo estos los efectos más visibles de una deficiente gestión de la salud laboral. Luego, asumió el nombre de «medicina del trabajo» o «medicina ocupacional», debido a la necesidad de atender la salud de los trabajadores desde un enfoque biologicista y epidemiológico. La paulatina incorporación de diferentes especialidades condujo a denominarlo «salud ocupacional», tratándose de una subespecialidad que requiere de la multidisciplinareidad. Sin embargo, a este último enfoque se le criticó el hecho de centrarse en el trabajador y su puesto de trabajo, limitando la perspectiva sistémica que requiere una gestión integral e integrada de la seguridad y salud en el trabajo. De esta manera, durante las dos últimas décadas han surgido nuevos modelos

¹⁵ Organización Internacional del Trabajo: *Estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo. Conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 91ª reunión*, 2003.

o sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (GSST) caracterizados por su mayor integración al contexto de la gestión empresarial.¹⁶ Por ello, se han diseñado normas internacionales para los sistemas de gestión –ISO 45001 de SST, ISO 9001 de calidad, ISO 14001 de medio ambiente– que propician la integración entre sistemas y su alineación con la estrategia organizacional.

La GSST ha evolucionado de forma progresiva desde una orientación preventiva hacia un enfoque estratégico, buscando la coherencia entre el logro de los objetivos globales de la organización y el incremento del bienestar laboral.

Sin embargo, en Cuba no todos los sistemas de gestión antes mencionados han logrado un desarrollo equilibrado. Según la experiencia de la autora, el primer puesto lo ocupa el sistema de gestión de la calidad, siendo el que mayor madurez ha alcanzado. Esto se debe a: su mayor tradición, el hecho de contar con normas internacionales referenciales más temprano en el tiempo y por la exigencia de las agencias regulatorias que aprueban la comercialización de productos y servicios en el ámbito nacional e internacional solo si la empresa tiene certificado su sistema de gestión de la calidad.

El segundo lugar lo ocupa el sistema de gestión medioambiental. Este contó en 2015 con su norma cubana homóloga. El amplio movimiento internacional por el cuidado del medioambiente y la adscripción de Cuba a varios de dichos compromisos han contribuido a su desarrollo, aunque consideramos que aún es insuficiente.

¹⁶ Jorge Molano y Nelcy Arévalo: «De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales».

El tercer lugar lo ocupa el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, el cual contó solo en 2018 con una norma ISO, muy esperada. Esto, unido a la escasa cultura de la comunidad organizacional sobre la salud integral (física, mental y social) y los temores relacionados con temas tabú que abarca como: el acoso laboral, el síndrome de desgaste profesional (*burnout*), la adicción al trabajo, entre otros, han frenado su desarrollo.

La SST se ve afectada por las propias fuerzas de cambio que preponderan en el contexto socioeconómico nacional y mundial. Los efectos de las dinámicas y los factores demográficos como el envejecimiento poblacional;¹⁷ las migraciones externas e internas; los cambios en el empleo y en la organización del trabajo; la diferenciación por razón de género; el tamaño, la estructura y el ciclo de vida de las empresas influyen en la SST. Otros fenómenos como: la globalización, la inestabilidad de los entornos organizacionales, la elevada competencia, la ampliación del sector terciario, los cambios tecnológicos obligan a las empresas a buscar estrategias para elevar su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad, lo cual tiene un efecto cascada en la intensificación del trabajo de sus empleados.

Se imponen demandas laborales como: hacer más tareas en menos tiempo, desempeñar tareas complejas, ser polivalentes, involucrarse más en el trabajo y mantenerse a disposición de la empresa. Por tanto, ante estas exigencias intelectuales y socioemocionales, los factores y riesgos de naturaleza psicosocial incrementan su presencia, intensidad y capacidad potencial para afectar negativamente a la salud física, mental y psíquica

¹⁷ Tomasa María Linares, Pedro Juan Almirall y Nino Pedro del Castillo: «Envejecimiento y condiciones de trabajo, ¿un problema para el tercer mundo?».

de los trabajadores y su ambiente laboral psicosocial. En estas condiciones también es posible que se incrementen los accidentes y enfermedades asociadas al trabajo, pues los riesgos psicosociales mediatizan la actuación del trabajador.

En Cuba, además, se han generado otros fenómenos como: la desmotivación salarial de los trabajadores vinculados al sector estatal en algunos organismos estratégicos (educación, salud, administración pública); la emigración de trabajadores muy calificados hacia sectores más atractivos por sus recompensas extrínsecas; el éxodo hacia las nuevas formas de gestión no estatal (cooperativas y MIPYMES); y el cuestionamiento del sentido del trabajo como principal fuente de ingresos y medio de vida para satisfacer necesidades personales, familiares y sociales. Todos ellos son ejemplos de aspectos cruciales que pueden generar nuevos tipos o modalidades de peligros, exposiciones y riesgos. Estos se deben considerar en el análisis de riesgos y los programas de prevención que dominan los sistemas de seguridad y salud en Cuba.

Análisis crítico del marco regulatorio en SST. Limitaciones actuales y perspectivas

Los resultados de la encuesta ESENER,¹⁸ aplicada en los países de la Unión Europea, dan cuenta de que el marco regulatorio tiene 90% de influencia en los sistemas de SST.¹⁹ En el caso de

¹⁸ Encuesta aplicada en países de la Unión Europea con el propósito de evaluar el impacto de las condiciones de trabajo y los riesgos laborales desde la perspectiva de directivos y trabajadores.

¹⁹ Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo EU-OSHA: Gestión de la salud y la seguridad en el trabajo en Europa: resultados de la segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-2).

Cuba la autora considera que este es uno de los aspectos que más ha marcado las limitaciones en el avance de la GSST.

El marco regulatorio cubano –Ley 116 del Código del Trabajo–, sus resoluciones complementarias para el chequeo médico sistemático (283) y el listado de enfermedades profesionales (284) ofrecen un enfoque reduccionista y tradicional en la gestión de la SST. Su conceptualización se centra en la seguridad e higiene del trabajo y solo reconoce explícitamente la existencia de riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos (denominados tradicionales).

Por su parte, las mencionadas resoluciones no recogen enfermedades o chequeos médicos relacionados con problemas de salud mental de los trabajadores, a pesar de que la bibliografía científica ofrece vastas evidencias de su repercusión negativa sobre la salud integral y el desempeño laboral, así como su influencia en la accidentalidad. Por ello, la OIT, en el año 2010, incorporó en su lista de enfermedades profesionales problemas de salud mental como el trastorno de estrés postraumático y el derivado del acoso psicológico en el trabajo.

De esta forma, en el actual marco regulatorio cubano se desconoce la existencia de los factores y riesgos psicosociales, la determinación sobre estos de las nuevas formas de organización del trabajo y la repercusión que las malas prácticas de su gestión tienen sobre la salud laboral, la calidad del trabajo y la eficiencia económica de la organización.

Sin embargo, el escenario futuro parece ser más alentador en este sentido. Actualmente, el Código del Trabajo se encuentra en proceso de actualización y se espera que este recoja las tendencias contemporáneas y progresistas que permitirán prevenir los problemas de salud laboral que más malestar generan hoy en día a los trabajadores: los riesgos psicosociales.

Por otra parte, la incorporación en el año 2018 de la NC ISO 45001 (incluye factores psicosociales de riesgo), así como la esperada salida de la NC 45003, dedicada expresamente a la gestión de la salud psicológica, deberán contribuir a un cambio de enfoque en la gestión de la SST. Con esto se debe potenciar la promoción de la salud laboral y la prevención de todos los riesgos laborales de diferente naturaleza, según la misión de la organización y sus condiciones.

Debilidades de los sistemas de gestión de la SST en empresas cubanas

A través de las múltiples interacciones con empresas y organizaciones cubanas de diferentes sectores del país, se han constatado algunas tendencias disfuncionales de los sistemas de GSST que a continuación se mencionan:

- Falta de alineación del sistema de GSST con la estrategia de la organización. La GSST carece de un carácter proactivo, pues no se prevén los impactos que las decisiones estratégicas adoptadas tienen sobre la SST y viceversa.
- Desintegración entre los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y SST. Son pocas las empresas cubanas que logran sistemas de gestión integrados (SGI), a pesar de las múltiples ventajas que ofrece.
- Se asume de forma oficialista y declarativa el carácter estratégico de la gestión del capital humano y sus subsistemas (incluyendo la SST). Incluso, en algunas organizaciones, en las cuales la gestión de capital humano está declarada como proceso estratégico en el mapa de procesos, las decisiones y prácticas cotidianas muestran que no lo es.

- Carácter reduccionista y tradicional de la SST. No se contemplan en los diagnósticos anuales de riesgos los de naturaleza psicosocial, por lo cual no existen programas de prevención para ellos, aun cuando los trabajadores reconocen su presencia.
- Los directivos no se muestran sensibilizados con los problemas de la SST. Se deposita la autoridad para gestionar este sistema en el especialista de la SST o en el Comité de la SST (de existir). Los especialistas frecuentemente se sienten «solos» en el cumplimiento de estas tareas. Se minimizan los planteamientos relacionados con la SST, a no ser que provengan de inconformidades detectadas por inspecciones externas. Estos temas no son frecuentes en las agendas de los consejos de dirección generales y no siempre el especialista de la SST es miembro o invitado en ellos.
- La estructura de GSST es deficitaria, tanto en número de trabajadores como en su preparación para afrontar el actual escenario de riesgos laborales.
- La capacitación en SST general y específica es insuficiente para preparar a directivos, especialistas y trabajadores. No incorpora temas de riesgos emergentes, como los factores y riesgos psicosociales.
- La participación de los trabajadores es insuficiente, incluso en la fase de diagnóstico de riesgos, aun cuando son ellos quienes mejor conocen los riesgos a los que se exponen en sus puestos de trabajo. Para el caso de los factores y riesgos psicosociales, la participación de los trabajadores resulta más crítica, puesto que las medidas de evaluación son la percepción y experiencia personal y colectiva, las cuales son de carácter subjetivo.

- Se subutilizan o demeritan algunas fuentes de información valiosas como los certificados médicos; reportes de incidentes laborales y enfermedades asociadas al trabajo; estudios de fluctuación, satisfacción, motivación laboral, clima sociopsicológico, entre otros, que pueden complementar los análisis de las causas que generan malestar en el trabajo.
- Se desconoce la jerarquía de medidas para el control de riesgos laborales. Se percibe una sobrevaloración del uso de equipos de protección individual para el control preventivo de riesgos laborales, cuando es la menos efectiva de todas las medidas posibles a adoptar.

Recomendaciones para una gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo

El análisis de la bibliografía científica, así como de legislaciones y normativas internacionales, ofrece alternativas válidas para potenciar el desarrollo de la GSST. Se sistematizan algunas de ellas, tanto a nivel macrosocial como micro (organizacional).

Algunas propuestas para perfeccionar la atención integral en Cuba de la SST a nivel macrosocial son presentadas por: Ernesto García y Antonio Granda;²⁰ Tomasa M. Linares, Yarisa Jova, Delfín Barbón, Waldo J. Díaz, y Gladys Rabelo²¹ y Jorge J. Román,²² quienes han reflexionado sobre la necesidad de for-

²⁰ Ernesto García y Antonio Granda: «Proposición para perfeccionar la conquista social de la seguridad y salud de los trabajadores en Cuba».

²¹ Tomasa María Linares, Yarisa Jova, Delfín Barbón, Waldo J. Díaz, y Gladys Rabelo: «Apuntes sobre estrategia para la atención integral al trabajador en el nivel primario de salud».

²² Jorge J. Román: «El especialista de la salud mental en Cuba ante la actividad laboral».

talecer la prevención de la salud mental (desde la atención primaria de salud), incrementar la formación a nivel de pregrado y postgrado de los profesionales dedicados a esta esfera y considerar las transformaciones del contexto laboral y la fuerza de trabajo en las decisiones y políticas públicas.

Además, en Cuba se requiere de un observatorio sistemático de los efectos psicosociales generados por los cambios del contexto socioeconómico y laboral. Esto constituye una buena práctica en los países europeos, donde se aplica de manera periódica una encuesta a gran escala (vía telefónica, correo electrónico) a directivos y trabajadores de diversos sectores de la economía. La retroalimentación proporcionada por esta encuesta permite identificar regularidades y tendencias para sustentar los cambios en las decisiones y políticas públicas. Si esta opción no fuera posible por el gasto económico que representa, la sistematización a niveles superiores de los diagnósticos de riesgos laborales anuales que se realizan en las organizaciones, así como de los resultados de sus programas de prevención, pudieran suplir el vacío de datos en estos temas. La experiencia no sería muy diferente a los mecanismos ya utilizados para las auditorías de diferentes sistemas (control interno, calidad, etc.).

En otro orden, urge actualizar el concepto y enfoque sobre la GSST refrendados por la Ley 116 del Código del Trabajo y sus resoluciones complementarias, de manera que promueva una gestión más integral y proactiva de la SST, incorporando los riesgos laborales de naturaleza psicosocial, así como su relación dialéctica con las nuevas formas de organización del trabajo. Para ello, se deben considerar las actuales tendencias, normas y sugerencias sobre la GSST, derivadas de las investigaciones científicas y los organismos rectores internacionales. Hoy los empleadores pueden percibir la incoherencia entre esta ley

y la NC ISO 45001, cuya implementación se promueve para las organizaciones cubanas.

A nivel organizacional, se propone:

- Alinear el sistema de GSST con la estrategia de la organización, a fin de alcanzar un balance entre el cumplimiento de los objetivos estratégicos con la SST de los trabajadores. Las decisiones estratégicas que persiguen unilateralmente la eficiencia económica de la empresa no se pueden planificar y obtener a costa de la SST de los trabajadores. Esta incoherencia conduce a una pérdida de productividad a mediano y largo plazo.
- Atender, por parte de la dirección de la organización, el sistema de SST con el mismo rigor con el que se atienden los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y control interno. La sistematización arrojada por la encuesta ESENER-2 determinó que el compromiso a nivel directivo con la SST en general es el principal factor impulsor de la gestión de los riesgos psicosociales. En este sentido, se sugiere agregar a los indicadores tangibles que se utilizan para evaluar la efectividad organizacional, indicadores intangibles relacionados con el bienestar y la salud laboral de la empresa. Algunos indicadores para evaluar la GSST pueden consultarse en Arianne Medina: *Programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo. Evaluación en una empresa biotecnológica.*
- Trabajar por alcanzar o consolidar la integración interna entre la gestión de capital humano por competencias desarrolladas en las organizaciones cubanas y el subsistema de SST que lo compone. En esta integración es vital

recuperar la dimensión de la gestión por competencias, la cual defiende la necesidad de que la organización garantice las condiciones laborales óptimas para el desempeño superior. No basta con asegurar las dimensiones del saber, saber hacer, saber estar y querer hacer de las competencias, pues si el trabajador tiene todos los conocimientos, habilidades, actitudes y motivación requeridos para el cargo, pero las condiciones laborales son disfuncionales, este tendrá que realizar un sobreesfuerzo para lograr ese desempeño superior demandado por la organización. Esta situación laboral afecta el desempeño del trabajador, ya que tiene que superar numerosos obstáculos para ejercer su trabajo con calidad y, a mediano y largo plazo, puede afectar su motivación. Además, en los perfiles de cargos se deben contemplar las competencias relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, pues los trabajadores deben dominar y controlar los riesgos inherentes al trabajo como parte del concepto de desempeño superior que se evalúa.

- Garantizar la participación activa de los trabajadores en la GSST, pues estos forman parte importante de la estructura de este sistema y son quienes diariamente deben dominar y controlar los riesgos laborales inherentes a su trabajo, así como contribuir desde sus saberes al mejoramiento de las condiciones de trabajo. En el caso de los factores y riesgos psicosociales es particularmente relevante, por su carácter subjetivo. Las medidas de evaluación de estos son la percepción y experiencia de los trabajadores. Según la encuesta ESENER-2, la implementación de medidas preventivas adecuadas, en particular, la gestión de riesgos

- psicosociales está asociada a que exista un enfoque participativo apoyado por el compromiso de la dirección.
- Combinar los enfoques de prevención de la SST (con la actuación combinada en los tres niveles de prevención: primaria, secundaria y terciaria) y la promoción de la SST. Este último consiste en potenciar los aspectos funcionales (satisfacción, motivación laboral, identidad con el trabajo, *work engagement*, etc.) y los factores protectores asociados al trabajo, aprovechando o intencionando las oportunidades de mejora de la SST de forma proactiva.
 - El sistema de GSST debe ser coherente en todas sus fases (planificación, apoyo y operación, evaluación del desempeño y mejora continua), colocando en su centro el liderazgo y la participación activa de los directivos y trabajadores para obtener resultados óptimos.

Sin dudas, la seguridad y salud es un asunto que merece toda la atención de varias disciplinas científicas, con prioridad de la Psicología Laboral y Organizacional. La gestión eficaz se basa en una atención a la salud integral (física, mental y social), la integración con otros sistemas de gestión y la estrategia de la organización y la participación y el compromiso de los directivos y trabajadores. Es este un asunto de primer orden que puede contribuir a la sostenibilidad de los resultados organizacionales a mediano y largo plazo. Sin salud laboral no hay eficiencia posible.

El problema de la comunicación organizacional y el marketing interno

MSc. Alegna Cruz Ruiz

Aunque es considerada una de las disciplinas más recientes de la Psicología, cada día surgen nuevas oportunidades de estudio, de abordaje y de actuación profesional desde la Psicología Laboral y de las Organizaciones. Esto se debe, en buena parte, a su concepción inter, multi y transdisciplinar, que posibilita interconectar saberes y entender a la organización laboral en su carácter sistémico. La organización, institución, entidad, sus departamentos, las personas que lo conforman, son metafóricamente, «un ser vivo», «ramas de un mismo árbol», o, al fin y al cabo, interconexiones; cuya separación responde solo a cuestiones metodológicas y prácticas, necesarias para su estudio.

Comunicación organizacional

Uno de los procesos clave que hace posible esta interconexión es la comunicación organizacional, la cual es entendida como: un proceso, disciplina o como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos (comunicación interna) y

externos de la organización (comunicación externa), con el propósito de que esta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.²³

Numerosos estudios han demostrado la importancia de la comunicación para las organizaciones, ya sea a lo interno de la misma o dirigida al entorno, entendiéndose, a sus clientes potenciales, a los proveedores, así como para establecer negociaciones, dar a conocer sus productos y servicios (comunicación interorganizacional).

Una buena gestión de comunicación, por tanto, puede catapultar a la organización a la consecución de su razón de ser, que es el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.²⁴

Desde la Psicología, concebimos la comunicación organizacional a partir del estudio de la comunicación interna (variables que influyen en este proceso como el compromiso organizacional, la motivación, la estructura organizacional, los procesos de dirección), la comunicación externa (identidad e imagen corporativa, marketing, gestión de ventas y gestión de compras, satisfacción del cliente) y la comunicación interorganizacional (estudios sobre negociación, logística). Estas temáticas se han comenzado a impartir dentro del Plan de estudios para la formación de pregrado de las futuras psicólogas y psicólogos, así como en el posgrado.

Al considerar, además, que la comunicación organizacional es un proceso que está atravesando toda la organización, acogemos un enfoque inter, multi y transdisciplinar, como se

²³ María de Jesús Montoya: «Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos», p. 786.

²⁴ Alegna Cruz: *Más allá de la excelencia... en busca del aprendizaje organizacional. Caracterización sociopsicológica de los atributos sociopsicológicos que contribuyen al desarrollo de organizaciones que aprenden*, p. 9.

había mencionado anteriormente. Un mismo objeto de estudio, en este caso la comunicación organizacional, puede ser abordado desde diferentes ciencias, entre ellas: Comunicación social, Ingeniería industrial y Sociología, cada una aportando desde sus saberes para una comprensión sistémica de este proceso. Tener en cuenta este enfoque contribuye, además, en la formación de profesionales que, una vez comiencen su vida laboral, estarán más preparados para ser parte de equipos multidisciplinares que favorecen al abordaje de este proceso, entendiéndolo en su complejidad.

Estudios sobre comunicación organizacional en Cuba

Como parte de las prácticas preprofesionales de la facultad de Psicología en esta área, se aplican estudios de diagnóstico de la efectividad organizacional desde la perspectiva sociopsicológica. La comunicación organizacional es una de las variables exploradas y, a pesar de constituir uno de los procesos que transversaliza la organización laboral, ha sido una de las debilidades fundamentales detectadas en dichos diagnósticos en más de 200 organizaciones laborales cubanas.²⁵ En este sentido, el papel de los directivos como comunicadores, la estructura organizacional, las relaciones de colaboración-competencia, la autonomía en la toma de decisiones y el trabajo en equipo, han sido algunos de los aspectos que se han asociado con la problemática del proceso de comunicación en la organización.

Estos estudios han avalado la importancia de la temática en cuestión y la necesidad de profundizar en el proceso de comunicación a nivel organizacional. Teniendo en cuenta que una

²⁵ Adalberto Avila: «Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional».

buena comunicación en la organización, debe constituir un objetivo estratégico y un punto de partida para que la misma no solo «sobreviva a su entorno», sino que se proponga ser exitosa.

Para ello no existe una fórmula, quizás sean varias alternativas para llegar a un mismo objetivo: que los trabajadores o colaboradores estén motivados, comprometidos e implicados en conseguir los objetivos de la organización y que esta sistemáticamente propicie los mecanismos para diferenciarse de otras, y con ello, permanecer en el mercado.

Lo anterior nos sugiere entrelazar dos conceptos: comunicación organizacional y marketing interno. El primero ya explicado anteriormente, el último, novedoso para las organizaciones y en el que nos detendremos a continuación.

Marketing interno

El marketing interno es considerado como la filosofía de gestión que promueve el desarrollo de estrategias y programas dirigidos a motivar, estimular, comprometer y favorecer el rendimiento de todos los empleados de la empresa (o mercado interno).

Los primeros estudios sobre esta temática se remontan a 1976, donde se comienza a establecer una relación entre la elevada calidad de los servicios con la capacidad de atender a las demandas del cliente, surgiendo así el concepto de marketing interno. A partir de estas ideas pioneras, continuaron los estudios sobre esta temática y en 1981 algunos autores planteaban que el objetivo del marketing interno era motivar y concienciar a los empleados sobre la importancia del cliente externo.²⁶ Pos-

²⁶ Christian Grönroos: «Service management and marketing», p. 86.

teriormente, se enfatiza en que la satisfacción del cliente externo se produce a partir de los empleados, por lo que reclama mayor atención y conciencia del papel que ellos desempeñan entre los gestores de la organización.

Uno de los más reconocidos estudiosos de la satisfacción del cliente²⁷ propuso practicar el marketing interno antes del marketing externo, en especial en las empresas de servicios, donde el empleado puede «comprarse» antes del servicio. Mientras Rafiq²⁸ estudia por primera vez la coordinación del proceso, llegando a plantear que un empleado insatisfecho no puede dejar un cliente satisfecho.

El cliente interno es el recurso tangible con el que cuenta la organización laboral para generar valor, pero, si no se le compromete, no generará ninguna ventaja competitiva para la empresa.²⁹

La autora del Modelo de Gestión de Marketing Interno Integrado y una de las más reconocidas estudiosas del tema,³⁰ desarrolló una herramienta para el estudio del marketing interno, la cual se estructura a partir de cuatro premisas: filosofía de la organización, responsabilidad de la conducción del proceso, actividades de marketing interno (desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación del mercado). Dicha autora considera además tres líneas de interpretación en

²⁷ Ananthanarayanan Parasuraman: «Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale», p. 114.

²⁸ Muhammad Arshad Rafiq: «The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management».

²⁹ Jay Barney: «Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view».

³⁰ María Cristina Bohnenberger: *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*.

el abordaje del marketing interno: la que concibe al empleado como un cliente de la organización, la que considera el marketing interno como un proceso y la que propone el desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo.

Estudios sobre marketing interno en Cuba

A partir de la importancia de esta temática se han realizado investigaciones que contribuyan a visibilizarla en las organizaciones laborales cubanas.

Para ello se ha aplicado el cuestionario de marketing interno,³¹ validado en Cuba.³² El cuestionario está conformado por dos variables y sus correspondientes dimensiones: comunicación interna (medios de comunicación, calidad de la información y características de la información) e identificación con la organización (compromiso organizacional, lealtad organizacional, relaciones interpersonales, identidad corporativa, satisfacción laboral). El mismo se ha aplicado en varias organizaciones laborales, en especial, en el sector hotelero. Entre los principales resultados obtenidos se encuentran la percepción favorable de los trabajadores en cuanto a la comunicación interna, así como el alto compromiso con la organización y lealtad organizacional, como indicadores de la identificación con la organización.

La concepción del colaborador como cliente interno y recurso estratégico y su impacto en la satisfacción del cliente externo ha conllevado a establecer conexiones entre los con-

³¹ Alegna Cruz: *Caracterización del Marketing interno en organizaciones laborales.*

³² Anabel Rodríguez: *Validación de contenido y fiabilidad del cuestionario de marketing interno para su aplicación en organizaciones laborales cubanas;* Beatriz González: *Validación de constructo y criterio del cuestionario de marketing interno para su aplicación en organizaciones laborales cubanas.*

ceptos de marketing interno con otras temáticas con las que se encuentra interrelacionada.

Ha resultado un desafío desde la Psicología el estudio de estas dos temáticas: comunicación organizacional y marketing interno, pues tradicionalmente han sido objeto de estudio de otras ciencias. Esto ha sido posible a partir de la investigación y el quehacer del psicólogo desde la formación de pre y posgrado, así como la capacitación y estudios en el ámbito organizacional. De este modo, se ha ido demostrando la impronta que tiene la ciencia psicológica en la comprensión y abordaje de variables intangibles como las antes mencionadas y la repercusión en los resultados tangibles de la organización laboral.

El problema de la innovación en organizaciones cubanas

MSc. Asiel Gutiérrez Salazar

La evidente transformación del escenario laboral y organizacional cubano impone nuevos, diferentes y complejos retos para garantizar la efectividad de estos sistemas y la creación de entornos saludables que sean capaces de ofrecer a sus empleados seguridad, bienestar psicológico, y ser un espacio de crecimiento, desarrollo y felicidad.

No implica que las organizaciones laborales deben transitar por espacios sociales libres de amenaza. La realidad impone una relación dialéctica «difícil» del sistema con el medio en el que se desarrolla. Los desajustes entre las capacidades organizacionales y las demandas cambiantes del entorno, ya suponen, en sí mismo, un estilo de interacción que tiende a la ausencia de armonía.

No obstante, las organizaciones laborales tienen la posibilidad de desarrollar capacidades, a nivel individual, grupal y organizacional para garantizar su adaptación y supervivencia. Es precisamente la capacidad de innovación, en esos tres niveles, una de las posibilidades que poseen para lidiar con ese entorno, responder con efectividad, aprender y desarrollarse.

Actualmente, las entidades laborales están sujetas a condiciones que tienden a ser inciertas y volátiles; pensemos en el impacto, como se ha mencionado, de la COVID-19 en este ámbito. No solo cambió una parte significativa de las prácticas

laborales, sino que impuso la necesidad de replantearse cómo ser más adaptativos y resilientes. La introducción con más fuerza del teletrabajo y trabajo a distancia obliga a repensar las estructuras y modos de interacción entre las mismas.

Con la vista colocada en el futuro, sería útil además visualizar la incidencia que tendrá la aplicación progresiva de la Inteligencia Artificial (IA) en el mediano plazo. No solo representa un hito que marcará las formas de garantizar los resultados del trabajo, sino que impactará sobre las condiciones, las exigencias y definitivamente sobre el rendimiento, la satisfacción laboral, la motivación y la seguridad y salud en el trabajo. Los estudios demuestran que el 75% de los trabajadores preocupados por la IA indican, también, preocupación porque en los próximos diez años la tecnología ocupe las tareas que hoy realizan.³³

Además, el complejo escenario económico cubano supone el reto más difícil. Conseguir la supervivencia de las organizaciones en un ámbito de tanta incertidumbre, requiere centrar los esfuerzos en aquellas prácticas más efectivas y limita la visión a largo plazo de las organizaciones.

Según la American Psychological Association en un reciente artículo, en medio del diverso y difícil escenario a nivel global, los trabajadores están defendiendo con mayor fuerza, su seguridad, propósito y bienestar en el trabajo.³⁴

En ese contexto, la capacidad de innovación permite a las organizaciones desarrollar los recursos necesarios (personales, materiales, de procesos) para garantizar su adaptación al medio, en un curso continuo, a partir de la identificación de las oportunidades y las propias fortalezas.

³³ Anna Medaris: «What do people really want in their work? Meaning and stability»

³⁴ Ídem.

Su definición conceptual, en dependencia de los enfoques, ha puesto el centro de atención en varios aspectos: la aplicación de tecnologías de procesos para la generación de nuevos productos, la capacidad de desarrollo y de respuesta a la incertidumbre.³⁵ Igualmente, se ha subrayado la necesaria acumulación de conocimiento para su impulso³⁶ y la capacidad que posee para movilizar a los trabajadores y crear nuevos conocimientos.³⁷

Enfoques más contemporáneos indican que facilita la conformación de una cultura organizacional innovativa³⁸ y crea capacidades en las empresas para enfrentar la competencia. Por su parte, la teoría de las capacidades dinámicas plantea que las mismas permiten la innovación a través de la creación.³⁹

Considerando esos elementos, podemos definir la capacidad de innovación como aquellos recursos, principalmente psicoló-

³⁵ Paul S. Adler y Aaron Shenhar: «Adapting your technological base: the organizational challenge», referenciado en Antonio Ceballos, Edison Duque y Tomás Echeverría: «Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador».

³⁶ Wesley Cohen y Daniel Levinthal: «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», referenciado en Antonio Ceballos, Edison Duque y Tomás Echeverría: «Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador».

³⁷ Bruce Kogut y Udo Zander: «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology», referenciado en Antonio Ceballos, Edison Duque y Tomás Echeverría: «Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador».

³⁸ Gulsen Akman y Cengiz Yilmaz: «Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry», referenciado en Antonio Ceballos, Edison Duque y Tomás Echeverría: «Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador».

³⁹ Gerardo Zapata: «Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas».

gicos, materiales y económicos, a nivel personal, grupal y de la organización, que son resultado de la acumulación de aprendizajes, conocimientos, experiencias y que, generalmente, en alineación con la estrategia organizacional, consiguen la generación de un nuevo recurso de valor para el sistema. Aportando, además, mayor capacidad de adaptación y resiliencia de la organización ante los desafíos del entorno.

A nivel individual, podemos entenderla como una competencia profesional, en la cual el sujeto, de manera proactiva y sostenida, consigue dirigir sus conocimientos, habilidades, experiencias y características personales a la generación de algo nuevo y valioso para la organización, de acuerdo a las necesidades de la misma y su estrategia.

A nivel grupal, un papel importante lo juega la interrelación entre los miembros del equipo de trabajo. La capacidad de innovación del mismo sería notable en la medida que, desde su estructura, distribución de roles, interacción y las respuestas a las tareas sea capaz, de manera continua, de generar nuevos objetos de valor organizacional. En este cada miembro, en la relación con los otros, aporta de manera sistémica al cumplimiento de la meta.

En la organización, la capacidad de innovación es un resultado en sí mismo. Ocurre cuando a partir de su propia estrategia, la ejecución de los procesos clave y bajo una dirección intencionada, como sistema, consigue la generación de capacidades para la creación de objetos de valor necesarios para ella, el cumplimiento de la meta, la resolución de problemas, la efectividad organizacional y un ambiente laboral saludable, como consecuencia también de un proceso continuo de aprendizaje. Cuando consigue ser parte de la cultura organi-

zacional, termina siendo un proceso natural y clave, que transversaliza otros en ese ámbito.

El papel de la dirección y el liderazgo para su desarrollo es esencial. Las capacidades de innovación son condicionadas también por el empoderamiento que los líderes sean capaces de trasladar a los innovadores. Depende de cuánto sean capaces de promover entornos que motiven a los trabajadores a tener la iniciativa ante los desafíos, asumir riesgos y construir soluciones a esas problemáticas.

Una dirección vertical, rígida y centralizada tendrá menos posibilidades de incentivar la innovación en una organización, porque requiere de una cesión de «poder» en este ámbito, no de la responsabilidad, que con la tarea tienen los directivos.

En Cuba el reto es aún mayor; aunque con claridad desde la política se esboza la intención de promover la innovación como un proceso de generación de riquezas para la sociedad,⁴⁰ aún no se consigue engranar en el sistema de las ciencias y menos en el empresarial, tanto estatal como privado. Se destaca como uno de los elementos esenciales de una «buena gobernanza» una «planeación estratégica orientada a la innovación en la gestión gubernamental y en todos los ámbitos de la sociedad».⁴¹

En una publicación que realiza un análisis crítico del tema en el panorama nacional, se plantea la importancia de los sistemas nacionales de innovación; al tiempo se subraya que aún, dentro del enfoque de desarrollo de la sociedad «se encapsula junto a la ciencia, la tecnología y el potencial humano».⁴² La innovación requiere repensarse como enfoque que no solo se relaciona con

⁴⁰ Miguel Mario Díaz-Canel y Mercedes Delgado: «Gestión de gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo».

⁴¹ Ídem.

⁴² Ileana Díaz: «La innovación en Cuba: una valoración crítica».

la producción científica, también con la generación y producción directa del patrimonio.

En algunos estudios sobre cultura organizacional se refiere cómo las características de las empresas, por lo general, no se corresponden con las necesarias para la innovación. Además, en las mismas no se reconoce o estimula el riesgo, limitadamente es estimula la mejora y no se aceptan errores.⁴³

En ese difícil escenario, la incorporación al entramado laboral con más fuerza del sector privado en Cuba, en los últimos cinco años —con la creación y administración de estructuras organizacionales formales más complejas, como las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)—, se complejiza aún más. En estos nuevos empresarios es necesario continuar incentivando una mirada más estratégica de sus negocios, en la cual la generación de capacidades de innovación sea prioritaria dentro de los procesos que se lleven a cabo, más en un escenario socioeconómico como el cubano.

En un estudio sobre la importancia de la innovación en un grupo de MIPYMES en Colombia se constató el impacto directo que tiene; significando un aumento en la rentabilidad y crecimiento de las empresas. Se identifica la innovación como un factor crítico para su supervivencia y éxito.⁴⁴

Para la Psicología organizacional son varios los retos en este tema. Continuar estudiándolo y aportando nuevas metodologías para su caracterización, diagnóstico en el ámbito laboral y propuestas de intervención para la generación de capacidades de innovación, resulta vital.

⁴³ Ídem.

⁴⁴ Edgar Julián Gálvez: «Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia».

Por otra parte, la participación en la formación de directivos, líderes, empresarios y trabajadores, de manera general, es un paso esencial en función de dotar a las organizaciones de herramientas para fomentarla. En paralelo, deben desarrollarse acciones que busquen informar, visibilizar y sensibilizar sobre este tema, tanto al sector empresarial, como académico y tomadores de decisiones a nivel gubernamental.

Al tiempo, no debe descuidarse la mirada a la seguridad y salud mental. En el ejercicio de estas capacidades, los trabajadores no están exentos de riesgos psicosociales como consecuencia de una inadecuada gestión. El estrés y la fatiga laboral, pudieran afectar tanto a trabajadores como directivos, vinculados mayormente con estos procesos.

De manera general, la capacidad de innovación es un asunto que tiene una incidencia directa sobre la efectividad de la organización y sus posibilidades de supervivencia ante las amenazas externas y las problemáticas internas. Su importancia y gestión, como proceso clave en el espacio laboral constituye un reto para la comunidad empresarial y científica en Cuba.

El problema de la fluctuación laboral y cómo analizarla

MSc. Marta Martínez Rodríguez

La fluctuación laboral es uno de los fenómenos que afectan hoy a las organizaciones laborales cubanas, siendo este uno de los problemas profesionales para la Psicología Laboral y de las Organizaciones. En los últimos años se le ha dedicado escasa atención desde las ciencias sociales y existe poca producción científica autóctona respecto al tema, a pesar de su creciente incidencia.

Las razones por las que las personas permanecen en el trabajo son diferentes de las razones por las que abandonan el mismo. La fluctuación laboral es común en todos los centros de trabajo. Está multideterminado por causas externas o internas a la organización laboral y difiere según sea el sector de donde proceda el trabajador, el tipo de trabajo que desempeñe, la situación vital concreta del trabajador y sus características: necesidades, motivaciones, intereses, expectativas, competencias laborales, etc.

¿Qué se entiende cómo fluctuación laboral?

La expresión «fluctuación laboral» o su sinónimo «rotación laboral» se asocian con la movilidad laboral, cuando se produce un abandono no solo del cargo que desempeña la persona trabajadora, sino que también conlleva la salida del centro de trabajo.

Vista como un concepto más amplio, se refiere al movimiento mecánico de altas y bajas de los trabajadores en las organizaciones. Cuando un trabajador se desvincula del que, hasta ese momento, fue su centro de trabajo, causa baja y queda una plaza vacante que se cubre con el alta de un nuevo ingreso. También se puede entender en un sentido más estrecho, solo haciendo referencia a las bajas o salidas voluntarias, por decisión personal o laboral hacia otra organización. Nuestro interés se centra en esta última forma de entender el concepto. Por tanto, causas como: la jubilación, la pérdida de idoneidad o la muerte de un trabajador no se consideran en el análisis de la fluctuación laboral.

Determinantes o motivos de salida

Generalmente, la decisión de salida es la expresión del descontento, la desmotivación y la insatisfacción laboral que sienten algunos trabajadores, muchas veces influenciada por un conjunto de aspectos relativos a una insuficiente gestión de los recursos humanos o de los estilos de dirección.

Actualmente, es un fenómeno que se ha acentuado en el mundo entero. En la Cuba de hoy, afecta a todos los sectores de la economía, sean productivos o de servicios, estatales o privados.

Los determinantes o motivos de salida o desvinculación del cargo ocupado y del centro laboral pueden ser diversos y se pueden clasificar en motivos externos e internos.

Externos son: la macroeconomía y el desarrollo tecnológico, ambos estrechamente relacionados. La primera actualmente golpea fuertemente a nuestras organizaciones laborales.

Los movimientos por motivos macroeconómicos, en parte, tienen que ver con:

- El comportamiento de la oferta y la demanda de oportunidades de trabajo.
- El comportamiento de la población económicamente activa.

Si el mercado laboral o de trabajo, donde están las oportunidades de empleo (oferta de plazas), está deprimido; o sea, hay pocas ofertas de plazas, el trabajador tiende a permanecer en su puesto, aunque esté descontento. Es posible que el trabajador esté en una búsqueda pasiva, esperando que aparezca una oferta de plaza mejor que la suya.

Por otro lado, si en el mercado de recursos humanos (población económicamente activa) priman las personas en búsqueda de trabajo, estén desempleados o empleados; y la oferta de plazas es pobre, habría muchos candidatos de donde seleccionar. La competencia entre ellos es grande y se dificulta lograr un nuevo empleo. En este caso las organizaciones se pueden beneficiar con procesos de selección más rigurosos para captar a los trabajadores más idóneos y tienen mejores oportunidades de sustituir a los trabajadores que causen baja.

En sentido contrario: si el mercado de trabajo es atractivo; o sea, hay muchas ofertas de plazas y pocos candidatos para los puestos, el cubrir una vacante se hace difícil para la organización. Hay mucha competencia en la oferta de vacantes a cubrir. En esta situación los sujetos en búsqueda de trabajo tienen más opciones para encontrar trabajo y las organizaciones deben seleccionar sujetos que quizás no cumplan todos los requisitos, haciendo su proceso de selección más flexible.

En Cuba la coyuntura económica actual no es favorable y afecta a todos los sectores de la economía. El surgimiento de nuevos actores económicos como el mercado laboral no estatal

(MIPYMES, Cooperativas) estimula la fluctuación laboral. Factores como: la elevada inflación, la circulación de varias monedas y depreciación de la moneda nacional (CUP), el bajo poder adquisitivo del salario, el desbalance de salarios entre el sector estatal y privado, presupuestado y empresarial, entre otros; conducen a una migración de fuerza de trabajo del sector estatal al no estatal, del sector presupuestado (más desfavorecido en cuanto a salario y condiciones laborales) al sector empresarial o no estatal. Cuando esta fluctuación provoca la pérdida de personal altamente calificado, con vasta experiencia laboral se hace más difícil sustituirlos. Muchos de estos profesionales pueden terminar ocupando cargos o puestos de trabajo que están muy por debajo de sus capacidades, lo cual conduce a una pérdida inestimable de talento humano, por no estar en el lugar idóneo para aprovechar sus competencias profesionales.

Por otra parte, la migración, sobre todo de jóvenes hacia el exterior, es alta y hay ciudadanos que viven de fuentes de ingreso externas, de remesas y no sienten la necesidad de trabajar. Esto, unido a la baja atracción de una parte del mercado de trabajo (sobre todo estatal y presupuestado), conduce al desempleo voluntario y a la pérdida nacional de fuerza de trabajo activa capacitada.

Los motivos internos tienen su origen en el centro laboral, las características del cargo, la situación vital concreta del trabajador y sus características. Ejemplos de razones internas son: el balance vida laboral / vida personal; el tipo de supervisión ejercida sobre el personal; la política de salarios y beneficios de la organización, su prestigio; el clima y cultura organizacional; el grado de flexibilidad de la organización; las oportunidades de promoción y crecimiento profesional; las condiciones físico ambientales a las que están expuestos los trabajadores; la

política de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de los recursos humanos; el reglamento disciplinario; y la variedad de exigencias, autonomía, importancia; la situación familiar y de vivienda o lejanía del centro del trabajador, sus expectativas laborales, su grado de motivación, satisfacción y compromiso con su labor y su centro de trabajo, entre otros.

Criterios de clasificación de la fluctuación laboral

Existen diferentes criterios de clasificación.

Según el grado de influencia en la sociedad Rudhard Stollberg la clasifica en cuatro categorías:

1. Inevitable: cuando el movimiento ocurre por alguna razón de causa mayor (muerte, invalidez, jubilación).
2. Socialmente necesaria: cuando se produce por la decisión de otros niveles y no por el deseo del empleado. Ejemplos son: despido, traslado a otra entidad de la misma empresa, por capacitación debido a cambio de tecnología, por cumplir una condena.
3. Socialmente defendible: cuando la salida se produce por la voluntad o decisión individual y tiene una justificación socialmente aceptable. Ejemplos son: la reunificación familiar, ganar un mayor salario, lograr un mayor desarrollo profesional.
4. Socialmente rechazable: es el abandono por decisión individual que se produce por una razón banal, que no tiene utilidad para el trabajador ni para la sociedad. Ejemplo de ello puede ser el cambio por un capricho de la persona.

Según el origen de la decisión se clasifica en tres: decisión de la entidad, decisiones superiores y por decisión del trabajador. Es esta última categoría la que nos interesa para el cálculo de los indicadores. La decisión del trabajador puede ser: de índole personal o de índole laboral.

Según el criterio de voluntariedad se puede clasificar en: involuntaria o incontrolable (la decisión no la toma el trabajador) y voluntaria o controlable (la decisión la toma el trabajador). La voluntaria puede ser: disfuncional o indeseable (va en contra de los intereses de la organización) y funcional o deseable (cuando favorece a la organización).

Costos de la fluctuación

Para las organizaciones laborales la fluctuación es fuente de preocupación, por los costos que implica la salida de un trabajador. Estos se hacen mayores mientras más calificada sea la persona, mayor experiencia laboral tenga, mayor tiempo requiera para lograr el máximo desempeño.

Los costos son en diversos rubros. Hay costos tangibles: económicos, de tiempo, de producción. Pero también hay costos intangibles: en la gestión de recursos humanos son altos, hay que invertir nuevamente en recursos para el reclutamiento, selección, capacitación, y hay costos sociopsicológicos por efectos sobre el clima organizacional y la sobrecarga de los trabajadores que permanecen.

Estos costos se podrían calcular. Sin embargo, las organizaciones laborales cubanas apenas calculan el índice de fluctuación laboral. Las ciencias económicas pueden aportar mucho en este sentido.

Análisis de la fluctuación laboral

Llevar a cabo un análisis o diagnóstico de la fluctuación laboral ayuda no solo a conocer las proporciones de trabajadores que dejaron la organización o piensan hacerlo, también permite diseñar estrategias preventivas para la retención e introducir medidas de mejoras en la organización.

Para ese diagnóstico nos podemos valer de diferentes estrategias y métodos. Podemos usar encuestas por cuestionarios, entrevistas de salida, grupos focales, análisis de datos de archivo y de textos de los contenidos de las encuestas, actas y otros documentos. Generalmente, las organizaciones tienen un modelo de cuestionario de salida o una guía para una entrevista semiestructurada que permite develar las causas de la fluctuación. Ambas alternativas son las más aplicadas para obtener información.

El análisis de fluctuación, generalmente, se lleva a cabo teniendo en cuenta diferentes indicadores. Los indicadores siempre se calculan con las bajas por decisión individual voluntaria, aunque pueden hacerse con otras cifras. El diagnóstico se puede realizar a nivel de empresa, área, departamento. El estudio se hace para un período de tiempo determinado, generalmente es anual, pero se puede tomar cualquier otro intervalo como puede ser mensual, semestral.

Los indicadores utilizados con mayor frecuencia para el diagnóstico son los de la fluctuación real y la fluctuación potencial. Estos y otros índices o tasas se pueden determinar de manera global o de manera segmentada a partir de diferentes criterios que pueden ser temporales (mensual, trimestral, semestral, pero generalmente se determina para el año natural); según la estructura (la organización, las áreas, los

departamentos); el tipo de fluctuación (voluntaria, involuntaria, personal, laboral, etc.); la edad, etc., en dependencia de nuestros objetivos de estudio.

En las empresas, generalmente, se llevan estadísticas de las bajas ocurridas, esta es la fluctuación real, número de empleados que se deben reemplazar en una organización en un período de tiempo dado. Las razones de salida se estudian a partir de las estadísticas de la empresa o investigaciones utilizando encuestas o entrevistas a los que están por irse o que ya se fueron. Para calcular la tasa o índice de fluctuación real (IFR) se utiliza la fórmula:

$$\text{IFR} = \frac{\text{Total de trabajadores que causaron baja por decisión individual} \times 100}{\text{Promedio de trabajadores en la unidad de tiempo}}$$

La fluctuación potencial se refiere a aquellos que se encuentran en la organización, pero que piensan abandonarla en un corto, mediano o largo plazo. Por lo que, en cualquier momento, lo que solo ha sido una idea se lleva a vías de hecho, se convierte en una salida definitiva. Los deseos de salida se estudian a partir de preguntas concretas que se incluyen como parte de las encuestas de satisfacción que se deben aplicar de manera sistemática a muestras de trabajadores. Su estudio tiene un carácter preventivo y permite anticipadamente poner al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización. Conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y evitar que esos trabajadores causen baja de la organización, pues en la mayoría de los casos son los más capaces y calificados. Para calcular la tasa o índice de fluctuación potencial (IFP) se utiliza la fórmula:

$$\text{IFP} = \frac{\text{Total de trabajadores que desean causar baja} \times 100}{\text{N (Número de trabajadores encuestados)}}$$

Los pasos para el diagnóstico son:

1. Levantar la información necesaria, ya sean las estadísticas existentes que se recogen por la organización o la recogida al aplicar cuestionarios, entrevistas u otras técnicas.

Estos cuestionarios incluyen preguntas que permiten calcular las tasas, explorar las causas de salida y las posibles medidas de cambio.

2. Calcular, analizar e interpretar las diferentes tasas y procesar estadísticamente otros datos recogidos para identificar los factores que determinan la salida de la organización.

El análisis de los datos recogidos se puede hacer de manera global o también de manera segmentada, utilizando diferentes criterios para la comparación de grupos, de acuerdo a los objetivos específicos que se persiguen. Los criterios para segmentar pueden ser variables sociodemográficas y/o laborales. Metodológicamente, estas variables son independientes, también llamadas factores, porque son las que se manipulan y pueden tener alguna influencia sobre la intención de fluctuar del trabajador.

En las sociodemográficas se debe prestar especial atención a las clasificadas como variables mediadoras o inter-

vinientes porque se sabe pueden influir en los indicadores. Ellas son:

– La edad: los jóvenes tienden a fluctuar más porque están buscando elevar su empleabilidad y encontrar su nicho en la vida laboral.

– El sexo: las mujeres tienden a fluctuar por motivos personales, los hombres, por motivos laborales.

– El nivel de instrucción: abandonan como tendencia los menos calificados y a igual calificación, los que tienen peores condiciones de trabajo.

– La ubicación geográfica: también existe una diferencia significativa, pues en los territorios pequeños la rotación real es menor.

Como se explicó anteriormente, estas causas pueden estar muy influenciadas por las condiciones macroeconómicas, sociales y la situación vital del trabajador. Por ejemplo: la situación de envejecimiento poblacional genera una sobrecarga de las labores de cuidado sobre miembros de la familia, en especial sobre las mujeres por los estereotipos de géneros socialmente construidos. Muchas veces estas labores de cuidado (de adultos mayores o personas en situación de discapacidad) son incompatibles con mantener una vida laboral activa, en especial por la prevalencia del trabajo presencial y la baja utilización de las modalidades de trabajo a distancia. También, es posible que contribuya a las tasas de fluctuación (nuevamente de mujeres) la insuficiente capacidad de círculos infantiles para posibilitar la reincorporación de las madres con hijos pequeños. Por otra parte, la situación crítica del transporte contribuye al éxodo de

trabajadores, en especial si estos viven en lugares lejanos a su centro de trabajo y la organización no garantiza su traslado.

Entre las variables laborales se encuentra la antigüedad, donde la tendencia de salida está en los que llevan menor tiempo de permanencia en la organización, las personas con más de diez años son más estables.

Para interpretar adecuadamente las tasas hay que comparar los resultados obtenidos con los valores considerados patrones, ya sean tasas anteriores u otros indicadores externos. Estos patrones pueden ser: datos históricos, estadísticas organizacionales, del sector, la región, el país, etc.

No existe un valor normativo o patrón predefinido a partir del cual se pueda clasificar la tasa de fluctuación como mala, regular o buena. Para Pablo García Schwerert la tasa sería favorable si no excede el 5% o el 7%. Para otros investigadores del campo de estudio el tope es el 15% y todo lo que exceda ese valor es desfavorable.

Cuando se compara si el índice o tasa excede al patrón, la fluctuación es alta, estamos ante una posible debilidad de la empresa. Si, por el contrario, es baja, siguiendo los criterios anteriores, deviene fortaleza, hay estabilidad en los trabajadores. Puede ocurrir que, al comparar, la tasa reciente sea menor que la tasa anterior, pero sigue siendo alta, esto es indicador de mejoría. Las medidas de intervención tomadas para superar la deserción al parecer están surtiendo efecto, pero hay que dar seguimiento.

3. Toma de decisiones, elaborar planes de medidas con propuestas concretas que ayuden a mejorar la situación existente.

Algunos elementos que se deben tener en cuenta en este paso son:

- La cifra de 0% de fluctuación no es realista, siempre existirá alguien que desee el cambio.
- Fluctuación no necesariamente es sinónimo de disfuncionalidad.
- No existe un número predefinido a partir del cual se pueda valorar la situación de buena o mala, el criterio de decisión es la comparación.
- La fluctuación siempre tiene un costo, depende de las características de los que fluctúan.
- La solución no está en incrementar salario, aunque el incremento puede ser un paliativo en un momento dado.
- Se puede disminuir si hay interés en ello.
- El jefe es determinante, aproximadamente el 50% de la satisfacción está determinada por la calidad de las relaciones jefe-subordinado.

Algunas medidas que los directivos pueden poner en práctica para contrarrestar la fluctuación son:

- Ofrecer salarios competitivos con respecto a la competencia.
- Priorizar el reclutamiento interno para cubrir las plazas vacantes.
- Cuidar el proceso de selección.

- Facilitar la formación y el desarrollo de los trabajadores.
- Retroalimentar, motivar, reconocer, elogiar, reconocer los desempeños sobresalientes.
- Promover una cultura positiva, de excelencia, trabajo en equipo, respeto, honestidad.
- Cuidar el estilo de dirección.
- Mantenerse actualizado e informado.
- Evitar estresar en exceso a sus trabajadores.
- Promover un balance entre la vida laboral y la vida familiar/social.

Los factores que se deben promover a nivel de organización para lograr y/o mantener el sentido de permanencia incluyen:

- Orgullo organizacional.
- Cultura corporativa.
- Liderazgo empresarial, efectividad de los jefes, estilo de dirección efectivo.
- Confianza y respeto.
- Reconocimiento y aprecio, recompensas y compensaciones justas.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Promoción potencial.
- Comunicación efectiva.
- Justicia organizacional.
- Cumplir las promesas.

- lealtad, compromiso con la misión, metas y procesos de la organización,
- proyecto de vida organizacional atractivo para sus trabajadores,

Los factores que se deben priorizar a nivel de actividad laboral incluyen:

- condiciones generales de trabajo higiénicas y saludables,
- suficientes recursos para hacer el trabajo,
- correspondencia entre exigencias de la tarea y competencias del trabajador,
- tarea que implique variedad de exigencias, retos, responsabilidad, autonomía y empoderamiento,
- tareas de elevada significación social y sentido personal para los trabajadores,
- equipos de trabajo cohesionados y enfocados en las metas comunes.

Retomando las palabras con que iniciamos este trabajo, las razones por las que las personas permanecen en el trabajo son diferentes de las razones por las que abandonan el mismo. Se debe trabajar para disminuir y prevenir la fluctuación, pero no podemos olvidar los factores que favorecen la retención.

Si bien existen factores macroeconómicos globales y otros propios de determinado sector que la organización laboral no puede controlar, sí puede gestionar procesos y variables que son propias de su dinámica interna que se asocian a la fluctuación laboral. Si estos procesos se

desarrollan de forma eficaz, la organización estará en mejores condiciones de afrontar las amenazas externas que el entorno supone para la fluctuación laboral y aprovechar las oportunidades con personal preparado y comprometido. No es una tarea fácil para las organizaciones cubanas, que también se enfrentan a una crisis económica internacional y a un crudo bloqueo impuesto por más de seis décadas que desgasta la economía cubana.

Breves conclusiones

En este libro hemos debatido sobre algunos de los problemas profesionales de la Psicología Laboral y Organizacional que más nos preocupan y ocupan a los especialistas. No son los únicos. Hay otros asuntos que merecen también nuestra atención y en próximas series debatiremos sobre ellos: el problema de la efectividad organizacional desde la perspectiva sociopsicológica (cómo gestionar los intangibles); el problema de la gestión del talento humano (cómo superar el empirismo dominante en estas prácticas); el problema de la satisfacción y la motivación laboral (sus diferencias); el problema de la gestión de los factores y riesgos psicosociales; entre otros. Todos son problemas complejos, por la influencia de múltiples variables de diferente naturaleza: objetiva y subjetiva. No existen fórmulas de solución preestablecidas y cada propuesta de intervención debe adecuarse a las características, recursos y cultura de la organización laboral y su entorno.

Quizás la estrategia más generalizable para todos los casos es la formación de directivos y trabajadores, para que estos puedan tomar las decisiones más acertadas. Establecer claramente para todos la visión de futuro, afrontar la incertidumbre con actitudes positivas para asumir riesgos y aprender, abordar la solución de problemas con una visión sistémica y estratégica.

Por ello, las ciencias sociales —dentro de ellas la Psicología— deben mantenerse unidas en el análisis y la transformación de las organizaciones laborales en aras de lograr la sostenibilidad económica que el pueblo cubano necesita y merece.

Los autores

Referencias bibliográficas

Contexto laboral cubano y sus retos para la Psicología del Trabajo

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA: *Constitución de la República de Cuba*, recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>.

DÍAZ PÉREZ, MAIKY; MARTA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ; ARIANNE MEDINA MACÍAS Y ADALBERTO AVILA VIDAL: «Formación de másteres en Psicología Laboral y de las Organizaciones», en Colectivo de Autores: *Psicología laboral y organizacional. Avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba*, Editorial Cubasolar, La Habana, pp. 19-34.

MEDINA, ARIANNE Y ADALBERTO AVILA: «El perfil profesional del psicólogo laboral/organizacional en Cuba. Retos a la formación», *Revista Cubana de Psicología*, 3 (4), pp. 146-162, Número especial 2021. <http://www.psicocuba.uh.cu/index.php/PsicoCuba/article/view/72/pdf>

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA: *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. En Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (I). La Habana: UEB Gráfica de Villa Clara.

TRIANA, JUAN: *Economía cubana para 2023: hacen falta alas*. Disponible en: <https://oncubanews.com/opinion/columnas/contrapesos/economia-cubana-para-2023-hacen-falta-alas/>

El problema de la dirección como conductora de cambios

ANAYA CRUZ, BETSY Y HUMBERTO BLANCO ROSALES: *Apuntes sobre economía cubana y covid-19*, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) y Fundación Friedrich Ebert (FES).

BLANCO GARCÍA, YAIMA Y HELENA MOROS FERNÁNDEZ: «Organizaciones ¿Saludables? Estrategias desde la Dirección», *Revista cubana de salud y trabajo*, vol. 23, no. 1.

DE MIGUEL, MARÍA LUISA: *7 retos organizacionales que dan respuesta al mentoring*. Recuperado de: <http://aquavitacoaching.com/modelomentoring-la-organizacion-del-siglo-xxi/>

KOTTER, JOHN: *El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito*, Harvard Business Review, 1991.

MARTÍN LINARES, XIOMARA; ALINA SEGREDO PÉREZ E IRENE PERDOMO VICTORIA: *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*, Educación Médica Superior, 27(3), pp. 288–295.

PACHECO ESPEJEL, ANDRÉS: «El proceso de dirección integral de las organizaciones como problema teórico, metodológico y práctico», *Revista Cairn Info*, 2, no. 11, 2012, pp. 169–178.

RAMÍREZ, MARBELIS: «Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional», *Revista de Ciencias Sociales*, XVIII (4), 2012, pp. 89–98.

SERRATE-ALFONSO, ANNIA; LUIS ÁNGEL PORTUONDO-VÉLEZ; NIDIA SÁNCHEZ Y ROBERTO SUÁREZ-OJEDA: «Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal», *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2014, pp. 2–12.

El problema de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
EU-OSHA: «Gestión de la salud y la seguridad en el trabajo en Europa: resultados de la segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-2)», resumen ejecutivo, Bilbao, España, 2018.

GARCÍA, ERNESTO Y ANTONIO GRANDA: «Proposición para perfeccionar la conquista social de la seguridad y salud de los trabajadores en Cuba», *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (4), 2013, pp. 689-707.

LINARES, TOMASA MARÍA; PEDRO JUAN ALMIRALL Y NINO PEDRO DEL CASTILLO: «Envejecimiento y condiciones de trabajo, ¿un problema para el tercer mundo?», *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 16 (1), 2015, pp. 55-60.

LINARES, TOMASA; YARISA JOVA; DELFÍN BARBÓN; WALDO DÍAZ Y GLADYS RABELO: «Apuntes sobre estrategia para la atención integral al trabajador en el nivel primario de salud», *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17 (1), 2016, pp. 55-59.

MEDINA, ARIANNE: *Programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo. Evaluación en una empresa biotecnológica*, Tesis en opción al grado de doctor en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba, 2017.

MEDINA, ARIANNE: «Gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo, en Colectivo de autores: *Psicología Laboral y Organizacional. Avances y Perspectivas de la formación de másteres en Cuba*, 2020, recuperado de: <http://www.facebook.com/100142318083535/posts/421306625967101/?sfnsn=mo>

MOLANO, JORGE Y NELCY ARÉVALO: De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una trans-

formación del sistema general de riesgos laborales, *Innovar*, 23 (48), 2013, pp. 21-32.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT): *Estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo*. Conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 91ª reunión, 2003.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) ISO 45001: *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso*, 2018.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) NC ISO 45001: *Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso*, La Habana, 2018.

ROMÁN, JORGE JUAN: «El especialista de la salud mental en Cuba ante la actividad laboral», *Alternativas cubanas en Psicología*, 5 (14), 2017, pp. 12-27.

El problema de la comunicación organizacional y el marketing interno

AVILA, ADALBERTO: «Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional», *Wimb Lu*, vol. 11, no. 2, 2016, pp. 15-30.

BARNEY, JAY B.: «Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view», *Journal of management*, vol. 27, no. 6, 2001, pp. 643-650.

BOHNENBERGER, MARÍA CRISTINA: *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*, Tesis de Doctorado, Universidad de las islas baleares, 2006.

CRUZ, ALEGNA: *Caracterización del Marketing interno en organizaciones laborales*, Tesis en opción al grado científico de Máster en Psicología laboral

y de las organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, 2020.

_____ : *Más allá de la excelencia... en busca del aprendizaje organizacional. Caracterización sociopsicológica de los atributos sociopsicológicos que contribuyen al desarrollo de organizaciones que aprenden*, Tesis en opción al grado científico de Máster en Ciencias de la Comunicación, mención Comunicación organizacional, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana, 2008.

GONZÁLEZ, BEATRIZ: *Validación de constructo y criterio del cuestionario de marketing interno para su aplicación en organizaciones laborales cubanas*, Tesis de Licenciatura, Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, 2022.

GRÖNROOS, CHRISTIAN: *Service management and marketing*, Lexington, MA: Lexington books, 1990.

MONTOYA, MARÍA DE JESÚS: «Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos», *Razón y palabra*, vol. 100, 2018, p. 786.

MUHAMMAD, ARSHAD RAFIQ: «The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management», *Journal of Marketing Management*, vol. 9, no. 3, pp. 219-232.

PARASURAMAN, ANANTHANARAYANAN: «Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale», *Journal of retailing*, vol. 67, no. 4, 2002, p. 114.

RODRÍGUEZ, ANABEL: *Validación de contenido y fiabilidad del cuestionario de marketing interno para su aplicación en organizaciones laborales cubanas*, Tesis de Licenciatura, Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, 2021.

El problema de la innovación en organizaciones cubanas

- ALBARRACÍN, EDGAR Y DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LIMA: «Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia», *Revista Estudios Gerenciales*, 28(122), recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701912?via%3Dihub>
- CEVALLOS, ANTONIO; EDISON DUQUE Y TOMÁS ECHEVERRÍA: «Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador», *Espacios*, 39(11), recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p24.pdf>
- DÍAZ, ILEANA: «La innovación en Cuba: un análisis de sus factores clave», *Innovar*, 29(71), 43-54, recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/818/81859042004/html/>
- DÍAZ, ILEANA: «La innovación en Cuba: una valoración crítica», *Apuntes Contables* (24), 165-178, recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5989/7820>
- DÍAZ-CANEL, MIGUEL M Y MERCEDES DELGADO: «Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización», *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 2021, pp. 6-16.
- HERNÁNDEZ, DAYMARIS: *Caracterización de la Resiliencia Organizacional y Capacidad de Innovación en el Hotel Bello Caribe*, Tesis de Licenciatura, Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, 2021.
- LEE, KIBAEC Y JAEHEUNG YOO: «How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective», *PLoS ONE*, 14(11), recuperado de <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0223405>
- MEDARIS, ANNA: «What do people really want in their work? Meaning and stability», *2024 APA Trends Report*, 55(1).

ZAPATA, GERARDO: «Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas», *Revista Compendium*, 23(45), recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/880/88066290003/html/>

El problema de la fluctuación laboral y cómo analizarla

GARCÍA SCHWERERT, PABLO: *La fluctuación de personal en la empresa*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985.

STOLLBERG, RUDYARD: *Aspectos sociológicos del trabajo*, Empresa de producción y servicios del Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1986.



ocean sur

una editorial latinoamericana

www.oceansur.com • info@oceansur.com

Ocean Sur es una casa editorial latinoamericana que ofrece a sus lectores las voces del pensamiento revolucionario de América Latina de todos los tiempos. Inspirada en la diversidad étnica, cultural y de género, las luchas por la soberanía nacional y el espíritu antimperialista, desarrolla múltiples líneas editoriales que divulgan las reivindicaciones y los proyectos de transformación social de Nuestra América.

Nuestro catálogo de publicaciones abarca textos sobre la teoría política y filosófica de la izquierda, la historia de nuestros pueblos, la trayectoria de los movimientos sociales y la coyuntura política internacional.

El público lector puede acceder a un amplio repertorio de libros y folletos que forman sus doce colecciones: Che Guevara, Fidel Castro, Revolución Cubana, Nuestra América, Cultura y Revolución, Roque Dalton, Vidas Rebeldes, Historias desde abajo, Pensamiento Socialista, Biblioteca Marxista, El Octubre Rojo y la Colección Juvenil.

Ocean Sur es un lugar de encuentros.

RETOS ACTUALES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN EL CONTEXTO LABORAL CUBANO

La Psicología Laboral y de las Organizaciones o Psicología del Trabajo es una rama aplicada de la Psicología como ciencia y profesión que se ha nutrido en su evolución de otras disciplinas como: la filosofía, la administración, la sociología, entre otras. En la actualidad la Psicología del Trabajo se plantea como objeto de estudio la relación dialéctica individuo-actividad laboral-organización-entorno. Se ocupa de los fenómenos sociopsicológicos que se manifiestan y conforman en y a través de dicha relación, contextualizada en un ámbito material y sociolaboral e histórico concreto; y que inciden en la efectividad organizacional y el desarrollo personal.

Si bien la Psicología es una de las profesiones más afectadas por una representación social reduccionista, casi siempre relacionada al quehacer del psicólogo clínico, muy publicitado en los medios, en la última década la Psicología Laboral y de las Organizaciones ha logrado mayor visibilidad y reconocimiento social. Sobre los principales problemas profesionales que enfrentan las psicólogas (que son mayoría) y psicólogos dedicados a este ámbito queremos dialogar en este cuaderno.

