

La configuración subjetiva del ejercicio de la dirección. Propuesta de indicadores teóricos para su estudio

Daymarelis Maceo Vargas*

Resumen

La manera en que los individuos que ejercen la dirección interpretan, vivencian y representan el ejercicio de la misma, le da un matiz particular a su desempeño. Estos aspectos constituyen el sello distintivo que el dirigente le imprime a su accionar, en un contexto y tiempo determinado. El estudio de la categoría *configuración subjetiva del ejercicio de la dirección*, contribuye a perfeccionar los quehaceres en materia de dirección, que están orientados a la ordenación y control de procesos, y en dependencia con las peculiaridades de las organizaciones. Esta contribución es mayor aun considerando que no se conocen indicadores que permitan un acercamiento desde la teoría a las particularidades de la categoría *configuración subjetiva* con respecto a una actividad específica: dirigir. En este artículo se realiza una aproximación teórica a dicha categoría, y se proponen indicadores que permitan su abordaje en contextos laborales. Los indicadores de análisis que se definen son: representación subjetiva, vivencias, motivación y sentido subjetivo. Este acercamiento permite definir estos indicadores bajo una nueva mirada que parte desde la persona que la ejerce hacia los “dirigidos” y viceversa. Esto funciona como un proceso en forma de espiral que conlleva por sí solo a mejores índices de eficiencia.

Palabras clave: Configuración subjetiva – Dirección – Organización

The subjective configuration of the exercise of management. A proposition of theoretical indicators for its study.

Abstract

The way in which individuals who exercises the direction interpret, experience and represent it, gives a peculiar hue to their performance. These aspects are the hallmarks that the director prints to his actions in a specific context and time. The study of the category *subjective configuration of the exercise of management*, contributes to the improvement in the matter of management, which is oriented to the control and order of processes, and it depends on the peculiarities of the organizations. This contribution is even bigger considering there are no indicators to approach theoretically the *subjective configuration* category regarding a specific activity: direct. This article presents a theoretical approach to that category, and proposes indicators for its approach in work contexts. The indicators of analysis are subjective representation, experience, motivation and subjective sense. This assessment allows defining these indicators from a new perspective, which starts from the person who exercise the management towards the ones who are directed and vice versa, as a spiral process which leads to better efficiency ratios.

Keywords: Subjective configuration – Management – Organization

Introducción

El hombre y/o la mujer pasa la mayor parte de su vida en las organizaciones; convirtiéndose ellas en un espacio de realización o frustración de necesidades y motivos; de construcción de significados y sentidos subjetivos que orientan y regulan el vínculo peculiar que establece con el entorno organizacional que le rodea, que es a su vez histórico, social y cultural. Siendo al mismo tiempo, un área donde los diversos procesos y contenidos integrantes de la personalidad de dichos individuos se actualizan, desintegran e integran diferentes configuraciones subjetivas. Con esto se explica el hecho de que el sujeto ya es portador de un complejo sistema de configuraciones subjetivas que ha

elaborado y actualizado a lo largo de su historia de vida, tanto a nivel individual como social, en los diferentes espacios con los que se ha relacionado; siendo capaz de integrarlo al sistema de configuraciones subjetivas de la vida organizacional que al entrar a la organización ya funcionan. En esta interacción se adapta al medio formando parte y modificándolo para una mayor comprensión de la realidad objetiva y subjetiva existente. Este proceso de funcionamiento y estructuración de “complejidades”, es a lo que se conoce como subjetividad organizacional.

Siendo así, las organizaciones laborales más que ser en esencia humanas, funcionan en sí como “sujeto organizacional”; integradas a su vez por una cultura organizacional en la que prevalece un sistema de significados, sentidos psicológicos, sentimientos y

* Universidad de Granma. Email: dmaceov@udg.co.cu. República de Cuba

emociones que se manifiestan en los comportamientos y actitudes de su personal. Ahora bien ¿sería posible organizar y guiar las organizaciones y los individuos que las integran hacia el logro de los objetivos, sin la presencia de un sistema como lo es la dirección? Por todos es conocido que, si la persona está satisfecha en su centro laboral y con la forma en que es dirigido, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas y se implica en el proyecto de la empresa. Es por ello que a la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización.

Por tanto, resulta primordial la satisfacción del trabajador con el ejercicio de la dirección de su empresa para poder orientar y regular su actividad laboral a partir de la forma individual de internalizar los procesos que en ella se suceden, al asignarles sentidos y significados que integran las configuraciones subjetivas; como parte de las vivencias, sentimientos y emociones que despierta la relación significativa que establece con ella.

Todo lo cual viene a funcionar como un sistema, si se toma en cuenta el cómo es mediatizado el ejercicio propio de la dirección por los contenidos inmersos en las configuraciones subjetivas constituyentes de la personalidad de los directivos y que desempeñan un papel primordial en el desarrollo y efectividad de sus funciones, tanto para la organización como a nivel individual.

De ahí que resulta importante el abordaje de este proceso desde las particularidades del ejercicio de cada dirigente, que aun cuando se asemejen en directrices propias de los ambientes y entornos organizacionales tienen su especificidad en la configuración al interno de cada sujeto y su expresión comportamental, en consecuencia.

Sin dudas, la dirección es un tema de especial interés para todos los sistemas sociales por lo que ha sido ampliamente abordada desde diferentes teorías, se hace referencia aquí desde los postulados de Taylor (1901) hasta las teorías humanistas del tratamiento de los *recursos humanos*¹

Ahora bien, ¿pero qué estudios se han realizado atendiendo a esta categoría?

Entre los antecedentes teóricos y prácticos del estudio del tema se considera necesario resaltar la conceptualización proporcionada por Fernando González Rey (1997) con un valioso aporte teórico en su libro *Epistemología cualitativa y subjetividad* para la comprensión de la configuración subjetiva como categoría psicológica, así como del funcionamiento y conformación de la personalidad; sin dejar atrás una concepción de sujeto y metodología más coherente a la interpretación de la realidad de los mismos.

Sin embargo, su aplicación práctica es tratada más bien en otras investigaciones para optar por el título de Licenciado(a) en Psicología realizadas en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba como Configuración Subjetiva del Ejercicio de la Dirección en Mujeres y

Hombres Dirigentes (2002) de Raisa Rodríguez y Yezenia Ramayo; en la cual se aborda la temática desde un enfoque de género, buscando regularidades desde las características sociopsicológicas sobresalientes en mujeres y hombres que ejercen la dirección así como posibles contradicciones en su accionar a partir de las concepciones genéricas.

Por otro lado se encuentran otros estudios como Configuración Subjetiva de la Comunicación Organizacional en la Empresa Azucarera América Libre de Yoaris Bredy Sánchez (2008) y Configuración Subjetiva de los Valores Organizacionales de Irene Cordero (2009), en las que se aborda, desde una perspectiva cualitativa, la expresión de los indicadores de configuración subjetiva de los fenómenos estudiados en cada una. Enriqueciendo la interpretación y el acercamiento a la construcción de los sentidos de la realidad que hace el sujeto, se encuentran las tesis Acercamiento a la Configuración Subjetiva de la Capacitación de las Auxiliares Generales del Hogar Infantil de Neudys Manzano Vidal (2010), Percepción de la Dirección Administrativa en la Dirección Municipal de Salud de San Luis de Beatriz Reyes (2011) o Autonomía en Mujeres Directivas. Un Estudio de Casos Múltiples de Pilar González (2010).

A partir de esta lógica de análisis, el ejercicio de la dirección emergió como un tema ampliamente estudiado desde diversas aristas; ya fuere, teniendo en cuenta la visión que poseen los individuos del mismo asociada a sus procesos cognitivos y afectivos; como su expresión en la regulación y autorregulación del comportamiento en la organización. Tratando de obtener a través de ellos mejores niveles de eficiencia y eficacia, además de una mayor identificación de los trabajadores con la misma. No obstante la configuración subjetiva del ejercicio de la dirección desde los propios sujetos que la ejercen, buscando las concepciones y sentidos que le confieren, incluida su repercusión en la toma de decisiones de la organización y su propio decursar; independientemente del género al que pertenezcan, no ha sido abordada desde tales estudios. Dada la importancia que en la actualidad presenta para una mayor comprensión y acercamiento al factor humano, unido al futuro de las organizaciones laborales y de la nación. Por lo que el presente artículo pretende analizar y buscar la reflexión teórica acerca de esta categoría, proponiendo una serie de indicadores teóricos que permitan una mayor comprensión en los diferentes contextos.

Desarrollo

El individuo durante su desarrollo, en la interacción con el medio, internaliza los procesos y relaciones en las que participa y que en él se desarrollan de forma peculiar en dependencia de las formaciones, que teniendo como base su evolución biológica, pueda adquirir. Estas, a medida que avanza el proceso de

¹ Este es un término que ha ido cediendo espacio al de potencial o factor humano, pues se comienza a comprender al ser humano dentro de las organizaciones con un sentido más humanista, no ya con una visión "objetivizada" sino desde las potencialidades y recursos con que cuentan y pueden ser desarrollables por la propia organización para alcanzar niveles mayores de eficiencia.

crecimiento, se complejizan organizándose en configuraciones subjetivas. Las cuales, al tener como base los sentidos subjetivos, le permiten establecer una relación especial con el medio e interpretar la realidad objetiva; confiriéndole nuevos sentidos y significados propios, o simplemente actualizándolos; lo que le posibilita externalizarlos y transformar su “mundo”, mediante la regulación y autorregulación del comportamiento.

Siendo así la personalidad es un sistema de configuraciones psicológicas, estables en su funcionamiento pero no estáticas en su desarrollo, demarcando su carácter configuracional no solo en la organización de sus contenidos sino también en su funcionamiento (Fernández Rius, L. 2002). Dan cuenta al mismo tiempo de la ordenación de múltiples procesos que se desarrollan y articulan en la subjetividad individual a la que se refiere cuando categorías como ella (personalidad), configuración subjetiva y sentidos adquieren su expresión peculiar en el sujeto. Resaltando aquí el papel trascendental de la formación de los sentidos subjetivos en su orientación y regulación.

Ahora bien, ¿qué son en esencia las configuraciones subjetivas a las que se hace alusión? Se hace imprescindible para su entendimiento recurrir a la teoría de Fernando González Rey (1997, *Epistemología cualitativa y subjetividad*), quien desde una postura dialéctico - materialista explicó la dinámica de los elementos que la componen y su funcionamiento en la regulación y autorregulación del comportamiento del individuo. Sin olvidar, el paradigma de la complejidad elaborado por el teórico francés Edgar Morín (2004), que de alguna manera se encuentra explícito en los análisis desarrollados en este artículo y refuerzan la posición epistemológica desde donde se erigen los planteamientos expuestos. A partir del cual el mundo se estructura y funciona como un todo indisoluble, en el cual nuestro espíritu individual posee conocimientos ambiguos, desordenados, que necesita acciones retroalimentadas. Para lo que propone un abordaje de manera multidisciplinar y multi-referenciada en pos de lograr la construcción del pensamiento que se desarrolla con un análisis profundo de elementos de certeza. Estos elementos se basan en la complejidad que se caracteriza por tener muchas partes que forman un conjunto intrincado y difícil de conocer.

De esa forma, la categoría expresa la constitución subjetiva de los distintos tipos de relaciones y actividades que caracterizan la vida social de la persona. Las configuraciones son categorías complejas, pluridimensionales, que representan la unidad dinámica sobre la que se definen los diferentes sentidos subjetivos de los eventos sociales vividos por el hombre. Su carácter pluridimensional, vendría en el sentido de la integración de variados elementos que se han convertido en estados portadores de un valor emocional estable, como en el caso de los estados emocionales. Dichos estados guardan su sentido subjetivo solo en la interrelación necesaria con otros estados constituidos en las configuraciones subjetivas a las que se integre.

Al decir de González Rey (1997, citado en Manzano Vidal, 2010, p.19), la configuración subjetiva es “la organización de sentidos subjetivos que definen los procesos simbólicos y las emociones que se integran de forma inseparable en relación a las experiencias del sujeto dentro de los espacios simbólicos de la cultura”.

La constitución de una configuración a nivel subjetivo no se expresa linealmente desde la lógica de que lo externo se impone desde fuera y define lo interno; sino más bien en su constitución, lo externo aparece definido dentro del propio proceso de externalización del mundo subjetivo del sujeto. Esto se refiere al hecho de que en el proceso de interacción con el medio, de actuar sobre y con él, el sujeto produce hechos y situaciones, que en su novedad, aparecen desligados del o los procesos que le dieron partida, deviniendo en internos en la formación de los sentidos subjetivos.

Como parte de la constante interrelación dinámica con el medio histórico, social y cultural el individuo, en la medida de la satisfacción de sus necesidades y la representación sobre ello, experimenta sentimientos y emociones que conforma en vivencias y ciertos estados dinámicos; los cuales al entrar en relación con otros adquieren un determinado sentido subjetivo y conforman las configuraciones subjetivas. Solo en este espacio se define su verdadero sentido. Dichas configuraciones se relacionan con otras presentes en la personalidad, en relación a los estados dinámicos que la integran y sus sentidos subjetivos; actualizándose en las constantes emociones y sentimientos que el sujeto vivencia en la relación con ese medio que además le exige la puesta en práctica de ellas para comprender la realidad. En este complejo proceso adquieren cierta estabilidad; superponiéndose, contraponiéndose y jerarquizándose en dependencia de su fuerza y sentido en la constitución subjetiva actual de la personalidad.

Dinamismo abordado por Lourdes Fernández al citar que “toda configuración subjetiva responde tanto a determinantes intrapsíquicos, que perennemente se están integrando y desintegrando en el contexto de configuraciones más relevantes, como al comportamiento del sujeto en el plano interactivo y subjetivo”. (González Rey, 1997 citado por Fernández Rius, 2002 p.49).

Desde esta lógica, al tratar la concepción de configuración subjetiva pierde sentido la división entre lo biológico, cerebral, cognición, afecto, moral o cultural, pues todos constituyen una unidad funcional de notable validez para la comprensión de los fenómenos de naturaleza subjetiva. Al decir de González Rey (1997), en las configuraciones se constituye subjetivamente lo afectivo, pues en ellas las emociones diversas, asociadas a los estados dinámicos que la constituyen, se convierten en sentidos subjetivos estables del sujeto. Este es un proceso cuyo carácter dinámico no se define solo por componentes de naturaleza afectiva de la personalidad, sino por el propio sentido subjetivo de las operaciones y capacidades intelectuales organizadas, alrededor de las relaciones y actividades que se constituyen a nivel

subjetivo en las diferentes configuraciones de la personalidad.

En tal sentido es que en este análisis se hace alusión al concepto de configuración subjetiva acuñado por González Rey (1997) y se enriquece en relación a los objetivos del estudio, por lo que se concibe como Configuración subjetiva del ejercicio de la Dirección *al nivel de integración superior de los sentidos psicológicos que se constituyen en el sujeto organizacional en función de una actividad concreta: dirigir*.

La dirección, como tema de necesario abordaje por los diferentes especialistas, se relaciona estrechamente con el surgimiento en el plano empresarial de las grandes compañías, así como con la aparición y desarrollo de la psicología industrial, lo cual ha suscitado su abordaje desde diferentes perspectivas. Son de destacar los aportes de investigaciones como las hechas por Taylor (1911) sobre la dirección científica del trabajo; el lado humano de la empresa de Macgregor (1969); el rol, conflicto y ambigüedad en las organizaciones por Robert Kahn (1978); la toma de decisiones como proceso social, modelos descriptivos y normativos de la conducta del líder por Víctor H. Vroom y Arthur G. Jag (1979). Entre muchos otros que desde el pasado siglo resaltaban la importancia del factor humano dentro de las empresas y de sus directivos.

De ahí que se considere *dirigir*, como la acción de conducir al sujeto organizacional (con ello se entiende tanto al individuo como al grupo y la organización), hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos de dicha institución. Es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y asimismo, los pueda alcanzar según la opinión de Mary Parker Follett (1992, citado en Cordero Leyva, 2009). Por tal razón se asume como una actividad consciente y especializada; por supuesto, sin querer inmortalizar la figura del directivo(a) en dicho puesto como un dios al que se le está vedada la posibilidad de cometer errores.

Desde un punto de vista formal, según (Reyes, 2011), es el proceso de trabajar con y a través de otras personas con el fin de conseguir objetivos para la organización de un modo eficaz. En esta línea lógica de pensamiento es importante destacar que los ocupantes del puesto forman parte de la organización, de ese sujeto organizacional así como la forma de dirigir, los resultados y autoridad asignadas a su rol, parte de la cultura organizacional que legitima y legaliza el actuar en la empresa durante el decurso del tiempo; lo que le permite, a su vez, funcionar como un sistema adaptativo complejo. De aquí que los dirigentes empresariales, no sólo deben preocuparse por acrecentar las utilidades, sino también por convertir a las empresas en verdaderos centros de aprendizaje en que los individuos puedan desenvolver su potencial de desarrollo profesional y, también, que es lo más importante, puedan vivir su vida con plenitud y dignidad.

Un directivo en cualquier empresa, siguiendo el criterio de Henri Fayol (1925, citado en Manzano Vidal,

2010), independientemente de la esfera de actuación, de las características específicas de cada actividad y del nivel en que se lleve a cabo, cumple diversas funciones como son: la planificación (proceso de determinación de los objetivos a alcanzar, así como los plazos y recursos para lograrlo); organización (proceso de creación de la red de relaciones entre los diferentes miembros para asegurar la integridad y funcionamiento de la Organización); integración de personal (actividad para lograr dotar al personal y mantenerlo en las posiciones creadas por la estructura organizativa); dirección (guía y supervisión de los subordinados y procesos) y el control (vela por la adecuación de los acontecimientos a los planes, mide la ejecución, corrige las desviaciones negativas y asegura el cumplimiento de las fases). Las cuales deben comprenderse en su conjunto y funcionar de forma equilibrada según lo demande la situación en el proceso de dirección a la que se enfrente el sujeto ocupante del puesto; tratando de mantener la armonía del sistema abierto, complejo, dialéctico e integrador en el que se inserta, que es la organización.

El directivo debe poseer diversas habilidades para enfrentar sus funciones y en este sentido un punto de partida lo constituyen las referidas por Katz, R. L (1966, citado por Stoner, J. 1990) quien las clasifica en destrezas técnicas, humanas y conceptuales. O bien se podría realizar una aportación al introducir, según las líneas de investigación internacional de la actualidad que relacionan elementos de la Teoría de la complejidad (Morí, E., 2004) a las ciencias de la administración y las organizaciones, tres conceptos claves de la Teoría del Caos (ILSA Prigogine, 1977; citado en "Teorías de la complejidad: un paradigma para el estudio de las organizaciones"), como son el control, la creatividad y la sutileza. Sin embargo, en el contexto cubano cobran en el especial auge las planteadas por el teórico Codina Jiménez, A. (2004) siendo estas: la habilidad de dirección o enfoque estratégico; de comunicaciones interpersonales; de estrategias y técnicas de negociación; manejo de conflictos; trabajo en equipo; liderazgo y motivación; diagnóstico de problemas y toma de decisiones; administración del tiempo y delegación de autoridad; reuniones productivas y gerencia del cambio.

Refiriéndose las mismas, en orden de aparición, a la destreza que posea el directivo de vincular la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que consiguieran generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización. Elementos que se integran a la posibilidad que tiene para identificar y utilizar las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación en su accionar. Unido a su capacidad para descubrir (en el proceso de negociación) qué podría interesarle a la "otra parte" que él pueda, al mismo tiempo, satisfacer con el menor costo posible; obteniendo a cambio "algo" de mayor valor. Además de la posibilidad de convertir las dificultades en oportunidades mediante el manejo de los conflictos, de

poder guiar y lograr la identificación de los trabajadores con la organización a través del trabajo en equipo. Todo esto, con la capacidad para liderar y motivar al resto del colectivo laboral, poniendo la mirada en los elementos que los movilizan. También de descubrir y tratar en tiempo las dificultades presentes en la institución, al tomar las decisiones precisas para eliminarlas o atenuarlas. Para lo cual hace uso y distribución de su tiempo, pudiendo delegar en los subordinados la autoridad para desempeñar ciertas tareas, en busca de una mayor efectividad. Sin olvidar la adopción del cambio necesario para mantener el equilibrio y la sostenibilidad de la organización en el entorno.

Abordados algunos elementos básicos de la dirección se llega a los mencionados indicadores teóricos identificados de la categoría, quienes, atendiendo a la estructuración de los componentes al interno de las configuraciones, quedan definidos como: representación subjetiva, vivencia, motivación y sentido subjetivo. Ellos forman así, una sólida base para el conocimiento y profundización de las configuraciones subjetivas del ejercicio de la dirección, y se exponen a continuación.

Representación subjetiva

Las representaciones subjetivas constituyen un proceso a través del cual el individuo comprende la realidad objetiva con la que se enfrenta diariamente; mediante ella, al decir de Zaldívar (1999), “el hombre ve al mundo y opera sobre él” (p.167). Constituyen formas de organizar los contenidos de lo real, incluyendo esto tanto la realidad objetiva como subjetiva, siendo esta última sentida y percibida a su vez como “realidad”.

En la opinión de Rubinstein (1982), la representación no es ninguna reproducción mecánica de la percepción, que se conserva en cualquier sitio como un elemento aislado e invariable para más tarde volver a aparecer en la superficie de la conciencia. Es una configuración dinámica variable, que cada vez se crea de nuevo bajo determinadas condiciones, reflejando la compleja vida de la personalidad.

De esto se entiende, que recogen no sólo los contenidos percibidos en el espectro de las relaciones del sujeto a partir de lo cual la realidad cobra vida; sino que evidencia la complejidad de la organización y funcionamiento de la personalidad. Expresando en este proceso simultáneamente los sentidos de su constitución subjetiva, en palabras de González Rey (1997).

Son expresiones de la acción activa del directivo (como sujeto organizacional) sobre su propio contenido psicológico; lo que se expresa como adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social en la cual se inserta como individualidad. Esto se logra en un engorroso proceso de interrelación entre vivencias y reflexiones en diferentes momentos del desarrollo, sobre todo vinculadas al espacio de construcción de subjetividades que es la organización. Procesos que se facilitan porque dichas representaciones en la organización y

funcionamiento de lo psicológico en el sujeto, poseen una tendencia a convertirse en concepto o idea, es decir, en representar en detalle lo general, en el fenómeno lo esencial y en la imagen al concepto Rubinstein (1982)

La representación subjetiva, como proceso inmerso en la formación y funcionamiento de la configuración subjetiva del ejercicio de la dirección, es la reproducción consciente de imágenes y experiencias pasadas que constituyen la expresión y formación de los sentidos subjetivos de los individuos. Resulta un proceso de construcción activa de la realidad objetiva sobre la actividad de dirección en la subjetividad del sujeto organizacional. Razón por la cual, a partir del análisis de estas categorías, son factibles las transformaciones en las configuraciones subjetivas y las conductas que los llevan a la misma.

Elas le permiten a los directivos, organizar los contenidos pero a su vez se integran por los sentidos que de alguna manera estuvieron inmersos en su constitución, formando parte de las configuraciones subjetivas que giran en torno a su desempeño tanto pasado como presente y futuro. Tal elemento, a su vez, está supuesto a los cambios que necesariamente trae la relación con el medio, pues ellas abren de forma permanente nuevos espacios propiciadores de la producción de sentidos; mientras que al mismo tiempo, se exponen en su quehacer diario en la institución (como en las reflexiones, discursos, decisiones, puntos de vista, etc.), regulando y autorregulando su comportamiento.

Vivencias

La *vivencia* no es más que la relación afectiva del individuo con el medio; aquello que integra lo adquirido hasta el momento con lo externo. Constituye, en la opinión de Vigotsky (1933) la unidad en que está representado lo experimentado por el sujeto y lo que éste aporta al proceso (relación afectiva con el medio). Están vinculadas, al desarrollo del individuo y el vínculo que sea capaz de establecer con el medio; al decir de González Rey & Mitjans Martínez (1996), son las “células psicológicas esenciales del proceso de desarrollo de la personalidad, sobre cuya base se aglutina un trabajo activo del sujeto para darle sentido a estos elementos en los marcos de su sistema personalizado actual lo que lleva a que este proceso crezca y se amplíe”. (p.128)

Es una integración dinámica de la relación entre lo cognitivo y lo afectivo, estableciendo dicha relación afectiva del individuo con el medio histórico-social y cultural. De ahí que Vigotsky (1933) le adjudicara una orientación biopsicosocial, de funcionamiento intermedio entre el desarrollo de la personalidad y el entorno. Con lo cual revela el significado de un momento dado de la realidad para el sujeto. Significado, sentido que tendría una estrecha relación con la satisfacción del sistema de necesidades y motivos del mismo, así como la actitud que adopte hacia el ambiente y su propio desarrollo.

Tal relación se haría más complicada al abordarla

desde la integración y funcionamiento de los contenidos en la personalidad. En donde dichas necesidades y motivos se combinan y operan desde formaciones motivaciones, configuraciones subjetivas; las que se nutren del vínculo establecido con la realidad, definiendo y actualizando su sentido.

A partir de la vivencia, el individuo le adjudica a la información, los hechos y sucesos, la connotación, el sentido. En el acto de sentir, de vivenciar la información que se recibe, se erigen las configuraciones subjetivas, que incluyen la significación que tiene para el sujeto lo percibido y regulan el accionar particular de los dirigentes en la organización. De este análisis se deduce que es el ser humano quien denota el carácter a la situación, a partir de cómo la vivencia, de cómo le asigna un sentido. Ya lo afirmaba Vigotsky (s/f, citado en Cordero Leyva, 2009, p.19) al expresar que “lo esencial no es la situación sino el modo como vive el individuo la situación”.

Razón por la que la unidad e interinfluencia entre el entorno y las características de la personalidad del sujeto es dialéctica. Constantemente el directivo valora las vivencias experimentadas a partir de un balance afectivo-emocional, teniendo en cuenta el sentido que le otorga a la labor que realiza. De la misma evaluación que realiza el sujeto de la posibilidad de satisfacer sus necesidades y motivos en la empresa, así como de la forma en que se satisfacen (ya sean en la mayor o menor medida en comparación con sus proyectos) el dirigente experimenta afectos, emociones y sentimientos matizados por la fuerza en el movimiento subjetivo interno que le imbrican los sentidos asociados a tal satisfacción. A raíz de lo cual vivencia dichas situaciones con una valencia positiva o negativa.

Esto permite que puedan asociar ciertos contenidos en determinadas situaciones, a vivencias y estados de bienestar o displacer y desde aquí integrar sus configuraciones subjetivas además de regular su comportamiento en la organización. Una cosa sí es cierta, aun cuando puedan mantener cierta estabilidad, constantemente el dirigente está vivenciando su relación con el entorno organizacional, actualizándolas y modificándolas.

Otro elemento asociado a la comprensión de las vivencias en el entramado de las configuraciones subjetivas del ejercicio de la dirección, es su funcionamiento consciente o no, dadas su relación con los sentidos y significados subyacentes de la relación con el medio. Situación que pone de manifiesto el complejo vínculo que existe entre la vivencia y el reconocimiento del objeto con el que se relaciona. Ya explicaba Rubinstein (1982), que “el devenir consciente de la vivencia no es siempre y necesariamente su confinamiento al mundo interno, sino su puesta-en-relación con el mundo interior, objetivo” (p.23). Ellas se integran al análisis y reflexión que ejerce sobre sus contenidos subjetivos como parte de su papel activo en la regulación y desarrollo personal. Siendo capaces de agregar luego que una vivencia inconsciente es “una vivencia en la cual no nos damos cuenta del objeto que la produce; la vivencia misma no es inconsciente sino su

relación con aquello a lo que se refiere” (p. 23).

Motivación

Abordados elementos integradores de las configuraciones subjetivas como las representaciones y las vivencias, desde lo que el directivo conceptualiza y comprende de la realidad y de sí, hasta la intervención en ello del cómo siente esa realidad (en relación a sus necesidades y motivos) y la incorpora al funcionamiento de su personalidad, para regular su comportamiento y adaptarse al medio. Se hace necesario el abordaje de otro de los indicadores: la motivación, en tanto fuerza impulsora de la actividad humana. Siendo capaz de constituirse en proceso imprescindible en la esfera laboral, donde el ser humano adulto se desempeña y ocupa la mayor parte de su tiempo diario, en busca de la satisfacción de necesidades de diversa índole, tanto materiales como de autorrealización.

Al decir de Fernando González Rey (1983, citado en Riquenes Suárez, 2009) la motivación es un proceso psicológico que regula y moviliza el comportamiento humano. En dependencia de ello van a ser la intensidad y la fuerza con que el individuo moviliza sus recursos personales en pos del logro de ciertos propósitos. Determina su orientación y está directamente asociado al surgimiento de motivos determinantes, suficientemente estables, que ocupan un lugar importante en la jerarquía de esta orientación. Ella está definida por la combinación de factores internos y externos.

La motivación se encuentra en el centro de la actividad. Es un reflejo de la realidad exterior, la realidad objetiva, y es una expresión de la personalidad; participando en ella tanto los procesos afectivos (emociones, sentimientos, estados de ánimo) como los procesos cognitivos (sensaciones, percepciones, pensamientos, memoria) y tendencias, al decir de González Serra (1995) cuando se refería a procesos voluntarios e impulsivos. Además constituye una expresión de las propiedades y del estado de la personalidad (carácter, aptitudes y temperamento), incluida la esfera moral. Su fuente principal radica en las necesidades humanas; por lo que se constituye en una compleja integración de procesos psíquicos que implican, a su vez, la actividad nerviosa superior.

Tiene su expresión en los motivos, los cuales según Calviño (2002, citado en Domínguez Carrasco, Maceo Vargas & Fonseca Pérez, 2009), “son la representación subjetiva o mental del objeto, lugar o cosa que satisface una necesidad” (p.19). O sea, que la motivación es ese impulso para la acción, para llegar a alcanzar dicho objeto, lugar o cosa que está asociado a la satisfacción de cierta necesidad. Eso sí, dichos motivos se diferencian entre sí por la necesidad a la que responden, además de la compleja integración que forman pues pueden estar asociados a varias necesidades como varios motivos pueden ser el “objeto” de satisfacción de una necesidad. Integrándose y funcionando simultáneamente en las diferentes formas

de la actividad, lo cual le permite formar un sistema ramificado de motivación de las actividades y actuaciones del hombre. Sin olvidar que la diferencia también puede venir por su amplitud, limitación o contenido concreto de la actividad en la que se manifiesta.

En dichos términos, la necesidad aparece como un sentimiento o estado de ánimo, que expresa la ausencia de algo, acompañada de mecanismos que estimulan a la persona a vencer esa ausencia y satisfacer dichas necesidades. La motivación, en relación con esta, regula, entonces la dirección (objeto - meta) hacia la cual va dirigida la actividad y la intensidad o activación del comportamiento y por tanto, se manifiesta como actividad motivada en interrelación con sus objetos y estímulos; teniendo como base a los motivos.

Cuando el individuo se siente motivado por la actividad que realiza y capacitado para ella, puede ser realmente productivo; pues dirige y focaliza mejor el esfuerzo hacia las metas deseadas, que estarán en estrecha relación con la consecución efectiva y desarrollo de la actividad en cuestión. Al adaptarlo al ámbito organizacional, en tanto motivación por la profesión, este proceso se relaciona estrechamente con la amplitud del conocimiento que posea el/la sujeto sobre el contenido de la actividad laboral, su objeto y utilidad; asimismo de la relación que emerge con las demandas a su persona y los recursos con los que cuenta tanto presentes como posibles a desarrollar para desempeñarse y adaptarse a la misma.

A lo cual se integran las vivencias, emociones y sentimientos desarrollados en el ejercicio de su labor, en relación a la satisfacción de sus necesidades e intereses personales y profesionales, que de alguna manera denoten la implicación o el vínculo afectivo-emocional con la misma. También, de la habilidad que posea para elaborar y evaluar conscientemente estos contenidos. Planificar y orientar, además, los cambios y recursos necesarios para desarrollarse a través de ella o con ella. Por supuesto, en una dimensión temporal, en la cual el carácter de la participación del sujeto en la regulación y autorregulación de su comportamiento de manera consciente y voluntaria, le permitirá trascender de lo inmediato a lo mediato.

Los motivos, en resumen, son las formas en que la personalidad asume, procesa y elabora sus diferentes necesidades; que implica generalmente un nivel de reflexión y mediatización; lo cual no quiere decir que este proceso sea cien por ciento consciente. Tienen, además, un contenido objetivo por lo que le imprimen dirección y fuerza a la personalidad, es decir, orientan la misma hacia la satisfacción de sus necesidades que pueden ir desde las más elementales, las fisiológicas o de afecto y filiación, hasta las de superación y autorrealización, (Maslow, 1945).

A partir de esta lógica, los motivos tienden a poseer, como los demás contenidos de la personalidad, un funcionamiento estable.

Bien lo decía Rubinstein (1982), “los motivos portadores de elevada carga emocional en la estructuración de las formaciones de ellos derivadas, se convierten en nudos vitales de la personalidad, y se

expresa tanto en el plano de la conducta como de la subjetividad”. (p. 239).

Los motivos estables forman en la personalidad una estructura jerárquica; unos se hacen dominantes, pues son más importantes para el individuo, por lo que se resisten más a quedar insatisfechos. La orientación de la personalidad es el resultado de la presencia de los motivos estables que dominan la conducta y a su vez subordinan a otros motivos. Son estos a los que se hace referencia fundamentalmente cuando se habla de configuración subjetiva; por poseer un mayor nivel de complejidad en la estructuración y funcionamiento de la personalidad. Los que integran en un mismo sistema diferentes elementos dinámicos procedentes de las diversas necesidades del individuo.

Relacionado con la motivación profesional, los motivos pueden ser extrínsecos o intrínsecos a la actividad profesional; el sujeto hace como suyos y determinantes en su desarrollo no sólo una profesión, sino también a sí mismo, por medio de una conducta activa; pues en la motivación intrínseca los motivos profesionales reflejan en el sujeto acciones que adquieren sentido al querer hacerlas y por las vivencias al ejecutarlas, mientras que la motivación extrínseca requiere compensaciones a cambio de la tarea a realizar o realizada, dependiendo directamente de un estímulo externo que mueva la conducta (Delgado Hernández, Herminio. 2011).

Existen diferentes tipos de motivos, atendiendo a su funcionamiento en la jerarquía motivacional, que pueden estar presentes en la personalidad de los directivos de la Sucursal y desde donde funcionan; según González Rey (1987) estos son:

? *Motivos de carácter objetal:* encarnan una necesidad y devienen motivos de comportamiento en este proceso. Esto se determina por el carácter inmediato de su gratificación, que se da para el objeto mismo.

? *Motivos presentes ante condiciones actuantes:* solo se activan ante determinadas condiciones que los estimulan, por ejemplo, de tipo valorativo, estético, organizativo. No disponen de suficiente fuerza para manifestarse de manera autónoma.

? *Motivos orientadores de la actividad y de las relaciones del hombre:* son los motivos que regulan de manera espontánea el comportamiento del sujeto, participan de él en las distintas relaciones y actividades en que se implica la personalidad. Pueden ser estables o no. Su expresión se automatiza y no exige la participación activa de la conciencia, predominan las vivencias positivas en el proceso de su realización.

? *Motivos orientadores del sentido:* por regla general, la necesidad esencial de estos motivos coincide por su contenido, lo que determina que en el proceso de su realización por la personalidad, predomine la vivencia positiva. Regulan el comportamiento básicamente en su expresión presente, sugieren reflexiones al sujeto acerca del sentido de la vida.

? *Tendencia orientadora de la personalidad:* nivel superior de la jerarquía motivacional, orientado hacia los objetivos sociales en la vida. Está formada por

los motivos que realmente orientan a la personalidad hacia sus objetivos esenciales en la vida; lo que presupone una estrecha relación de la fuerza dinámica de estos motivos con la elaboración consciente por los sujetos de sus contenidos.

Sobre la base de este proceso, los motivos adquieren un sentido consciente personal para el sujeto, todo lo cual propicia la organización de complejas formaciones motivacionales como: ideales y autovaloración conduciendo a la aparición de la autorregulación, por solo mencionar un ejemplo.

Los diversos motivos y necesidades se aglutinan alrededor de una tendencia orientadora, la cual le confiere el sentido psicológico a las formaciones motivacionales que se integran. Estas últimas constituyen configuraciones subjetivas de la personalidad, y este es el modo de organización y de expresión de las tendencias orientadoras en las esferas concretas de la vida, lo cual se produce como parte del complejo sistema regulador, González Rey (1997, p. 239).

Para que la motivación hacia la profesión, por ejemplo, se convierta en una tendencia orientadora de la personalidad, según Fernando González Rey (1983), el sujeto debe ser capaz de estructurar sus motivos profesionales esenciales, en las dimensiones de su vida presente y futura, basadas en fundamentos y elaboraciones conscientes de sus propósitos en esta esfera, desde una postura autorreflexiva y voluntaria. (p. 240). Proceso que ocurre en el plano subjetivo, lo que favorece el desarrollo de sí mismo como persona, de la profesión, la institución y la sociedad en que vive.

Sentido subjetivo

Al conceptualizar las configuraciones subjetivas se hacía referencia al papel central que desempeñan los sentidos subjetivos como elemento dinamizador de los estados emocionales que las conforman. Ahora bien, ¿qué entender por esta categoría?

Los sentidos subjetivos se constituyen a lo largo de la vida del sujeto, de una creciente integración cada vez más compleja de procesos afectivos (emociones, estados de ánimos, sentimientos), cognitivos (percepciones, representaciones, pensamiento) junto a los volitivos en su relación con la moral. Emergen como resultado de la mediatización del sujeto portador de una personalidad, aun cuando el sentido de esta acción constructiva no va a depender de su intención.

Los sentidos psicológicos podríamos entenderlos en una concepción inicial, como unidades psicológicas primarias en forma de contenidos parciales, estables, definidos psicológicamente, al decir de González Rey (1997).

Es por ello que una de las categorías importantes del enfoque configuracional es el sentido subjetivo; el cual se constituye a partir de la unión de su especificidad y la historia irreplicable de la propia personalidad individual donde se configurara. Con

esto se brinda especial atención al papel de la experiencia, como parte de la historia personal, en la vida del ser humano y en la formación del sentido subjetivo. Explicándose por las formas en que se integren, según González Rey (1997), los sistemas actuales de vida social del sujeto con las configuraciones subjetivas anteriores de su experiencia individual, combinación a la que Vigotsky (1933) denominó Situación Social del Desarrollo.²

El sentido subjetivo es el significado que tienen para cada ser humano las diversas y complejas relaciones de la realidad. Se va formando a lo largo de todo el desarrollo de la persona y de las influencias socio-históricas que recibe y mediatiza, a partir de una creciente integración de procesos afectivos y cognitivos entretejiéndose en el complejo sistema de la personalidad. En relación a esto, atribuye un sentido a su relación con el medio, que va a ser única e irreplicable, matizando el dinamismo de su personalidad y su función reguladora y autorreguladora.

Su importancia vital para el entendimiento de la subjetividad era bien explicada por Leontiev (1983, citado en Blanco Colunga s\|f) al expresar que era indiferente que el sujeto concientice o no los motivos, que diera fe o no de estos y de su existencia en forma de vivencias de interés, deseo o gusto; su función, tomada desde el punto de vista de la conciencia, consiste en «valorar» en cierto sentido la significación vital que tiene para el sujeto las circunstancias objetivas; y sus acciones ante estas circunstancias, le confieren un sentido personal que no coincide directamente con la comprensión de su significación objetiva.

Desde esta óptica de análisis, se asume entonces que cada fenómeno social tiene su significado, dado por la práctica social y cultural (el significado), y su significado subjetivo, producto de la vida del sujeto así como de las reflexiones y valoraciones personalizadas de su situación socio-histórica (el sentido). El sentido de un hecho para un sujeto no siempre coincide con su significado social, depende de su configuración subjetiva en el sujeto portador de la personalidad; además del vínculo con sus necesidades e intereses puestos en relación en la situación específica formadora del sentido.

Calviño (2005, citado en Domínguez Carrasco, et al.2009) añade que, el sentido como expresión de la unidad entre lo cognitivo y lo afectivo deviene a su vez en unidad fundamental de la conciencia y que esta categoría permite descubrir el movimiento directo de las necesidades e impulsos del hombre a la dirección conocida de su pensamiento.

Aparece de esa forma, no ya como una formación relativa a un producto de la vida individual de un sujeto concreto, sino como el resultado de la interacción del conjunto de sus relaciones sociales en las que se conforman con un sentido que trasciende los límites de lo personal-individual. En la estructuración

² La Situación Social del Desarrollo puede definirse como la relación peculiar, única e irreplicable entre el ser humano y su entorno que va a determinar las líneas del desarrollo, la forma y trayectoria que le permiten adquirir nuevas propiedades de la personalidad; considerando a la realidad social como la primera fuente de desarrollo y la posibilidad de que se transforme en individual.

de la subjetividad son diversos, con disímiles combinaciones, formas de organización y complejidad.

Los sentidos subjetivos se expresan a través del sistema de sentimientos (emociones que se estabilizan), motivos y valores que el sujeto experimenta en los diferentes procesos y momentos de su existencia, lo cual indica el grado de integración, de su implicación y compromiso con dichos procesos y momentos. El sentido subjetivo de un motivo, o una configuración de la personalidad, según González Rey (1997) se definirá "por el tipo de emoción que caracteriza su expresión en diferentes actividades del sujeto, del estado dinámico; por tanto, el sentido está comprometido simultáneamente con la constitución subjetiva del ser humano en acción, de su expresión en la actividad concreta, en su comportamiento" (p. 93).

Su interrelación es compleja teniendo en cuenta los elementos abordados dentro de las configuraciones subjetivas de la personalidad. Así, la especificidad de las propias respuestas emocionales que caracterizan las diferentes formas de relación de la persona a partir de la satisfacción de sus necesidades, se integra a la constitución subjetiva de los motivos en la personalidad (se refiere a los que denotan por su valencia en la subjetividad del individuo cierta estabilidad), dentro de las cuales pasan a constituir estados dinámicos de uno o varios sentidos subjetivos.

El ejercicio de la dirección toma diversos sentidos de acuerdo con los significados que tienen los mismos para el individuo en la organización, razón por la cual son muy variados en su expresión y funcionamiento de acuerdo al contexto en el que aparecen y las particularidades de la personalidad en que se configuran. Siendo referidos particularmente en cada investigación como en el caso de los sentidos subjetivos de la capacitación referenciados por Manzano Vidal, (2010, p. 50-60):

? *Sentido de crecimiento y desarrollo humano:* Expresa cómo en la entidad su contenido está en función del desarrollo del sujeto y cómo se evidencia la existencia de una interrelación cognitivo-afectivo respecto al fenómeno de la dirección. Constituyéndose para dicho sujeto motivo orientador de su comportamiento hacia el logro de objetivos importantes en el desarrollo profesional, social y personal en su organización. Están vinculadas a valores y normas de la organización laboral.

Predominan las necesidades de autoestima, autorrealización, autodeterminación, etc., el ser humano es el centro de referencia de los sentidos. Además los motivos se orientan al desarrollo personal y la retribución sociopsicológica (prestigio, reconocimiento, consideración, la valoración positiva por parte de los otros, estatus).

? *Sentido del deber:* Expresa cómo el directivo no personaliza la importancia del fenómeno para su desarrollo; este no adquiere un sentido individual significativo para su persona, por lo que su actitud va a estar mediatizada fundamentalmente por la presión de los agentes externos y los valores que este posee de los

deberes que tiene como trabajador.

? *Sentido de evasión o rechazo:* Conjunto de sentidos que expresan un bajo nivel de desarrollo e integración de la implicación y el compromiso del sujeto en torno a una actividad o fenómeno, o sea, no tiene ninguna carga afectiva y cognoscitiva que movilice su actitud respecto a este. El sujeto lo rechaza porque no forma parte de sus necesidades e intereses y no resulta importante para su actividad personal.

? *Sentido instrumental o ganancial:* Expresa la necesidad personal que da respuesta a la obtención de determinados objetivos, portadores de alguna ganancia para la organización y para sí mismo.

? *Sentido social:* Expresa la necesidad relacionada con el cumplimiento de la misión organizacional y sus objetivos, responden más directamente a los sentidos que adquieren para los trabajadores los resultados de su desempeño en términos sociales.

En el vínculo del sujeto con su contexto organizacional inmediato, los aspectos característicos de este último van adquiriendo sentido para él. Siendo partícipe, a su vez, en la producción de sentidos (ya sea con una tendencia pasiva o activa en su comportamiento) y con ello su implicación e identificación con la estrategia organizacional y los resultados de la Sucursal.

El sentido subjetivo, como piedra angular en la existencia y funcionamiento de las configuraciones subjetivas en torno al ejercicio de la dirección de los directivos de la empresa, es una postura de ellos como individualidad ante la realidad, como sujetos portadores de una personalidad. Es un sentimiento estable, un vínculo afectivo emocional, una actitud que implica la tendencia del sujeto a descubrir peculiaridades y esencias del objeto con el cual establece una relación subjetiva de carácter cognoscitiva-afectiva-volitiva.

Conclusión

Este no es más que un intento básico de acercarse teóricamente a la categoría configuración subjetiva del ejercicio de la dirección. No hay dudas de que todavía queda mucha tela por donde cortar, sobre todo en la verificación práctica de la veracidad de tales indicadores para la solución de problemas de la vida cotidiana en las organizaciones laborales. La complejidad de la estructuración y funcionamiento de lo psicológico al interno del sujeto y su actualización constante, siguen siendo incógnitas a perfeccionar por las ciencias psicológicas, y por qué no, de otros campos de investigación. Lo válido es seguir intentando, esa es la tarea de los apasionados por los retos científicos. Podría parecer una suma de 2+2 en los indicadores, sin embargo hay detrás todo un trabajo de análisis e integración de contenidos y categorías, para, desde la lógica, buscar una coherencia en el funcionamiento de la configuración subjetiva asociada a una actividad concreta: la de dirigir; ahora el

debate está abierto. Se trató de combinar desde su estructura y funcionamiento, procesos que por sí solos constituyen objetos de múltiples investigaciones, y solo eso ya requiere de un estudio más profundo. Datos que se complican, si se tiene en cuenta que en su integración forman nuevas ordenaciones, cualitativamente diferentes y superiores; por supuesto, con disímiles funciones.

Sí es importante reconocer la aplicabilidad de la categoría configuración subjetiva para la comprensión del comportamiento humano y, su accionar en los diferentes momentos y situaciones en los que se encuentre como individuo; y, por supuesto, con los que se relaciona como un todo integrado.

La aplicación de tal conocimiento es amplia en esferas dentro de las organizaciones como las investigaciones en recursos humanos, clima y comportamiento organizacional, coaching, gestión institucional, etc. Sin embargo, al mencionar más se correría el riesgo de adoptar una postura reduccionista. Más, si se llega a la conclusión que el individuo es integrante de una sociedad, las problemáticas que lo agobian, forman parte de ella y devienen de esa propia interacción en sociedad, de la relación constante entre seres humanos....¿cuánto podría resolverse si aumenta el conocimiento de la naturaleza humana? Lo que lleva

al pensamiento a una segunda reflexión, vivimos en grupos y nos desarrollarnos gracias a ellos... ¿cómo proponer y ejecutar tareas a corto, mediano o largo plazo, desarrollarnos y sostenernos en el tiempo, sin la presencia de un proceso básico como lo es la dirección o liderazgo, dicho sea de paso? El ser humano vive en comunidad y se organiza porque existen personas que desempeñan tales funciones. Entonces, ¿por qué no impulsar el conocimiento de los individuos inmersos en un rol y con ciertas funciones; y no, de un proceso en una organización, que “de paso está liderado por alguien”.

Más que introducir nuevos indicadores, se aboga por un cambio de análisis. El verdadero valor de esta propuesta, radica en la lectura y aplicabilidad que se le otorgue en los diferentes contextos. No se enredará más esta observación, eso le tocará a cada quien por su cuenta. La puerta está abierta.

Sin más, ¡a hacer ciencia! sentido, de inventar dispositivos de valorização e de autovalorização. Num capitalismo conexcionista, que funciona na base de projetos em rede, como se viabilizam outras redes que não são as comandadas pelo capital, redes autônomas, que eventualmente cruzam, se deslocam, infletem ou rivalizam com as redes dominantes? (Pelbart, 2003, p. 21).

Referencias

- Bredy Sánchez, Y. (2008). *Configuración Subjetiva de la Comunicación Organizacional en la Empresa Azucarera América Libre*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Calviño Valdéz-Faully, M (2000). *Temas de psicología y marxismo: Tramas y subtramas*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- _____ (2002). *Análisis Dinámico del Comportamiento*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Codina Jiménez, A. (2004, 11 de noviembre). 10 Habilidades directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Economía de la red (Blog). Recuperado de <http://>
- Cordero Leyva, I. A. (2009). *Configuración Subjetiva de los Valores Organizacionales Compartidos como herramienta de la Dirección Estratégica*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Delgado Hernández, H. (2011). *Una aproximación al desarrollo subjetivo de la motivación*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Díaz Gómez, A. (2008). Subjetividad y Subjetividad política. Entrevista con el psicólogo cubano Fernando González Rey. *Colombiana de Educación*, 50. Recuperado de <http://www.liber-accion.org/Joomla>
- Echevarría, D. (2006). Mujer, empleo y dirección en Cuba: algo más que estadísticas. En Basail, A. (Comp.). *Sociedad cubana hoy*. (10-16). La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Fernández Rius, L. (2002). Personalidad. Algunos presupuestos para su estudio. En Fernández Rius, L. (Comp.). *Pensando en la personalidad 2* (233-245). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- González Rey, F. (1987). *Motivación profesional en adolescentes y jóvenes*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- _____ (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- _____ & Mitjans Martínez, A. (1990). *La personalidad, su educación y desarrollo*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- González de la Rosa, P. (2010): *Autonomía en mujeres directivas. Un estudio de casos múltiple*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- González Serra, D. J. (2001). *Teoría de la Motivación y Práctica profesional*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Leontiev, A. N. (1983). *Actividad, conciencia y personalidad*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- López Mustelier, R. (2005). *Aproximación al sentimiento de dueño colectivo en las UBPC, propuesta*

- metodológica para su diagnóstico y evaluación psicológicos. Un estudio de caso.* (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Manzano Vidal, N. (2010). *Un acercamiento a la configuración subjetiva de la capacitación de la auxiliares generales del Hogar Infantil.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Menguzzato, M. (1991). *La Dirección Estratégica: Un enfoque innovador del Management.* Cuba: Reproducción MES.
- Morín, E. (2004). *El Método.* París, Seuil, col. Points.
- Núñez de Villavicencio (2000). *Psicología de la Salud.* La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
- Peiró Silla, J. M. (1991). *Psicología de la organización.* La Habana, Cuba: Editorial Félix Valera.
- Ramayo Canon, R. & Rodríguez Laffita, Y. (2002): *Configuración Subjetiva del ejercicio de la dirección en mujeres y hombres dirigentes.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Reyes Ferrer, B. E. (2011). *Percepción de la Dirección Administrativa en la Dirección Municipal de Salud de San Luis.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Riquenes Suárez, L. (2009). *Estudio de la Motivación del Intento de Emigración Ilegal por Penetración a la Base Naval.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Rubinstein, L. J (1982). *Principios de Psicología General.* Ciudad de La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Stoner, J. A (1990). *Administración.* NY, EUA: Editorial Prentice Hall.
- Vigotsky, L.S (1933) La crisis de los siete años. En Elkonin D.B., Vygotskaya, G.L (Comp.) *Obras Escogidas. IV Psicología Infantil* 2 (116-125). Academia de Ciencias Pedagógicas de la URSS.
- Zaldívar Pérez, D. F. (1999): Psicoterapia y orientación histórico-cultural. *Revista Cubana de Psicología*, 3 (16), 165-168.

Fecha de recepción: 07-02-14

Fecha de aceptación: 18-02-15