



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

EL BIENESTAR LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EXITOSA DE LAS EMPRESAS EN EL TURISMO

Lic. Yulién Estrada Rodríguez

Escuela e Hotelería y Turismo "Hnos. Gómez" FORMATUR Camagüey

yulien@ehtc.co.cu

MSc. Miguel Ramírez Reyes

Escuela e Hotelería y Turismo "Hnos. Gómez" FORMATUR Camagüey

miguelito@ehtc.co.cu

RESUMEN

Generalmente a nivel organizacional los estudios se han centrado en la investigación de la motivación, pero una de las condicionantes de la motivación es el bienestar laboral. Es necesario conocer cuál es el problema de por qué el trabajador no está motivado y satisfecho con el trabajo que realiza, también determinar cuáles son las dificultades que pueden estar presentándose en la comunicación organizacional o en las relaciones interpersonales, que se refleja en atributos ante el desempeño laboral.

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, la dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. La organización es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano.

Por lo que conocer el comportamiento y las necesidades del trabajador y grupo al que pertenece, por parte de los directivos a cualquier nivel de mando se convierte en una herramienta eficaz para la comprensión y manejo de los procesos psicosociales facilitando la funcionalidad y satisfacción de estos en la organización y con ello la eficacia e incremento de la calidad de vida laboral.

El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización.

El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización. El mismo se expresa en la forma en que cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan y se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean su naturaleza, haciendo necesario que los directivos tengan en cuenta el elemento psicosocial siendo esta una tarea que demanda de ellos el valorar la relación de los trabajadores entre si y con la organización, sus expectativas, intereses, logros y satisfacciones, crear las condiciones de intercambio reflexivo, crítico y creativo, propiciar la participación, en fin, comprometerlos con su misión y su estrategia de dirección para lograrla sobre la base de una adecuada alineación de los intereses del trabajador con los de la organización y la sociedad..

El presente artículo brinda a los directivos del sector del turismo un conjunto de argumentos teóricos y prácticos que les ayuda a comprender la importancia de trabajar por y para un adecuado bienestar laboral de sus trabajadores en correspondencia con la responsabilidad política, económica y social que han contraído al aceptar ocupar dicho cargo. Finalmente la teoría se complementa con los resultados de la experiencia práctica desarrollada en FORMATUR Camagüey.

El Bienestar Laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización empresarial y para sus directivos. Su diagnóstico resulta de gran utilidad pues permite adoptar un plan de intervención dirigido a superar las insuficiencias detectadas y que obstaculizan la plena integración y comprometimiento de los trabajadores en la misión empresarial.

Palabras claves: Bienestar laboral, Alineación intereses trabajador – organización – sociedad, Gestión, Satisfacción Laboral, Comunicación Organizacional, Relaciones Interpersonales, Plan de intervención

INTRODUCCIÓN:

Desde hace varias décadas se ha concebido el Bienestar Laboral como una alternativa que integran lo teórico y lo psicosocial; las prácticas del mismo en sus inicios se centraron en programas sociales, tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, posteriormente en proyectos orientados a modificar y mejorar las condiciones de trabajo. El tratamiento del tema desde una perspectiva científica tuvo lugar sólo con el desarrollo de la Psicología como ciencia, constituyendo en la actualidad un tema de estudio importante para la psicología y para las ciencias sociales.

El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización.

El concepto de Bienestar Laboral se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización.

El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Sobre el Bienestar Laboral, Casales (2003) refiere "En la definición de Bienestar básicamente se distinguen cuatro perspectivas teóricas:

a) El enfoque ecologicista estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan (Américo, 1995). Se abordan las características ambientales, su implicación en el estilo de vida y la escala de valores que lo determinan (Américo; Aragonés y Corraliza, 1994).

b) El enfoque económico del bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contemplados. La financiación y manejo de los recursos de una sociedad suele ser el rasero de medición vinculado al grado de Bienestar Social de una sociedad.

c) El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad. El grado de implementación de servicios y prestaciones de que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, lugar de residencia o hábitat, junto con otras como el ocio, la familia o el trabajo, correlacionarán altamente con el bienestar general de las personas (Campbell, 1981; Rice, 1982 y Michalos, 1985).

d) El enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso: 'La construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se contempla en el bienestar psicosocial. Este concepto, relativamente joven y

multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida. Se toma como criterios la intensidad y frecuencia de los estados afectivos (Álvaro y Páez, 1996). Se define operativamente la asociación de las emociones positivas y negativas vinculadas a sentimientos de confianza hacia el mundo que les rodea, la capacidad de manejo de los conflictos (MartínezTaboada, 1995; Igartua et al., 1994), y la participación en actividades ocupacionales y laborales (Echebarría y Páez, 1989)".¹

La piedra angular de estas perspectivas es la satisfacción laboral, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo, el Bienestar Laboral es el grado óptimo de satisfacción del trabajador, es un estado dinámico de la mente que se manifiesta conductualmente y que se caracteriza por la armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador y las vigencias y oportunidades que el medio ambiente le brinda. El papel activo de la empresa moderna está formado por la inteligencia, comprensión, las habilidades y la experiencia de sus empleados. Una empresa logra su mayor ventaja cuando la cultura de los resultados y la estrategia se refuerzan mutuamente.

Generalmente a nivel organizacional los estudios se han centrado en la investigación de la motivación, pero una de las condicionantes de la motivación es el bienestar laboral. Es necesario conocer cuál es el problema de por qué el trabajador no está motivado y satisfecho con el trabajo que realiza, también determinar cuáles son las dificultades que pueden estar presentándose en la comunicación organizacional o en las relaciones interpersonales, que se refleja en atributos ante el desempeño laboral.

El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización. El trabajador se identifica con su empresa al verse reflejada en ella, enriqueciéndose así su sentimiento de autoestima y autovaloración pero si no dispone de márgenes de libertad para el desarrollo de su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir ordenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve ajena y extraña.

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, la dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. La organización es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que

¹ Casales, Julio C (2004): Psicología Social. Editorial Félix Varela. La Habana 2004.

intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano.

Por lo que conocer el comportamiento y las necesidades del trabajador y grupo al que pertenece, por parte de los directivos a cualquier nivel de mando se convierte en una herramienta eficaz para la comprensión y manejo de los procesos psicosociales facilitando la funcionalidad y satisfacción de estos en la organización y con ello la eficacia e incremento de la calidad de vida laboral.

Todo esto hace necesario que los directivos tengan en cuenta el elemento psicosocial en su organización siendo esta una tarea que demanda de ellos el valorar la relación de los trabajadores entre si y con la organización, sus expectativas, intereses, logros y satisfacciones, crear las condiciones de intercambio reflexivo, crítico y creativo, propiciar la participación, en fin, comprometerlos con la misión de la organización y su estrategia de dirección para lograrla.

Por la importancia del tema el presente artículo se propone brindar a los directivos del sector del turismo en general y de Camagüey en particular un conjunto de argumentos teóricos y prácticos que les ayude a comprender la importancia de trabajar por y para un adecuado bienestar laboral de sus trabajadores en correspondencia con la responsabilidad política, económica y social que han contraído al aceptar ocupar dicho cargo.

DESARROLLO:

El turismo como industria es un fenómeno que ha adquirido una presencia creciente en la dinámica económica internacional, para naciones y regiones del mundo, constituye una de sus actividades fundamentales, generadora de ingresos, empleo y desarrollo. En su concepción se distingue por la búsqueda de la variedad de experiencias y ámbitos diferentes a los que rodean la vida cotidiana de las personas, busca una imagen diferenciada y definida, que identifique el lugar que se visita.

Por sus características, tiene un importante impacto en el sector económico y en las relaciones sociales de los lugares donde se practica, también en los lugares de origen de los turistas, que regresan portadores de nuevas experiencias y de otra visión del mundo. Constituye uno de los fenómenos más importantes del presente siglo y acontecerá la actividad comercial con mayor alcance económico y social de mayor notabilidad en el presente siglo.

El sector del turismo en Cuba, considerado a partir del derrumbe de la URSS y desaparición del campo socialista sector emergente de la economía cubana, constituye una de las principales fuentes de ingreso a la economía del país y dentro del mismo los servicios hoteleros juegan un importante papel por su contribución y aportes al desarrollo económico.

En el turismo contemporáneo, el sector hotelero requiere plantearse metas y realizar cambios dirigidos a ofrecer servicios de mayor versatilidad, mediante la aplicación de nuevas estrategias, con el fin de alcanzar y mantener una posición competitiva favorable. La excelencia en los servicios constituye el valor máspreciado en la entrega del servicio de un nivel superior, filosofía esta que debe guiar a las empresas para alcanzarla, requiriendo de la motivación, el compromiso y la firme voluntad de todos los que conforman la organización, por lo que se requiere de un clima de bienestar laboral en los grupos de trabajadores para alcanzar estas expectativas.

Un aspecto que debe tenerse en cuenta permanentemente para lograr un clima que refleje bienestar laboral es la necesaria alineación de intereses trabajador-empresa-sociedad lo que implica a su vez tener en cuenta la estrecha relación entre los motivos-necesidades-satisfacción-bienestar laboral y el adecuado balance de ellos para obtener un desempeño exitoso. Es preciso insistir que cuando la alta dirección ve que los trabajadores cumplen con las expectativas de la empresa, deben conocer también cuáles son las expectativas de sus trabajadores, sus satisfacciones e insatisfacciones.

Como respuesta a la necesidad de preservación y desarrollo de las conquistas sociales alcanzadas en Cuba la economía cubana en general y el sector del turismo en particular requieren de un perfeccionamiento constante; en consonancia con ello el sistema FORMATUR ha reorientado su misión y no solo concibe dar repuesta a la demanda de formación de trabajadores y especialistas para el turismo sino que además se ha plateado estar en el centro de los problemas facilitando la identificación de estos

y contribuyendo con la experiencia de su claustro a encontrar las causas que los originan, elaboración de propuesta de alternativa de solución y participando activamente en la implementación de las mismas.

Resultados del diagnóstico

En el cumplimiento de este empeño, Formatur Camagüey durante el año 2009 se dio a la tarea de realizar un diagnóstico en las entidades enclavadas en la ciudad, 6 hoteleras, 3 extrahoteleras y 5 de apoyo, que le permitiera identificar los principales problemas que estaban afectando la buena gestión de las mismas tanto en su aspecto económico como de satisfacción de los clientes, este diagnóstico estuvo dirigido a la dirección, capital humano, calidad, comercialización, etc.; como resultado de este trabajo, en el ámbito del capital humano se pudo constatar que los principales problemas estaban relacionados con:

- deficiencias en la comunicación interpersonal y organizacional
- Dificultades en las relaciones interpersonales.
- Transporte.
- Autoritarismo.
- Insuficiencias en los reconocimientos y estímulos
- Sobrecarga laboral.
- Falta de personal idóneo para el desempeño de determinados puestos
- insatisfacción por los métodos y estilos de dirección
- insuficiente participación en la toma de decisiones
- débil empleo del trabajo en grupo para la identificación de problemas y sus causas así como para la búsqueda de soluciones

y que estaban trayendo como consecuencias:

- Dificultades para la solución de problemas.
- Mala calidad del servicio.
- Disgusto e inconformidad.
- Hostilidad.
- Falta de unidad entre trabajadores.
- Desmotivación.
- Ansiedad.
- Predisposición.
- Baja colaboración para la solución de “problemas” entre las áreas.
- Fatiga.
- Agotamiento.

Analizados estos problemas y sus consecuencias se llegó a la conclusión que era necesario diseñar propuestas de intervención puesto que se observó que estaban afectados aspectos tan importantes como los relacionados con el disfrute personal, el grado óptimo de satisfacción del trabajador, la evaluación cognitiva – valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral así

como con la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social, todos ellos componentes esenciales del bienestar laboral y que puede verse su relación en la tabla No. 1.-

Tabla No. 1.- Relación Concepto Bienestar Laboral/ Problemas que lo afectan

Fuente. Elaboración propia

Concepto Bienestar Laboral	Problemas que lo afectan
El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal,	➤ Insuficiencias en los reconocimientos y estímulos
consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la	➤ deficiencias en la comunicación interpersonal y organizacional ➤ insatisfacción por los métodos y estilos de dirección,
evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad	➤ insatisfacción por los métodos y estilos de dirección ➤ insuficiente participación en la toma de decisiones. ➤ débil empleo del trabajo en grupo para la identificación de problemas y sus causas así como para la búsqueda de soluciones ➤ Autoritarismo.
Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.	➤ Falta de personal idóneo para el desempeño de determinados puestos. ➤ Sobrecarga laboral. ➤ Transporte

Propuestas de intervención

Considerando que el Ambiente Laboral es único para cada instalación turística, resulta imposible establecer una propuesta de plan de intervención general, válido para todas las instalaciones, por lo que a continuación se presenta el ejemplo real de un plan de intervención diseñado a partir de los resultados del diagnóstico y que en la actualidad está en proceso de ejecución en una instalación turística de Camagüey, la que por razones de ética no se menciona el nombre, pero que puede servir de referencia para los planes de otras instalaciones del sector.

Ejemplo:

En la Instalación Hotelera, Provincia Camagüey.

Meta (general del plan de acciones): Lograr favorecer el Bienestar Laboral de los trabajadores.

Responsables: Director y Especialista de Recursos Humanos

=

Intervención No. 1.- Capacitar e Informar

- Objetivo: Capacitar e informar sobre los resultados del estudio del Bienestar Laboral en esta entidad Hotelera.
- Resultado final esperado: Que los trabajadores y directivos conozcan sobre el significado e importancia del concepto Bienestar Laboral y los resultados del Diagnóstico realizado.
- Acciones:
 - Capacitar a directivos y trabajadores sobre el significado e importancia del concepto Bienestar Laboral
 - Brindar información sobre los resultados de la investigación a directivos y trabajadores
- Responsables: Director general
- Recursos:
- Fecha de realización:
- Fecha de chequeo y evaluación:.
- Lugar:

Intervención No. 2.- Estrategias para la comunicación Organizacional

- Objetivo: Incorporar actividades de intercambio que favorezcan la comunicación vertical ascendente y la comunicación horizontal.
- Resultado final esperado: Comunicación fluida a nivel organizacional
- Acciones:

2.1-Comunicación Ascendente: Estimular la participación, preguntando, propiciando debate y análisis de documentos rectores, decisiones, etc.

1 Analizar los problemas con los trabajadores, e incitarlos a que ofrezcan sus puntos de vistas en la solución. Lo cual se puede hacer en asambleas de afiliados, matutinos, reuniones designadas para ellos, así como por departamentos o áreas.

2 Mantenerse abiertos a las opiniones de los trabajadores y considerarlas en la toma de decisiones

3 Crear espacios de opinión: Buzón, libro de quejas, etc., abiertos a todos los trabajadores y clientes. Analizar y tratar de dar solución a los problemas planteados, aprovechándose espacios como asambleas de afiliados, reuniones, tanto a nivel general como por áreas o departamentos.

4 Crear Buzón Interno: " Yo me Comunico BIEN, ¿Y Usted"; en cada área se pone un buzón donde los trabajadores, van a ir exponiendo (de forma anónima) problemas, dificultades deficiencias que observan en el funcionamiento organizacional y propuesta de soluciones. El contenido del mismo se analizara cada 15 días en reunión de área a través de trabajo en grupo, donde se buscaran las diferentes vías de solución a los problemas señalados.

Los directivos deberán explicar dónde se pondrá, qué se pretende (es otra vía más para obtener retroalimentación, conocer criterios positivos y negativos de los trabajadores).

1 Realizar análisis en cada área sobre los principales problemas planteados en el Buzón así como las

posibles soluciones, tener en cuenta los procesos de trabajo que se afectaron por fallas en la comunicación o en las relaciones interpersonales.

2 Desarrollar sesiones de trabajo en Grupo.

3 Crear facilitadores del proceso de comunicación, en un proceso de negociación en un área determinada para valorar los resultados y luego socializarlos.

2.2 -Comunicación Descendente:

-Explicar a los trabajadores las decisiones tomadas y los motivos que tuvieron para ello.

-Ofrecer información sobre los logros y/o deficiencias de la organización en los diferentes niveles.

2.3-Comunicación Horizontal

-Incorporar en los matutinos temas relacionados con la comunicación, valores, trabajo en equipo. Exponer ejemplos positivos y limitaciones existentes así como resaltar por los jefes la importancia de las diferentes especialidades para el desempeño exitoso de los servicios.

- Participantes: Trabajadores y Consejo de Dirección
- Responsables: Director general
- Recursos:
- Fecha de realización:
- Fecha de chequeo y evaluación:
- Lugar:

Intervención No. 3.- Estimular el trabajo en grupo.

Objetivo: Lograr un vínculo estrecho entre los trabajadores de las diferentes áreas, y entre directivos y trabajadores.

Resultado final esperado: Incorporar al 100% de los directivos en visitas de intercambio sistemático en las áreas; - propiciar actividades de intercambio entre los trabajadores y directivos.

Acciones:

-Gestión Itinerante.

-Participar en las reuniones de áreas.

-Solucionar problemas.

- **Participantes:** Trabajadores y Consejo de Dirección
- **Responsable:** Director general
- **Recursos:**
- **Fecha de realización:**
- Fecha de chequeo y evaluación:
- **Lugar:**

Intervención No. 4.- Desarrollar una Política de Estimulación eficaz, asertiva y competitiva.

- **Objetivo:** Lograr que el Consejo de Dirección concientice la importancia que tiene la práctica sistemática de acciones de estimulación.
- Resultado final esperado: Mejorar elementos del Componente psicosocial del Bienestar Laboral (estimulación).
- Acciones:

-Seleccionar los mejores trabajadores por área y del centro e informarlo en: Matutinos. Personalmente, Asamblea de afiliados, Murales.

-Asegurar el transporte al personal que sale en tardes horas de la noche.

-Visitas e intercambio semanales con trabajadores (Gestión itinerante).

-Festejar los eventos importantes de los integrantes del equipo de Dirección

- **Participantes:** Trabajadores y Consejo de Dirección
- **Responsables:** Consejo de Dirección
- **Recursos:**
- **Fecha de realización:**
- Fecha de chequeo y evaluación:
- **Lugar:**

CONCLUSIONES

El Bienestar Laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización empresarial y para sus directivos. Su diagnóstico resulta de gran utilidad pues permite adoptar un plan de intervención dirigido a superar las insuficiencias detectadas y que obstaculizan la plena integración y comprometimiento de los trabajadores en la misión empresarial. Los resultados de la experiencia de Formatur Camagüey arrojan que los principales aspectos que obstaculizan el adecuado disfrute del Bienestar Laboral de los trabajadores de las instalaciones turísticas de la ciudad son:

- Insuficientes métodos de trabajo en equipo.
- Barreras en la comunicación organizacional.
- Estilos de dirección
- Escasos métodos de estimulación

Así mismo los resultados, aunque aún incipientes, que se van obteniendo de la instrumentación e los planes de intervención como el descrito en el ejemplo van mostrando la conveniencia de los mismos y las posibilidades de ampliarlos y extenderlos en la medida que los directivos y trabajadores van identificándose con el tema por lo que no resulta ocioso recomendar su análisis y adecuación para que en esta época de cambios significativos en nuestras instalaciones los mismos se realicen confirmando una vez más que siempre que se logren alinear los intereses del trabajador con los de la organización y la sociedad los resultados positivos nunca se harán esperar.

Bibliografía

1. ANDER- EGG, E: *Diccionario de Trabajo Social*. Décima Edición. México DC: Editorial Ateneo, 1994. p-20, 275, 77.
2. ANDER-EGG, Ezequiel. *Historia del trabajo social*. La habana: Editorial Félix Varela, 2003.
3. ANDER-EGG. Ezequiel. *Del ajuste a la transformación; apuntes para una historia del trabajo social*. Editorial Librería ECRO. S. R. L. 1975
4. ARES, Patricia; ALEJANDRO, Martha. *"El trabajo grupal"*. La Habana: Editorial Caminos, 1997.
5. ALLES, M.A.: *Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica, 2000.
6. BELLO Dávila, Zoe; Casales Fernández, Julio C. *Psicología Social*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
7. CAÑEDO Andalia, Rubén: "Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso?" *Acimed* 2007; 16(5). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci021107.htm [Consultado: 6/6/2008].
8. CASALES, Julio C: *Psicología Social*. La Habana: Editorial Félix Varela. 2004.
9. DÍAZ PÉREZ, Maiky: *El perfil profesional del psicólogo en las organizaciones*. . La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
10. FERNÁNDEZ RIUS, Lourdes: *Pensando en la Personalidad Tomo I y II*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2005.
11. GONZÁLES SERRA, Diego. J. *Teoría de la motivación y práctica profesional*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 2001.
12. GONZÁLEZ, Diego (2002). Una teoría integradora de la Motivación hacia el trabajo. La Habana: Instituto Superior Pedagógico E. J. Varona. *Rev. Cubana de Psicología*. Vol.19, No 2, 2002.
13. MOROS FERNÁNDEZ, Helena; DÍAZ PÉREZ, Maiky: *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional I y II*. La Habana: Editorial Félix Varela. 2005.