

Título: “SUBJETIVIDAD JUVENIL EN EL CONTEXTO LABORAL CUBANO. ESTUDIO DE UN CASO.”

Autoras: Lic. Anisley Martínez Guerra y Lic. Yoana Batista Jiménez

Institución: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Grupo Cambio Humano

Correos electrónicos: anisley.redmail@gmail.com y yoanabatista09@mail.cu

Introducción

El estudio de la juventud constituye un foco de atención en el desarrollo de las sociedades en tanto este grupo etareo representa la continuidad de las mismas. En el contexto de las organizaciones laborales este tema adquiere especial relevancia, teniendo en cuenta que es el período de mayor productividad y desarrollo del potencial creativo de los individuos. Asimismo constituye la etapa en que el trabajo se convierte en actividad fundamental, devenida en fuente de realización y bienestar personal, asociado al cumplimiento de las principales aspiraciones y motivaciones del ser humano.

En el ámbito laboral cubano actualmente existen desafíos que marcan la subjetividad juvenil como la inadecuada remuneración salarial en correspondencia con la calificación, inadecuada relación salario-precios, con mayor impacto en este grupo poblacional que recibe ingresos más bajos por su reciente incorporación a la vida laboral y sus intereses de consumo (Domínguez, s/f).

En este contexto, líderes organizacionales, científicos sociales, padres, educadores y políticos tienen una preocupación común: develar cómo piensan y sienten los jóvenes profesionales en las organizaciones laborales, para ayudar a responder la interrogante de cómo insertarlos, motivarlos, mantenerlos y desarrollar el potencial humano que estos representan.

Teniendo en cuenta lo anterior esta ponencia devela expresiones de la subjetividad juvenil en un contexto organizacional específico. Además analiza la influencia que ejerce la organización en el desarrollo de la subjetividad de los jóvenes que en ella laboran y brinda recomendaciones para

estimular el desarrollo de los jóvenes profesionales en las organizaciones laborales, a la vez que se potencia la mejora organizacional.

Desde la Psicología del Desarrollo y las Edades la juventud es considerada un momento clave en el proceso de socialización del individuo, donde las personas se preparan para cumplir roles sociales propios de la vida adulta en las diferentes esferas (profesional, familiar, de pareja y relaciones con los amigos), y deberán regular su comportamiento para alcanzar una competencia adecuada ante las exigencias de la sociedad (Domínguez, 2003).

Según Domínguez y Giniebra (2012), en Cuba la juventud se enmarca en la etapa entre los 16 y 30 años, ya que se tiene en cuenta que es a partir de los 16 años de edad cuando el individuo posee todos los derechos legales al voto, se le otorga el carné de identidad y se le considera una persona responsable de sus actos.

Para los efectos del estudio y de acuerdo con el enfoque histórico-cultural, consideramos la juventud como una “edad psicológica”, determinada por las condiciones histórico – culturales del desarrollo. Consideramos como jóvenes a aquellos comprendidos entre 18 años, al ser este el inicio de la inserción en la vida laboral, y los 35 años, para tener un margen de 10 años de desarrollo en el contexto laboral para los jóvenes de nivel universitario, que ingresan al mismo a partir de los 24 – 25 años.

Al decir de Domínguez (2003) es posible identificar regularidades que caracterizan la etapa de la juventud como:

- Surgimiento de la concepción del mundo
- Necesidades de independencia y autoafirmación
- Fuerte necesidad de autodeterminación
- Consolidación del pensamiento conceptual teórico
- La elección de la futura profesión o el desempeño de una determinada actividad laboral ocupa un lugar elevado en la jerarquía motivacional

Según estudios realizados en el contexto organizacional (Smith, 2008; Monaco y Martin, 2009 y Simons, 2010), los jóvenes se caracterizan por:

- Son optimistas
- Admiten la diversidad
- Reescriben las reglas
- Se sienten titulares de derechos
- Asumen la tecnología
- Hacen multitareas rápidamente
- Les gusta la estructura
- Exigen horarios de trabajo flexibles
- Prefieren trabajar en equipos
- Prefieren llevarse bien (comunidad)
- “Trabajan para vivir”— desean flexibilidad en su trabajo
- Buscan más el balance entre la vida laboral y personal, y tienen poco compromiso con la organización, ya que tienden a poner el foco en su desarrollo personal y profesional más que en la organización.

Asimismo en su desarrollo profesional se caracterizan por la preferencia de un entorno de aprendizaje electrónico, centrado en los medios de comunicación, si es posible mediante la utilización de software, CDs, videos, redes sociales, etc., y prefieren practicar juegos y utilizar medios digitales para aprender (Brown, 2010).

Además, estudios realizados por Domínguez et. Al. (1990b, 1996, 2002), en diferentes momentos de las últimas tres décadas en nuestro país, refieren que el trabajo se ha mantenido entre los cinco primeros lugares de las aspiraciones de los jóvenes cubanos.

En relación con lo anterior es mucho lo que desde el campo de la Psicología Organizacional puede ser aportado, teniendo en cuenta que el objeto y finalidad de la misma es “el estudio de la relación individuo-trabajo-organización, tratada dialécticamente de manera que tanto el desarrollo individual como organizacional sea propiciado, en pos de la eficacia organizacional” (Díaz, 2005, pág. 1).

Dentro de esta específicamente el Enfoque de Desarrollo Organizacional (DO) se orienta a la potenciación de la capacidad de adaptación y autorrenovación de las empresas como elemento

estratégico, defendiendo valores humanistas que ubican al hombre en el centro de la dinámica de las organizaciones y permite mejorar la relación existente entre ambas partes. El modelo persigue tanto el aumento de la eficiencia y la productividad como el desarrollo integral de cada uno de los miembros.

Esta forma de comprender la relación individuo – organización reduce la confianza exclusiva en la autoridad de la dirección, en las reglas rígidas y en las divisiones de trabajo estrictas y cerradas, y como resultado se obtiene una organización prototipo más horizontal, menos jerárquica y más flexible, que permite a sus miembros tomar iniciativas en asuntos de su entorno inmediato, fomentando la creatividad y el bienestar humano.

Estudio de la juventud en una organización laboral cubana

La presente investigación se desarrolla en este ambiente a partir de una necesidad real de una organización situada en La Habana, la cual solicita un estudio sobre la fluctuación de los jóvenes profesionales. Lo anterior, asociado al envejecimiento paulatino de la fuerza laboral, incide desfavorablemente en el completamiento de la plantilla aprobada y en la preparación especializada de su fuerza técnica.

Teniendo en cuenta estas ideas, en el estudio se exploraron las siguientes categorías de la subjetividad juvenil que se expresan en el contexto organizacional:

- Percepción del funcionamiento del centro
- Motivaciones
- Aspiraciones
- Satisfacción

Además se indaga sobre algunos procesos del funcionamiento organizacional y cómo estos impactan el desarrollo de este grupo:

- Procesos de selección, integración y desarrollo profesional en la organización
- Procesos de dirección y liderazgo
- Participación juvenil

Para indagar en estos elementos se aplicaron diferentes técnicas y métodos como el análisis documental y la observación. Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas con calificación a escala -que muestra la percepción sobre el clima de la organización (Cuestionario Focus)¹ - y semiestructuradas, que permiten explorar el saber y el sentir de los jóvenes sobre la organización, desde una interpretación más cualitativa. Además se realizaron entrevistas individuales y una sesión de trabajo grupal para indagar en la percepción de los jóvenes acerca del funcionamiento organizacional, explorar su propia subjetividad y elaborar propuestas de mejora de la organización con su colaboración.

Participaron en el estudio 24 jóvenes profesionales -de nivel técnico medio y nivel superior-, teniendo en cuenta que estuvieran representadas las diferentes áreas, categorías ocupacionales, géneros, edades, razas y tiempo de permanencia en la organización. De ellos 10 son hombres y 14 mujeres.

Expresiones de la subjetividad juvenil en la organización laboral

Con respecto a la *percepción del funcionamiento del centro*, mayoritariamente los jóvenes que participaron del estudio perciben que su organización se caracteriza por estar orientada al cumplimiento de normas establecidas, tener una alta formalización y procurar que el comportamiento de los miembros se ajuste y no se desvíe de las normas o reglas. También en alguna medida valoran que en su organización predomina una fuerte exigencia hacia el logro de objetivos y resultados concretos, trazados desde la dirección. De este modo valoran que la organización en su funcionamiento deja muy poco margen a la flexibilidad en la aplicación de las normas, el desarrollo de la innovación y la existencia o expresión de conflictos o desacuerdos como forma de incentivar el desarrollo de nuevas formas de hacer.

Los jóvenes perciben de manera significativamente menor el apoyo que puede brindarles la organización, pues aprecian poco grado de tolerancia hacia las diferencias individuales, y que solo en pocas ocasiones la organización ofrece apoyo a sus problemas personales y laborales.

Las palabras que con mayor frecuencia utilizan para describir a la Organización brindan la imagen de una organización que da pocas oportunidades a los jóvenes, y en ocasiones puede ser

¹ First Organizational Climate /Culture Unified Search

egoísta e injusta. Además resalta la imagen de una organización envejecida, así como recta, exigente y controladora, que puede llegar a ser intransigente y extremista.

Los jóvenes estudiados expresan una gama de *motivaciones* para permanecer en el centro, fundamentalmente de carácter extrínseco a la actividad laboral que realizan, con una marcada diferencia entre los jóvenes graduados de nivel técnico y los de nivel superior.

Para los jóvenes de nivel técnico la motivación fundamental para trabajar en el centro se refiere a las políticas de retribuciones y estimulaciones, y en menor escala el cumplimiento del servicio social, las condiciones laborales y las relaciones con sus compañeros. Por otro lado, la mayoría de los graduados de nivel superior se encuentran motivados fundamentalmente por la superación y el desarrollo profesional.

Con respecto a las *aspiraciones* algunos jóvenes estudiados refieren continuar su desarrollo profesional –incluyendo su desarrollo como docentes e investigadores-, la superación profesional y la participación en cargos de dirección. No obstante la mayoría de ellos perciben como limitadas o nulas las oportunidades de desplegar estas potencialidades individuales, destacando como limitaciones las condiciones tecnológicas y el estilo de funcionamiento del centro. Esta vivencia tiene mayor impacto en los jóvenes de nivel técnico medio en comparación con los de nivel técnico superior.

Otros jóvenes no refieren aspiraciones asociadas a la organización, ya que no ven su futuro vinculado a la misma.

Sobre la *satisfacción* una parte de los jóvenes expresaron sentirse “muy bien, bien o en familia” trabajando en la organización, haciendo referencia fundamentalmente a las relaciones entre compañeros, lo cual constituye fuente de satisfacción y una de las motivaciones para trabajar en el centro.

Sin embargo se identifica un alto nivel de fluctuación potencial en los jóvenes, asociado a vivencias de insatisfacción fundamentalmente con:

- las condiciones laborales constructivas y tecnológicas, percibidas como regulares o que no son suficientes o adecuadas para el desarrollo de su trabajo
- los estilos de liderazgo y comunicación que utilizan los directivos del centro
- las posibilidades de desarrollo profesional
- las características del trabajo técnico: rutinario, normado, con poco estímulo a la creatividad
- la rigidez del horario
- las políticas de retribuciones y estimulaciones

Este último elemento no es contradictorio con lo expuesto en el apartado de motivación, ya que el salario es una de las principales razones por la cual muchos jóvenes se mantienen trabajando en el centro (al ser mayor que en otras organizaciones) pero deja de serlo cuando encuentran propuestas económicas más atractivas.

De acuerdo con lo anterior una parte de los jóvenes expresó sentirse mal o regular trabajando en la organización. Entre las expresiones que describen el estado de insatisfacción se encuentran: “muy estresado, incómodo, presionado, sin expectativas ni futuro, sobrecargado, se trabaja mucho por salario tan bajo, no hay atención”. Todo esto, unido a la percepción de sentirse sin apoyo, poco escuchados y con escasas condiciones tecnológicas de trabajo hace de los jóvenes profesionales un grupo importante de elevada fluctuación laboral potencial.

La información obtenida sobre los procesos organizacionales estudiados y su impacto en la subjetividad juvenil, muestran que los ***procesos de selección, integración y desarrollo profesional de los jóvenes*** en la organización no están dotados de la suficiente coherencia e integración, y no incorporan totalmente las motivaciones y potencialidades de este grupo etareo.

Esto se relaciona con el hecho de que la fuente fundamental de ingreso del personal técnico es la asignación del MTSS² de jóvenes egresados de carreras universitarias y técnico medio en la especialidad, para cumplir su servicio social en la entidad. Por esta razón en ocasiones no cuentan con la motivación, competencias y/o requisitos necesarios para su eficaz incorporación a la vida de la organización, uno de los factores que dificulta o impide en muchos casos su adaptación y es causa de baja al terminar este período.

² Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Además el proceso de integración a la organización es concebido por la organización de manera homogénea, unidireccional y como un proceso de adaptación pasiva, donde los jóvenes deben adecuarse a ella, asumiendo y cumpliendo sus normas y reglas con tendencia a la rigidez y poco margen a la creatividad.

Los jóvenes reconocen algunas ventajas que ofrece la organización para la superación y el desarrollo profesional y reconocen la importancia del vínculo con otros compañeros de trabajo que gozan de experiencia y profesionalidad. Sin embargo, señalan como limitadas y muy dilatadas las oportunidades de desarrollo profesional real.

Además identifican acciones de capacitación positivas, pero la mayoría considera que estas no son suficientes para cumplir sus necesidades de superación y desarrollo profesional, a la vez que existen limitaciones para la innovación y la investigación, lo cual genera vivencias de insatisfacción y estancamiento, fundamentalmente entre los jóvenes de nivel superior. Perciben el plan de capacitación como un formalismo que no moviliza sus motivaciones ya que los temas que encierra están ligados de forma estricta a necesidades particulares de la organización.

De esta manera la capacitación se centra en las necesidades de aprendizaje inmediatas para el desempeño del puesto, dejando de lado la identificación y desarrollo de potencialidades y las motivaciones individuales en el desarrollo de carreras de los jóvenes.

Sobre los *procesos de dirección y liderazgo* los jóvenes valoran como importante el rol que desempeñan los directivos para el funcionamiento organizacional en el cumplimiento de sus funciones directivas (de orientación, control, supervisión, etc.). Sin embargo existen fuertes vivencias de insatisfacción asociadas al estilo de liderazgo predominante, donde los jefes son muy estrictos y con poca tolerancia al error.

Los jóvenes perciben que la comunicación tiene una marcada tendencia al verticalismo y poco espacio a la recepción de las ideas u opiniones divergentes. Esto genera una atmósfera de trabajo que limita el desarrollo pleno de las capacidades individuales y la participación de los jóvenes.

Estrechamente relacionado con lo anterior, sobre la *participación juvenil* los jóvenes sienten que sus ideas no son apoyadas por las personas de más experiencia y que en ocasiones la dirección

reprueba opiniones discrepantes, por lo que perciben las oportunidades reales de incidir en las decisiones en la organización como escasas o nulas. Esto influye de manera desfavorable en la motivación para la participación en la vida del centro y el desempeño de roles de dirección de este grupo etareo.

Ante esta situación algunos de los jóvenes vivencian necesidad de autoafirmación no satisfecha totalmente, asociada a la poca confianza que perciben de parte de su colectivo laboral. Identifican además la necesidad de una mayor flexibilidad en la aplicación de las reglas y normas, así como en el manejo de los horarios, de modo que se potencien las posibilidades de integración a la organización, particularmente de aquellos que inician su vida laboral en el centro.

Consideraciones finales

Los resultados del estudio son coherentes con lo revisado en la literatura. Los jóvenes profesionales estudiados valoran la flexibilidad en el cumplimiento de normas y reglas en el desarrollo de su actividad laboral y la vida de la organización en general. Esto resulta coherente con sus necesidades predominantes de independencia, autoafirmación y autodeterminación. Asimismo las motivaciones y aspiraciones de los jóvenes tienden a poner el foco en su desarrollo personal y profesional más que en la organización, en la medida que buscan más el balance entre la vida laboral y personal. Coherentemente con lo anterior perciben las relaciones con sus compañeros como una fuente de satisfacción en la vida de la organización.

El estudio constituye un ejemplo de cómo un clima organizacional con tendencia a la rigidez en el cumplimiento de sus normas y poco estímulo a la creatividad y la innovación incide de manera desfavorable en el desarrollo profesional y personal de este grupo etareo. Un ambiente de este tipo constituye caldo de cultivo para sentimientos de insatisfacción, desmotivación y pobres aspiraciones, lo cual da al traste con elevados niveles de fluctuación potencial de un grupo importante de jóvenes profesionales que no perciben en la organización el cumplimiento de sus aspiraciones.

Teniendo en cuenta este contexto se proponen algunas ideas para potenciar el desarrollo de los jóvenes profesionales en las organizaciones laborales, a la vez que se estimula la mejora de las

mismas. En su elaboración se tienen en cuenta motivaciones y aspiraciones que surgen a partir de los criterios de los jóvenes participantes en el estudio.

Se hace necesario entonces potenciar en las organizaciones una mayor flexibilidad en la aplicación de reglas y normas, que posibilite el despliegue de capacidades, desarrollo del talento y la creatividad de los jóvenes profesionales. Asimismo resulta imprescindible potenciar tareas que supongan un reto al pensamiento conceptual teórico de estos y potencie una motivación intrínseca por la actividad que realizan, lo que podría revertirse en mayores niveles de productividad y eficiencia.

El desarrollo de una atmósfera laboral empoderadora, donde los directivos identifiquen, reconozcan y aprovechen motivaciones y potencialidades de los jóvenes, constituye una vía para lograr mayor participación y compromiso de estos en la vida de la organización. En este sentido se recomienda fomentar estilos de dirección más flexibles y participativos, que estimulen la expresión de ideas diversas, donde los jóvenes sientan que sus necesidades son comprendidas y apoyadas por la organización.

Sería de gran utilidad además en los procesos de selección, integración y desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales, lograr una integración coherente de los objetivos de la organización con las motivaciones y aspiraciones de este grupo. Asimismo potenciar el desarrollo de carrera continuo, teniendo en cuenta no solo las posibilidades y necesidades de capacitación inmediatas para el puesto, sino también el nivel de desarrollo potencial que puede llegar a alcanzar el joven, constituye otra vía posible para potenciar la renovación y crecimiento de las organizaciones y una forma de motivar y comprometer a los jóvenes profesionales.

Conclusiones

- Las dinámicas organizacionales con tendencia a la rigidez influyen desfavorablemente en la motivación, satisfacción y desarrollo de las aspiraciones de los jóvenes profesionales.
- Las motivaciones para permanecer en una organización y las aspiraciones difieren entre los jóvenes de nivel técnico medio y los de nivel superior.

- El caso estudiado confirma que las relaciones entre compañeros constituye una importante fuente de satisfacción y una de las motivaciones fundamentales para los jóvenes en las organizaciones laborales.
- El desconocimiento o poca atención de las motivaciones y aspiraciones de los jóvenes profesionales en los procesos de selección, integración y desarrollo profesional, puede influir desfavorablemente en su permanencia en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

1. Aguiar, M. y Quintans, E. (2010). "Convivencia de hasta 4 generaciones en la empresa", Revista Gente y Negocios. Consultado en: <http://genteynegocios.elpais.com.uy/>, en mayo de 2014.
2. Brown, Y. (2010). "The Workshop Leader's Resource Podcast: Training to Different Generations". Consultado en: www.workhopleadersresource.com, en mayo de 2014.
3. Castilla, C, Domínguez, M. I., Quintana, D. (2010). "Orientación Profesional de los estudiantes universitarios hacia el trabajo científico técnico en Cuba". La Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Material en soporte digital.
4. Castilla, C. (2008). "Los jóvenes científicos y las instituciones de ciencia en Cuba: oportunidades y desafíos actuales." La Habana: Cuadernos CIPS – 2009. Material en soporte digital.
5. Díaz, M. (2005). "La gestión del potencial humano en la organización. Una propuesta metodológica desde la psicología." La Habana: Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
6. Domínguez, M. I, Castilla, C. y Brito, Z. (2007). "La juventud ocupada en el sector de la ciencia y la innovación tecnológica, en el marco del funcionamiento de sus instituciones." La Habana: CIPS. Material en soporte digital.
7. Domínguez, M. I. (2008). "Pasado, presente y futuro de las investigaciones sobre juventud: miradas cruzadas." La Habana: Cuadernos CIPS. Material en soporte digital.
8. Domínguez, M. I. y Castilla, C. (2009). "Reseña del libro: Las políticas de ciencia e innovación tecnológica y la juventud. El caso cubano". La Habana: Cuadernos CIPS. Material en soporte digital.

9. Domínguez, M. I. (s/f). "Oportunidades y retos para la integración social de la adolescencia y la juventud en Cuba hoy." En M. I. Domínguez, **Niñez, adolescencia y juventud en Cuba. Aportes para una comprensión social de su diversidad**, págs. 99-112, Colombia: UNICEF.
10. Domínguez, L. (2003). "Psicología del Desarrollo: adolescencia y juventud. Selección de lecturas." La Habana: Félix Varela.
11. Domínguez, L., y Giniebra, R. (2012). "Proyectos profesionales y valores asociados al desempeño de la profesión en estudiantes de la Universidad de La Habana." Ponencia al Taller Juventud 2012, CIPS, Material en soporte digital.
12. French, W. y Bell, C. (1995). "Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización." (5ta ed.). México: Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
13. Monaco, M. y Martin, M. (2009). "The Flight of the Millennial in Higher Education", en *Athletic Therapy Today*, 14, 1, págs. 21-26.
14. Novoa, C. (s/f). "Una empresa, cuatro generaciones: ¿cómo manejar las diferencias?". Consultado en: www.Iprofesional.com, en mayo de 2014.
15. Lorenzo, R. (2013). "Talento, Creatividad, Empresa", La Habana: Editorial Academia.
16. Simons, N. (2010). "Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives", *Information Management*, ene./feb., págs. 28-33.
17. Robins, S. (1998). "Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica." (7ma ed.). México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A.
18. Smith, K. (2008). "Gaining the Edge: Connecting Con the Millennial", *Air Force Journal of Logistics*, XXXIII, No. 3 y 4.
19. Schein, E. (1972). "Psicología de la Organización." Madrid, España: Editorial Prentice – Hall International.