

# Bienestar subjetivo en directivos de la Empresa de Transporte de Oriente

**Liudmila Reyes Pérez**  
Universidad de Oriente,  
Santiago de Cuba, Cuba.  
rmesa@utoriente.transnet.cu

**Aymara Reyes Saborit**  
Universidad de Oriente,  
Santiago de Cuba, Cuba.  
aymarar@uo.edu.cu

**Rosendo López Mustelier**  
Universidad de Oriente,  
Santiago de Cuba, Cuba.  
rosendo@uo.edu.cu

## How to cite this article:

Reyes Pérez, Liudmila; López Mustelier, Rosendo; Reyes Saborit, Aymara (2016). Bienestar subjetivo en directivos de la Empresa de Transporte de Oriente. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 14-02 pp. 89-103

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v14i2.794>

## RESUMEN

*La investigación tiene el objetivo de identificar indicadores para el análisis del Bienestar Subjetivo (BS) en directivos de una Empresa de la Transporte de Oriente. Se basa en la metodología cualitativa empleando técnicas de entrevista en profundidad, observación participante, escala de Bienestar Psicológico y el análisis de contenido. Los resultados permitieron definir como indicadores: el desempeño efectivo del rol directivo en la organización; el efecto de la actividad directiva en otras esferas de la vida; la integración armónica de los valores; la configuración subjetiva de la actividad directiva y el bienestar psicológico, los cuales permitieron proponer una estrategia de intervención psicológica basada en la Indagación Apreciativa para potenciar BS en los directivos que actualmente está en proceso de aplicación.*

**Palabras clave:** *Bienestar subjetivo, Directivos, Indagación Apreciativa, Intervención psicológica, Psicología organizacional.*

---

**Recibido:** 5 de marzo de 2016 / **Aceptado:** 2 de junio de 2016  
**Par:** DrC. Angel Deroncelé Acosta

# **Subjective well-being** in directives of the Oriente's Transport Company

## **ABSTRACT**

This scientific research has the objective of identifying the indicators for Subjective Well-being (SWB) in managers. Multiple cases qualitative study with managers of Company the Oriente's Transport using the techniques: interviews in depth, participant observation, Psychological Well-being Scale and content analysis. The results allowed defining as indicators: *the performance effective in manager's role in the organization; the effect of the managing activity in others life domain; the harmonic integration of the values; the subjective configuration of the managing activity and the psychological well-being*. That allowed proposing a strategy of psychological intervention, based on the Appreciative Inquiry for improve SWB in managers of this company that at the present moment is in application process.

*Keywords: Subjective Well-being, Managers, Appreciative Inquiry, Psychological Intervention, Organizational Psychology.*

# **Bem-estar subjetivo** em diretores da Empresa do Transporte de Oriente

## **RESUMO**

O estudo tem o objetivo de identificar os indicadores para Bem-estar Subjetivo (SB) em gerentes. É um estudo qualitativo de casos múltiplos com gerentes da Empresa do Transporte de Oriente, usando as técnicas: entrevistas a fundo, observação participante, escala de Bem-estar Psicológica e análise conteúdo com Os resultados permitiram definir como indicadores: *o desempenho em papel de gerentes na organização; o impacto da atividade administrando em outros domínios de vida; a integração harmônica dos valores; a configuração subjetiva da atividade administrativa e o bem-estar psicológico*. Isso permitiu propor uma estratégia de intervenção psicológica baseado na Indagação Apreciativa para melhorar SB em gerentes desta companhia que no momento presente está em processo de aplicação

*Palavras chaves:* Bem-estar subjetivo, Gerentes, Investigação apreciativa, Intervenção psicológica, Psicologia organizacional.

## 1. Introducción

Las metas y propósitos trazados por el estado cubano, en medio de la compleja y multifacética crisis global que vive el planeta, están dirigidos a la actualización del modelo económico y social del país con la visión de un socialismo próspero y sostenible con la finalidad de favorecer el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar y toda la felicidad posible de sus hombres y mujeres.

Potenciar bienestar en los directivos y trabajadores es uno de los caminos a seguir en este empeño, pues según López (2012), el trabajo como actividad laboral ocupa un lugar primordial en la salud y la vida de los seres humanos, constituyendo el medio esencial para la satisfacción de sus necesidades básicas, desde el punto de vista económico (sostenimiento personal, familiar y al desarrollo de la sociedad), social (comunicación, reconocimiento, pertenencia) y psicológicas (realización, participación, creación, trascendencia).

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los indicadores de bienestar subjetivo en directivos de la Empresa del Transporte Oriente y diseñar una propuesta de intervención psicológica para potenciarlos, como alternativa para hacer sostenible la disposición y aptitud de las personas para dirigir. Su actualidad se desprende del papel que juega el directivo de transporte en la actualización del modelo económico y social cubano.

Desde la perspectiva tradicional, con una encuesta podrían ser listadas las razones por las cuales algunas las personas no desean dirigir, sin embargo, su transformación sería muy difícil en el actual contexto socioeconómico del país. A pesar del declarado interés de nuestro sistema social por el ser humano, generalmente, se trata de resolver las situaciones que le afectan con la transformación de aspectos externos a él, descuidando así, el carácter activo del individuo en las relaciones que establece con el medio en el que se desenvuelve.

Este estudio intenta romper con el tradicional modelo solucionador de problemas centrado en el déficit, al proporcionar una perspectiva diferente. Lejos de buscar afanadamente explicaciones al por qué hay las personas que no quieren dirigir y dar respuestas a la mismas, el foco de atención estará en los aspectos que desencadenan estados positivos en el sujeto de la dirección y que les permiten asumir de manera saludable e implicada sus funciones.

De esta manera se privilegia una visión humanista e integral del sujeto de la dirección y el papel del trabajo como uno de los determinantes de su salud y bienestar general, lo cual ha de revertirse en un directivo comprometido y motivado por la actividad que realiza, saludable y feliz. Es por ello que se trabaja en el ámbito de las organizaciones la categoría bienestar subjetivo, componente esencial del proceso de salud (López, 2012).

En el trabajo con directivos pueden citarse como antecedentes investigaciones realizadas por autores como para optar por el título de Licenciado(a) en Psicología realizadas en la Universidad de Oriente tales como Rodríguez & Ramayo (2002), Maceo (2012), Gil (2009), Rivero (2009), Castrillón (2009), y Rodríguez (2009).

En los últimos tiempos se ha producido un incremento en los estudios dirigidos al bienestar humano y otras categorías afines como la calidad de vida, satisfacción con la vida, felicidad, entre ellos sobresalen en el área internacional los valiosos aportes desde la Universidad de Illinois protagonizados por Diener, Suh & Smith (1999) y los de Yamamoto (2004) de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En el contexto nacional la categoría bienestar subjetivo ha sido estudiada en la esfera clínica, pudiendo citarse entre ellos los estudios sobre bienestar subjetivo en adultos mayores realizados por Batista & Jocik (2010) y Benítez & Domínguez (2010).

Sin embargo, no se han encontrado estudios que centren su propósito en el bienestar y crecimiento personal del sujeto de la dirección, los trabajos más próximos al tema lo han evaluado desde su posición de objeto o fuente propiciadora de desarrollo y bienestar de la organización y de los subordinados. Esto lo confirma el hecho de que a pesar de existir una institución nacional de salud de los trabajadores, actualmente ninguno de sus proyectos o

acciones tiene como beneficiario directo al directivo, todos están enfocados a los subordinados.

Los referentes teóricos de esta investigación: la Psicología Positiva (Seligman, 2000; citado en Whitney, 2010; Maslow, 1975), centrada en la búsqueda de estados de bienestar a través de la potenciación de las virtudes, fortalezas y posibilidades del sujeto y el enfoque dirigido al crecimiento humano propio de la Concepción Humanista de la psicología. La filosofía del Desarrollo del Potencial Humano dentro de la Psicología de las Organizaciones (Díaz, 2004; Moros & Díaz 2005), constituye el tercer referente al centrar su interés en la relación dialéctica existente entre individuo-trabajo-organización-entorno con el fin de contribuir al desarrollo de los sujetos y de la organización en pos de la efectividad organizacional. Todos ellos integrados de manera dialéctica en la obligada contextualización socio-histórica del enfoque Histórico-Cultural de Vigotsky (1987).

Los estudios sobre el bienestar subjetivo pueden agruparse en dos grandes tradiciones: una relacionada fundamentalmente con la felicidad (bienestar hedónico), y otra ligada al desarrollo del potencial humano (bienestar eudaimónico). La tradición hedónica concibió originalmente el bienestar como un indicador de la calidad de vida basado en la relación entre las características del ambiente y el nivel de satisfacción experimentado por las personas (Campbell, Converse & Rodgers,

1976). Varios autores pasaron posteriormente a definirlo en términos de satisfacción con la vida: juicio global que las personas hacen de su vida (Diener, 1994; Veenhoven, 1994) o en términos de felicidad: balance global de los afectos positivos y los afectos negativos que han marcado nuestra vida (Argyle, 1992).

Por otro lado, la concepción eudaimónica centra su atención en el desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal, concebidas ambas como los principales indicadores del funcionamiento positivo. Propone que las metas son fundamentales para el bienestar y la concreción de estas puede motivar a la persona aunque produzca displacer. Sus primeras concepciones se articularon en torno a conceptos como la auto-actualización de Maslow (1975), el funcionamiento pleno de Rogers (1961) o la madurez de Allport (1961). A pesar de su relevancia teórica, ninguna de ellas llegó a tener un impacto significativo en el estudio del bienestar, debido, fundamentalmente, a la ausencia de fiabilidad y validez en los procedimientos de medida (Peiró, 2005).

Según E. Diener esta área de estudio tiene tres elementos característicos: su carácter subjetivo, que des cansa sobre la propia experiencia de la persona; su dimensión global, pues incluye una valoración o juicio de todos los aspectos de su vida; y la necesaria inclusión de medidas positivas, ya que su naturaleza va más allá de la mera ausencia de factores negativos (Diener, 1994).

De manera general la mayor parte de los autores citados coinciden en la consideración como componentes del bienestar subjetivo los relativos a la satisfacción con la vida, afecto positivo y afecto negativo. Estos tienen su punto de análisis desde dos grandes dimensiones: cognitiva y afectiva.

A los efectos de esta investigación, se trata un punto integrador entre ambas tradiciones con el consecuente tratamiento tanto a los elementos de la evaluación cognitiva y reacciones afectivas como a las metas del individuo en el abordaje del bienestar subjetivo. Se asume como indicadores teóricos de bienestar subjetivo los que integran el modelo propuesto por Ryff (1995) buscando los puntos de convergencia entre todas las formulaciones. Este aporte constituye un modelo multidimensional de bienestar subjetivo compuesto por seis indicadores: autoaceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida, y crecimiento personal.

Según Ryff (1995), la auto-aceptación es uno de los criterios centrales del bienestar. Las personas intentan sentirse bien consigo mismas, incluso siendo conscientes de sus propias limitaciones. Tener actitudes positivas hacia uno mismo es una característica fundamental del funcionamiento psicológico positivo.

Para ella, la capacidad de mantener relaciones positivas con otras personas involucra el amor como

componente esencial para el bienestar y para la salud mental, la gente necesita mantener relaciones sociales estables y tener amigos en los que pueda confiar.

Estudios recientes en el contexto internacional como los de Yamamoto (2004) y Requena (s/f). En el área nacional los trabajos con adultos mayores de Batista y Jocik (2010) y Benítez & Domínguez (2010) demuestran el valor de las relaciones interpersonales positivas como indicadores de bienestar subjetivo. También Diener (1994) al definir sus principales experiencias en el estudio del bienestar subjetivo, refiere que ha podido apreciar que las personas que lo experimentan se caracterizan por tener buenos amigos.

Para Ryff las personas con autonomía son capaces de resistir en mayor medida la presión social y autorregulan mejor su comportamiento. Para poder sostener su propia individualidad en diferentes contextos sociales, las personas necesitan asentarse en sus propias convicciones (autodeterminación), y mantener su independencia y autoridad personal (Ryff & Keyes, 1995).

Otra de las características del funcionamiento positivo definido por Ryff (1995), es el dominio del entorno, es decir, la habilidad personal para elegir o crear entornos favorables para satisfacer los deseos y necesidades propias. Las personas con un alto dominio del entorno poseen una mayor sensación de control sobre el mundo y se sienten capaces

de influir sobre el contexto que les rodea.

Tener un propósito en la vida, marcarse metas, definir una serie de objetivos que les permitan dotar a su vida de un cierto sentido y el crecimiento personal o el empeño por desarrollar sus potencialidades, por seguir creciendo como persona y llevar al máximo sus capacidades, cierran el modelo de indicadores de bienestar definidos por Ryff (1995) y que constituyen el punto de partida para la búsqueda de los indicadores de bienestar subjetivo en la actividad directiva, uno de las tareas científicas del presente trabajo.

El bienestar subjetivo posee elementos reactivos, transitorios, vinculados a la esfera emocional, y elementos estables que son expresión de lo cognitivo, de lo valorativo; ambos estrechamente vinculados entre sí y muy influidos por la personalidad como sistema de interacciones complejas, y por las circunstancias medioambientales, especialmente las más estables.

Aquí se asume bienestar subjetivo como el resultado de la valoración global mediante la cual, a través de la atención de elementos de naturaleza afectiva y cognitiva, el sujeto repara tanto en su estado anímico presente como en la congruencia entre los logros alcanzados y sus expectativas sobre una serie de dominios o áreas de su vida, así como, sobre la satisfacción con su vida (García, 2002).

En sí, el bienestar subjetivo es una experiencia humana vinculada

al presente, pero también con proyección al futuro, pues se produce justamente por el logro de metas. Es en este sentido que el bienestar surge del balance entre las expectativas (proyección de futuro) y los logros (valoración del presente), en las áreas de mayor interés para el ser humano y que son el trabajo, la familia, la salud, las condiciones materiales de vida, las relaciones interpersonales, y las relaciones sexuales y afectivas con la pareja y la ocio.

Esa satisfacción con la vida surge a punto de partida de una transacción entre el individuo y su entorno micro y macrosocial, donde se incluyen las condiciones objetivas materiales y sociales, que brindan al hombre determinadas oportunidades para la realización personal. Sin embargo, no existe una relación lineal absoluta entre las condiciones materiales y el bienestar de los individuos, lo cual ha sido demostrado a través de diversos estudios transculturales realizados en los últimos tiempos, destacándose entre ellos los del peruano Yamamoto (2004).

Estos estudios han revelado, en el nivel individual, que la personalidad reviste gran importancia en las evaluaciones cognitivas y las experiencias emocionales mientras que la influencia del sexo y la edad está mediada por la cultura. Además resaltan el papel del entorno microsocial en el bienestar subjetivo de los individuos asignando importancia significativa a las instituciones (centros laborales, escuelas, familia) y al sistema de relaciones sociales del

sujeto a través de los grupos de referencia y pertenencia, relaciones maritales, círculo de amigos y otras redes de apoyo sociales.

De ahí que la calidad de vida objetiva deba pasar necesariamente por el “espacio vital” de las aspiraciones, de las expectativas, de las referencias vividas y conocidas, de las necesidades y, en última instancia, de los valores de los sujetos para convertirse en bienestar subjetivo (Díaz, 2002).

Como puede apreciarse y de acuerdo con Díaz Llanes (2002) el bienestar subjetivo es el resultado de la actividad sistémica de diversos objetos como son el macro-medio, con sus subsistemas económico, jurídico, socio-demográfico; el micro-medio, que comprende subsistemas tales como la familia, la institución escolar, laboral, de salud, de recreación, de cultura, los grupos de referencia y el individual que, regula a través de la personalidad, las influencias de la biología y los sistemas antes mencionados.

Aquí se asume el bienestar subjetivo como estado subjetivo resultante de la valoración global mediante la cual, a través de la atención de elementos de naturaleza afectiva y cognitiva, el sujeto repara tanto en su estado anímico presente como en la congruencia entre los logros alcanzados y sus expectativas sobre una serie de dominios o áreas de su vida, así como, sobre la satisfacción con su vida (García, 2002).

La presente investigación se aden-

tra en una de esas áreas o dominios: el área laboral. Para las personas el trabajo no solo ocupa la mayor parte de su tiempo, sino que constituye la actividad fundamental mediante la cual definen generalmente su estado de satisfacción global.

La consideración anterior constituye un substancial elemento a tener en cuenta en el intento de promover salud y bienestar en cualquier tipo de población, es por ello que consideramos muy importante que los directivos adopten estilos y estrategias que les permitan ser felices en sus puestos como vía para que se mantengan motivados por sus funciones. Esto justifica el tratamiento de la categoría bienestar subjetivo (propia de área clínica) a las organizaciones laborales y en especial al área directiva.

La dirección vista como la actividad de influencia consciente sobre las personas o grupos de personas a través de planificar, organizar, liderar y controlar los procesos y recursos en la organización dirigida a alcanzar los objetivos estratégicos de la misma (Maceo, 2012).

No contar con antecedentes que hayan estudiado la categoría bienestar subjetivo en directivos y el enfoque positivo con que se aborda en este trabajo le imprime un carácter novedoso y retador a la investigación emprendida.

Por bienestar subjetivo en directivos puede entenderse el resultado de la valoración que a través de la

atención a elementos de naturaleza afectiva y cognitiva el sujeto repara tanto en su estado anímico presente como en la congruencia entre los logros alcanzados y sus expectativas en relación a la actividad directiva.

El tratamiento de la categoría bienestar subjetivo en directivos de la esfera transportista reviste gran importancia al constituir una vía para promover salud en un sector que se encuentra en profundas transformaciones dentro de la actualización del modelo económico cubano y aportar una alternativa de solución a la negatividad para asumir cargos de dirección, en tanto contribuye a que los personas aprecien a la actividad directiva como gratificante.

Además, resalta la importancia de transformar el tradicional esquema solucionador de problemas en una actitud consciente hacia la búsqueda de las vivencias positivas y la consecuente responsabilidad individual en el empeño de hacer el trabajo más desafiante e interesante, para que la organización constituya el espacio de realización de las metas y aspiraciones profesionales y personales; y por último, contribuye a la eliminación de las barreras que subsisten en el tratamiento fragmentado de la subjetividad, según las esferas de actuación en las que se realice la actividad profesional.

El aporte de la investigación consiste en la definición de los indicadores de bienestar subjetivo en la actividad directiva y en la elaboración de una estrategia de intervención

dirigida a potenciar bienestar subjetivo en directivos, basada en los principios de la Indagación Apreciativa, alternativa metodológica que se fundamenta en la Psicología Positiva.

Es por ello que, de este análisis y haber esclarecido la posición de los investigadores, las metas y propósitos del país, este trabajo se plantea como objetivo: Identificar los indicadores de bienestar subjetivo en la actividad de dirección que permita el diseño de una estrategia de intervención psicológica dirigida a potenciarlos en directivos de la Empresa del Transporte de Oriente.

La categoría objeto de estudio (bienestar subjetivo) fue abordada en el campo del sistema de relaciones en que tiene lugar la actividad directiva, o sea, tomando como referencia las relaciones directivo- sujeto de la dirección, directivo-subordinados y directivo-dirección.

En el presente estudio se asume la idea de que una estrategia de intervención fundamentada en la psicología positiva, posibilitará potencializar en el dirigente nuevas estrategias basadas en el empleo óptimo de los recursos personales y presonológicos, del colectivo y la organización que contribuirán a su bienestar subjetivo y con ello a preservar la salud, crecer como ser humano y cumplir con su rol de un modo feliz.

Los investigadores, en su interés por dar solución al problema plan-

teado y por la complejidad y multicausalidad propias del objeto de investigación, asumieron la metodología cualitativa. Posteriormente se elaboró una estrategia de intervención psicológica para potenciar Bienestar Subjetivo en directivos.

## **2. Metodología**

### *Caracterización de la institución*

La Empresa de Transporte de Oriente objeto de estudio es una dependencia del Ministerio del Transporte que tiene como misión el control y fiscalización del cumplimiento de las normativas y regulaciones dirigidas a la seguridad de la transportación de mercancías y pasajeros en el país.

Cuenta con el premio provincial de calidad y tiene como visión: Ser líder en los aseguramientos dentro del órgano de inspección estatal del Ministerio del Transporte. Está dividida en cuatro oficinas provinciales en Granma, Santiago de Cuba, Holguín y Guantánamo. El trabajo en Santiago de Cuba donde radica su dirección territorial, la cual cuenta con seis cuadros ejecutivos y 90 trabajadores entre técnicos y personal de servicio.

### *Criterios para la selección de los casos*

La presente investigación se desarrolló en la provincia Santiago de Cuba, con tres dirigentes y un ex dirigente que actualmente se desempeña como especialista. La selección de los casos, se realizó a

través de un muestreo intencional opinático (Ruíz Olabuénaga, 2007). En la selección emerge la intención de la investigadora mediante un criterio estratégico personal, orientado a la elección de aquellos sujetos dispuestos a participar en el estudio y que pudieran brindar la información más productiva en relación a la intención del mismo.

### *Procedimientos de la aplicación de las técnicas.*

Luego de negociar con los sujetos la estrategia concebida y su disposición a colaborar, se aplicaron las técnicas: Escala de Bienestar Psicológico que aportó información sobre la satisfacción del sujeto consigo mismo o con otras áreas o dominios, e ir acercándose con el análisis cualitativo de los datos indicadores de bienestar o malestar relacionados con la actividad directiva.

La entrevista fue aplicada en tres sesiones de trabajo con el objetivo de explorar expresiones de los indicadores de bienestar subjetivo y los aspectos significativos identificados con la revisión bibliográfica y el análisis de los datos de la escala aplicada. Siempre se fue cuidadoso en conservar el carácter flexible de la entrevista como conversación abierta y fluida.

La primera sesión de la entrevista estuvo dirigida a crear un clima favorable para lograr la reflexión, a través del intercambio con los sujetos sobre los objetivos de la investigación, los roles de las partes. Se

exploraron las concepciones sobre la dirección, liderazgo, significado social de la misma y de la institución donde se desempeñan; sobre las actitudes y comportamientos asignados al rol, así como el papel del dirigente en la transformación del modelo económico del país.

En la segunda etapa, se exploraron las experiencias en el ámbito del ejercicio de la dirección, así como de los principios, valores y habilidades a poner en práctica, analizando el vínculo de esta actividad con el desarrollo personalógico y el de su ejercicio como dirigentes.

La tercera etapa, se indagó sobre las reflexiones y valoraciones en torno al ejercicio de su rol, su particularidad en el organismo al cual pertenecen y sus repercusiones en el desarrollo personal. Las vivencias asociadas a la actividad directiva en cada caso, teniendo en cuenta sus aspiraciones y logros personales asociados a la esfera profesional y su repercusión en otras áreas importantes como la familia, el ocio y la vida social.

Finalmente, se realizó un resumen sobre las cuestiones tratadas y la valoración conjunta del logro de los objetivos propuestos.

Para procesamiento de los datos obtenidos se utilizó el análisis de contenido, el cual permite explorar los contenidos explícitos e implícitos de las informaciones recogidas sobre indicadores de bienestar subjetivo en los sujetos participantes.

Los indicadores de bienestar subjetivo obtenidos serán las pautas de la estrategia de intervención dirigida a potenciar el bienestar subjetivo en directivos, como alternativa para mejorar la disposición de las personas para dirigir. Se tomó el contenido expresado por los sujetos en frases descriptivas que indicaban su relevancia para los objetivos trazados, pudiendo identificar las unidades de registro. Luego se hizo la interpretación de las mismas permitiendo decodificar la información, desde los referentes teóricos y la visión como investigadores, traducir sentimientos y explorar aspectos del mundo interior de los sujetos poco concientizados por ellos, muchos de los cuales emergen a través del lenguaje extraverbal, evaluándose de esta manera, tanto contenidos manifiestos como latentes. El aspecto esencial de esta técnica es su capacidad para recoger un contenido y acercarnos al conocimiento de aspectos y fenómenos de otra forma inaccesible (Ruiz, 2007).

El trabajo estuvo validado a partir de la rigurosidad en el planteamiento del problema, su coherencia con la metodología empleada, la elección de los sujetos de investigación y la realización de la triangulación de datos, recogidos y analizados en diferentes momentos y procedimientos con el constante apoyo en las teorías consultadas.

*Procedimientos para el acceso y abandono del campo.*

Acceder al campo resultó fácil en tanto la autora principal trabaja en

el organismo donde se llevó a cabo el estudio y conocía a los sujetos participantes, quienes desde el inicio accedieron de manera entusiasta a participar del mismo.

La complicada organización del tiempo de los dirigentes, trajo consigo reajustes en la estrategia investigativa inicialmente acordada. Sin embargo, se mantuvo un celoso cuidado de la ética profesional y los intercambios se caracterizaron por diálogos abiertos y reflexiones profundas, en la que los roles de investigadores e investigador no constituyeron barreras a pesar de estar bien delimitados.

Aunque el abandono del campo no es definitivo, pues se continuará posteriormente con la aplicación de la estrategia de intervención, sí se realizó una sesión de cierre de esta primera etapa en la que fueron construidas de manera colectiva las principales ideas que sustentarán dicha estrategia interventiva.

El intercambio final del trabajo de campo se realizó con todos los directivos participantes en el estudio y tuvo una duración de 30 minutos. En el mismo fueron añadidos a los aspectos señalados como generadores de bienestar, las problemáticas negativas aportadas, con la previa transformación en su gradiente positivo.

### **3. Resultados**

La primera tarea realizada estuvo orientada a la búsqueda de los



indicadores teóricos de bienestar subjetivo. Para ello se realizó, en primer lugar, con el empleo del método histórico-lógico un recorrido que incluye su tratamiento desde su nacimiento como categoría científica, su relación con otras categorías como el bienestar psicológico, modo y estilo de vida, calidad de vida y la personalidad y las principales figuras dedicadas a su estudio nacional e internacionalmente.

El análisis y la síntesis de los principales hallazgos apuntan hacia la necesaria comprensión del bienestar como un proceso que incluye una participación activa del sujeto en su construcción, a partir de la integración de las dimensiones cognitiva y afectiva.

Aunque desde el punto de vista teórico, están definidos los indicadores de Bienestar Subjetivo, no se encontró previo a este estudio, abordaje alguno en el área directiva. Las investigaciones consultadas constituyen otra referencia para este planteamiento, en tanto han centrado sus estudios en la incidencia de las particularidades del ejercicio de las funciones por parte de los dirigentes, en la organización y sus subordinados, sin tener en cuenta su impacto en la subjetividad del mismo. Ello orientó el trabajo hacia una segunda tarea: la definición de los indicadores de bienestar subjetivo en los directivos.

Para su definición se procedió a la identificación de los aspectos que en el marco de la psicología de las organizaciones podrían trazar pautas para el análisis del bienestar de

los directivos. De esto se derivó la identificación como posibles indicadores: motivación laboral, actitud hacia el trabajo, valores del sujeto y la organización, configuración subjetiva del rol directivo y las relaciones interpersonales. Su adecuación como indicadores definitivos de Bienestar Subjetivo en directivos, tendrá lugar con el análisis de los datos aportados por los casos participantes en el estudio. También se valorará, en el trabajo de campo, la posible emergencia de otros.

El análisis de los datos aportados por los directivos se realizó en dos vertientes: aspectos generadores de malestar y aspectos generadores de bienestar. Los indicadores generadores de malestar fueron transformados en su gradiente positivo.

Las primeras pautas para la definición de los indicadores de bienestar subjetivo en los directivos son: Relaciones positivas con subordinados; autovaloración positiva; autonomía en la gestión administrativa; dominio del entorno (conocimiento de la actividad que dirige, recursos materiales necesarios para el trabajo); Motivación por la dirección; Actitud positiva hacia la actividad directiva; predominio de sentidos subjetivos de crecimiento y desarrollo humano, sentido del deber y sentido social; Actividad directiva como garante del ocio y el disfrute en familia; valor positivo del trabajo como dirigente en la satisfacción de las necesidades materiales de la familia; actividad directiva como espacio de una expresión armóni-

ca entre los valores del directivo, la organización y la sociedad; actividad directiva como fuente de reconocimiento social y de crecimiento profesional y personal; carácter activo del sujeto en la búsqueda de su bienestar.

Elaboración de la estrategia de intervención psicológica para potenciar el bienestar subjetivo en directivos.

Se asume que el Bienestar Subjetivo es un proceso de construcción continua a través de la prevalencia de valoraciones y emociones positivas sobre las negativas. Es por ello que en esta intervención se pretende potenciar el bienestar subjetivo en directivos a través de la sensibilización con la necesidad de asumir una actitud positiva hacia la vida y el rol que desempeñan y el aprendizaje de los recursos que la Indagación Apreciativa brinda para el afrontamiento positivo a las problemáticas asociadas a sus funciones, lo que de manera mediata facilitará la experiencia de bienestar subjetivo.

La aplicación de la intervención incluye como beneficiarios a los dirigentes y reservas de cuadro de la entidad y a la organización laboral.

Se realizarán dos sesiones de trabajo semanales de 1 1/2 horas de duración por espacio de dos meses y podrá ser aplicada en cualquier organización donde de desee promover bienestar.

Constituyen referentes de esta estrategia la concepción humanista

que señala la necesidad de construir modelos fundamentados en una concepción del ser humano que tenga presente sus dimensiones humanas, su capacidad de crecimiento y desarrollo, su personalidad y su posibilidad de autorrealización; además de la Psicología Positiva en sus pretensiones de ayudar a las personas a tener las relaciones más gratificantes posibles y a cultivar fortalezas y virtudes que incrementen las habilidades de los individuos y las organizaciones desempeñarse a los más altos niveles de efectividad. El tratamiento de las mismas se realiza en la necesaria comprensión de su expresión mediada por el contexto socio-histórico en que tiene lugar, esencia de la concepción histórico cultural de Vigotsky, que resalta el importante papel de la actividad y las relaciones humanas en la construcción y desarrollo de la subjetividad.

Esta estrategia se sustenta en los siguientes principios de la Indagación Apreciativa (tomados de Whitney & Trosten-Bloom, 2010): El Principio Constructivista, Principio de la simultaneidad, El principio poético, Principio de la anticipación, Principio positivo, Principio de totalidad, Principio de la representación y el Principio de la libre elección.

La estrategia comprende la necesaria relación dialéctica existente entre los niveles individual, grupal y organizacional y por ello propone un sistema de acciones a implementar desde la organización y un programa de intervención grupal basado en la Indagación Apreciativa

va teniendo como premisa el carácter activo del sujeto como mediador, protagonista y beneficiario de las mismas.

#### **Acciones en la Organización:**

Atención y evaluación psicológica periódica a los directivos con el objetivo de prevenir afectaciones al bienestar subjetivo de los mismos y/o realizar intervención de ser necesario.

Elaboración del Boletín Digital de consejería psicológica "Bienestar y trabajo" con el objetivo de promover conductas saludables que tributarán al bienestar subjetivo de trabajadores y dirigentes.

#### **Programa de intervención grupal basado en la Indagación Apreciativa.**

*Objetivo:* sensibilizar a los directivos sobre la necesidad de asumir una actitud positiva hacia la vida y el rol que desempeñan y propiciar el aprendizaje de los recursos que la Indagación Apreciativa brinda para el afrontamiento positivo a las problemáticas asociadas a su rol.

La elección de la Indagación Apreciativa como alternativa metodológica se justifica a partir del estudio de los resultados de su aplicación práctica por investigadores Witney & Trosten-Bloom (2010) en el área internacional y P. Arenas y A. Casañas, fundadoras de la comunidad de Aprendizaje sobre el Cambio Humano, en el terreno nacional.

El entrenamiento en Indagación Apreciativa recibido por dos de los autores del estudio en el 2012, tam-

bién constituyó un móvil de especial significación en su elección como herramienta de intervención, los cuales asumen que bienestar subjetivo como fin incluye como medio indagar y apreciar lo bueno y positivo de la actividad de la vida y la actividad de dirección.

La Indagación Apreciativa puede ser empleada para el cambio organizacional, la transformación global y el desarrollo grupal y personal. En este caso se aplica en su modalidad de reuniones progresivas a través de una agenda de cambio personal y relacional para el desarrollo personal.

El programa tiene 11 secciones de trabajo con la siguiente estructura: Sección 1: Presentación del programa y negociación de acuerdos para su materialización: Sesiones 2-7 Sensibilización de los participantes con el funcionamiento positivo. Sesiones 8- 11: Trabajo de las fases de la Indagación Apreciativa y evaluación de la efectividad del programa.

La evaluación de la efectividad de la estrategia de intervención se efectuará dentro de un año. Se implementará a través de una entrevista grupal con los directivos y reservas de cuadros, dirigida a evaluar su incidencia en el bienestar subjetivo de los dirigentes, según los indicadores definidos en esta investigación.

## **4. Discusión**

La bibliografía consultada, la experiencia práctica de los investiga-

dores y el estudio de los casos demostró que el abordaje del bienestar subjetivo en la actividad directiva debe realizarse en cuatro niveles de análisis: asociados al desempeño del rol, al nivel personal, al efecto sobre otras áreas importantes de la vida de los sujetos como son la familia, la salud y el ocio y a la relación entre los valores individuales, organizacionales y sociales.

Fueron identificadas en estos niveles de análisis las siguientes fuentes generadoras de satisfacción y emociones positivas en los directivos:

Desde el desempeño del rol: El dirigente goza de control en el entorno que dirige valorando como positivo su nivel de autonomía en la gestión administrativa, las relaciones interpersonales con sus subordinados, el nivel de calificación de sus trabajadores, conocimiento de la actividad que dirige, la garantía de los recursos materiales básicos para su desempeño, las posibilidades de crecimiento profesional y personal, así como el reconocimiento social que recibe.

Desde el nivel personal: el dirigente se encuentra motivado hacia la actividad directiva, se autovalora adecuada y positivamente, predominan en él sentidos de crecimiento y desarrollo humano, sentido del deber y sentido social con respecto a los de carácter ganancial y un comportamiento activo en la búsqueda de su bienestar a través de las estrategias de trabajo y de relaciones conscientemente elaboradas, donde

el desarrollo de comportamientos asertivos puede ser esencial (Ruíz, Noble y Ruíz, 2015).

Desde el efecto de la actividad directiva en otras áreas de la vida del directivo: valor positivo del trabajo como directivo en la satisfacción de las necesidades materiales personales y de la familia y en el disfrute del ocio y la vida en el hogar, así como en su salud.

Desde la relación entre los valores individuales, organizacionales y sociales: El comportamiento del dirigente es expresión de una coherencia entre los valores subjetivados por él y los legitimados por la organización y la sociedad.

De manera general pudo apreciarse que en la organización hay un predominio del tecnicismo, sobre el enfoque del potencial humano. Este a su vez se refleja en el propio modo de desempeño de los directivos participantes en el estudio, los cuales privilegian las habilidades técnicas e intelectuales propias y de sus subordinados sobre la humanas para el cumplimiento del objeto social de la organización. Es por ello que al expresarse en torno a la satisfacción con el rol que desempeñan además de hacer énfasis en los elementos que les causan malestar no hay una actitud consciente y activa hacia las condiciones que le producen placer, satisfacción y bienestar: felicidad.

La expresión de estos indicadores está atravesada por la cultura, se ha “establecido” una manera de diri-

gir donde los sentidos, significados y creencias del directivo es esencial (Suárez y Zambrano, 2015) y donde muchas veces el crecimiento y desarrollo humano no constituyen, en la práctica, verdaderas metas o fines de la organización, aun cuando desde el proyecto social macro se privilegia al ser humano, quedando este aspecto, a merced de la significación que finalmente tenga para cada trabajador o dirigente el logro de las misiones de la organización. Expresión de ello es la manera en que se “organiza” el trabajo, lo importante es trabajar y trabajar quedando a un segundo plano las necesarias horas de descanso y de vida hogareña.

Un aspecto recurrente en los directivos es la visión de la actividad directiva como limitación para su realización técnico-profesional. En su tesis de maestría, Barrios(2008), establece los factores objetivos y subjetivos que influyen en las limitadas acciones de capacitación que los mismos gestionan y/o reciben, asignan y/o asumen, los cuales muestran el tecnicismo característico de nuestras organizaciones, en su extrema prioridad del trabajo sobre las necesidades de crecimiento personal. Este aspecto fue constatado en la presente investigación; sin embargo, se demuestra que una actitud activa de los dirigentes, emergente de sus necesidades personales de desarrollo y no como tarea de trabajo, en su realización profesional y en la aplicación práctica de su perfil profesional en la actividad que dirige, constituye una fuente valiosa de bienestar subjetivo.

El procesamiento final de los datos permitió la definición de un concepto de bienestar subjetivo en directivos y de los indicadores para su estudio:

Bienestar subjetivo en el directivo: resultado positivo de la valoración, que a través de la atención a elementos de naturaleza afectiva y cognitiva, el sujeto repara tanto en su estado anímico presente, como en la congruencia entre los logros alcanzados y sus expectativas en relación al rol, el desarrollo personal y el efecto de la actividad directiva en otras áreas importantes de su vida, en una integración armónica de sus valores personales con los de la organización y la sociedad.

#### *Indicadores de Bienestar subjetivo en directivos*

Valoración sobre las condiciones objetivas y subjetivas del desempeño del rol directivo en la organización: El sujeto valora como positivas las condiciones en que desempeña sus funciones, privilegiando la existencia de relaciones positivas con sus subordinados, el dominio de la actividad que dirige, el nivel de autonomía con que cuenta y la garantía de los recursos técnico-materiales imprescindibles para sus funciones.

Valoración sobre el efecto de la actividad directiva en otras esferas de la vida: La actividad directiva retribuye el esfuerzo cognitivo-emocional y comportamental del sujeto con la satisfacción de sus necesidades materiales y las de su familia, el disfrute de ocio y del espacio en su

hogar y otros niveles de relaciones sociales.

Integración de los valores individuales, los de la organización y la sociedad: El comportamiento del sujeto en la organización y fuera de la misma constituye el reflejo de una coexistencia armónica de los valores subjetivados por él, los de la organización y la sociedad que reducen las posibilidades de la vivencia de conflictos morales.

Configuración subjetiva de la actividad directiva: La configuración psicológica del directivo acerca de sus funciones se caracteriza por una dinámica progresiva y por la prevalencia de sentidos de crecimiento, desarrollo del deber y sentido social que lo motivan hacia la misma y repercuten en la experimentación de emociones positivas.

Bienestar psicológico: El directivo experimenta una relación positiva consigo mismo que incluye aspectos valorativos y afectivos, que se expresan en una autovaloración positiva adecuada sobre sus posibilidades para el ejercicio de sus funciones, integrándose en su proyección futura, sentido de la vida y estado de ánimo.

Finalmente se valoró como pertinente la aplicación de la Indagación Apreciativa como alternativa metodológica - práctica para potenciar el bienestar subjetivo en los directivos participantes en el estudio. Esta constituye una guía práctica para el cambio fundamentada en la psicología

positiva y que premia a la comunicación humana como su principal recurso a partir de la identificación y el empleo óptimo de las fortalezas, potencialidades y virtudes del individuo y la organización productores de calidad de vida, bienestar y felicidad.

## **5. Conclusiones**

Los indicadores de bienestar subjetivo en los directivos objeto de estudio resultaron ser: Valoración positiva sobre las condiciones objetivas y subjetivas del desempeño del rol directivo en la organización; Valoración positiva del impacto de la actividad directiva en otras esferas de la vida; Integración de los valores individuales, los de la organización y la sociedad; Bienestar psicológico; y Configuración subjetiva positiva de la actividad directiva. Los mismos fueron definidos en el marco de la investigación.

Para la evaluación del bienestar subjetivo en directivos ha de tenerse en cuenta los siguientes niveles de análisis: Desde el desempeño del rol; Desde el nivel personal; Desde el impacto de la actividad directiva en otras áreas de la vida del directivo y desde la relación entre los valores individuales, organizacionales y sociales.

La atención al bienestar subjetivo de los directivos que tienen la responsabilidad de guiar en las empresas la actualización del modelo económico y social cubano, desde los anteriores niveles de análisis pro-

puestos en el párrafo anterior, es una temática de gran significación para una psicología de las organizaciones que como ciencia y profesión que aprendió de José Martí a tener fe en el mejoramiento humano, en la vida futura y la utilidad de la virtud, por ello asume como medio, en su concepción y práctica profesional en las instituciones laborales, la misión de contribuir al diseño y realización de un trabajo con la calidad debida necesaria, y como finalidad suprema, optimizar el desarrollo humano con la máxima calidad de vida, bienestar y felicidad posibles de las personas dirigentes y no dirigentes, trabajadoras y no trabajadoras.

Para potenciar el bienestar subjetivo en directivos fue elaborada una estrategia de intervención psicológica fundamentada en la Psicología Positiva. En la misma se incluyen acciones de intervención en el nivel organizacional y un programa de trabajo grupal con el empleo de la Indagación Apreciativa como alternativa metodológico-práctica basada en un modelo de cambio positivo que privilegia el papel activo del sujeto.

La estrategia elaborada está siendo aplicada en estos momentos en la Unidad Empresarial de Transporte en la sede de Santiago de Cuba, donde los directivos muestran interés en la temática del bienestar subjetivo.

En función de perfeccionar los resultados de esta investigación se

considera pertinente como pasos futuros continuar profundizando en los aspectos teóricos y realizar el estudio en otras instituciones que permitan valorar las posibilidades de generalizar y/o enriquecer los indicadores construidos, así como extender el estudio de la categoría bienestar subjetivo a mujeres directivas, para descartar la emergencia de nuevos indicadores producto de la mediación del género.

La investigación del bienestar subjetivo en los directivos y demás personas trabajadoras puede constituirse en un factor psicosocial significativo para la práctica profesional, económica, política y social en un país que como Cuba tiene el propósito de desarrollar un socialismo próspero y sostenible.

## Referencias:

Allport, G. W. (1961). Personalidad, carácter y temperamento en La Personalidad, su configuración y desarrollo. La Habana: Instituto Cubano del libro.

Arenas, P., Monette, M. & coautores (2007). Culturas de participación del trabajo en Cuba y Estados Unidos. La Habana: Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela.

Argila, M. (1992). La psicología de la felicidad. Madrid: Alianza Editorial.

Averill, J.R. (1980). On the paucity of positive emotions. En Balstein, K.R., Pliner P. y Polsvy, J. As-

essment and Modification of Emotional Behavior (pp. 7-45). Londres: Plenum Press.

Averill J.R. & More, T. (1953). Happiness. En Lewis, M. y Haviland, J. Handbook of Emotions (pp. 617-630), Nueva York: The Guilford Press.

Avia, M.D. & Vázquez. (1998). Optimismo inteligente. Madrid: Alianza Editorial S.A.

Batista, R. y Jocik, G. (2010). Bienestar subjetivo en adultos mayores. Universidad de Granma. Multimed.

Barrios, M.C (2008). Factores objetivos y subjetivos que inciden en el desarrollo de la capacitación personal de los directivos en las organizaciones de la cadena Islazul. Tesis de maestría no publicada. Universidad de La Habana.

Becker, G.S. (1996). Accounting for tastes. Cambridge, MA: Harvard University Press

Benitez, M.C. & Dominguez, A. (2010). El bienestar subjetivo desde el proceso de longevidad satisfactoria: un reto en la educación del adulto mayor. La Habana: Ciencias Sociales.

Brewer, M. & Crano, W. (1994) Social Psychology. Minneapolis: Ed. West Publishing Company. St. Paul.

Casales, J. C. (2000). Patrones de liderazgo, stress y desempeño profesional en instituciones de salud.

Rev. Cubana de Psicología, 2 (17), 131 - 146.

Castrillón, A. (2009). El impacto de los estilos de comunicación de los directivos en algunas dimensiones del clima organizacional, Tesis de Maestría. Universidad de la Habana.

Codina, A. (1996). ¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Revista Economía y Desarrollo 3(12), 175-196.

Caballero, A. (2007). Estilo de Dirección, Liderazgo del Jefe y Actitudes de los subalternos hacia la organización. Trabajo de diploma. Universidad de La Habana.

Daniel, L. (2009). Impacto de los patrones comportamentales de los directivos en el clima organizacional. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana.

Díaz, C. (2002). El valor de dirigir por valores en Los Valores en la Dirección. Selección de artículos de autores cubanos. La Habana: Centro coordinador de estudios de dirección, Ministerio de Educación Superior.

Díaz, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. La Habana: Serie Gerencial, Ediciones Balcón.

Díaz, G. (2001). El bienestar subjetivo. Actualidad y perspectivas. Re-

vista Cubana de Medicina General Integral, 17(6).

Díaz, M. (2004). Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Psicológicas, Universidad de la Habana.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95, 542- 575.

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. Social Indicators Research, 31, 103-157.

Diener, E., Lucas, R.E, Smith, H.L & Suh, E.M. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. Psychological Bulletin, 125 (2), 276-302.

García, M.A. (2002). Desde el concepto de felicidad al abordaje de las variables implicadas en el bienestar subjetivo: un análisis conceptual. España: Universidad de Málaga.

Goleman, D. (2003). Inteligencia emocional. Madrid: Colección ensayo, Editorial Kairós.

Hernández, M. (2009). Estudio del impacto de la motivación para dirigir en las dimensiones del clima organizacional. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana.

Juster, F.T & Satfford F.P (s/f). Time, godos and Well-being, Ann. Arbor, Michigan, University of Mi-

chigan, Institute for Social research.

Kotter, J. P. (1991). El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del Éxito. En Moros, H. Selección de Lecturas de Psicología Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela.

Larson, R. (1978). Thirty years of research on the subjective well-being of olders. Americans Journal of Gerontology, 33, 109-125.

López, F.J. (2012). Bienestar Laboral en Profesionales de la Medicina. La doble cara de la organización sanitaria: Factores saludables y de riesgo psicosocial. Tesis en Opción del Grado de Doctor en Psicología Social, Universidad de Barcelona, España.

Maceo, D. (2012). Configuración subjetiva del ejercicio de la dirección en los directivos de la Gerencia Artex, Granma. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

Maslow, A. (1975). Motivación y Personalidad. 2da. Edición. Harper and Broders, Barcelona, España.

Moros, H. & Díaz, M. (2005) (Comps): Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II. La Habana: Editorial Félix Varela.

Requena, F. (s/f). Satisfacción, bienestar y Calidad de vida en el trabajo. Universidad de Santiago de Compostela.

Ruiz Olabuénaga, J.I. (2007). Me-

Metodología de la Investigación Cualitativa. 4ta ed. Bilbao: Universidad de Deusto.

Payret, S. E. (1990). Motivación para Dirigir: Experiencias y Proyecciones. [Versión digital].

Peiró, J.M. (2004). Psicología de la Organización. La Habana: Editorial Félix Varela.

Peiró, J.M. (2005). Psicología de la Organización 2. La Habana: Editorial Félix Varela.

Ryff, C. & Keyes (1995). The Structure of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.

Rodríguez, A. (2009). El Sistema de Valores de los Directivos y su influencia en el Clima Organizacional de CONAS S.A. Tesis de Maestría.

Universidad de la Habana.

Rodríguez, R. & Ramayo, Y. (2002). Configuración Subjetiva del Ejercicio de la Dirección en Mujeres y Hombres Dirigentes. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Ruíz, V., Nobles, D., & Ruíz, C. E. (2015) Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 13 (2), 13-24.

Solís, C (2006). Estilos y estrategias de afrontamiento en adolescentes. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental Hermilio Valdizán*, 1(7), 33-39.

Stoner, J. (1995) .Administración. México. DF: Ed. Prentice-Hall.

Suárez, M. & Zambrano, S.M. (2015). Los estilos directivos en la

micro y pequeña empresa del departamento de Boyacá. Análisis desde sus motivaciones y significados. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 13 (2), 143-154.

Victoria, C.R. & González, I. (2000). La categoría Bienestar Subjetivo. Su Relación con otras categorías sociales. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 6(6), pp586-592.

Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2010). El poder de la indagación apreciativa. Una guía para el cambio positivo. La Habana: Editorial CENESEX.

Yamamoto, J. & Feijoo, A. R. (2007). Componentes énicos del bienestar. Hacia un modelo alternativo de desarrollo. *Revista de Psicología*, XXV(2), 197-231.