

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

# **La evaluación del impacto de la formación en organizaciones laborales.. Historia, presente y perspectivas desde una experiencia cubana.**

Carmen L. Rodríguez Velazco.

Cita:

Carmen L. Rodríguez Velazco (2009). *La evaluación del impacto de la formación en organizaciones laborales.. Historia, presente y perspectivas desde una experiencia cubana. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1450>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/evbW/kGu>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **La evaluación del impacto de la formación en organizaciones laborales. Historia, presente y perspectivas desde una experiencia cubana<sup>1</sup>**

*Carmen L. Rodríguez Velazco  
CIPS, Cuba  
carmenlili@infomed.sld.cu*

La agenda de las ciencias sociales cubanas, si bien durante mucho tiempo estuvo mayoritariamente enfocada a tratar la realidad desde una postura más indagadora y descriptiva, hoy muestra con énfasis la vocación transformadora de las disciplinas sociales. De manera creciente, se hace notable la inclusión de Programas y Proyectos que se orientan a la creación de Dispositivos para la Transformación Social (DTS), más vinculados a microespacios: organizacional – laboral, comunitario – barrial, familiar, escolar, entre otros.

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada al XXVII Congreso ALAS, Buenos Aires, Argentina, 2009. GT 18 “Reestructuración productiva, trabajo y dominación social”.

Estos dispositivos, o bien denominados metodologías o tecnologías – los términos siguen aún en el debate – reconocen como proceso relevante que debe acompañarlos, la evaluación de su impacto en la realidad social. O sea, no se trata de diseñar maneras de transformar la realidad que en sí mismas constituyan programas con una coherencia de objetivos y eficiencia en su puesta en práctica, sino que el foco de abordaje va más allá, al evaluar los efectos que dichos dispositivos pudieran generar en la realidad donde se desarrollen. Este proceso incorpora la dimensión de la eficacia. Sucede que como tendencia, los procesos evaluativos se centran en emitir juicios de valor respecto a los objetivos trazados en el diseño metodológico. Generalmente, estos toman como unidad de análisis el grupo o los grupos participantes de la experiencia, pero no monitorean lo que dichas acciones desatan/generan en la realidad que trasciende a estos sujetos, mientras se pone en práctica el programa de transformación y en temporalidades posteriores a su aplicación. Ello en el entendido de que una acción concreta con un grupo social específico, está colocada dentro de una red más amplia de relaciones y prácticas, un suprasistema del cual participa. Significa superar una visión fragmentada de lo social, para situarnos en una perspectiva que considere las relaciones todo - parte, en el intervínculo de sistemas, subsistemas y suprasistemas.

En este sentido, otro útil conceptual que nos sitúa ante la pertinencia de evaluar el impacto de los dispositivos para la transformación social, es la noción de ecología de la acción, propuesta por E. Morin. Según Morin (1990), “En el momento en que un individuo emprende una acción, cualesquiera que fuere, ésta comienza a escapar a sus intenciones. Esa acción entra en un universo de interacciones y es finalmente el ambiente el que toma posesión, en un sentido que puede volverse contrario a la intención inicial.” Más allá de una posible vuelta contra los propósitos planteados, se trata de que puede ser fértil monitorear el rumbo que toman las acciones realizadas, por una cuestión pragmática y también ética. De una parte, para advertir posibles repercusiones de los dispositivos que creamos, y a su vez, asumir grados de responsabilidad con dichas repercusiones. Nos aporta evidencias para continuar trabajando sobre la realidad social, no solo desde una dimensión de la práctica transformadora, sino también en la comprensión de qué procesos se articulan más directamente en el entretejido social, cuáles pueden ser los caminos posibles para intentar transformaciones más holísticas, integradoras, abarcadoras, sin perder la brújula ni cegarnos ante pretensiones absolutizadoras, que terminan siendo fracaso. A su vez, esta noción nos sitúa ante nuevos desafíos teórico – metodológicos acerca de qué evaluar y cómo en términos de efectos o impactos.

## COMPRESIONES DESDE EL CONTEXTO

Desde el 1990, año en que se crea el Grupo Cambio Humano en el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas<sup>2</sup>, su actividad se ha enfocado en el espacio organizacional – laboral. Nuestra estrategia metodológica, basada en la investigación – acción, ha sido el recurso empleado para conciliar el compromiso y la inquietud transformadora de sus miembros, a la vez que sistematizar las experiencias e interpretarlas desde marcos científicos. Más allá de las razones que con el tiempo fuimos construyendo acerca de la pertinencia de este enfoque para abordar la realidad organizacional, dada su naturaleza misma<sup>3</sup>.

En este proceso de abordaje de la realidad laboral, que dura ya 18 años, hemos encontrado múltiples barreras para insertarnos en la práctica de nuestras organizaciones, dadas en un sentido por el escaso conocimiento de quienes gestionan ese espacio social acerca de lo que podrían aportar las ciencias sociales en la consecución de las metas organizacionales.

Al intentar comprender esta postura, aparecen diversas hipótesis de trabajo, algunas vinculadas a la representación social del psicólogo/a en Cuba, y otras que se orientan al contexto de la gestión organizacional y el escenario cubano de manera general. En los marcos de este trabajo, serán tan solo esbozadas, pues dada su complejidad, precisan de una extensión considerable, para ser abordadas en profundidad e intervínculos, desde una perspectiva histórica.

Me atrevería a afirmar, si bien no me respalda en tal afirmación la consulta de una investigación empírica, que la representación social del/la psicólogo/a en Cuba, tiene en su núcleo asociaciones vinculadas al psicólogo/a clínico/a. Digamos que esta es la representación más común, aunque por supuesto cada vez más la fortaleza de este núcleo representacional se debilita y comienza a incorporar otras visiones más cercanas a la práctica profesional que ciertamente desarrollamos desde las ciencias sociales en las organizaciones. Estos procesos no están necesariamente sincronizados con el desarrollo del campo de la psicología de las organizaciones, pues sus comienzos y tránsitos datan de inicios del siglo pasado, o sea, no es un fenómeno mundial lo que explicaría la configuración de las

---

<sup>2</sup> Institución de Ciencias Sociales, de nivel nacional, perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba.

<sup>3</sup> Para abundar en esta afirmación, revisar el Informe de Investigación: “La Investigación-Acción. Investigando la Organización Laboral”, Alba Hernández Santana. CIPS. La Habana, 2000. Fondos Bibliográficos de la institución y actualmente en proceso de publicación.

representaciones sociales respecto al rol del psicólogo/a en Cuba. La particularidad del contexto nacional cobra aquí relevancia para comprender el tema que venimos abordando.

Durante el período revolucionario y hasta los años noventa, mientras la participación de disciplinas sociales en entornos empresariales<sup>4</sup> había tomado auge en países capitalistas, Cuba consideraba que dichas prácticas obedecían a modelos gerenciales no coherentes con el sistema de relaciones sociales que intentábamos construir de esta parte, y desechaba cualquier tipo de discurso o propuesta de esta naturaleza.

Sin embargo, en los tempranos años noventa, ante la caída del Socialismo en la URSS y la desaparición del Bloque Socialista, comenzó un período de crisis para nuestra economía. La impronta de la crisis condujo a priorizar el desarrollo de transformaciones profundas en los aspectos organizacionales y funcionales del Sistema Empresarial.

En este escenario de crisis, comenzó a ampliarse a otros sectores de la economía, una experiencia que hasta entonces había sido exclusiva de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR): el Perfeccionamiento Empresarial (PE). Grosso modo, podríamos caracterizar al PE como un Modelo de Gestión dirigido a potenciar el protagonismo de la empresa para la toma de decisiones en su gestión, mayor participación de sus trabajadores en este proceso, y otra serie de principios y bases que desde lo declarativo, conforman lo que como PE se conoce. Justamente, como hemos señalado en otros textos<sup>5</sup>, se trataba de un cambio de la cultura del trabajo con que había venido funcionando la empresa cubana.

Este proceso, para su aplicación e implementación, permitió una mayor apertura para el trabajo de los/as psicólogos en las organizaciones. Con el decursar de estos años, existe mayor cultura acerca de nuestro rol potencial. No obstante, puede suceder que algunos de los que conocen, no alcanzan a valorizar lo que hacemos al punto que promuevan la realización de procesos formativos/transformativos en los escenarios que gestionan. Por supuesto que estamos hablando de problemáticas relacionales.

---

<sup>4</sup> sobre todo a través de la Psicología Organizacional o Industrial

<sup>5</sup> Consultar: Informe de Investigación “Cambio Organizacional: un enfoque desde lo humano”. Patricia Arenas y Carmen L. Rodríguez., CIPS, La Habana, 2002. Fondo Bibliográfico de la institución; “El Perfeccionamiento Empresarial como cambio cultural. Pistas para su indagación”. Ponencia presentada a la Convención Hóminis’05. Disponible en el CD del evento.

¿Por qué habrían de estar interesados los directivos y miembros de la organización en desarrollar experiencias de naturaleza psicosocial, si no pueden conocer los efectos que las mismas tienen para la dinámica y el logro de los objetivos organizacionales? ¿Será suficiente la evaluación de la experiencia en sí misma, de acuerdo a los objetivos de su programa formativo? Si bien los indicadores de eficiencia de la experiencia son importantes, estos constituyen más un foco de interés de los agentes de cambio (ya sean externos o internos).

Aquí cabría una reflexión acerca de los supuestos que podrían estar condicionando la tendencia a este comportamiento en nuestros/as directivos/as. De una parte, las elevadas exigencias y el flujo de tareas urgentes, fomentan un desarrollo de la operatividad y progresivamente van potenciando el pragmatismo y la instrumentalidad versus el pensamiento y la acción estratégica. Los/as directivos/as necesitan buenas soluciones en el corto plazo, y como se reconoce en múltiples trabajos (Arenas et al., 1994, 1999, 2004; Hernández A. 2000), los cambios en la subjetividad humana suponen temporalidades que no se verifican de inmediato, como expresión de dinámicas de acción – reacción. Entonces la necesidad de responder de manera efectiva en el presente, la escasa oportunidad en términos de tiempo para promover un pensamiento estratégico con una visión a largo plazo que oriente las decisiones del aquí y ahora, va generando un ciclo cerrado que convierte a la organización en un organismo muy dependiente del entorno y las perturbaciones de este.

Romper este ciclo, esta malla que atrapa la dinámica de nuestras organizaciones como atractor extraño<sup>6</sup> (Wheatly M. 1994) y genera un patrón de comportamiento dependiente de fuerzas del entorno, resulta una tarea harto difícil. El camino de la promoción y gestión de la transformación a través de dispositivos enfocados en la dinámica humana, puede ser una vía. Pero si sumado a las condiciones iniciales antes descritas, no se dispone de herramental adecuado para evaluar la repercusión de la puesta en práctica de tales dispositivos, el camino se hace más complicado, y puede ser abandonado ante cualquier situación que se considere mayor prioridad, en tanto los miembros de la organización nunca alcanzan a saber ciertamente para qué puede ser válida la formación en dinámica humana, de cara a los propósitos organizacionales que les sirven como derroteros.

Conocedores/as de esta realidad, quienes nos dedicamos a la transformación social desde el espacio organizacional, nos enfrascamos en la necesidad de generar dispositivos que trabajasen con estas condiciones de partida: escaso conocimiento de las contribuciones potenciales de la Psicología en el ámbito laboral, de cara a la transformación organizacional, o bien, suspicacia o duda acerca de la

---

<sup>6</sup> En inglés: strange attractor

factibilidad de estas contribuciones. Ante lo cual, ya sea un caso o el otro, la conducta regularmente tiende a ser obstaculizadora, más que facilitadora. Partícipes de este escenario, qué hacer.

## **DE SER BARRERA A TENDER EL PUENTE**

En el devenir de nuestro trabajo, analizando lo que ha sido nuestra labor, hemos reconocido la necesidad de diseñar dispositivos para la formación/transformación en las organizaciones, que se planteen como una primera Fase la sensibilización de los actores organizacionales. O sea, no pensar un diseño metodológico una vez partícipes de la vida en una organización, lo que diríamos: “una vez dentro”, sino concebir nuestros dispositivos metodológicos previamente a esta entrada.

Dicha conceptualización ha quedado formalizada en el Informe de Investigación: “Formación para el Cambio en las Organizaciones. Una Metodología para su facilitación: Movilización Progresiva al Cambio” (Hernández A., Rodríguez - Mena M., Campos J.C. et al., 2008). Esta investigación tuvo como antecedente, una sistematización de la producción teórica, metodológica y empírica, de tres grupos de trabajo que abordan el área organizacional, y constituyó precisamente un revisitar crítico a 15 años de trabajo<sup>7</sup>.

En este marco cobra relevancia la evaluación del impacto de los dispositivos que empleamos en la práctica organizacional, como potencial herramienta que podría contribuir a tender puentes entre ciencias sociales – ámbito laboral. No es un proceso que descubriésemos en este tiempo, de hecho había sido un vacío reconocido en el análisis crítico de abordajes anteriores. Mas aquí adquiere especial significación, por su potencialidad para evidenciar los cambios que se generan en los entornos organizacionales, que van más allá del grupo o los grupos que participen directamente en la experiencia, y que permitirían advertir otras repercusiones en la dinámica organizacional, que pudieran estar en la brecha de atribución<sup>8</sup> de la experiencia formativa/transformativa.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Para su consulta, revisar: “*Procesos psicosociales relativos a la dinámica humana en organizaciones. Sistematización de la producción científica de los grupos GEST, GAC y GCH*”. CIPS. La Habana. Diciembre 2006.

<sup>8</sup> Concepto empleado en la evaluación de impacto, que denota posibles vínculos entre los cambios observados y las acciones derivadas de la experiencia. Es una conceptualización mucho más coherente con nuestra postura enmarcada en el enfoque de la complejidad, al no pretender con la evaluación del impacto revelar vínculos lineales, del tipo A causa B, o acción – reacción.

<sup>9</sup> Es válido señalar que han existido desarrollos conceptuales - metodológicos para evaluar el impacto de las acciones a escala individual y grupal.

## LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO COMO UN CAMINO

En el proceso de la investigación antes mencionada, orientada a construir una metodología dirigida a la formación para el cambio en las organizaciones, incluimos como uno de los pasos de su tercera fase la evaluación del impacto de la experiencia formativa a escala organizacional.

Ciertos aspectos de la descripción del caso serán traídos al texto, como vía para presentar algunos útiles conceptuales e indicadores empleados para realizar la medición en una experiencia concreta. Siempre con el ánimo de someterlos a la crítica, en pos de su complementación.

Las acciones acometidas estuvieron concentradas en dos grupos dentro de la empresa y las personas que son miembros de dichos grupos. Por tanto, el impacto de la formación a escala organizacional fue en este caso una consecuencia mediada por el cambio de estos grupos y personas.

Lo anterior adquiere matices particulares por ser el Consejo de Dirección de la empresa uno de los grupos de entrenamiento. En este sentido, la experiencia alcanza mayor potencialidad de amplificarse.

Ahora bien, tal como apuntan French y Bell (1995) *“Hay una gran dificultad para las investigaciones en el campo organizacional que proviene de lo arduo que resulta determinar la relación entre intervenciones y resultados o efectos”* (citado por Hernández, A, 2000). A su vez, la dimensión temporal de la investigación realizada (4 meses) y su reciente término para el momento en que se realizó la evaluación del impacto, constriñen las mediciones que puedan hacerse sobre el mismo. Quedan estas referidas al corto plazo, cuando se sabe que por la naturaleza de los procesos trabajados, sus impactos pueden apreciarse a más largo plazo.

No obstante, se construyeron un conjunto de indicadores cualitativos que guiaron el proceso evaluativo. Ellos fueron:

- 1- cambios en la percepción de la organización;
- 2- cambios en las formas y tiempos de la toma de decisiones;
- 3- cambio en los espacios físicos de la Organización;
- 4- comportamiento del logro de objetivos organizacionales.



El instrumental aplicado para la recogida de información consistió en un cuestionario, observación participante, entrevistas grupales y entrevistas individuales. También fueron considerados los reportes de los sujetos durante las sesiones que expresaran movimiento en alguno de los indicadores pautados.

En el caso del cuestionario, se diseñó con el objetivo de obtener información sobre la percepción de la empresa y el carácter de las interacciones que en ella tenían lugar. Fue aplicado en los inicios de los entrenamientos a los sujetos participantes de la experiencia, y a un grupo que no formaba parte de ella, pero que estaba vinculado de algún modo a aquellos.

La observación participante acompañó todo el proceso de trabajo. Cada interacción e información a la que se fue accediendo constituyó un insumo de observación, y sirvió como fuente para la triangulación de las hipótesis de trabajo que se fueron construyendo.

Las entrevistas grupales se realizaron en cada uno de los grupos de entrenamiento al finalizar la experiencia formativa, un mes luego de su término. Sus objetivos estuvieron dirigidos a actualizar la percepción de la empresa y el carácter de las interacciones, a partir de una comparación con los datos producidos inicialmente por el cuestionario aplicado, así como a identificar aquellos cambios que pudieran ser atribuibles a la experiencia formativa.

Las entrevistas individuales se realizaron a sujetos que no habían participado de los grupos de entrenamiento. Tuvieron como foco indagar acerca de la percepción de la empresa y los procesos de interacción social, tomando como ejes los indicadores construidos.

El criterio para la selección muestral de estos sujetos respondió a su pertenencia a áreas de trabajo diversas. Se buscó incluir sujetos que tuviesen un relacionamiento directo con algunos participantes del entrenamiento y otros más distantes desde el diseño funcional de la Organización.

En los marcos de este texto, no posee tanto valor abundar en los datos obtenidos. Sí resulta pertinente realizar una valoración crítica de los resultados alcanzados en la evaluación del impacto con este instrumental metodológico: indicadores y técnicas de recopilación de datos. Ello en las dos dimensiones que hemos venido trabajando al hablar de los beneficios de la evaluación del impacto: 1. Resultados que brinda a los investigadores/facilitadores, para la mejora continua de los dispositivos metodológicos empleados y de la concepción del sistema diseñado; 2. Evidencias que aporta a la organización en términos de conocer efectos de las acciones realizadas en función de las necesidades

de formación, la resolución de problemas y su contribución al alcance de los propósitos organizacionales.

Resulta necesario apuntar que la retroalimentación a la organización (aún no realizada en la experiencia descrita) forma parte de la estrategia metodológica para la medición del impacto. La misma ha sido concebida no como una devolución que cierra, sino una etapa de la propia investigación - acción. A su vez, este constituye un proceso que consideramos fundamental, por ser en sí mismo espacio de indagación y transformación.

En términos del uso de los resultados de la evaluación del impacto para la mejora de los dispositivos metodológicos diseñados, la indagación realizada arrojó luces sobre cuestiones que se encuentran en una zona de mantenimiento, o sea, aspectos acertados de la metodología que han de continuar formando parte de ella. Nos genera insatisfacción la ausencia de otras visiones más críticas por parte de los sujetos indagados, en lo cual juega un rol nuestro dispositivo de indagación, por supuesto.

Respecto a las evidencias que aporta la evaluación en términos de conocer efectos de las acciones realizadas en función de las necesidades de formación, la resolución de problemas y su contribución al alcance de los propósitos organizacionales, los datos obtenidos confirman la pertinencia de los indicadores propuestos. A su vez, muestran la necesidad de elaborar otros indicadores que profundicen más en el vínculo entre los resultados de las acciones formativas y su contribución al alcance de los propósitos organizacionales. La información producida a partir de la indagación da cuenta de transformaciones a escala organizacional, pero no explicita la relación que las mismas tienen o podrían tener con los propósitos de la organización, que son a fin de cuentas la brújula que orienta el accionar en la empresa.

Tras reconocer las limitaciones de este abordaje para la evaluación del impacto, sin desechar lo valioso de la experiencia misma, nos hemos abocado a profundizar en el tema por considerarlo un terreno fértil no suficientemente explorado, de cara a los fines que hemos explicitado en este texto, no únicamente enmarcados en una lógica de producción de conocimientos, sino, y sobre todo, de contribuir a la transformación social desde el espacio organizacional – laboral.

## ZONAS DE CONTINUIDAD

Si bien no consideramos que la evaluación de impacto constituya el único camino para tejer efectivos vínculos entre las ciencias sociales y las organizaciones laborales, promoviendo que estas últimas puedan fertilizar su práctica desde el saber científico, a la vez que aportan insumos generadores de nuevas preguntas y problemas de investigación, creemos que podría contribuir efectivamente en este empeño.

De ahí que la autora de este trabajo este enfocada en una investigación dirigida a: Proponer un enfoque teórico-metodológico para la evaluación de impacto de la formación en organizaciones, ajustado a la realidad laboral cubana actual y congruente a una comprensión de la organización desde un enfoque complejo.

Para ello, el camino propuesto se orienta a:

- Sistematizar la producción teórica, metodológica y empírica acerca de la comprensión y desarrollo de la evaluación de impacto de la formación en las organizaciones.
- Identificar los constreñimientos y potencialidades que plantean los documentos jurídicos vigentes que regulan la Formación (o capacitación) en el ámbito laboral, emitidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cubano.
- Indagar en entornos organizacionales cubanos acerca de la apertura – rechazo existente respecto a las prácticas de evaluación de impacto de la formación en organizaciones, como abordaje que sirva de insumo para orientar las propuestas de enfoque de trabajo en el tema.
- Sensibilizar (desde los dispositivos para la indagación) acerca de las potencialidades y beneficios de la formación y evaluación de su impacto, para los actores organizacionales.
- Contribuir a las comprensiones de la organización laboral y los procesos sociales que en ella se realizan, desde un enfoque complejo.

Estos objetivos derivan una serie de preguntas que orientan la investigación:

- ¿Qué entender por evaluación de impacto?
- ¿Cuáles son sus particularidades para el caso de la formación en organizaciones?
- ¿Qué categorías y procesos han sido trabajados en diferentes contextos organizacionales (nacionales y extranjeros) y desde qué referentes teóricos y metodológicos?

- ¿Cómo se relacionan estas categorías y procesos entre sí?
- ¿Qué metodologías y métodos de abordaje se han empleado?
- ¿Cuáles han sido los principales resultados empíricos obtenidos?
- ¿Qué plantean los documentos normativos que regulan la Formación en el ámbito laboral, y en particular con relación a la evaluación de impacto de las acciones formativas? ¿qué implicaciones tienen estas regulaciones para el enfoque teórico – metodológico que se construye con esta investigación?

Estas preguntas plantean una serie de tareas para la investigación, cuyo camino de trabajo sin dudas será generatriz de otras interrogantes que conducirán los rumbos de esta experiencia investigativa, congruente con un diseño emergente.

Por su carácter incipiente aún, me limito a presentar el esqueleto de la investigación misma. El valor otorgado a hacerlo radica en su potencial para servir de inspiración a lectores afines profesionalmente. Sirva este esquema como punto de partida para quienes sientan la necesidad de abordar este tema en su realidad contextual, sin dudas diferente a Cuba, pero casi seguro que con zonas comunes y otras tangenciales que le otorgan sentido a un abordaje de esta naturaleza.

## **UN CIERRE CON INTENCIONES DE APERTURA**

Historia, presente y perspectivas en el abordaje de la evaluación del impacto de la formación en organizaciones, constituyen los ejes estructurantes de este texto. No es casual que su orientación esté centrada en develar caminos transitados, problematizarlos y comprenderlos desde su contexto, así como pautar posibles alternativas de continuidad. Son estas algunas autopistas que fecundan el ejercicio de la crítica en la asunción del rol profesional, en pos de esa práctica liberadora con la que discursivamente estamos comprometidos. Mas se trata de ser coherentes, en el discurso y la acción, y para construirnos en esa coherencia, necesitamos ser críticos con los caminos que elegimos para el abordaje de la realidad, esa que nos compromete.

Desde estos principios, se han escrito estas páginas.

La Psicología como disciplina social, si de veras pretende contribuir a la transformación de la realidad, necesita convertir sus límites disciplinares en fronteras que lejos de ser muros, gocen de permeabilidad y se fecunden con las concepciones y prácticas de otras disciplinas científicas, así como

otras experiencias que no se enmarcan en una lógica de producción académica. Sería hablar de un enfoque transdisciplinar en el abordaje de lo social, pero no solo. Se están produciendo movimientos de construcción de subjetividades sociales, desde márgenes y epicentros que muchas veces no encuentran espacios de diálogo y fertilización mutua con las producciones de quienes profesionalmente trabajamos estos ámbitos. En pos de estos encuentros y diálogos, debemos trabajar.

## Bibliografía

- Arenas, P., J.C. González (1999) “*Cambio Humano. Una estrategia de transformación Organizacional*”. Compilación, CIPS.
- Arenas, P. y C.L. Rodríguez (2004) “*Cambio organizacional: un enfoque desde lo humano*”. Resultado de investigación. La Habana, CIPS.
- Arenas, P. y C. L. Rodríguez (2004), *Cambio organizacional: un enfoque desde lo humano*. Resultado de investigación. La Habana, CIPS.
- Arenas, P; M. Rodríguez-Mena; A. Pérez et al (2006) *Comprensión y desarrollo de procesos psicosociales relativos a la dinámica humana en las organizaciones. Sistematización de la producción científica de los grupos Aprendizaje para el Cambio, Cambio Humano y Estudios Sociales del Trabajo*. Resultado de investigación. La Habana, CIPS.
- Arenas, P e I. Candelé (2001): *Comprender la participación. Su manifestación en el Perfeccionamiento Empresarial*. Resultado de investigación. La Habana, CIPS.
- Hernández, A. (2000) “*La Investigación-acción. Investigando la organización laboral*”. Resultado de Investigación, CIPS.
- Latouche S. (2004) *Sobrevivir al desarrollo. De la descolonización del imaginario económico a la construcción de una sociedad alternativa*. Icaria Editorial. Barcelona, España.
- Marquetti, H. (2001) “La Empresa Cubana: Principales Retos que Enfrenta”, en Seminario Anual sobre el Desempeño de la Economía Cubana. CEEC, Cuba.
- Martín J.L. et al (2000) *Reajuste y Trabajo en los 90'*. (Resultado de investigación) La Habana, CIPS, 2000.
- Morin E. (1990) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa, España.
- Pineda, P. (2000), “*Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*”. *Educación* 27, 2000 119-133.
- Rodríguez - Mena M.; Hernández A.; Tacoronte Y. et al (2008) *Formación para el Cambio de las Organizaciones. Una metodología para su facilitación. Movilización Progresiva al Cambio*. Resultado de investigación. La Habana, CIPS.
- Sogge D. (2002) *Dar y Tomar. ¿Qué sucede con la ayuda internacional?* Icaria Editorial. Barcelona, España.
- Wheatley, M. J. (1994) *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*. Granica, S.A. Barcelona, España, 1994.