

Sentido de pertenencia en la empresa estatal cubana. Conceptualización y medición desde una perspectiva comunitaria

Sense of belonging in the Cuban state company. Conceptualization and measurement from a community perspective

Yuri Fernández Capote¹ (yurif@unica.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>)

Vivian Espinosa Rodríguez² (vivian@cepil.co.cu) (<https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>)

Resumen

El sentido de pertenencia figura entre los intangibles del talento humano más valorados por las administraciones cubanas. Al ser un indicador de gestión y resultado estratégico, demanda métrica para orientar la toma de decisiones y estimular los procesos de apropiación. Las actuales transformaciones económicas y sociales, exigen a la empresa cubana la consolidación de una identidad social y de lugar, como expresión más genuina de pertenencia e integración entre intereses individuales y organizacionales. La contraposición de la lógica *managerial* a la comunitaria, en la comprensión del concepto y sus métodos de medición, pueden limitar este fin de alta significación estratégica. Por tanto, este artículo se planteó como objetivo caracterizar el sentido de pertenencia desde la perspectiva comunitaria, para la comprensión del concepto y su medición como intangible de la gestión estratégica del talento humano en la empresa estatal cubana. La búsqueda bibliográfica aportó los antecedentes conceptuales y de medición, develó el predominio de la lógica *managerial*. Los resultados reafirman las potencialidades de la lógica comunitaria para la orientación estratégica del sentido de pertenencia en la gestión empresarial. Se concluyó que es necesaria la reinterpretación del concepto y las métricas desde la perspectiva comunitaria del vínculo, para la adecuada gestión estratégica de este intangible del talento humano en la empresa estatal cubana.

Palabras clave: empresa, sentido de pertenencia, índice, lógica comunitaria, lógica *managerial*.

Abstract

The sense of belonging is among the most valued intangible aspects of human talent by Cuban administrations. As an indicator of management and strategic outcomes, it requires metrics to guide decision-making and encourage appropriation processes. The current economic and social transformations demand that Cuban businesses consolidate a social and local identity, as the most genuine expression of belonging and

¹ Máster en Dirección. Profesor Auxiliar en la Dirección de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Ciego de Ávila (UNICA). Ciego de Ávila, Cuba.

² Máster en Dirección. Directora de Capital Humano en la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba.

integration between individual and organizational interests. The contrast between managerial logic and community logic in understanding the concept and its measurement methods can limit this highly strategically significant goal. Therefore, this article aimed to characterize the sense of belonging from a community perspective, to understand the concept and its measurement as an intangible in the strategic management of human talent in the Cuban state-owned company. The literature review provided conceptual and measurement background and revealed the predominance of the managerial logic. The results reaffirm the potential of the community logic for strategically guiding the sense of belonging in business management. It was concluded that reinterpreting the concept and metrics from the community perspective of the bond is necessary for the proper strategic management of this human talent intangible in the Cuban state company.

Key words: company, sense of belonging, index, community logic, managerial logic.

Introducción

El sentido de pertenencia (SP) se posiciona como intangible empresarial (IE) de valor estratégico. Aunque su investigación muestra mayor tradición en instituciones educativas (Dávila y Jiménez, 2014), la transición hacia una economía del conocimiento induce mayor atención a este indicador de rendimiento (*KPIs-Key Performance Indicators*) en la empresa.

La operacionalización administrativa reconoce al menos tres dimensiones fundamentales de su comprensión y medición: 1) la psicosocial, asociada a la necesidad de afiliación y reconocimiento; 2) la afectiva, comprometida con la conformación de la identidad mediante la apropiación, y 3) la contextual, relacionada con la protección y conservación del ambiente físico.

Investigaciones más recientes en ámbitos educativos, apuntan a la necesidad de considerar una cuarta dimensión relacionada con el tipo de vínculo y funciones específicas del sujeto en la organización. Para el caso de la empresa, esta resultaría una dimensión propiamente laboral.

El análisis bibliométrico revela el protagonismo de la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker et al., 2023). Desde enfoques multinivel y persona *versus* situación, se amplían las oportunidades explicativas de los vínculos en la empresa. Sin embargo, a nivel global persiste una reproducción jerarquizada de sentidos de individualidad (egocentrismo) y competencia, frente a los sentidos de pertenencia (colectividad) y solidaridad.

La subjetividad *managerial* dominante, atribuye una función netamente utilitarista e instrumental a la socialización laboral. El discurso sobre empleo digno o trabajo significativo, alude el rescate de un sentido perdido y contrasta con el incremento de los niveles de precarización. Esta última, limitando las reales posibilidades de integración entre intereses individuales y organizacionales (Mas, 2022; Salguero, 2025).

El espíritu comunitario vive una singular contradicción en la empresa global. Convive el discurso que lo convoca como aspiración colectiva y la intención instrumental oculta. Se discursa del trabajo como espacio de autorrealización, felicidad y bienestar compartido, cuando se promueven jornadas extendidas e incrementos en los índices de explotación y desregulación laboral. Se naturaliza el acoso, la inseguridad e inestabilidad laboral, el estrés y *burnout*, por citar solo algunas manifestaciones más comunes. Una especie de caricatura humillante, que impacta significativamente la subjetividad e identidad a nivel individual y organizacional más amplio (Enrique y Fernández, 2024).

Se deduce, las prácticas de gestión contemporáneas muestran dificultades para desarrollar espontáneamente las formas de pertenencia más elaboradas. Tanto en los contextos de producción capitalista, donde la privatización de los medios y riquezas dificultan la verdadera apropiación, como en ámbitos de propiedad social donde aún no se superan las tradicionales formas de organización del trabajo.

En la Cuba de hoy, resulta oportuna la reflexión científica en torno al rescate de la perspectiva comunitaria en la comprensión y medición del SP. Esta perspectiva, ofrece una reinterpretación del vínculo individuo *versus* organización y de la subjetividad organizacional, para el adecuado posicionamiento del SP ante el supra-objetivo de construcción socialista.

El presente artículo utilizó la búsqueda bibliográfica discriminatoria con lectura crítica de carácter narrativo, apoyándose en fuentes primarias, secundarias y terciarias disponibles en bases de datos indexadas. Las reflexiones teórico-metodológicas, se soportan en experiencias prácticas de observación participante de los autores, quienes ejercen funciones durante más de dos décadas. Uno como gestor empresarial en la industria del plástico. El otro, como profesor y consultor para temas relacionados con la gestión estratégica del talento humano.

El artículo, resume la concepción asumida para la realización de una investigación del programa de maestría en dirección adscrito a la Universidad de Ciego de Ávila. Define como objetivo: caracterizar el sentido de pertenencia desde la perspectiva comunitaria, para la comprensión del concepto y su medición como intangible de la gestión estratégica del talento humano en la empresa estatal cubana. Su intención es, despertar el interés de gestores y académicos sobre el uso de la perspectiva comunitaria, en sistematizaciones empíricas que retroalimenten el estado de desarrollo del SP en la empresa.

Desarrollo

Lo comunitario consigue transversalidad en cualquier ámbito laboral. Su conceptualización remite a prácticas empresariales simétricas, de participación y cooperación en torno a un proyecto conjunto. Este último, no siempre expresado en la denominada estrategia organizacional. Se infiere, la empresa desarrolla lo comunitario en la medida que sus miembros conquistan mayor simetría relacional. Siendo lo comunitario, un tipo de vínculo que potencia la acción del sujeto individual y colectivo,

en la superación de contradicciones y problemáticas que le resultan significativas (Alonso y Díaz, 2022; Alonso y del Río, 2023).

Lo comunitario, condensa la capacidad de orientación hacia el otro individual y/o colectivo. Refiere la simetría siempre posible, ante las adversas condiciones objetivas y subjetivas de reproducción del vínculo, que posicionan el mercantilismo y fracturan el encuentro como iguales. Luego, la interpelación que el tipo socioeconómico empresa logra en el agente/sujeto, se capta desde las producciones subjetivas (percepciones, representaciones, creencias, estereotipos y otras) y los comportamientos explícitos que estas inducen (nivel objetivo), revelando el encuentro o desencuentro de lo común contenido en toda relación laboral.

La lógica comunitaria, describe entonces un fundamento relacional que posiciona lo intersubjetivo como plataforma interpretativa, donde se expresan los niveles de simetría de los vínculos. Su lectura muestra de un lado la subjetividad que la produce, y de otro, el dato objetivo del comportamiento de ciudadanía o disidencia manifiesto.

En la subjetividad organizacional, el sentido comunitario es una producción individual y colectiva, resultante de procesos contradictorios y complejos de autoactualización del agente/sujeto frente a la dinámica orden/cambio de la empresa. Sus significados revelan: 1) la percepción de similitud con los demás miembros (simetría); 2) la interdependencia y mutualidad con estos otros significativos (reciprocidad); 3) la disposición de hacer prevalecer dicha interdependencia (voluntad), y 4) el sentimiento de pertenencia e integración social (confianza) (Méndez et al., 2023).

Estos significados, estimulan comportamientos más o menos simétricos, recíprocos, voluntarios y confiables, que definen niveles específicos de participación laboral y organizacional en función de metas y objetivos comunes. Así, la relación ocupacional contiene siempre datos sobre el grado de encuentro o desencuentro de los actores organizacionales, devenidos en agentes o sujetos, según la consciencia crítica alcanzada sobre sus propios límites y posibilidades de autorrealización (González y Mitjánez, 2021).

El desarrollo empresarial comunitario en su estado óptimo, describiría los niveles crecientes y madurez de prácticas directas y autogestionarias de participación, como expresiones típicas de la apropiación decisional y emancipación del sujeto individual y organizacional concreto (Fernández y Espinosa, 2025).

Cuando la subjetividad y comportamiento se orientan al otro extremo, léase el desencuentro por la jerarquización de las diferencias (asimetría), el individualismo egocéntrico y la competencia, distantes del interés colectivo y el paradigma cooperativo de relación, se establece el denominado sentido *managerial*.

El sentido *managerial* es una forma específica adoptada por el sentido no comunitario, debido a la sistematización de una práctica organizacional global basada en el gerencialismo, consolidado desde el giro neoliberal de la década de los ochenta del

pasado siglo (Mas, 2022). De este sentido aporta suficiente evidencia el movimiento teórico denominado *Critical Management Studies* (Vicent et al., 2025).

Las expresiones del sentido comunitario y *managerial* son muy diversas. La línea entre menos y más participación en el trabajo es tan prolija en sentidos subjetivos y comportamientos, como aquella entre la menor y mayor alienación en la empresa. De aquí, el interés por una aproximación a esta diversidad de matices donde la pertenencia puede no ser y sin embargo parecerlo. La cuestión es ¿cómo se reflejan estas lógicas de sentidos en la comprensión y medición del SP en la empresa?

Sentido de pertenencia. Raíces conceptuales e interpretaciones desde la empresa

En el diccionario etimológico de la lengua española, el término de “sentido” aparece desde la segunda mitad del siglo X (1220-50), como sustantivo derivado del verbo sentir, del latín *sentiré*, significando la acción de percibir por los sentidos, darse cuenta, pensar u opinar.

La Real Academia Española (RAE), le atribuye doce acepciones, siendo coherentes a los fines del presente análisis las siguientes: 1) lo que incluye o expresa un sentimiento; 2) capacidad de percibir mediante órganos o sentidos corporales; 3) capacidad de reconocer la realidad y relacionarse con ella; 4) capacidad o modo de entender, apreciar o juzgar algo; 5) razón de ser, finalidad o justificación de algo; 7) tendencia o intención de algo.

Mientras, el término de “pertenencia”, del bajo latín *pertinentia*, proviene del verbo pertenecer, derivado del latín *pertineō*, *pertinēre* y aparece en el 1200, significando ser pertinente, concernir, ser propiedad o formar parte de algo o de alguien. La RAE le atribuye al menos dos acepciones de interés: 1) relación de una cosa con quien tiene derecho a ella y 2) hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad o una institución.

Se deduce, el SP implica un sentimiento de arraigo y membresía construido desde la percepción individual y colectiva hacia la empresa. Una identificación organizacional del sujeto, como expresión de formar parte de ese ambiente y lugar, con vínculos sostenidos desde sus grupos laborales, físicos y/o virtuales, de pertenencia y/o de referencia. Esto explica que tienda a confundirse con otros constructos inherentes a su significado, como evidencia la tabla 1.

Tabla 1.

Constructos inherentes al SP que requieren diferenciación conceptual en la empresa

No.	Constructo	Coincidencia
1	Compromiso	El compromiso afectivo (CA), se considera un vínculo psicológico que mantiene ligado emocionalmente al empleado (a).
2	Membresía	Se considera una dimensión del compromiso organizacional

3	Lealtad	Influenciada por dos procesos, 1) cognoscitivo: que influye en la confianza y definición del compromiso; 2) el afectivo: que se manifiesta en términos de involucramiento, comportamiento y participación de los valores y normas.
4	Pertenencia	Describe la identificación emocional por ser parte del colectivo.
5	Afiliación	Entendida como deseo y necesidad emocional de pertenecer
6	Identidad/ Identificación	Describe el vínculo psicológico de pertenencia, la percepción de apego o unidad hacia la organización.
7	Enganche o <i>engagement</i>	Estado motivacional favorable persistente en el tiempo, caracterizado por vigor y dedicación del empleado (a).
8	Bienestar	Experiencia y funcionamiento psicológico positivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dávila y Jiménez (2014); Varela y Marín (2021).

El más común de los traslapes conceptuales es entre el SP y el compromiso. Su relación es tan estrecha, que incluso la literatura científica contemporánea vinculada a la gestión del talento humano, tiende a utilizar el constructo sentido de compromiso para dar cuentas de pertenencia y viceversa.

Sin embargo, existe una clara diferenciación de los términos aportada por Dávila y Jiménez (2014). Para estos, el compromiso funciona como actitud previa y necesaria, que los trabajadores deben experimentar como acuerdo explícito o implícito. Antes de surgir el SP como expresión de identificación y apropiación de símbolos y significados compartidos, como reflejo del vínculo afectivo, el deseo de permanecer y crecer en el ámbito y lugar de trabajo.

Hasta aquí, parece oportuno resaltar el estrecho, pero relevante límite entre la percepción (cognición) de la pertenencia y el sentimiento (afecto) de afiliación y arraigo. Este último, como expresión más completa de la identificación del sujeto individual y colectivo con la empresa.

La investigación sobre procesos de identificación no resulta nueva. Su inicio se remonta a los desarrollos de la psicología social de los pequeños grupos, donde el constructo SP se utilizaba para explicar la formación y el sustento psicológico de las identidades personales a través de los otros. Con el tiempo, esta interpretación se tornó difusa, por no aportar definición clara de su objeto, componentes y dinámicas. También volátil, por trascender la idea inicial de identidad con el pequeño grupo, abarcando una amplia gama de explicaciones desde lo particular o lo universal, sobre la tensión entre las subjetividades y los mecanismos generales de coordinación instituidos.

En la actualidad se identifican al menos cuatro rutas conceptuales bien definidas, que develan la lógica histórica de su comprensión. Tal como muestra la tabla 2.

Tabla 2.

Rutas conceptuales del SP hacia la empresa

No.	Ruta	Noción del fenómeno	Autores
1	Motivacional/	Necesidad humana básica	Maslow (1943); Schutz (1973); Baumeister y Leary (1995); Roeser et al. (1998); Osterman (2000); Gautier (2003).
	Afectiva	Apego o vínculo afectivo	Anant (1966); Bowlby (1969); Goodenow (1993); Ottone (2007); Strayhorn (2012); Sánchez (2014).
2	Identitaria	Actitud fruto de la identidad individual/social.	Festinger (1950); Tajfel (1978); Turner (1990); Augé (1994); Castells (1997); Levine, Morelan y Ryan (1998); Vargas Alfaro (1998); Cameron (2004); Feres (2007).
3	Contextual o Físico/ Ambiental	Actitud fruto de la identidad de lugar	Relph (1976; 1997); Proshansky et al. (1983); Agnew (1987); Corraliza (1987); Greeno (1994); Hidalgo (1998); Vargas Alfaro (1999); Saldariaga (2002); Bouzas (2004); Vidal, Pol, Guardia y Perú (2004); Vidal y Pol (2005).
4	Aptitudinal/ Compleja Multinivel	Conglomerado cognitivo/afectivo multidimensional. Capacidad	Doise (1979); Chiavenato (1994); Hagerty y Patusky (1995); Klein y Kozlowsk (2000), Fenster (2005); Cuesta (2003); Chávez (2004); Harris y Cameron (2005); Bakker et al. (2023).

Fuente: Elaboración propia a partir de Dávila y Jiménez (2014); Gómez (2017); Bakker et al. (2023).

Como se puede apreciar, la comprensión de los mecanismos de identidad supera los postulados iniciales basados en necesidades y afectos básicos, para abarcar la complejidad asociada a capacidades y competencias de la pertenencia.

Siguiendo la comprensión psicosocial y la teoría de las demandas y recursos laborales, el SP puede entenderse como una producción subjetiva individual y colectiva, resultado de la relación entre los recursos laborales que porta el agente/sujeto y las demandas que establece la empresa, siendo la apropiación su proceso distintivo.

O sea, una producción en forma de sentidos y configuraciones subjetivas, que expresan sentimientos de afiliación y arraigo, identificación con el colectivo y el ambiente físico laboral, así como aptitudes y capacidades para establecer conexiones significativas con la organización como conjunto. En resumen, una combinación e integración de aspectos simbólicos, emocionales y de identidad (personal, social y de lugar), expresada en términos de capacidad para establecer vínculos significativos mediante la apropiación, que influye en la forma que los trabajadores se relacionan con la empresa.

Se diferencia en esta interpretación, el sentido psicológico reflejo de la unidad cognitiva y afectiva, de aquel otro sentido subjetivo que expresa la relación simbólica y emocional del sujeto con la empresa. Ambos, con carácter instituido e instituyente, dentro del amplio sistema de sentidos psicológicos y/o subjetivos respectivamente, en el que se implican las diversas formas de producción del sujeto (González y Mitjánz, 2021). También, la idea de pertenencia a la empresa, como acción de compartir y apropiarse del complejo simbólico y cultural, que funciona como emblema de esta y que se condensa en lo que la ciencia social denomina representaciones sociales.

En este punto, es conveniente estimular la reflexión del lector sobre el posicionamiento común a cada lógica o sentido (comunitario o *managerial*).

El extremo cognitivo en lo psicológico, es funcional a la lógica *managerial*, del modo que lo es el extremo simbólico en la dinámica subjetiva. La tendencia a la racionalización del vínculo, es propia a la lógica *managerial* que pondera la percepción (cognición), sobre la afectividad que abarca los procesos de identificación. También lo es, la reproducción simbólica que condensa los referentes pre-ontológicos de lo que es la empresa, asignados como legado cultural al sujeto previo incluso a su propia existencia.

De otro lado, los extremos afectivo y emocional, resultan funcionales al sentido comunitario, dando cuentas del vínculo e identificación real con la situación empresarial.

Se deduce, entre la percepción de la pertenencia (cognición) y la afiliación o arraigo por pertenecer (afecto), se debate el nivel real de identificación del sujeto con la empresa. Las rutas conceptuales definen al menos tres tipologías de pertenencia, según los procesos de identidad implicados en los niveles individual, social y de lugar. La primera, vinculada a la autodefinición o visión que el sujeto tiene de sí mismo. La segunda, relacionada con la autoimagen y la última, con las características adquiridas como resultado de vivir y compartir el espacio físico.

Tipologías que definen al menos tres dimensiones fundamentales: la psicosocial, la afectiva y la física o contextual. A las que se le añade la propiamente laboral.

La psicosocial con indicadores de aceptación, indispensabilidad, necesidad y valoración, como predictores de sentimientos de placer, alegría y felicidad. La afectiva, con indicadores de identidad, conectividad social, deseo de pertenencia y expresión de afectos, como predictores de sentimientos de confianza, fidelidad y seguridad. La física o contextual, con indicadores de necesidad de permanencia, deseo de protección del espacio físico, interacción física y simbólica, como predictores de la sensación de ocupación e identificación con el espacio y las asociaciones que allí se originan (Gómez, 2017).

La dimensión laboral, desde una comprensión multinivel que incluye lo individual, grupal organizacional e inter-trans/organizacional. Estableciendo diferencias del SP hacia el puesto, la unidad organizativa, el departamento o área específica, respecto a la entidad en un sentido más general y la percepción de esta más allá de sus límites, en otros

ámbitos y relaciones sociales. Todo ello mediando la actitud y aptitud ante el trabajo, las relaciones y el clima psicosocial, la autoeficacia y estrategias de desempeño, por citar solo algunas de las variables más significativas implicadas.

Se infiere, los tipos de identificación individual y de lugar, junto a las dimensiones laboral y física del SP, muestran mayor funcionalidad a la lógica *managerial*, clasificando como pseudoformas identitarias en tanto mayor racionalidad exhiben. Mientras el resto, logran mayor predicción de la lógica y sentido comunitario, como reflejo de identificación real, cuanto más afectividad manifiestan.

El discurso sobre el SP como autorreafirmación individual e identificación con el espacio físico que es la empresa, desde la formalidad normativa estimula un sujeto tipo al estilo “empresario de sí”, “estratega de sí”, “emprendedor” y/o “*marketinero*” (Mas, 2022), opuesto a comprensiones psicosociales y comunitarias de subjetividades tipo “sujeto de sí” o “colectivo de sí” (Foucault, 2001), “servidor social” (Farías, 2021), “*homo resistance*” y “*homo-emancipated*” (Vargas, 2025).

La lectura de uno u otro extremo, aflora al explorar el concepto asumido y la forma de representación compartida entre directivos y colectivos laborales. De igual forma, en la manera que se diseñan sus procesos de medición y monitoreo en la empresa.

La medición del sentido de pertenencia en la empresa. Una alternativa comunitaria

Existe una amplia diversidad de propuestas metodológicas de medición a través de los vínculos con procesos y variables de la cultura y el comportamiento organizacional. Sin embargo, es visible la demarcación de dos tendencias: 1) el cuestionario de auto-reporte individual, con escalas Likert de puntuación sobre dimensiones e indicadores específicos, y 2) el cuestionario de valoración general sobre el estado del fenómeno en el colectivo.

Los primeros consideran múltiples descriptores agrupados en: 1) características del trabajo; 2) características de los miembros de la empresa; 3) características de la empresa, y 4) la productividad (Gómez, 2017). Entre las dimensiones y componentes más utilizados en dicha medición, resaltan la participación, capacidades e interacción, la satisfacción en el trabajo, comunicación, delegación de autoridad e involucramiento, el compromiso y la responsabilidad.

En el otro extremo figuran como ítems más utilizados los tipos: 1) me siento orgulloso de trabajar para esta organización; 2) siento fuertes lazos con mi organización; 3) me siento parte de la organización; y 4) hasta qué punto su identidad personal se superpone al sentido de lo que su empresa representa.

Las variantes de medición existentes, en principio no siguen una ruta homologada de dimensiones y caracteres, lo que dificulta cualquier generalización. Por otro lado, no siempre atienden las precisiones metodológicas sobre la necesidad de combinar mediciones multidimensionales con la valoración general del fenómeno, hasta tanto se demuestre científicamente la validez del uso preferente de la segunda opción sobre la

primera. Práctica extendida en la contemporaneidad y funcional a la lógica de simplificación de las herramientas al captar el dato.

Estas formas de medición, no siempre expresan el estado de desarrollo del SP en un índice, limitando el monitoreo desde el tablero de control del cuadro de mando integral, este último como herramienta de control estratégico en la empresa estatal cubana. Cuando lo consiguen, tienden a reproducir el utilitarismo instrumental propio de la lógica *managerial*, siendo creciente el formalismo en los procesos de captación del dato.

No es común en la medición actual del SP, integrar la dimensión subjetiva mediante estudios de representación y/o percepción social compartida. Comprender los procesos de mediación por la subjetividad en la estructuración de procesos de identificación, pasa en primera instancia por adentrarse en esta complejidad. A la lógica comunitaria le es natural el reconocimiento de la mediación por la subjetividad y la convivencia de formas reales y pseudoformas en los procesos de captación del dato. La interpretación sociológica conflictual e histórica de base marxista y consecuentemente dialéctica, desde la cual se sustenta la perspectiva comunitaria, presupone tal reconocimiento.

Lo comunitario, como se ha explicado, es parte de la cultura organizacional, es un dato contenido e implícito, sin posibilidad de ser excluido u omitido. Es una producción subjetiva de potencial transformador en la práctica de gestión y convive en la más extrema reproducción acrítica del sujeto, devenido en agente de la situación organizacional, como en aquella dinámica del sujeto creativo que conquista simetrías.

La lógica *managerial* puede reprimir su expresión a un segundo plano anómalo de la relación, para que la adversidad funcione como catalizador de una salida comportamental más explícita. El nuevo comportamiento manifiesto, al contrastar con la anterior reproducción acrítica que niega la simetría, torna el dato comunitario más obvio o evidente para el registro científico. Pero ello no significa que se ausente de la realidad empresarial en cualquier momento.

De manera que el SP se expresa en un continuo que va de un extremo de menor identificación, a otro de mayor grado de implicación con la empresa. Existiendo múltiples estados intermedios que develan la dinámica contradictoria propia de los procesos de autoactualización. Dinámica de cambios que asigna un rol protagónico a mediciones longitudinales respecto a los tradicionales registros transversales, para el adecuado reconocimiento del factor de variación intrapersonal existente.

Por ello, la perspectiva comunitaria aborda el SP desde la integración y contradicción permanente de sus lecturas objetiva y subjetiva. Ello evita el sesgo de normatividad social, generalmente presente en las mediciones que solo registran datos perceptivos mediante herramientas de autoreporte. El acceso a la subjetividad que produce el SP y el contraste de esta con el dato objetivamente captado mediante evaluación de los descriptores clave multinivel, ofrecen mayor confiabilidad.

Las manifestaciones positivas y negativas que acompañan al SP, deben integrar la base de cálculo para la determinación del índice, que como dato siempre ofrece un

estado de desarrollo del SP en sí y de lo comunitario. Es propio a la lógica comunitaria, superar la interpretación superficial que lo describe utilizando índices de manifestaciones extremas de carácter exclusivamente positivo o negativo. Para ello, coloca propuestas donde es visible la convivencia dialéctica de formas y pseudoformas de pertenencia.

La medición del SP desde una perspectiva comunitaria debe considerar entonces: 1) el estudio de las percepciones y/o representaciones sociales compartidas, por condensar estas las diversas expresiones de los procesos de identificación como paso de subjetivación previo y necesario a su expresión objetiva; y 2) el cálculo del índice a través de descriptores, que muestren el carácter sistémico y contradictorio de las convivientes formas y pseudoformas del SP.

En la determinación del índice, la lógica comunitaria tiene en cuenta la contextualización estratégica para la adecuada captación del dato. Lo estratégico es una categoría organizacional que ofrece información de la lógica predominante en la cultura empresarial concreta. La estrategia deviene en proyecto conjunto cuando expresa el encuentro, lo común entre los actores, siendo esta una orientación estratégica de perfil comunitario.

Si por el contrario, omite o distorsiona las expresiones auténticas de participación, cooperación y simetría en los colectivos, reproduce la lógica *managerial* en la que unos pocos definen aspiraciones futuras de todos, condicionando desde su nacimiento el fracaso futuro. En este sentido, lo estratégico se configura como plataforma relacional del individuo con la organización, desde la cual debe posicionarse subjetivamente cualquier instrumento que evalúa la percepción de descriptores del SP.

Este posicionamiento metodológico es condición necesaria para la confiabilidad del dato, teniendo en cuenta la influencia de flujos de subjetividad social más amplios, que alimentan sesgos en la producción de sentidos sobre lo laboral (González y Mitjánz, 2021). Mantener esta contextualización en un nivel de regulación consciente del sujeto, es otro desafío metodológico, que puede suplirse al incorporar la valoración sobre la importancia estratégica atribuida en cada descriptor evaluado. De esta forma, se sugiere combinar el estado de aplicación y atención o cumplimiento, con el grado de importancia percibida ante las metas comunes o estratégicas.

Lo multinivel es otro requisito común a la lógica de interpretación comunitaria. La tradicional medición soportada exclusivamente en la percepción general del fenómeno, puede nublar las diferentes expresiones del SP en estos niveles. La investigación disciplinar aporta multiplicidad de descriptores del SP, pocas veces consensuados y avalados en su integridad por diversos contextos y culturas organizacionales. Ello supone el desafío metodológico del consenso sobre propuestas holísticas y luego, la discriminación de aquellos con mayor grado de predicción.

No siempre los registros aportan datos de esta diferenciación multinivel: 1) la relación desde el puesto de trabajo (nivel individual); 2) el área funcional (nivel grupal); 3) la

empresa, como sistema más amplio de relaciones (nivel organizacional); 4) la capacidad para establecer relaciones significativas con la realidad organizacional (nivel de competencia); y 5) la relación de lo organizacional con el contexto histórico cultural concreto en el cual se desarrolla (nivel inter-trans/organizacional).

En este sentido, la lógica comunitaria tiene en cuenta descriptores clave multinivel, ofreciendo una mirada al interior de estos niveles con notables ventajas para orientar las decisiones de gestores y académicos. La identificación de estos y su correspondiente evaluación de aplicación e importancia estratégica, admiten también una base de cálculo para el nivel de prioridad ante un nuevo periodo estratégico, llevando el resultado práctico de la investigación a un momento superior en el sentido orientador del cambio organizacional.

Un ejemplo de estas aplicaciones puede consultarse en el estudio de participación organizacional realizado por Fernández y Espinosa (2025).

Conclusiones

El cambio social y empresarial global, declarado en un sentido más colaborativo y digital por la lógica *managerial*, potencialmente puede aprovecharse para revertir los vínculos y el SP en la empresa si se asume la lógica comunitaria. La administración cubana tiene ante sí la oportunidad de gestar los procesos de identificación y pertenencia en el trabajo desde esta perspectiva.

La transversalidad de lo comunitario, brinda la posibilidad de retroalimentación en la práctica de gestión empresarial. También, constituye un paso en la posible estandarización de una concepción teórica metodológica para el análisis de la diversidad y complejidad del SP, con potencialidades para el desarrollo futuro de sistemas informatizados coherentes al dictado *managerial* de digitalización y de medición de este intangible en la empresa.

La sociedad y empresa cubana actual, demandan la reivindicación de la perspectiva comunitaria en el sentido del vínculo más simétrico, participativo y cooperativo en torno a lo común, para estimular los procesos reales de identificación y pertenencia de los colectivos. La reproducción acrítica del dictado *managerial*, puede comprometer la oportunidad de transformación que estimula el cambio social global y el posicionamiento que, desde el factor subjetivo, debe conseguir la conceptualización y medición del SP para avanzar a perspectivas más complejas e integradoras de gestión.

Futuras investigaciones podrán contribuir desde el punto de vista teórico y metodológico, mediante sistematización y aplicación práctica en diversas muestras y culturas organizacionales, donde la perspectiva comunitaria de interpretación y medición del SP, oriente la gestión del talento humano y el desarrollo de la empresa estatal cubana.

Referencias bibliográficas

- Alonso, F. J. y Díaz, H. A. (2022). Autodesarrollo comunitario. Investigación, acción y formación. En Colectivo de autores. *Sociología en Cuba. Reflexiones teóricas, investigación y enseñanza* (pp.295-327). Editorial de Ciencias Sociales. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/250625/1/Sociologia-en-Cuba.pdf>
- Alonso, F. J. y del Río, H. M. A. (2023). Capacidad resiliente de lo comunitario ante condiciones naturales y sociales. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 57-67. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3685/3623>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz, V. A. y Rodríguez, M. A. (2023). La teoría de las Demandas y Recursos Laborales. Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Dávila, L. C. y Jiménez, G. G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología*, 32(2), 272-302. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s0254-92472014000200004&script=sci_arttext
- Enrique, A. L. y Fernández, R. J. C. (2024). *Capitalismo y Personalidad. Transformaciones de la identidad en la empresa contemporánea*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación-IUDC, Universidad Complutense de Madrid. Catarata. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=957498>
- Farías, M. L. (2021). Del “empleado” al “servidor” público: La modernización de la subjetividad estatal en el período 2015-2019. In *XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-012/783>
- Fernández, C. Y. y Espinosa, R. V. (2025). Participación organizacional. Modelo y métrica de enfoque estratégico multinivel en la empresa estatal cubana. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 13(3), 657–673. <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/11183>
- Foucault, M. (2001). *L'herméneutique du sujet*. Cours au Collège de France (1981-1982). Gallimard - Le Seuil.
- Gómez, S. L. (2017). *El sentido de pertenencia como elemento de la cultura organizacional: factores que inciden en su desarrollo*. [Tesis doctoral en gestión, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1>

- González, R. F. y Mitjánez, M. A. (2021). *Subjetividad, teoría, epistemología y método*. Alínea Editora. <https://www.amazon.com/-/es/Fernando-Luis-Gonz%C3%A1lez-Rey-ebook/dp/B09HVV92ZN>
- Mas, F. F. (2022). El estratega de sí mismo y la subjetividad managerial. *Argumentos. Revista de crítica social*, 26, 355-385. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8663502>
- Méndez, L. J. A., Cabrera, R. I. I. y Pérez, C. V. J. (2023). *Psicología social comunitaria. Aspectos básicos*. Tirant lo Blanch. <https://editorial.tirant.com/es/ebook/psicologia-social-comunitaria-aspectos-basicos-angel-joel-mendez-lopez-9788411694858>
- Salguero, G. P. J. (2025). Trabajo significativo y condiciones laborales en el Tercer Sector. Un enfoque crítico para la reflexión desde una revisión teórica. *Cuadernos de Trabajo Social*, 38(1), 109-118. <https://dx.doi.org/10.5209/cuts.95771>
- Varela, M. D. N. y Marín, B. G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión de la literatura en el contexto organizacional. *Revista Nova Rua*, 13(22), 85-101. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>
- Vargas, A. E. (2025). Resisto, luego existo: la subjetivación como espacio de resistencia y emancipación. *TRAMAS. Subjetividad y Procesos Sociales*, (60), 129–158. <https://doi.org/10.24275/tramas/uamx/202360129-158>
- Vicent, M. M., Szlechter, D. & Bartlett, J. (2025). La gestión como campo de problematización. Introducción al Dossier Estudios críticos de la Gestión. Perspectivas y dimensiones. *De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales*, 14(23). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/476/4765253010/>

Universidad de Las Tunas en <https://ror.org/05fj29j73>

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.