

# La dinámica intergeneracional entre jóvenes y adultos mayores en una organización laboral cubana

Yoana Batista Jiménez

## Introducción

Las relaciones intergeneracionales en el contexto organizacional resultan un punto de convergencia clave de diferentes temáticas sociales: las dinámicas sociodemográficas, los estudios de generaciones y de relaciones intergeneracionales, las investigaciones sobre juventud, y las experiencias de desarrollo organizacional.

Mi acercamiento al estudio de esta temática está motivado fundamentalmente por una experiencia práctica desarrollada en una organización laboral cubana. Con el objetivo de entender mejor lo que allí pasaba y de aprender de esa experiencia, decido sistematizarla, utilizando para ello la propuesta de Oscar Jara (1994). El artículo que a continuación se presenta se estructura siguiendo dicha lógica, que a mi entender constituye una propuesta de investigar de forma diferente, que reconoce el carácter procesual de los fenómenos sociales y la necesidad de estudiar nuestras prácticas, para poder extraer de ellas aprendizajes que nos permitan reflexionar sobre nosotros mismos, nuestros entornos y permitan trazarnos metas de cara al futuro.

Sistematizar una experiencia es interpretarla críticamente, partiendo de su ordenamiento y reconstrucción, descubriendo así la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, la relación entre ellos y el porqué de esta relación (Jara, 1994). Finalmente, el último paso dentro de un proceso de sistematización es la elaboración de un producto para comunicar los aprendizajes. Este artículo, aunque sintético, es una manera de confesar qué aprendí.

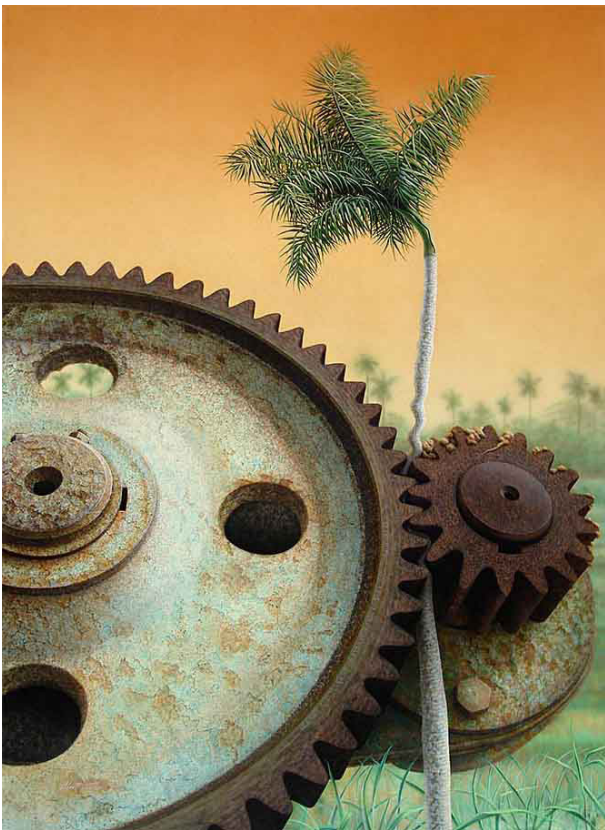


IMAGEN: Alan Manuel Gonzalez

## El punto de partida y las preguntas iniciales

Una organizacional laboral, del ámbito de la ciencia, solicita la realización de un estudio de clima laboral a nuestro equipo de investigación. Este estudio exploratorio permitió darnos cuenta de que el tema de las relaciones entre generaciones era uno de los principales asuntos conflictivos y generadores de malestar para los/as trabajadores/as y directivos/as, fundamentalmente entre las generaciones extremas: los adultos mayores y los jóvenes.

La problemática de las relaciones intergeneracionales encontrada en esta organización en específico es una expresión a pequeña escala de fenómenos sociales que atañen a un contexto más amplio. La tendencia en Cuba al envejecimiento poblacional hace posible que diversas generaciones convivan frecuentemente en un mismo espacio social, ya sea la familia, la comunidad o cualquier otra institución de la sociedad. De esta manera, el estudio de esta temática deviene en una necesidad social, ya que tienden a existir polaridades entre el posicionamiento tradicional de los adultos mayores y las necesidades de participación e innovación de las generaciones más jóvenes (D Angelo et al., 2009).

Esta sistematización constituye una puerta de entrada a la profundización en el estudio de esta temática en la sociedad cubana, en tanto tiene el objetivo de promover una reflexión crítica sobre el tema y construir acciones posibles de ser puestas en práctica en esta organización, a partir de las propias vivencias de los/as trabajadores/as sobre su entorno laboral. Teniendo en cuenta dicho objetivo delimito el objeto a sistematizar como “las experiencias de trabajo en una organización laboral cubana del ámbito de la ciencia en la que se realizó un estudio de clima laboral”. De esta manera el eje principal a sistematizar es las características de las relaciones intergeneracionales en este contexto organizacional, fundamentalmente entre las generaciones extremas: adultos mayores y jóvenes. Este será el hilo conductor sobre el cual centraré la atención.

## Recuperación del proceso vivido: un caso de estudio de las relaciones intergeneracionales en el contexto organizacional cubano

La experiencia a describir tuvo lugar en una organización laboral cubana situada en La Habana que se dedica al desarrollo de la actividad científica y a la realización de servicios técnicos. La dirección de esta organización solicita un estudio de clima laboral debido a preocupaciones por la fluctuación de su personal, especialmente los/as jóvenes.

Se aplicaron diferentes técnicas y métodos, cuya información permite triangular y complementar los resultados. Fueron aplicadas en el siguiente orden:

1. Análisis documental: se analizaron documentos específicos de la organización con el objetivo de obtener información acerca de su misión, visión, valores declarados, objetivos organizacionales, estructura y funciones, completamiento y características socio-demográficas de la fuerza laboral, entre otros aspectos.
2. Cuestionario de clima laboral: se utilizó una encuesta con preguntas cerradas, con calificación a escala que muestra una tendencia del clima organizacional, y semiestructuradas, que permiten explorar el saber y el sentir de los miembros sobre la organización, desde una interpretación más cualitativa.

3. Entrevistas a profundidad: se tuvo en cuenta una diversidad de áreas, edades, nivel profesional y género. Permiten indagar en la percepción de directivos/as y trabajadores/as acerca de las diferentes variables relevantes para el diagnóstico, con el objetivo de ampliar, complementar y profundizar la información obtenida en la encuesta.

4. Sesión de trabajo grupal con miembros de la Organización: para confirmar y ampliar resultados obtenidos y crear posibles estrategias de mejoramiento o soluciones. Finalmente, los resultados fueron expuestos y analizados en una sesión de devolución con el Consejo de Dirección del centro.

Los resultados evidencian una coincidencia en cuanto a la percepción de los grupos generacionales que conviven en esa organización. Se identificaron tres grupos: las personas que tienen entre 18 y 35 años, entre 36 y 59 años y más de 60 años<sup>1</sup>. Los grupos más representativos de las relaciones intergeneracionales resultaron ser los grupos extremos (de 18 a 35 años y más de 60 años). Las personas identifican fácilmente la pertenencia a uno de estos grupos y las características asociadas a cada uno de ellos.

Relativo a las relaciones intergeneracionales en este contexto laboral, ordenaré la información teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la percepción de los grupos generacionales sobre sí mismos y sobre los otros, la identificación de temáticas de conflicto intergeneracional y la identificación de otros elementos a tener en cuenta para comprender esta temática en el contexto de trabajo.

## Percepción de las relaciones intergeneracionales en el contexto organizacional en los grupos de 18 a 35 años y de 60 años o más

Las personas de más de 60 años describen a su propio grupo en el ámbito laboral como muy sacrificados, “se mueren por la institución”, trabajan hasta enfermos y hacen lo imposible para que la organización cumpla a pesar de las condiciones laborales desfavorables o las dificultades económicas. Saben que no pueden exteriorizar todo lo que piensan o sienten. Tienen más experiencia laboral y permanecen establemente en el centro por el salario y porque les gusta su trabajo.

Este mismo grupo de personas de más de 60 años percibe a las generaciones más jóvenes (de 18 a 35 años) en el contexto laboral como personas impetuosas, entusiastas, alegres y que gustan de las actividades recreativas. Dicen las cosas sin pensar y no comprenden que “no todo se puede exteriorizar”. Tienen muchas habilidades informáticas y un desarrollo intelectual muy acelerado. Les motiva la superación profesional y las actividades investigativas. No tienen compromiso con la organización, “nada los ata”, “buscan dar un salto, mejorar”, buscan mayores ingresos económicos y mejores condiciones laborales. No se comprometen en las actividades generales de la organización más allá del trabajo que tienen que cumplir, “no tienen rumbo”. Son inconformes y unidos entre sí.

---

<sup>1</sup> Es importante destacar que estos grupos de edades responden a la percepción de las/os trabajadoras de esa organización y no necesariamente corresponden con los grupos de generaciones descritos para el contexto cubano en los estudios de M. I. Domínguez (1994). Las personas de entre 18 y 35 años son, como grupo, generaciones jóvenes y las personas que tienen más de 60 años pertenecerían a las generaciones mayores, por lo cual estudiar las relaciones entre ambos grupos nos permite hablar de relaciones intergeneracionales, pero no todas las personas que tienen más de 60 años pertenecen exactamente a un mismo grupo generacional.

Por otro lado, las generaciones más jóvenes se perciben a sí mismas en el ámbito laboral como buenos/as trabajadores/as, aunque con poca experiencia, por lo cual necesitan apoyo y supervisión. Se perciben como inteligentes y “con potencialidades sin explotar”. Divertidos/as, más sociables, más abiertos/as a las relaciones interpersonales y con menos prejuicios que las generaciones mayores. Perciben que dentro de su grupo hay algunas personas muy irresponsables con el trabajo. Son un grupo de personas inconformes en esa organización.

Finalmente, el grupo de personas de entre 18 y 35 años percibe al grupo de más de 60 años como personas muy estrictas y que son las que dirigen la organización. Son personas de la tercera edad que “están pasados de tiempo”, y “no pasan el balón”. Tienen dificultades para las relaciones interpersonales y generan dinámicas culpabilizadoras, “siempre te señalan cuando te equivocas o dices algo inadecuado”. Se sienten con mayor autoridad y poder de decisión por los años que llevan trabajando en la organización. No permiten iniciativas y son muy resistentes al cambio. Tienden a no valorar el trabajo de los otros y no confían en los jóvenes. Se perciben algunos elementos positivos como el hecho de dominar la actividad específica de trabajo, muy comprometidos con la organización, tienen altos niveles de entrega y disposición ante el trabajo y mucho sentido de pertenencia.

## Temáticas de conflicto intergeneracional

Las relaciones entre las generaciones extremas no son armónicas, son más bien de tolerancia y de conflicto en relación a temáticas específicas identificadas en el proceso de indagación en la organización. Se identificaron tres temáticas donde ambos grupos generacionales se ubican en posiciones extremas: integración versus adaptación pasiva, desarrollo profesional versus necesidades inmediatas del puesto y flexibilidad versus rigidez.

La temática “integración versus adaptación pasiva” se refiere a la intención de las generaciones mayores, fundamentalmente del grupo directivo, de que los/as jóvenes que ingresan a la organización asuman acríticamente y de forma pasiva las normas, valores y metas organizacionales. El grupo de más de 60 años tiene la expectativa de que los miembros jóvenes acepten pasivamente los procedimientos y contenidos del trabajo y brinda pocos espacios a la creatividad e innovación en el ámbito laboral. Los procesos de integración organizacional están concebidos por las generaciones mayores como unidireccionales y homogéneos. Los jóvenes reclaman que se tenga en cuenta sus necesidades y aspiraciones profesionales, así como que sus opiniones sean escuchadas y que puedan influir en los procesos de toma de decisiones. Los/as jóvenes sienten que la generación de adultos mayores son los portadores de las normas y reglas de funcionamiento de la organización.

Otra temática de conflicto es el “desarrollo profesional versus necesidades inmediatas del puesto”, referida a la disyuntiva entre realizar investigaciones y/o brindar servicios, que trasciende las relaciones entre grupos y que tiene que ver con políticas generales de la organización. Ambos encargos sociales son parte de la misión de la organización, sin embargo, en la práctica no han podido encontrar un balance entre ambas actividades. La dirección del centro (con una amplia representación de personas de más de 60 años) ha puesto mayor énfasis en la actividad productiva (servicios) en detrimento de la labor investigativa, de ahí que las actividades de superación más frecuentes están relacionadas



con las necesidades inmediatas del puesto de trabajo y con el perfil específico al que ellos/as se dedican. Los/as jóvenes, la mayoría graduados/as universitarios/as, aspiran a un desarrollo profesional más amplio basado en actividades investigativas y en cursos de superación que trasciendan las particularidades de la labor que realizan.

Por su parte, la temática “flexibilidad versus rigidez” se refiere especialmente al horario laboral. Las generaciones mayores defienden la importancia del horario cerrado como forma de disciplina y control, y asumen esta reglamentación con naturalidad porque “siempre ha sido así”. Los/as jóvenes en cambio expresan disconformidad pues sienten que lo importante es cumplir con el plan de trabajo y no el cumplimiento de un horario laboral. Exigen flexibilidad de horario, pues se consideran trabajadores/as del conocimiento, por lo cual su contribución intelectual no depende de la permanencia en su puesto de trabajo 8 horas, sino de su predisposición para poner su conocimiento al servicio de los objetivos de la organización. Además, la temática de la flexibilidad versus rigidez se aprecia en el apego a las reglas y a los procedimientos establecidos en la organización por parte de las generaciones mayores, en cambio el grupo de personas jóvenes buscan más puntos de ruptura con lo pautado y demandan incluso modificaciones a los indicadores para medir el rendimiento laboral.

## Otros aspectos de interés

En general se identificó, en cuanto a la satisfacción laboral, que los menos satisfechos eran los jóvenes. Un elemento ampliamente referido por el grupo juvenil es la dificultad para realizar investigaciones, tanto desde el punto de vista de los recursos materiales, como en términos de la política organizacional. Esto, unido a la percepción de sentirse sin apoyo, no escuchados/as, aislados/as y con escasas condiciones tecnológicas de trabajo hace de los/as jóvenes un grupo de fluctuación laboral potencial.

Es de resaltar, además, que las personas de más de 60 años perciben mayor apoyo en las relaciones interpersonales, y mayor interés de la organización por satisfacer las necesidades de sus miembros. En cambio, los/as jóvenes perciben de manera significativamente menor un clima de apoyo, pues aprecian poco grado de tolerancia hacia las diferencias individuales, y que solo en pocas ocasiones la organización ofrece apoyo a los problemas personales y laborales de sus trabajadores/as.

## Las reflexiones de fondo: relaciones intergeneracionales y contexto organizacional

Las organizaciones laborales son espacios sociales en los cuales confluyen diversas generaciones, convocadas a interrelacionarse necesariamente para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Uno de los elementos que tipifica de manera muy particular el clima sociopsicológico de la organización estudiada es precisamente la existencia de marcadas diferencias generacionales. Ello complejiza toda la dinámica humana en sus procesos y al mismo tiempo significa una oportunidad o potencialidad que no logra ser suficientemente aprovechada. A su vez, la fuerte tendencia de la organización a centralizar e integrar el comportamiento de individuos y grupos a través de reglas que son celosamente cumplimentadas, y las necesidades de desarrollo profesional y crecimiento de los individuos que la integran, mantiene cierta tensión

entre fuerzas o aspectos que impactan el clima sociopsicológico de la organización en sentidos opuestos. Los grupos generacionales extremos (las personas de más de 60 años y las de menos de 35) se ubican en los polos opuestos de muchas de estas tensiones.

Las percepciones intergeneracionales de ambos grupos en el contexto laboral, por su contenido, resultan polares, de manera que los miembros de las generaciones se perciben mutuamente como muy distantes y a veces excluyentes. Predominan además los contenidos valorativos negativos respecto a otras generaciones.

La manera subjetiva en que las relaciones intergeneracionales se dan en nuestro país tienen que ver con los patrones de relación adultocéntricos que son mantenidos y reproducidos por nuestra sociedad en los diferentes espacios de interacción, a pesar de los roles protagónicos que han correspondido a la juventud con el período revolucionario (Dominguez, 2010). Las generaciones mayores son las que disponen generalmente las reglas, normas, definen los patrones de interacción, los valores, etc. y velan por su cumplimiento.

En el caso de las relaciones intergeneracionales en esta organización laboral, no podemos afirmar que son completamente conflictivas, sino que existen temáticas donde se evidencia una ruptura dada por la pertenencia generacional. El grupo juvenil demanda mayores espacios para la innovación y la creatividad, mientras que las generaciones mayores se esfuerzan en conservar la estabilidad del sistema organizacional. Ambos elementos son importantes para el desarrollo organizacional, el reto sería encontrar un compromiso entre ambos aspectos.

Para comprender mejor el contexto cubano en cuanto al tema de las generaciones se hace importante considerar los estudios realizados por Domínguez (1994) donde se describen las diferentes generaciones que componen la sociedad cubana. Teniendo en cuenta esa clasificación, Domínguez (1994) caracteriza a las generaciones mayores como personas que vivieron transformaciones sociales muy intensas debido al triunfo revolucionario, lo cual se expresó en altos niveles de actividad social. Sus aspiraciones estaban centradas en la familia, pero le otorgaban un peso importante a las de orden sociopolítico. Además, el proceso revolucionario fue asegurando las condiciones materiales de vida básicas de estos grupos generacionales. De esta manera, a pesar de ser grupos con particularidades diferentes, estas generaciones mayores pueden compartir estos rasgos comunes.

En cuanto a las generaciones más jóvenes, se aprecia la existencia de condiciones materiales de vida inferiores a las generaciones mayores, sin embargo, poseen como regularidad mayor nivel educacional y preparación profesional. Las principales aspiraciones para estos grupos, tienen que ver con la superación, con un peso mayor que para ninguna otra generación (Dominguez, 1994).

Teniendo en cuenta estos referentes y la experiencia práctica analizada, considero que la temática de las relaciones intergeneracionales en los contextos laborales es una mirada importante para comprender las organizaciones en la actualidad. Sin embargo, la arista generacional no es frecuentemente tenida en cuenta en los estudios de desarrollo organizacional en el contexto cubano. De esta manera, los modelos universales de motivación y satisfacción laboral serán siempre obsoletos e incompletos si no se analiza el factor generacional.

Llegado a este punto cabe preguntarse, ¿cuáles serían las posibles causas que se encuentran condicionando la dinámica intergeneracional? Primeramente, entre los diferentes grupos generacionales existen relaciones de interdependencia, a la vez que poseen intereses divergentes y formas diferentes de vivenciar el entorno organizacional.

En el caso particular de esta organización, las causas de las dinámicas intergeneracionales ya no solo tienen que ver con las características de los distintos grupos etarios y los valores que portan como generación, de acuerdo a sus espacios de socialización, sino también con las relaciones de poder establecidas. En este caso, las personas de más de 60 años son las que ocupan la mayor parte de los puestos de dirección, y son, por tanto, los/as tomadores de decisiones y los/as que velan, en gran medida, por el apego a las reglas y normas. Igualmente, el desarrollo de la actividad científica necesita de espacios y posibilidades para la innovación y el desarrollo de la creatividad, procesos que se ven muy obstaculizados en esta organización.

Estas características del entorno de trabajo, devienen en fuentes de insatisfacción especialmente para el grupo juvenil, pues dan al traste con sus necesidades de desarrollo profesional y de trabajar en un sistema más dinámico y flexible. Otra de las causas que condiciona la dinámica de las relaciones intergeneracionales tiene que ver con el tipo de actividad al que se dedica la organización, que es precisamente la actividad científica. Este micro-contexto matiza de forma particular las interacciones sociales, ya que en el ámbito científico se necesita de un tiempo de práctica y estudio para consolidar formas de hacer y de pensar que puedan ser consideradas como “válidas”. El joven, al llegar a la organización, necesita de períodos de adiestramiento para poder insertarse en la actividad que se realiza, por lo cual el conocimiento y las prácticas ya legitimadas están en mayor medida en posesión de las generaciones mayores.

Estas particularidades del micro-contexto de una organización laboral que se dedica al desarrollo científico genera la necesidad del establecimiento de relaciones de cooperación entre las generaciones que la componen, de lo contrario, puede verse afectado el cumplimiento de las metas organizacionales y pueden, a su vez, existir dinámicas que generen insatisfacción laboral y afecten el clima de trabajo.

En este contexto laboral, específicamente, se aprecia también una polaridad entre el desarrollo científico y la realización de servicios técnicos. Las generaciones mayores le conceden más importancia a estos últimos, mientras que las generaciones jóvenes defienden la realización de la actividad científica. Investigaciones sobre la juventud científica cubana muestran que para este grupo el desempeño de la actividad científica y su vida profesional constituyen altas motivaciones, que incluso, siendo adecuadamente encaminadas, pueden atenuar el impacto desfavorable de la baja remuneración salarial de los/as jóvenes que trabajan en este sector (Castilla, 2008; Dominguez; Giniebra, 2012).

Finalmente, considero que las causas de la dinámica intergeneracional en esta organización responden también a un contexto social más amplio con una tendencia al envejecimiento del potencial científico por debilidad de los mecanismos de renovación generacional, en lo que incide la aún insuficiente prioridad a la formación científica de la juventud, especialmente la formación postgraduada, así como la tendencia creciente a la migración del potencial científico, fundamentalmente joven, en busca de mejores opciones de desarrollo profesional y remuneración económica (Dominguez Brito; Fernandez; Castilla, 2005).

## Los puntos de llegada

Se hace importante, desde la política organizacional, prestar especial atención a las relaciones entre generaciones, especialmente entre los grupos extremos, y lograr que los/as jóvenes vivencien de forma más favorable su entorno laboral y deseen permanecer en él. Sería oportuno lograr, desde la gestión por competencias, una mayor articulación entre selección, capacitación y desarrollo de carrera.

Otra recomendación sería la creación de espacios de diálogo entre generaciones en torno a temas importantes para el desarrollo organizacional, que permitan articular visiones diferentes y apreciar elementos comunes. Conocer y comprender las diferencias generacionales puede ayudar a mejorar el funcionamiento de la organización y la vida de las personas en ella. Cada generación tiene algo exclusivo que ofrecer. Reconocer y adaptarse a estos rasgos puede evitar un conflicto entre grupos de trabajadores/as y, al mismo tiempo, mejorar la comunicación y la colaboración, permitiendo el éxito organizacional.

Deben articularse las visiones de la organización con los intereses reales de los grupos generacionales que la componen, principalmente los/as jóvenes, que en esta organización son un grupo con altas posibilidades de fluctuar.

Con vistas a un mejor manejo de las relaciones intergeneracionales en el contexto laboral, considero que el cambio que debe ocurrir es hacia el desarrollo de mayores relaciones de cooperación, posibles si se visualizan metas comunes, se comparten recursos e información, se construyen identidades colectivas, se desarrolla un estilo de liderazgo más democrático y se acepta la diferencia, valorándola como positiva.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTILLA, C. Los jóvenes científicos y las instituciones de ciencia en Cuba: oportunidades y desafíos actuales. In: CASTILLA, C.; RODRÍGUEZ, C. L.; CRUZ, Y. (Org.). **Cuadernos CIPS 2009**. La Habana: Publicaciones Acuario, 2010. p. 231-239.

D ÁNGELO, O. et al. **Diálogo Intergeneracional: más allá del conflicto**. Investigaciones, retos y proyecciones sociales. 2009. Resultado de investigación. Grupo Creatividad para la Transformación Social - Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, 2009.

DOMÍNGUEZ, M. I. **Las generaciones y la juventud: una reflexión sobre la sociedad cubana actual**. 1994. Tesis (Doctorado en Sociología) – Universidad de La Habana, 1994.

DOMÍNGUEZ, M. I.; BRITO, Z.; FERNÁNDEZ, L.; CASTILLA, C. **Lugar y papel de la juventud en la política científica nacional**. 2005. Resultado de investigación. Grupo de estudios sobre juventud - Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, 2005.

DOMÍNGUEZ, M. I. Oportunidades y retos para la integración social de la adolescencia y la juventud en Cuba hoy. In: DOMÍNGUEZ, M. I. (Org.). **Niñez, adolescencia y juventud en Cuba**. Aportes para una comprensión social de su diversidad. La Habana: CIPS-UNICEF, 2010. p. 99-114.

DOMÍNGUEZ, L.; GINIEBRA, R. **Proyectos profesionales y valores asociados al desempeño de la profesión en estudiantes de la Universidad de La Habana**. Ponencia al Taller Internacional sobre Juventud 2012. La Habana: CIPS, 2012.

JARA, O. **Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica**. San José, C.R.: Centro de estudios y publicaciones ALFORJA, 1994.



## Resumen

El presente trabajo profundiza en la temática de las relaciones intergeneracionales en el contexto organizacional cubano, a través de la sistematización de una experiencia vivida en una organización laboral cubana del ámbito de la ciencia. Se utiliza la propuesta metodológica de sistematización, de Oscar Jara (1994). Se exponen y analizan las percepciones intergeneracionales de diferentes grupos y se identifican temáticas de conflicto, donde los grupos de jóvenes y de adultos mayores se ubican en posiciones extremas: integración versus adaptación pasiva, desarrollo profesional versus necesidades inmediatas del puesto y flexibilidad versus rigidez. Finalmente se valoran los elementos que pueden influir en las características de las relaciones entre grupos generacionales en una organización laboral, con vistas a proponer acciones para la transformación.

**Palabras clave:** sistematización, relaciones intergeneracionales, jóvenes, organización laboral.

**FECHA DE RECEPCIÓN:** 20/10/2015

**FECHA DE ACEPTACIÓN:** 11/4/2016



**Yoana Batista Jiménez.**

Investigadora del grupo Cambio Humano del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), La Habana, Cuba. Maestrante del Programa de Postgrado de Psicología Laboral y de las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana. Licenciada en Psicología por la misma Institución.

**E-mail:** [yoanabatista09@gmail.com](mailto:yoanabatista09@gmail.com)