

ESTRÉS VS BIENESTAR: EL DESAFÍO DE LAS ORGANIZACIONES

Diana Marcela Román Paz¹

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Facultad de Salud – Programa de Psicología

Resumen

El propósito de este documento es que, como profesionales de la psicología en el ámbito laboral, se inste a reflexionar sobre el quehacer del psicólogo organizacional, quien debe realizar aportes que contribuyan con un ambiente laboral adecuado, mitigando el estrés y potencializando el bienestar de los colaboradores. Teniendo en cuenta que estos llegan a experimentar situaciones estresantes, que pueden convertirse en dinámicas constantes que sin el manejo adecuado puede perjudicar la calidad de vida de los colaboradores, incidiendo en la eficiencia y eficacia en el plano laboral. Por ende, el objetivo del presente artículo es reflexionar sobre el ejercicio del psicólogo organizacional frente a la reducción del estrés de los colaboradores y la promoción del bienestar. Partiendo del interrogante, ¿cómo puede el psicólogo contribuir en los procesos de bienestar organizacional desde la reducción del estrés laboral?, Se argumentará, teniendo en cuenta los aportes y desafíos del psicólogo organizacional.

Palabras clave: Psicólogo organizacional, clima organizacional, estrés laboral, bienestar, calidad de vida en el trabajo.

Abstract

The purpose of this document is that as professionals of psychology in the work environment, one should urge to reflect on the work of the organizational psychologist, who must make contributions to an adequate working environment, mitigating stress and enhancing the welfare of the collaborators. Given that these come to experience stressful situations, they can become constant dynamics that without proper management can impair the quality of life of the collaborators, influencing efficiency at the workplace level. Therefore, the aim of this article is to reflect on the exercise of the organizational psychologist in the face of reducing the stress of the collaborators and promoting well-being. Starting from the question, ¿how can the psychologist contribute to organizational welfare processes from reducing work stress? It will be argued, considering the contributions and challenges of the organizational psychologist.

Keywords: Organizational psychologist, organizational climate, work stress, well-being, quality of life at work.

¹Estudiante del programa de Psicología, Facultad de Salud. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional “Gestión del Talento Humano” dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali, Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: dianamr96@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

En la cotidianidad del ámbito organizacional los colaboradores pueden experimentar situaciones estresantes, en algunas ocasiones se llegan a convertir en dinámicas constantes que sin el manejo adecuado pueden perjudicar la calidad de vida de los colaboradores, incidiendo de forma directa en la eficiencia y eficacia del colaborador. La historia lo evidencia pues en la actualidad se observan “diversos tipos de relaciones de trabajo regidos por una diversidad de ambientes y climas económicos, políticos, sociales, organizacionales y laborales” (Prado, 2015, pp.9). Los cuales repercuten en dinámicas que promueven la sensación bienestar o malestar en los colaboradores.

Frente al caso del malestar, se relaciona directamente con el estrés laboral, que es definido como “constante precursora del desgaste profesional” (González, 2015, pp.10). En otras palabras, los colaboradores al enfrentarse a situaciones de presión en el ambiente laboral, del cual no tienen un manejo adecuado terminan generando la activación del estrés, el cual permanece por periodos cortos en el tiempo. Sin embargo, el manejo inadecuado puede prolongarlo y generar o detonar consecuencias patológicas, afectando el bienestar de los colaboradores (González, 2015).

Por consiguiente, es necesario reflexionar ante el quehacer del psicólogo organizacional, entendiendo que éste se encarga de ayudar a la organización empresarial para el desarrollo de sus metas u objetivos y así mismo de su evolución; mediante la estabilidad, productividad, proyección social, protección del ambiente y asesoramiento, teniendo en cuenta la ideología de la organización y conservando

una postura humanizadora (Sáenz y Rincón, 2013). Además, otro aspecto inherente al quehacer del psicólogo organizacional es la búsqueda y propuesta de soluciones a problemáticas mediante un proceso de investigación y aplicación que evidencie y explique las variables organizacionales que sustenten la problemática y considera la aplicación de modelos científicos o diversas pruebas psicométricas para su diagnóstico (Sáenz y Rincón, 2013).

Es así como el psicólogo organizacional debe realizar aportes que contribuyan con un ambiente laboral adecuado, en este caso mitigando el estrés y potencializando el bienestar de los colaboradores. Entendiendo el bienestar desde la psicología positiva como la percepción de satisfacción mediante los sentimientos y emociones propias, que se relaciona con comportamientos de la salud incluyendo dimensiones físicas, sociales, intrínsecas y psicológicas, que llevan a las personas a funcionar de manera positiva (Galindo, 2019).

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que para llegar a un ambiente laboral adecuado se debe posibilitar la calidad de vida en el trabajo, comprendiendo las necesidades de los colaboradores y las oportunidades que tienen para satisfacerlas, no solamente desde retribuciones económicas sino en aspectos intrínsecos, desde necesidades y expectativas personales-laborales, que permitan mantener el bienestar de los colaboradores (Segura, 2017).

Por ello, en primera instancia resulta pertinente dar a conocer mediante una reflexión teórica el aporte del psicólogo organizacional, seguidamente, algunos

estudios que dan muestra de ciertos factores estresantes que se presentan en la organización y algunas sugerencias para mitigar el estrés, y en un tercer momento el desafío que tiene el psicólogo organizacional desde su quehacer sobre la promoción del bienestar de los colaboradores. Por ende, este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el ejercicio del psicólogo organizacional frente a la reducción del estrés de los colaboradores y la promoción del bienestar.

En este sentido, hay que tener presente que la metodología del artículo se desarrolló mediante la búsqueda y revisión sistemática de fuentes primarias y secundarias; filtrando la información de manera exhaustiva, dejando la información más relevante para la construcción del artículo. Para ello, en primer lugar, se hizo un sondeo con palabras claves y términos relacionados respecto al tema y los aportes significativos al campo de estudio. Para esto, se analizó la pertinencia de las fuentes de información; desde los criterios de inclusión (Teniendo en cuenta artículos y libros publicados desde el año 2010 en adelante). Seguidamente, bajo los criterios de inclusión se tuvieron en cuenta fuentes de orientación a la psicología organizacional, que incluyeron términos alusivos a la temática del artículo como; psicólogo organizacional, estrés laboral, clima organizacional, bienestar, calidad de vida en el trabajo. Así mismo, se tuvo en cuenta los criterios de exclusión mediante la depuración de libros y artículos que no estaban relacionados con el objetivo del artículo ni cumplían con los criterios de inclusión. Finalmente, bajo los criterios ya mencionados, la información se acogió mediante el uso de un sistema de análisis “Scimago Journal & Country Rank”, donde

se obtuvo la información de revistas científicas como “Journal Of Organizational Behavior”, “Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” y de la revista “Interamericana de Psicología Ocupacional”. En las que se obtuvo información relevante para el desarrollo del artículo; también, para el proceso de la obtención de la información se utilizó el buscador Google académico y bases de datos como Scielo, Dialnet y Redalyc. De igual manera, se adquirió información mediante editoriales y bibliotecas académicas virtuales como: El Manual Moderno Editorial, Editorial Pearson Educación, Bubok Publishing S.L., Editorial Red Tercer Milenio, Editorial Corporación CIMTED, ECOE Ediciones, Biblioteca digital Universidad de San Buenaventura, RIDUM – Universidad de Manizales, Editorial Universidad del Rosario etc. Finalmente, los documentos relevantes para llevar a cabo el artículo se clasificaron en un formato de fichas bibliográficas.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, el artículo parte del siguiente interrogante ¿Cómo puede el psicólogo contribuir en los procesos de bienestar organizacional desde la reducción del estrés laboral?

2. Aporte del psicólogo organizacional: una revisión teórica

Para abordar el aporte que genera el psicólogo organizacional dentro del ámbito empresarial, en primera instancia hay que reconocer el rol o el papel que este cumple dentro de la organización. En este caso, se entiende que el psicólogo organizacional es un ente que apoya a la organización en la creación de sus objetivos elementales para

el bienestar y el desarrollo evolutivo de la misma (Sáenz y Rincón, 2013). Además, el psicólogo organizacional desde su formación generalmente es un sujeto con capacidades comunicativas y de escucha activa, comprensivo, analítico e investigativo capaz de asesorar, planificar, diseñar, proponer y aplicar estrategias para mejorar o solucionar las problemáticas que se pueden generar en el contexto organizacional. No hay que descartar que, para llevar a cabo sus funciones, se debe tener en cuenta que existen diversas áreas de acción en el campo de la psicología organizacional, como: Evaluación de talentos y selección del personal, cultura y clima organizacional, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene en el trabajo, etc. (Sáenz y Rincón, 2013). Es necesario tener en cuenta estas áreas ya que, dependiendo de las mismas el psicólogo organizacional acoge sus funciones y realiza sus aportes dentro del ámbito laboral.

Desde este punto, hay que reconocer que, dentro de distintos hallazgos investigativos, como el de los autores Silva, Marín y Baldeón (2018) se da cuenta de la evolución de la mirada que ha tenido el área de Talento Humano a través del tiempo; iniciando con una orientación acoplada a la inspección y la conducta; hasta el presente con una compostura estratégica, formada a la gestión de la organización. Por ello, estos procesos deben ser manejados de una forma estratégica y contar con profesionales capacitados para una óptima planificación, diseño y aplicación que den buenos resultados y cumplimiento con los objetivos de la organización, para su misma evolución.

Igualmente, los autores antes mencionados, en su estudio comparten las

labores elementales que como profesional de la psicología organizacional se deben tener muy presentes para posibilitar el bienestar y el progreso de la organización. La primera de ellas es la de poseer el dominio en la gestión del reclutamiento y selección; según Silva et al. (2018) esto es necesario para que, al momento de implementar pruebas psicotécnicas, entrevistas etc. Se realice adecuadamente, de una forma estratégica, organizada y analítica. Seguidamente, otra de las funciones que se mencionan en el estudio a tener en cuenta, es el proceso de capacitación; ya que esta permite que los profesionales puedan realizar un análisis con más razonamiento sobre las capacitaciones recibidas, las certificaciones para el personal, el reconocimiento del personal con mayor potencial para la ocupación de posteriores cargos, así mismo, la mediación en el proceso de formación del personal que ascenderá a los nuevos cargos, la realización de un diseño de planes de carrera, como también el análisis de los presupuestos de capacitación (Silva et al., 2018).

Es importante tener en cuenta las funciones mencionadas dentro del proceso de capacitación, ya que, mediante el diseño y la implementación de este tipo de planes, se posibilita la retención de los colaboradores con alto potencial para la gestión de la empresa. Por otro lado, otra de las funciones elementales dentro del ejercicio del psicólogo organizacional, que los autores ya mencionados presentan en su estudio, es el de efectuar evaluaciones de los riesgos psicosociales concerniente a la salud de los colaboradores, ya que desde su formación profesional se infiere que cuenta con el manejo de instrumentos de medición que posibilitan la aproximación a los

acontecimientos que puede experimentar la organización (Silva et al., 2018).

En este sentido, el ejercicio del psicólogo organizacional no solo está en comprender situaciones administrativas o de indicadores establecidos en la organización, sino que también es importante su recurso humano para el crecimiento organizacional. Por ello, es primordial que dentro del ejercicio profesional la gestión humana sea de calidad, posibilitándolo mediante la programación y planeación de manera estratégica; como realizar un diagnóstico situacional de la organización, efectuando técnicas como la técnica FODA o DAFO que permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades de la organización (Ortega, Encalda, y Holguín, 2017). U otras técnicas que permitan que los colaboradores se sientan apoyados, cómodos, comprometidos y se desempeñen con eficacia, eficiencia y efectividad dentro de la organización.

Así pues, es fundamental tener en cuenta todas las funciones que el psicólogo organizacional ejerce dentro del ámbito empresarial, sin embargo, hay que hacer hincapié en el área de la gestión humana, ya que es en esta donde se realizan los procesos de evaluación, identificación y se atienden situaciones dentro del clima organizacional donde se manifiestan las problemáticas a las que se enfrenta la misma; como en el caso de los colaboradores cuando se enfrentan a situaciones estresantes dentro de la organización. Pero, hay que tener en cuenta que estos procesos no solo le competen al psicólogo organizacional sino también a la gerencia, es así que, el bienestar de la organización dependerá de la forma en que se hayan pactado las políticas y de la

atención a las demandas en la organización, su planificación, diseño y aplicación de modelos que puedan contribuir al bienestar de la organización y la calidad de vida en el trabajo (Álvarez y Posada, 2013). De igual manera, los modelos que se apliquen a su vez dependerán de las políticas y estructura de cada organización. A pesar de ello, la formación, las habilidades y actitudes que el psicólogo organizacional tenga para hacerle frente a las demandas que se presenten dentro de su campo de acción, permitirán ser o no un apoyo significativo para la gestión del talento humano.

En el siguiente apartado se encontrarán distintos estudios, que dan muestra de diversos factores estresantes que se presentan en el ámbito laboral y algunas sugerencias para afrontarlos.

3. Factores estresores en la organización y gestión del clima organizacional

López, Sagarduy, y Fierros, (2012) Afirman. “[...]Son los modos o tipos de interacción persona-ambiente los que facilitarán el que se llegue a un resultado o condición biológica particular conocida como estrés.” (pp.8)

Si bien, en el ambiente organizacional existen situaciones que pueden generar malestar e incidir en el estado anímico y así mismo en funciones biológicas de los colaboradores. Normalmente, esas situaciones o condiciones, están ligadas al contexto tanto personal como laboral donde se implican demandas, restricciones u oportunidades que se presentan como los “factores estresantes”, involucrando tareas bajo alta presión causantes del estrés (Robbins, Decenzo, y Coulter, 2013). En este caso se traen a colación 5 categorías de

factores organizacionales estresantes que generalmente se manifiestan en los colaboradores, propuestos por Robbins et al. (2013), las cuales son: “Demandas de la tarea, del rol e interpersonales; estructura organizacional; y liderazgo organizacional.” (pp.209).



Figura N°1. Categorías de factores organizacionales estresantes. Fuente: (Robbins et al., 2013) pp.209.

La primera categoría “Demandas de la tarea”, comprende las exigencias de producción y sobrecarga laboral al colaborador, las condiciones de trabajo y la condición física del lugar donde se labora; la segunda categoría “Las demandas del rol”, concierne a las presiones y conflictos que puede presentar el colaborador al no especificarle y asignarle de manera clara las funciones que debe cumplir dentro de su lugar de trabajo, esto puede implicar confusiones y conflictos con el cumplimiento de las labores, ya que no se encuentran formalizadas y el colaborador no tendría seguridad del rol que se le habría asignado en el lugar de trabajo; En la tercera categoría, “Las demandas interpersonales”, esta categoría tiene que ver con la relación entre los colaboradores y su trabajo en equipo, en este caso los factores estresantes están en la falta de apoyo de los colegas y las insuficientes o conflictivas relaciones interpersonales. En

la siguiente categoría, “La estructura organizacional”, esta categoría puede acrecentar los niveles de estrés al implementar reglas o normas excesivas que demandan una producción excesiva y falta de oportunidades para que los colaboradores puedan participar en las decisiones que le estén afligiendo; En la quinta categoría, “El liderazgo organizacional”, se evidencia la manera en que controlan los gerentes de la organización, en este caso algunos desarrollan una cultura bajo una dirección de dominio, rigidez e intimidación donde los colaboradores no tienen voz ni voto.

Y finalmente, aunque los autores antes mencionados no lo tienen en cuenta dentro de esas cinco categorías de factores estresantes dentro de la organización, existe otra categoría de “factores personales”, en la cual entran los asuntos familiares y factores económicos que influyen en la vida laboral (Robbins et al., 2013). Por ende, es necesario prestar atención a este tipo de factores y atenderlos, ya que a largo plazo pueden implicar consecuencias que pueden ser irreversibles en la salud mental de los colaboradores y generar mayores problemáticas en la organización (González y Ali, 2015).

3.1 Reducción del estrés laboral

Si bien, el estrés es una constante que, por supuesto no puede ser eliminada totalmente de las personas, sin embargo, puede ser atendido y reducido mediante el manejo de los factores organizacionales direccionados a reducir el estrés de las dinámicas laborales (Robbins et al., 2013). Existen diversos estudios que dan muestra

de cómo se evidencian algunos de los factores estresantes ya mencionados dentro de la organización, y ciertas sugerencias para afrontarlos.

El primero de los estudios es el de los autores Razinskas y Hoeg (2019), que tiene que ver con varios factores estresantes que se presentan en la vida laboral al trabajar en equipo; vinculado a “las relaciones en el trabajo”, en el que se da muestra de los efectos negativos cuando los equipos de trabajo dentro de la organización elaboran tareas muy complejas y exigentes, donde la comunicación se vuelve más confusa y termina afectando la relación entre los colaboradores, sin embargo, mencionan que para mitigar ese tipo de situaciones estresantes es importante mantener relaciones sociales respetuosas, ya que son un recurso necesario para que como equipo desarrollen un sentido de identidad social compartida y permitan la reducción del estrés. Otro de los factores que se aluden dentro del estudio es “La interfaz trabajo-hogar”, en el que se evidencia que las demandas familiares pueden perjudicar las relaciones en el trabajo, y por consiguiente el rendimiento del trabajo en equipo. No obstante, se indica que la comunicación asertiva y el apoyo tanto de los supervisores como de los compañeros de trabajo por el contrario contribuyen a mejorar ese factor.

Así mismo, dentro de otros estudios (Silva, Figueroa, y Orellana, 2014; Bonavía, 2012) se comparte la idea de que el apoyo por parte de la dirección a los colaboradores y la participación en el trabajo, son factores amortiguadores de los efectos perjudiciales del estrés laboral, ya que brindan recursos de carácter socioemocional, material e informativo, para afrontarlo de manera asertiva. Además, permite que se genere mayor

satisfacción laboral, productividad, compromiso por parte de los colaboradores con la organización, y menores pretensiones de renuncia. Igualmente, se menciona que para esto es importante tener en cuenta las políticas de conciliación trabajo-familia que ofrecen las organizaciones, no solo para el bienestar de los colaboradores sino para la misma organización.

Ahora, en otro estudio (Acosta et al. 2019), se plantea la importancia de la confianza en el supervisor y la confianza en los colaboradores; entre el trabajo en equipo y el compromiso laboral, desde la implantación de modelos como el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations). Ya que este tipo de implementación procede como mediador absoluto entre el trabajo en equipo y el compromiso de los colaboradores en la organización. Por ende, los autores de este estudio restablecen el valor de la confianza como un componente principal del compromiso social y la convivencia en las organizaciones, de relaciones basadas en la confianza hacia el otro, actuando de forma compasiva, generando un compromiso y empatía, con el cumplimiento de las tareas, el trabajo en equipo y con la organización.

En este mismo sentido, en otros estudios (Vaamonde, 2019; Eisenberger, Shanock, y Wen, 2020; Rubiano, 2011), se alude a que cuando los colaboradores observan que sus esfuerzos son estimados por la organización, hay correspondencia entre sus contribuciones y los estímulos que reciben, cuando se sienten escuchados y considerados, tienden a reducir sus intenciones de renuncia, fortaleciendo así el compromiso con la organización. Además, dentro de estos estudios se menciona que las organizaciones sabrían facilitar un

soporte por medio de la gestión de oportunidades de crecimiento (capacitaciones, promociones, ascensos) contribuciones laborales de flexibilidad (horarios de trabajo flexibles, teletrabajo, jornada de vestimenta informal, opciones laborales que tengan en cuenta el equilibrio trabajo-familia), en pro a la calidad de vida en el trabajo.

No obstante, como se plantea en otro estudio (Ospina y Meneghel, 2016), para que el compromiso con la organización se pueda efectuar es necesario que se evidencie; el apoyo del jefe, la claridad organizacional, el buen trato interpersonal y la disponibilidad de recursos. Ya que, mediante estas dimensiones se podría beneficiar el vínculo afectivo, positivo y saludable de los colaboradores con las funciones que desempeñan y la contribución a la organización. Igualmente, en otros estudios (Posada, 2016; Posada, Soria, y Villaroel, 2019), se sugiere que las organizaciones interesadas en contribuir con el bienestar de los colaboradores deberán invertir no solo en la mejora de las condiciones laborales sino, en permitir la felicidad en el trabajo, la cual se manifiesta en la armonía de la vida personal y laboral, aumentando el optimismo como antecedente del bienestar, direccionando al desarrollo de organizaciones más humanas y por lo tanto saludables.

Bajo esta misma mirada, en otros estudios (Vargas, Sañudo, Correa, Chams, y Guardela, 2013; García, 2013), se sugiere que, desde un diseño del trabajo basado en la psicología organizacional positiva, se lograrían realizar estudios y programas de intervención que pueden contribuir a la prevención de los riesgos laborales. Ya que, ésta se focaliza en examinar aspectos de valor para los colaboradores, que al

instaurar programas de bienestar y efectuarlos mediante un proceso de continua investigación, generaría amplios espacios de desarrollo de destrezas innovadoras a los integrantes de la organización; delimitando un ambiente seguro, priorizando el bienestar y generando un mayor compromiso de los colaboradores. Permitiendo potencializar el bienestar, la motivación y el rendimiento en el lugar de trabajo, desde una perspectiva integral y transformadora.

Estos estudios finalmente, permiten dar cuenta mediante las sugerencias investigativas de la existencia de factores positivos que se pueden implementar dentro del contexto organizacional para reducir el estrés y potencializar el bienestar de los colaboradores. En este caso, el psicólogo organizacional los puede contemplar dentro de la gestión del clima organizacional.

3.2 Gestión del Clima Organizacional

Cuando los colaboradores son saturados de tareas, los niveles de estrés que experimentan pueden ser muy altos. En esas circunstancias, exponer clara y formalmente las condiciones del empleo durante el proceso de selección podrían minimizar el estrés, ya que reduce la incertidumbre sobre las expectativas laborales (Robbins et al., 2013). En últimas, una buena comunicación dentro de la organización es partidaria para la reducción del estrés provocado por la imprecisión. Así mismo, el rediseñar el puesto de trabajo o las condiciones es otro factor para reducir el estrés, como por ejemplo minimizar la carga laboral y el permitir que los colaboradores puedan ser escuchados y apoyados (Robbins et al., 2013).

Para ello, es necesario que el psicólogo dentro del campo organizacional, desde la planificación, proceda a proponer y diseñar programas en los que pueda potencializar el bienestar de los colaboradores, y gestionarlos dentro de la organización. Ya que, mediante estos puede brindarle apoyo a los colaboradores en áreas que podrían estar presentando problemas como; la condición económica, asuntos legales, la salud física y mental (Robbins et al., 2013).

Sin embargo, hay que tener presente que el psicólogo organizacional puede tratar los factores estresores ya contemplados para la reducción del estrés laboral, desde la gestión del clima organizacional (CO). Teniendo en cuenta que la buena gestión del CO beneficia a la organización y así mismo a sus integrantes, dándoles una imagen positiva que interviene en la motivación y el compromiso de los colaboradores, favoreciendo al crecimiento personal-laboral de los colaboradores y así mismo de la organización, en otras palabras, la buena gestión del CO es una muestra de la calidad de vida en el trabajo (Álvarez y Posada, 2013). En esa medida, existen unos pasos propuestos por los autores Álvarez y Posada (2013) a tener en cuenta para la gestión:

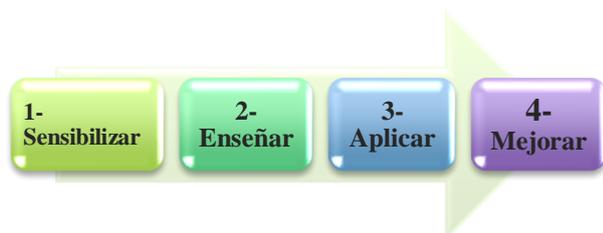


Figura N°2. Pasos previos a la gestión.
Fuente: (Álvarez y Posada, 2013) pp.19.

En el primer paso, la idea es que se pueda alcanzar el compromiso de los colaboradores en la organización y así mismo de los directivos, teniendo en cuenta

que estos últimos tienen el mayor grado de responsabilidad para efectuar una buena gestión del CO (Álvarez y Posada, 2013). Por lo tanto, es necesario dar a conocer y concientizar a los directivos sobre la importancia de la gestión del CO, tanto para el bienestar de la organización como el de sus integrantes.

En el segundo paso, lo que se pretende es que se puedan llevar a cabo procesos evaluativos y formativos, mediante la capacitación para el desarrollo de destrezas que permitan a los integrantes de la organización lograr cambios positivos para contribuir a una buena gestión del CO. Es importante resaltar que para ello, los profesionales responsables de la gestión del Clima Organizacional cuenten con la formación y experiencia para llevar a cabo estos procesos de forma efectiva (Álvarez y Posada, 2013).

En el tercer paso, después del proceso de sensibilización y el desarrollo de habilidades, se parte a ejecutar acciones que además de lograr los objetivos de la organización, se pueda permitir llevar a la práctica los cambios que contribuyan a la buena gestión del clima organizacional, igualmente, para que esto se efectúe es necesario que la organización apoye y posibilite los espacios, el tiempo y algunos recursos para llevarlo a cabo (Álvarez y Posada, 2013).

Algo que cabe resaltar, es que la gestión de los recursos humanos ya no es una responsabilidad que netamente recae en la misma área, sino que es una responsabilidad compartida con los directivos. Por ello, la importancia de que se puedan generar los espacios y recursos para desarrollar las destrezas que potencialicen el bienestar no solamente de

los colaboradores sino de toda la organización (Álvarez y Posada, 2013).

En el último paso, se hace una revisión de los resultados que se hayan obtenido de los anteriores procedimientos, con el fin de proponer mejoras y potencializar las fortalezas (Álvarez y Posada, 2013). Estos pasos permiten que se lleve a cabo una buena gestión del CO, permitiendo que se efectúen condiciones saludables en las organizaciones.

No obstante, hay que tener presente que dentro de las organizaciones hay situaciones que pueden obstaculizar e impedir que se lleven a cabo algunos procesos para potencializar el bienestar organizacional. En el siguiente apartado se expondrán algunas cuestiones relacionadas a las situaciones dentro de la organización, que pueden ser un reto para promover el bienestar de los colaboradores en la organización.

4.Desafío del psicólogo organizacional sobre la promoción del bienestar de los colaboradores

“Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario.”

ELBERT HUBBARD

La organización se ha conceptualizado como una estructura adecuadamente establecida en la que se trazan fines y objetivos, instaurándose en cada una de las áreas que la constituyen, siendo pensada como una forma sistemática en la que se prioriza la relación entre cada una de sus unidades (Cristiani, 2012). En efecto, dentro de la organización existen procedimientos que deben ser respetados

como las posiciones jerárquicas, ocupaciones y responsabilidades, mediante los cuales se induce al personal a desempeñar las funciones, permitiendo que desde sus habilidades se alcance una buena productividad, y se consigan dominar los cambios ajustándose a los mismos (Cristiani, 2012). No obstante, para el ajuste de cambios los altos mandos deben estar dispuestos a las transformaciones que se demanden en las condiciones estructurales y culturales, para mantener el bienestar de la organización.

De igual manera, las organizaciones no son un ente estático, puesto que estas están ligadas a distintas dinámicas que se demandan en el ámbito laboral, y por lo tanto exigen una constante modificación para una actualización continua que permita su evolución. Por ende, para que las organizaciones puedan marchar de forma apropiada, deben estar dirigidas por personas que tengan la capacidad, buenas bases en la formación respecto al campo organizacional, y estén comprometidas con la sociedad y los integrantes que hacen parte de la organización (Cristiani, 2012). Cabe resaltar, que en la organización hay tres unidades que son vitales para su funcionamiento:



Figura N°3. *Unidades Vitales para el funcionamiento de la Organización.*
Fuente: (Cristiani, 2012) pp.11.

Por tanto, el funcionamiento, la evolución y el crecimiento de la organización dependerán de la gestión de estas tres unidades. De manera que, es un deber hacerle frente a los cambios internos y externos que afecten a la organización. En este caso puntualizando en la unidad de los recursos humanos, ya que, así como se realizan cambios en los objetivos y los sistemas tecnológicos, también se vuelve una necesidad que los colaboradores se capaciten, para hacerle frente de manera asertiva a los continuos cambios que afectan a la organización, esto asienta el bienestar propio de los colaboradores y así mismo de la organización (Cristiani, 2012). Además, para que esos tres elementos puedan gestionarse de forma regulada, la labor de los colaboradores debe ser eficiente para obtener los objetivos anhelados, para ello es importante que estos reconozcan sus compromisos dentro del cargo en el que se encuentren vinculados (Cristiani, 2012). En este sentido, es importante preocuparse por mantener el bienestar del capital humano. Siendo este un activo esencial dentro de la organización, que debe ser atendido mediante el progreso de su potencial para la realización personal, y así contribuir al proceso de organizaciones saludables (Navarro, 2016).

Actualmente, existen diversos supuestos que hablan de la importancia que tiene el recurso humano para la estabilidad o la productividad de la organización, no obstante, no se ha ahondado en esto; aunque se conoce que el recurso humano es el capital más valioso, es poco lo que en realidad se le ha invertido (Moreno, 2015).

Por ende, en los actuales espacios que se circulan en las organizaciones, como la globalización, los continuos cambios del entorno y la apreciación de los saberes, son parte del progreso del talento humano (Quintero, Capella, y Molina, 2017). En este sentido, algunas terminologías organizacionales son cuestionadas y transformadas a medida que se generan cambios dentro de las funciones o dinámicas organizativas, como es el caso del término “Recurso humano”, ya que, en su definición este hace referencia a un individuo “canjeable”, catalogado como un mecanismo más del equipo de producción en contraste a una idea de “valor” para alcanzar el éxito de una organización, con destrezas y características que proporcionan vida y acción a las organizaciones; representadas mediante las destrezas, cualidades y saberes que permanecen en el tiempo, visibilizadas en aptitudes (Quintero et al., 2017). En este sentido, es importante que en las organizaciones se sensibilice y se atiendan mediante procesos evaluativos, formativos y espacios de escucha, las necesidades de los colaboradores; para el desarrollo, compromiso y la evolución de los mismos. Ya que, si los colaboradores no se sienten apoyados ni seguros dentro de la organización, los niveles de compromiso bajan y así mismo la productividad en la organización descendería (Rodríguez, 2018).

De igual manera, es necesario tener en cuenta que, dentro de la responsabilidad ética y social de las organizaciones, el psicólogo debe ayudar desde su formación, funciones y actitudes dentro del campo; con la capacidad de escucha activa, como ente crítico y mediador. Ya que con estos recursos puede colaborar con la gestión de

cambios dentro de la organización para potencializar el bienestar del talento humano (Contego, 2014). En este caso, el psicólogo desde sus habilidades y creatividad puede proponer estrategias en la organización para potencializar el bienestar, ya sea mediante capacitaciones de sensibilización que tengan en cuenta temáticas con valores elementales basados en la empatía, el trabajo en equipo, el liderazgo, la inteligencia emocional etc. Teniendo en cuenta que las organizaciones aseveran que el hecho de asegurar la salud mental de los colaboradores contribuye a un estado laboral más productivo y con resultados financieros positivos (Araujo y Castejón, 2015). Por ende, el psicólogo organizacional dentro de su labor debe partir de una visión holística, que priorice la humanización del ambiente del trabajo.

No obstante, dentro del estudio de la autora Vélez (2016), se exponen algunas ideas sobre el origen de la psicología organizacional y del trabajo, su objeto de estudio y su quehacer. En el cual se documenta que la formación de los psicólogos organizacionales, precisamente en Colombia, se ha focalizado bajo una mirada administrativa, más que a la visión del comportamiento organizacional; lo que ha generado una deserción de gestión e implementación en modelos de diagnóstico y de intervención. Así mismo, dentro del estudio se menciona que tanto la visión administrativa como la psicológica son relevantes en el ámbito laboral, sin embargo, la primera es la que por lo general prevalece en las organizaciones. Dentro del estudio también se indica que es poca la formación de postgrados en psicología en el contexto colombiano; tanto del campo organizacional como del trabajo, lo que según en este estudio los psicólogos de

estos campos no estarían lo suficientemente capacitados para atender las necesidades y requerimientos de estos campos.

En todo caso, el psicólogo organizacional tiene como desafío el examinar sus bases teóricas, conceptualizaciones y métodos, con los que se desenvuelve en el campo organizacional, reconsiderando desde su ética profesional y su quehacer, la responsabilidad social y el compromiso con las problemáticas actuales de las personas en el contexto organizacional.

5. A manera de conclusión

Actualmente, son varios los estudios investigativos por parte de psicólogos especializados en el ámbito organizacional que proporcionan aplicaciones de modelos e instrumentos que dan muestra de factores estresantes que se presentan dentro de la organización, los cuales brindan posibles sugerencias para prevenir o mitigar estas problemáticas. Sin embargo, es poco lo que se conoce de la gestión e implementación en modelos o programas de intervención que potencialicen el bienestar de los colaboradores en la organización. Es posible, que esto pueda deberse a que son bajos los procesos de formación en el campo organizacional, en este caso, del contexto colombiano. Lo cual complica o imposibilita a que se atiendan las necesidades reales dentro de cada campo de aplicación, ya que, carecería de argumentos y estudio para analizar las problemáticas que se soliciten atender en el contexto organizacional.

En consecuencia, el psicólogo organizacional se ve en la necesidad de continuamente actualizarse y capacitarse ante las necesidades y los cambios que se

demanden en los contextos organizacionales; teniendo en cuenta la globalización, nuevas formas de trabajo, de liderazgo, el compromiso social etc. Ya que, de esta manera acogería mayor dominio en fundamentos teóricos y metodológicos, que le facilitarían incrementar la persuasión hacia los directivos, para que más allá de implementar pruebas psicotécnicas o quedarse en procesos administrativos, se logren llevar a cabo procesos de intervención que potencialicen el bienestar de los colaboradores y así mismo de la organización.

En últimas, se sugiere que, en el contexto colombiano mediante las entidades dedicadas a la educación y formación en psicología, se inste por incorporar más vertientes de investigación en temas relacionados con la psicología organizacional y las apuestas que se pueden generar para implementar programas de bienestar en el campo organizacional que posibiliten el desarrollo de organizaciones saludables.

Referencias

- Acosta, H, Llorens, S, Escaff, R, Muñoz, J.P., Troncoso, S, Salanova, M, y Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99. Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/232>
- Araujo, K. y Castejón, M. (2015). “Los valores que deben predominar en la organización”. En Bubok Publishing S.L. (Ed.). *Alto en la infelicidad emocional* (Pp.139-147). Editorial Ibukku. Recuperado de: <https://www.bubok.es/libros/241239/ALTO---EN-LAINFELICIDAD-----EMOCIONAL>
- Álvarez, F. y Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias*. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel). Recuperado de: <https://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Bonavía, T. (2012). “capítulo III: ¿qué resultados se alcanzan con la dirección participativa?”. En Bonavía, T. (Ed.). *Dirección participativa: trabajo en equipo, empowerment y otras manifestaciones relacionadas* (2ª ed. revisada), (Pp.85-110). España: Bubok Publishing S.L. Recuperado de: <https://www.bubok.es/libros/217842/Direccion-participativa-trabajo-en-equipo-empowerment-y-otras-manifestaciones-relacionadas-2-ed-revisada>
- Cristiani, M.E. (2012). “Unidad 1: Los cambios y la organización”. En Valdivieso, E. (Ed.). *Desarrollo Organizacional* (pp.8-18). México: Editorial Red Tercer Milenio. Recuperado de: <http://www.aliatuniversidades.com.mx/rtm/index.php/producto/desarrollo-organizacional/>
- Contego, L.M. (2014). “Responsabilidad social organizacional (RSO): De lo instrumental a lo razonable”. En Gómez, J. (Ed.). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas de investigación* (Pp. 263- 283). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana. Recuperado de: <http://45.5.172.45/handle/10819/4493>

Eisenberger, R., Shanock, L., y Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts [Apoyo organizativo percibido: por qué es importante preocuparse por los empleados]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Galindo, M.J. (2019). “Parte 1: El bienestar en nuestra vida”. En Galindo, M. (Ed.). *Construyendo Bienestar* (pp.15-44). Venezuela: Bubok Editorial. Recuperado de: <https://www.bubok.es/libros/259307/Construyendo-Bienestar>

García, M. (2013). “Psicología organizacional positiva: Estudio de la felicidad en el trabajo”. En Abella, L.E. y García, M. (Ed.). *Psicología organizacional: Perspectivas y avances* (pp.1-17). Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.

González, E.S. y Ali, L.F. (2015). “Capítulo 1: Burnout, su desarrollo y extensión” En Saavedra, J. (Ed.). *Burnout consecuencias y soluciones* (pp.1-12). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <https://ebooks.manualmoderno.com/product/burnout>

López, J.A., Sagarduy J.L., y Fierros, L.E. (2012). “Capítulo 1: La conceptualización del fenómeno estrés en psicología y salud: Su abordaje a la luz de un modelo de adhesión”. En Cuevas, S. y Camacho, E. (Ed.). *Estrés y salud Investigación básica y aplicada* (pp.3-16). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de:

<https://ebooks.manualmoderno.com/product/estr-y-salud>

Moreno, J.A. (2015). “Capítulo 2: Perspectiva sobre la competitividad del factor humano: eje central de las organizaciones actuales”. En Ramírez, A.A., Castañón, L.N., Moreno, J.A., y Elizondo F.A. (Ed.) *El comportamiento humano en las organizaciones* (pp. 26-41). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <https://ebooks.manualmoderno.com/product/el-comportamiento-humano-en-las-organizaciones>

Navarro, M.A. (2016). “Organizaciones saludables. Análisis de su emergencia y de los desafíos inmediatos”. En Hinestroza, M.P. (Ed.). *Organizaciones Saludables y Procesos Organizacionales e Individuales comprensión y retos*. (Pp.1-11). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Ortega, Y.M., Encalda, M.P., y Holguín, P.A. (2017). “Capítulo II. Integración de la gestión humana al plan estratégico de desarrollo institucional.” En ECOTEC (ed.). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. (Pp.37-41). Samborondón, Ecuador: Editorial Universidad ECOTEC. Recuperado de: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Ospina, J. y Meneghel, I. (2016). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 21-34. DOI: 10.21772/ripo.v35n1a02

Prado, J.F. (2015). “Justicia Social, trabajo y factores psicosociales” En Prado, J.F (Ed.) *Clima y ambiente organizacional Trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <https://ebooks.manualmoderno.com/product/clima-y-ambiente-organizacional>

Posada, A. (2016). “Felicidad laboral: reflexiones sobre su aplicación al contexto del trabajo”. En Prado, J.F. (Ed.) *Psicología del trabajo Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <https://ebooks.manualmoderno.com/product/psicologia-del-trabajo>

Posada, A, Soria, M, y Villaroel, P. (2019). Satisfacción con la Vida: El rol de la Felicidad en el Trabajo y la Vida. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 54-66. DOI: 10.21772/ripo.v38n1a05

Quintero, Y.A., Capella, J., Molina, R.I. (2017). “Capítulo 17: Tendencias emergentes para el desarrollo del talento humano”. En Corporación CIMTED (Ed.), *Las competencias y la gestión del conocimiento* (pp.320-338). Medellín, Colombia: Editorial Corporación CIMTED. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/327019877_Las_Competiciones_y_las_Gestion_del_Conocimiento

Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004

Razinskas, S. y Hoeg, M. (2019). A multilevel review of stressor research in teams. *Journal Of Organizational Behavior* [Una revisión multinivel de la investigación del estrés en equipos], (2), 185–209. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2420>

Robbins, S.P., Decenzo, D.A., y Coulter, M. (2013). “Capítulo 8: Administración del cambio e innovación”. En Hernández, B. (Ed.). *Fundamentos de administración conceptos esenciales y aplicaciones* (pp.198-212). México: Pearson Educación. Recuperado de: https://www.academia.edu/28751366/Fundamentos_de_administracion_-_Stephen_P._Robbins.pdf

Rodríguez, J.A. (2018). “Capítulo IV: factores que afectan el compromiso de los empleados en las organizaciones”. En Área de Innovación y Desarrollo, S.L (Ed.). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano* (Pp.47-53). México: 3ciencias Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>

Sáenz, H. y Rincón, M.P. (2013). “Teoría del desarrollo humano y organizacional fundamentado en sinergia motivacional”. En RIDUM (Ed.) *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. (Pp.155-165). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Manizales. Recuperado de: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1394>

Segura, V.P. (2015). “Capítulo 2: Antecedentes e importancia de la calidad de

vida en el trabajo”. En Pérez, J. (Ed.)
Calidad de vida en el trabajo. Ciudad de
México: Universidad autónoma de México:
Editorial El Manual Moderno. Recuperado
de:

<https://ebooks.manualmoderno.com/product/calidad-de-vida-en-el-trabajo>

7(1), 131-153.
10.21501/22161201.1438

DOI:

Silva, F, Figueroa, A, y Orellana, E.
(2014). Apoyo organizacional hacia la
familia, corresponsabilidad y satisfacción
laboral según el tipo de políticas
organizacionales de equilibrio trabajo-
familia. *Trabajo y Sociedad*, (23), 525-535.
Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334695012>

Silva, L.A., Marín, B.M., y Baldeón,
S.M. (2018). Rol del Psicólogo
Organizacional en la gestión de Talento
Humano. *PODIUM*, 3, 79- 90.
DOI:10.31095/podium.2018.33.8

Vaamonde, J.D. (2019). Intenciones de
Renunciar al Trabajo: Propiedades
Psicométricas de una Escala y Relaciones
con la Percepción de Apoyo y la
Identificación Organizacional. *Revista
Interamericana de Psicología Ocupacional*,
38(1), 26-43. DOI: 10.21772/ripo.
v38n1a02

Vargas, J, Sañudo, J, Correa, A, Chams,
M, y Guardela, J. (2013). Riesgos
psicosociales: la psicología organizacional
positiva como propuesta de promoción,
prevención e intervención. *Revista
Científica Salud Uninorte*, 29(3), 561-575.
Recuperado de:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/5813>

Vélez, M.A. (2016). Sobre la psicología
organizacional y del trabajo en Colombia.
Revista Colombiana de Ciencias Sociales,