

**Bienestar psicológico laboral en las organizaciones empresariales de la  
ciudad de Medellín, Colombia**

**Por:**

**Mauricio Alejandro Sepúlveda Estrada**

**Asesor Metodológico:**

**PhD Porfirio De Jesús Cardona Restrepo**

**Universidad Pontificia Bolivariana  
Postgrado de Ciencias Estratégicas  
Facultad de Ciencias Estratégicas  
Medellín**

**2013**

## **Resumen**

Este artículo está basado en un estudio teórico-descriptivo en donde se recopilan diferentes fuentes científicas enfocadas hacia el bienestar psicológico laboral. Debido a que muchas organizaciones sólo se enfocan en la eficacia organizacional, este artículo demuestra que el bienestar psicológico laboral es imprescindible para el buen funcionamiento de las organizaciones, pasando por la eficiencia de los procesos y la eficacia de la misma organización. Es común encontrar organizaciones poco saludables debido a un contexto organizacional conflictivo lo que conlleva directa e indirectamente a una disminución de la eficiencia y eficacia organizacional, procedente de la insatisfacción laboral que presentan los empleados. Este artículo demuestra diferentes teorías de motivación organizacional, la nomenclatura de los diversos conflictos posibles que se pueden encontrar dentro de una organización y las diferentes estrategias que se pueden emplear para dichos conflictos.

## **Palabras claves:**

Bienestar psicológico, Despersonalización, motivación, satisfacción laboral, estrategias de intervención.

## **Introducción**

El presente estudio se encuentra enfocado hacia el bienestar psicológico laboral dentro de las organizaciones empresariales de la ciudad de Medellín, Antioquia; pertenece a la línea de investigación de postgrados en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Vivimos en una época postmoderna, pensando que el ser humano es imprescindible como persona, pero en la práctica lo que se observa es una mecanización del ser humano sin tener en cuenta sus ideales y su ser. No se sabe si aún estamos en aquella era modernista en donde el hombre sufrió grandes crisis de identidad como lo ocurrido en la Primera y Segunda Guerra Mundial. El hombre en relación con el otro crea un proceso relacional y dialogal lo que le da sentido a su existencia, sobre todo en los contextos organizacionales. Como lo plantea Max Weber (1969) en su teoría de la racionalización, todo esto se debe a un proceso que se despliega del ámbito cultural trasladándose a la sociedad a través del proceso de la racionalización, como ocurre en el mundo moderno, lo que conlleva a una desvalorización del mundo o un sinsentido de la vida.

Muchas organizaciones actuales tienen una concepción mecanicista del hombre, en donde la eficiencia y la eficacia son más importantes que el ser humano como tal. Las necesidades propias del hombre y las necesidades sociales se pueden verse confrontadas dentro de una organización, si el hombre no es productivo no será importante para la misma, la subjetividad queda entorpecida ante una sociedad demandante. Las organizaciones actuales deben considerar la importancia de la subjetividad del hombre ya que esto puede tener repercusiones en el desempeño del trabajador, y por ende, dentro la dinámica organizacional y su productividad. Como lo dice Arendt (tomado de Calderón, 2004), la identidad del sujeto se transforma a través de la dinámica con el otro, el lenguaje y la palabra, convirtiendo al hombre en portador de sentimientos y relaciones, para construir su identidad (Echavarría, 2000).

Con la presente investigación se pretende lograr un acercamiento teórico-descriptivo de la dinámica relacional que tienen los empleados de una organización con el empleador y la estructura organizacional. Esto con el fin de determinar o propiciar condiciones de bienestar psicológico organizacional que ayuden a prevenir la despersonalización del empleado dentro de la organización. Este acercamiento puede generar medidas de prevención y promoción organizacional, y así mejorar la calidad de vida del empleado dentro del contexto organizacional. E igualmente, la

generación de estrategias que impulsen el bienestar organizacional, fomenta a que el empleado tenga una mayor disposición hacia el trabajo, y por ende, llevaría a un aumento en la eficacia organizacional, una disminución de costos en los procesos y ser más competitiva globalmente. Las estrategias organizacionales que fomenten el bienestar psicológico organizacional sería una herramienta indispensable para todo empleador o gerente del departamento de recursos humanos.

Es una investigación cualitativa tipo documental. Se realizará un análisis de la información desde una perspectiva analítica e interpretativa a fin de resolver las preguntas de investigación que compete a la gerencia del talento humano.

### **Teorías psicológicas y motivación en el ámbito organizacional**

La identificación de las distintas teorías de la psicología organizacional y del talento humano son herramientas imprescindibles para reconocer cómo es la dinámica de los empleados con el empleador y la organización. E igualmente estas teorías tienen gran relevancia para identificar las motivaciones y necesidades primordiales de los empleados dentro de una organización, en donde se pueda generar un bienestar psicológico y ser productivo dentro de la misma.

Según la Real Academia Española (RAE, 2009) el bienestar es definido como un “estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”, aunque esta definición es vaga si se habla de bienestar psicológico, ya que parte de ella es debida a la experiencia subjetiva de cada individuo.

Adicionalmente, la motivación es una variable que puede apuntar a la salud mental de una persona. La motivación está asociada a que una persona presente un pensamiento positivo o negativo (Roberts, 1992), y consecuentemente manifestada en la conducta, lo que puede evidenciar la salud mental actual de la persona y dentro de la dinámica organizacional.

Según Balaguer (1996), la motivación está formada por el conjunto de variables sociales, ambientales e individuales que determinan:

- La elección de una actividad (dirección).
- La intensidad en la práctica de esa actividad.
- La persistencia o esfuerzo en la tarea.
- El rendimiento.

Balaguer (1996) indica que la motivación se ve reflejada en la conducta, que podría ser un factor que evidencie salud mental y física. Por ello, las conductas son evidenciables y/o medibles para inferir aumento o pérdida de la motivación. De las conductas medibles se encuentran:

- Intensidad conductual/ esfuerzo (intentarlo a su máxima capacidad).
- Persistencia
- Ejecución (proceso y resultado)

Los modelos teóricos son relevantes a la hora de evaluar a los sujetos dentro de la organización, ya que el comportamiento y las emociones de un individuo repercuten dentro de la misma. Forehand y Gilmer (Tomado de Dessler, 1976) exponen que gran parte del éxito organizacional depende del clima que tengan los empleados y las relaciones con sus superiores. Estos autores definen el clima organizacional desde un punto de vista objetivo, como un conjunto de características que describen e identifican a la organización en relación con otras. Estas características influyen en el comportamiento de la persona que perduran en el tiempo. Otros autores empiezan a considerar que es más importante la subjetividad del empleado si se va a hablar de clima organizacional, Litwin y Stringer (1968) la definen como, “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”. De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que el clima organizacional presenta factores propios de la organización y factores subjetivos del empleado que caracterizan el ambiente de la organización, lo cual repercute en la eficiencia y motivación del empleado, llave clave para el éxito empresarial.

Muchas organizaciones aplican múltiples teorías como herramienta de mejoramiento de la productividad empresarial a través de la motivación, el aprendizaje, las emociones y la satisfacción del empleado. Por ejemplo, existen teorías motivacionales como (Robbins, 2009):

- La teoría del reforzamiento de B.F Skinner (1948):

Basada en refuerzos positivos en donde se administra un estímulo positivo (ej: recompensa) para incrementar la probabilidad de repetición de la conducta deseada. También se encuentra el reforzamiento negativo que es el retiro de consecuencias negativas lo cual tiende a incrementar la probabilidad de repetición de la conducta. Esta teoría tiene un efecto directo en la motivación del empleado.

- La teoría de la equidad de Adams (1965): está basada en cómo se percibe la persona a sí misma en comparación con otras personas. Cuando hay igualdad entre las proporciones, la persona y el otro, hay equidad o justicia. Cuando la proporción de la persona es diferente al otro hay inequidad o injusticia. Los sentimientos de injusticia desmotiva a la persona en el trabajo. Hay tipos de injusticia en el ámbito laboral como el mal pago o el pago excesivo al otro.

- La teoría del establecimiento de metas de Lock y Latham (1990): estos autores dicen que las metas tienen dos funciones principales, son la base de la motivación y dirigen la conducta. Esta teoría se centra en por qué algunas personas rinden mejor que otras. Las metas dirigen la atención y la acción, identifica el objetivo de la conducta que se pretende, y si la meta se hace más difícil se relaciona de manera directa con los componentes de intensidad y persistencia del concepto de motivación.

- La teoría de las expectativas de Vroom (1964), de Lawler y Porter (1967), y de March y Simon (1977): parte del concepto de que las personas estarán motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de

permitirles obtener recompensas que consideran valiosas, pero tiene una variedad de enfoques. Según Vroom (1964), la valencia es la atracción que presenta una persona hacia una meta, así los premios obtenidos por la realización del trabajo dependen del valor o grado que le conceda el trabajador a dicha misma. Según Lawler y Porter (1967), consideran que el trabajador le concede un valor y magnitud a las recompensas por la realización del trabajo, pero ellos mencionan que diferenciar entre recompensas intrínsecas (relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo) y las extrínsecas (las controladas por la organización, ej: salario, status, ascensos, etc.). Para March y Simon (1977) la teoría de las expectativas está basada en que la motivación surge de un estado, anticipado de descontento, del cual se desencadena una búsqueda de alternativas tendentes a resolver ese estado de insatisfacción. Ellos dicen que cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor será la satisfacción del trabajo y el nivel de aspiración. Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción. Según March y Simon (1977), cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción. De acuerdo con lo anterior, una alta satisfacción no constituye un buen pronóstico de una gran producción en un sentido causal.

- La teoría de la autorregulación del comportamiento de Bandura: su núcleo principal es en las metas. Las personas establecen metas en forma consciente para sí mismas que guía su comportamiento a la consecución de la meta. Los individuos llevan a cabo un proceso de autosupervisión, todo esto para ver el progreso de la meta preestablecida. Esta teoría tiene conceptos asociados a otras teorías como: la importancia de establecimiento de metas y su consecución, asociación entre dedicar esfuerzo y alcanzar las metas, mayor autoeficacia causada por el éxito repetido, y el comportamiento reforzado tiende a que la persona repita el evento. Esta teoría igualmente se basa en la reflexión de la eficiencia, sensatez de sus pensamientos y acciones, el significado de su búsqueda y la realización de replanteamientos si es necesario.

- La teoría la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943): Abraham Maslow planteó la hipótesis dentro de cada ser humano en donde existe una jerarquía de cinco necesidades que van de inferior a superior. Las de orden inferior son: fisiológicas (hambre, sed, cobijo, sexo, etc.) y seguridad (protección a daños físicos y emocionales). Las de orden superior son: sociales (afecto, sentido de pertenencia, aceptación y filiación), estima (internos: respeto a sí mismo, autonomía y logro; externos: estatus, reconocimiento y atención), y por último la autorrealización. Al satisfacer la necesidad dominante se continúa con la siguiente de manera jerárquica. Las necesidades inferiores se satisfacen externamente (ej: salario, contratos, ascensos, etc.)

- El modelo Multivitamínico de Warr (1987) es un modelo holístico aplicado a la organización. Define que la salud mental es un constructo multidimensional y subjetivo, y las variables socio-ambientales tienen un papel fundamental en el individuo. Identifica cinco componentes básicos en las salud mental de la persona; tres de ellos son conductuales como: la interdependencia con el grupo de trabajo, las competencias y las aspiraciones del individuo; y una emocional que es el bienestar psicológico de la persona dentro de la organización. La última variable sería el funcionamiento integrado, hace referencia en que la persona es un ser holístico, e incluye el funcionamiento de las cuatro variables respectivas. Este Modelo Multivitamínico de Warr (1987) se basa de tres ejes principales, compuesta de variables polares, la cual demuestra el bienestar psicológico de la persona dentro de la organización. El primer eje se mide a través de cuestionarios de satisfacción laboral, el cual va desde la satisfacción a la insatisfacción. El segundo eje está compuesto por la variable polar de ansiedad-comfort, la cual se mide a través de medidas generales y específicas del trabajo con relación a la ansiedad. El tercer eje está cubierto por el espectro de ausencia o no de estados depresivos, que igualmente es medida. Según éste modelo, las personas que presenten las emociones ubicadas en los polos positivos tales como confort, satisfacción o no presencia de estados depresivos, es indicativo que la persona presenta un buen estado psicológico. Los determinantes ambientales son:



oportunidad de control y para el uso de las habilidades, la generación de metas externamente, variedad o diversidad, claridad de la información relevante, disponibilidad de dinero, seguridad física, relaciones interpersonales laborales y una posición social valorada. Estas variables se correlacionan con el tiempo lo que es determinante si la persona presenta un buen estado psicológico dentro del trabajo. Al determinar las variables más negativas en el trabajador, se pueden intervenir en ellas y modificarlas con el tiempo para mejorar su bienestar psicológico. Estas relaciones no son lineales ya que al pasar el umbral máximo del factor pueden dejar de ser efectivos o al contrario, ser perjudicial para la salud mental del individuo, por ello, se le debe su nombre “vitamínico”.

En el modelo de Walton (1975), se mencionan ocho factores que aluden a la calidad del empleado dentro de la organización, estos son:

- Compensación justa y adecuada.
- Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- Empleo y desarrollo de la capacidad.
- Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.
- Integración social en la organización.
- Reglamentación.
- Trabajo y espacio total de vida.
- Importancia social de la vida en el trabajo.

En conclusión, estas teorías son de gran importancia debido a que hay diversas necesidades y motivaciones que aluden a la calidad del empleado dentro de la organización, lo cual pueden repercutir en el bienestar psicológico del empleado. La motivación es un elemento importante que hay que tener en cuenta en la organización, ya que es un indicador de satisfacción del empleado dentro de la misma, lo que puede repercutir en el clima organizacional y por ende, en la producción de la empresa. Gran motivación por parte de los empleados genera un bienestar psicológico dentro de la organización lo que disminuye los índices de deserción y rotación en los empleados.

## **La despersonalización y sus implicaciones en el contexto organizacional**

El bienestar psicológico del empleado es imprescindible para que una organización sea productiva. El hombre dentro de las organizaciones se ve sumergido por muchos de factores como sus pares, el contexto organizacional, sus jefes, la misma percepción que el empleado tiene de su trabajo, que repercuten psicológicamente ya sea positiva o negativamente. Las implicaciones que trae la despersonalización son grandes, no solamente para la organización sino para los ejecutivos y los empleados. A continuación, se develarán algunos factores, causas y consecuencias que puede conllevar a la despersonalización dentro del contexto organizacional.

Varios autores como Maslach, Shaufeli y Leiter (2001), Brenninkmeijer y Van Yperen, Budak y Surgevil (2005) como Kim, Shin y Umbreit (2007) (tomado de Sperry y Duffy, 2009), definen la despersonalización como un estado del poco interés hacia el trabajo, distanciamiento con las personas, comportamiento hostil y reacciones negativas en el ámbito laboral. También es determinado por una actitud, desinteresada y rígida dirigida hacia las personas que sirve. Estos autores también indican que generalmente los trabajadores empiezan a mostrar este comportamiento cuando no logran resolver los problemas de los otros dentro de la organización. En el caso de los jefes, buscan aliviar esa carga emocional a través de la evasión de contacto con las personas, y por ende, cambian sus conductas hacia los otros tratándolas como objetos, imponiendo reglas rígidas hacia sus empleados; si son los empleados los afectados, ellos ignoran las demandas de los otros, pueden ser irrespetuosos y no ayudar a las personas.

Namie (2003) (tomado de Sperry and Duffy, 2009) dice que es usual que estos trabajadores se sientan incapaces de resolver sus problemas, sintiéndose poco exitosos, presentando baja autoestima y gran desmotivación para laborar. Este autor advierte que si a estos empleados no son reconocidos dentro de la organización como seres humanos y si este problema no se le pone la suficiente atención, podrían presentar síntomas de estrés o un trastorno depresivo.

El burnout se encuentra muy asociado a la despersonalización dentro de las organizaciones. Freuenberger (1974) (tomado de Arabici, 2010) define el burnout como un estado de agotamiento a consecuencia del fracaso, pérdida de la energía, fatiga o debido a la incapacidad de emplear recursos propios a las demandas externas.

Maslach (1999) (tomado de Moriana y Herruzo, 2004) la concibe como una experiencia subjetiva, individual y crónica de estrés en relación con un contexto social. Maslach propone tres principales componentes del burnout:

- Cansancio emocional: incapacidad del trabajador de obtener los recursos emocionales para afrontar el trabajo.
- Despersonalización: Evaluación de las personas en donde se evidencian emociones negativas del trabajador respecto a sus pares.
- Baja realización personal: Evaluación negativa de uno mismo y de insatisfacción sobre el resultado del trabajo.

Moriana y Herruzo (2004) dicen que hay factores que contribuyen al estrés laboral como: la sobrecarga laboral, conflictos interpersonales con pares y jefe, políticas de la organización, variables de la personalidad, la remuneración, poca participación activa de los trabajadores dentro de la organización, entre otras. Es importante detectar a tiempo aquellos factores que contribuyan al estrés, de lo contrario, el empleado puede padecer burnout. Aunque estos autores dicen que los estudios correlacionales no son contundentes debido a la gran cantidad de factores de por medio y la subjetividad de la experiencia.

Sperry and Duffy (2009) contrasta que la diferencia entre la despersonalización y el burnout es que la despersonalización es la dimensión más problemática o severa del burnout. Hay un factor de gran importancia que se puede presentar en empleados que conlleva al burnout, el cinismo organizacional. El cinismo organizacional lo define Brandes (1997) (tomado de Sperry and Duffy, 2009) como una actitud negativa compuesto por tres dimensiones, se puede definir como: la creencia de que la organización carece de unión, una sensación negativa

hacia la organización, y comportamientos críticos y humillantes hacia la organización. Este autor señala que esto ocurre especialmente en aquellos empleados que se enfrentan al cambio, en donde se muestran cínicos e inseguros ante la autoridad, las comunicaciones y las normas organizacionales no las empiezan acatar, critican a sus jefes de manera negativa, y así, formando una barrera hacia el cambio.

Otra causa importante que se relaciona con la despersonalización en el ámbito laboral, como el mobbing o también denominado el bullying laboral. El mobbing lo define Duffy y Sperry (2007) (tomado de Sperry and Duffy, 2009) como un abuso no-sexual a sus pares por otros miembros de la organización, a través de la humillación, devaluación, desacreditación, degradación y pérdida de reputación profesional; con implicaciones negativas psicosociales, intrafamiliares, financieras y laborales. Einarsen & Hoel (2001) (tomado de D'Cruz y Noronha, 2012) señalan que estas agresiones psicológicas son manifestadas a través insultos, rumores, críticas constantes, dando plazos irracionales de proyectos o trabajo excesivo y dando trabajos sin sentido alguno. Igualmente, ellos dicen que las víctimas del mobbing comienzan a desarrollar miedo, ansiedad y preocupación por su futuro laboral, ya si van a renunciar y trabajar en otra empresa, o el temor de que sean despedidos por parte de sus jefes.

Namie (2004) (tomado de Sperry and Duffy, 2009) plantea que es común que el mobbing se convierta en un factor social de aislamiento y exclusión de la víctima dentro del contexto organizacional. Usualmente, los pares que son testigos del mobbing tienden a estar a favor del victimario, sobre todo en organizaciones burocráticas y especialmente si el victimario es el jefe. Este autor igualmente dice que a causa del mobbing, se han encontrado personas con trastorno por estrés post-traumático, depresión y trastorno de ansiedad generalizada.

Hay un término emergente denominado bullying despersonalizado dentro del contexto organizacional planteado por Einarsen et al., (2011), Liefoghe & Mackenzie-Davey (2001) (tomado de D'Cruz y Noronha, 2012). El *bullying*

despersonalizado se refiere a la rutina de subyugación, ya sea encubierta o directa de los empleados, a partir de un diseño previo de los procesos y estructuras organizacionales, en donde se implementan conductas abusivas de manera impersonal por parte de los supervisores y gerentes, con el fin de alcanzar la efectividad organizacional. Ellos contrastan que la presencia de conductas abusivas es lo que diferencia de los procesos laborales del capitalismo, lo que demuestra la dualidad entre poder y subordinación pero a través de conductas desmedidas por parte del empleador.

Waltman, Bergom, Hollenshead, Miller y August (2012), plantean que la pérdida de la satisfacción laboral se puede manifestar a consecuencia de factores individuales u organizacionales. Entre los factores individuales están: el género, la edad, el estado marital, el nivel de educación, el tiempo que lleva laborando en la empresa, el talento, la inteligencia, características de la personalidad o características socio-culturales. Estos autores dicen que las características organizacionales serían: oportunidades de ascenso, el salario, el proceso de supervisión, derechos sociales, las relaciones dentro de la organización, los pares y las relaciones con sus superiores. Varios de estos factores individuales y organizacionales están presentes igualmente en la despersonalización dentro de las organizaciones, por ende, hay una relación entre la insatisfacción laboral con la despersonalización laboral.

Frederick Herzberg (1968) (tomado de Waltman, Bergom, Hollenshead, Miller y August, 2012) introdujo la "teoría de los dos factores" en donde plasma que hay ciertas características que él denominó motivadores, que contribuyen a la satisfacción de la persona en el trabajo. Estos motivadores tienden a ser aspectos de las funciones laborales, su contenido y las actitudes intrínsecas de la persona con relación a su empleo. Igualmente, este autor identificó otras características que denominó factores de higiene, que contribuyen a la insatisfacción de la persona dentro de la organización. Los factores higiénicos tienden a ser aspectos del

contexto del trabajo o de naturaleza extrínseca, por ejemplo, las políticas y las condiciones laborales.

Para concluir, es importante determinar aquellos factores que contribuyen a la despersonalización directamente y aquellos que también están asociados con la despersonalización. El bienestar psicológico de la persona dentro de la organización se ve afectado por comportamientos y factores tales como el mobbing, el burnout, las diversas variaciones que conllevan a una insatisfacción laboral, y por ende a la despersonalización. Al tener estos criterios claros, se pueden tomar medidas preventivas y promocionales para que los empleados y los jefes sean conscientes de las consecuencias nefastas de la despersonalización, y así, y facilitar un bienestar psicológico.

### **Estrategias de intervención, promoción y prevención de la despersonalización**

Como se ha dicho en el capítulo anterior, la despersonalización en los empleados se debe a causas multifactoriales, ya sean individuales, de la estructura organizacional o del ámbito laboral. La identificación de dichos factores que conlleven a la despersonalización son cruciales para generar estrategias de intervención, desarrollar programas de promoción y prevención. De esta manera, se mejoraría drásticamente el clima organizacional, y por ende, la eficiencia y la productividad organizacional.

#### **Estrategias de intervención:**

##### *Mobbing:*

La víctima de mobbing usualmente se encuentra traumatizada con sentimientos de poco poder, humillación y de inseguridad. Al identificar y nombrar que en realidad lo que está ocurriendo con el empleado es mobbing en conjunto con su dolor experiencial, el paso a seguir es terapia individual con la víctima, lo que se

denomina "la terapia convencional" que es centrada solamente en el individuo. Sin embargo, la terapia convencional individual no es suficiente para aliviar los síntomas psicológicos de la persona, se debe trabajar de manera sistemática, en donde abarque todos los ámbitos del trabajador (Namie & Namie, 2004).

La "estrategia terapéutica alternativa" del mobbing tiene un enfoque más de la dinámica sistémica del lugar de trabajo. Este enfoque alternativo asume que la dinámica organizacional ejerce una influencia considerable en los empleados que fomenten, soporte y refuercen el mobbing en ciertas organizaciones, e incluso, muchas organizaciones desconocen el problema. Según Sperry y Duffy (2009) hay cuatro opciones terapéuticas posibles desde este enfoque que son:

Continuar en el lugar de trabajo, continuar la terapia y buscar reparación.

Continuar en el lugar de trabajo, continuar terapia sin buscar reparación.

Renunciar al lugar de trabajo, continuar terapia y buscar reparación

Renunciar al lugar de trabajo, continuar terapia sin buscar reparación.

Sperry y Duffy (2009), hacen alusión a que el terapeuta que maneje estas situaciones debe de reconocer las tipologías de vulnerabilidad hacia el mobbing que presentan las organizaciones, y así tomar medida de las cuatro opciones terapéuticas posibles. Dicen que no es necesario reconocer la función de los procesos organizacionales, sino en identificar la tipología en la que se encuentra enfocada la empresa, basada en los valores organizacionales, en la percepción que se le da al mobbing y el impacto en el trabajador. Los valores organizacionales pueden estar orientados hacia alta productividad y altos logros sin una clara definición del respeto hacia los trabajadores burocráticos y basados en reglas o por una alta productividad con una clara definición hacia el respeto. La percepción del mobbing por parte del empleador puede ser defensiva, comprensiva o enfocado hacia la formación, como es el coaching organizacional. Por último, el impacto que puede tener el trabajador ya sea no tener soporte por parte de la empresa, si las políticas de la empresa consideran que el trabajador necesita ayuda, o si hay un programa ya puesto en marcha de terapia y coaching para este tipo de sucesos.

### *Burnout:*

En el caso del burnout, Moriana y Herruzo (2004) dividen las estrategias de intervención dependiendo del caso en individuales, grupales y organizacionales:

Individuales: dependiendo del caso, se recomiendan terapias psicológicas (cognitivo-conductual, psicodinámica y humanista), entrenamiento de asertividad, programas de refuerzos, técnicas de relajación, trabajo en equipo, liderazgo, técnicas comunicacionales, entrenamiento en solución de problemas, estrategias de afrontamiento, musicoterapia, entrenamiento en autoverbalizaciones y autoeficacia, reestructuración cognitiva, ejercicio físico, yoga y viajes.

Grupales: búsqueda de apoyo social (familiar, amigos o compañeros), grupos de apoyo, la escucha, apoyo técnico y emocional, entrenamiento grupal en la relajación, resolución de problemas y debates en grupo.

Organizacionales: son medidas de prevención de gran relevancia. Se recomiendan que se realice un buen proceso de selección, formación y capacitación a los empleados. Realización de programas organizacionales como “asistencia al empleado” en donde un grupo de profesionales atiende personalmente los problemas del trabajador. Se recomienda reducción de la carga laboral, aumentar la participación de los trabajadores dentro de la organización, crear redes de apoyo con sus pares, programas de desarrollo profesional y personal, programa de retribuciones al buen desempeño y si es necesario un aumento de salario.

### *Insatisfacción laboral:*

Como dice Arabaci (2009) se esperaría que los empleados con bajo nivel de despersonalización organizacional y cinismo presenten niveles altos de satisfacción. Estos autores manifiestan que los factores de cinismo y de despersonalización, juntos pueden predecir la satisfacción laboral. En estudios por Kavlu y Pinar'in (2009) (tomado de Arabaci 2010), encontraron que es muy importante trabajar el cinismo organizacional, porque el cinismo causa al empleado sentimientos



negativos hacia la organización lo que disminuye la satisfacción laboral, y por ende, el desempeño laboral. Como mencionaban Sperry y Duffy (2009), los valores organizacionales son cruciales en la manifestación de insatisfacción laboral que es un factor al que se debe intervenir desde la reelaboración de dichos factores.

Igualmente, es imprescindible fomentar programas que generen satisfacción laboral a partir de teorías de la motivación, aquellas comentadas en el primer capítulo como: la teoría del reforzamiento de B.F Skinner, la teoría de la equidad de Adams (1965), la teoría del establecimiento de metas de Lock y Latham (1990), la teoría de las expectativas de Vroom (1964), de Lawler y Porter (1967), y de March y Simon (1977), la teoría de la autorregulación del comportamiento de Bandura, la teoría la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), el modelo Multivitamínico de Warr (1987) y/o el modelo de Walton (1975). Cada una de las teorías son funcionales y diferentes, y por ello es importante identificar los factores que están generando una insatisfacción laboral. Al tener ya identificados estos factores clave sería necesario montar programas de satisfacción laboral.

Para finalizar, la despersonalización es una consecuencia de diversos factores propios del individuo, de las funciones/normas organizacionales y de la dinámica que hay entre el empleado con su jefe y sus pares. Por ello, la determinación de los diferentes factores, del mobbing, el burnout y la insatisfacción laboral es de gran relevancia para realizar estrategias de intervención y mejorar el bienestar psicológico laboral, y por ende, el clima organizacional. Se deben de tener claramente diferenciados los factores que conllevan a la despersonalización debido a que cada problemática es única, lo que requiere programas y estrategias propias para cada individuo y/u organización

### **Conclusiones**

La motivación es un elemento importante que hay que tener en cuenta en las organizaciones, ya que es un indicador de satisfacción del empleado dentro de la misma, lo que puede repercutir en el clima organizacional. Es importante determinar aquellos factores que contribuyen a la despersonalización directamente y aquellos

que también están asociados con la despersonalización, ya sean factores individuales, organizacionales y/o familiares o comportamientos como el mobbing y el burnout. Para trabajar dichos factores o comportamientos, no sólo basta con una intervención individual, debe ser trabajada también desde la dinámica organizacional y familiar, debe ser interdisciplinaria. Este tipo de intervenciones conllevan a que la organización presente menores índices de ausentismo laboral, menor rotación del personal, un mejor clima laboral y por ende, un aumento en la eficiencia y productividad organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

- Determinar desde la gerencia del talento humano la generación de estrategias que permitan el bienestar psicológico laboral en las organizaciones en las empresas de Medellín.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar las distintas teorías de la psicología organizacional y del talento humano en relación con el bienestar psicológico laboral.
- Describir los factores que contribuyen a la despersonalización dentro de la organización.
- Fomentar estrategias que impulsen bienestar psicológico en condiciones de vida digna.

## **Método**

La presente investigación se realizó desde un enfoque teórico-descriptivo con el fin de demostrar la dinámica relacional que tienen los empleados de una organización con el empleador, sus pares y con la estructura organizacional. Esto

con el fin de determinar o propiciar condiciones de bienestar psicológico organizacional que ayuden a prevenir la despersonalización del empleado dentro de la empresa. Este acercamiento puede generar medidas de prevención y promoción organizacional, y así, mejorar la calidad de vida del empleado dentro del contexto organizacional. E igualmente, la generación de estrategias que impulsen el bienestar organizacional, fomenta a que el empleado tenga una mayor disposición hacia el trabajo.

## Referencias

Arabacı, B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational. *African Journal of Business Management*. 4, 13, 2802-2811.

Balaguer, I., Castillo, I. & Tomás, I. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del Cuestionario de Orientación al Ego y a la Tarea en el Deporte. *Psicológica*, 17, 71-81.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*, 16, 158-176.

D'Cruz, P., Noronha, E. (2013). Breathers, Releases, Outlets and Pauses: Employee Resistance in the Context of Depersonalized Bullying. *The Qualitative Report*. 18, 72, 1-24.

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Editorial Prentice/Hall internacional.

Echavarría, R. (2000). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.

Ley 100 de 1993. (1993). *Sistema de Seguridad Social Integral*.

Litwin, G. & and Stringer, R. (1963). *Motivación y clima organizacional*. EEUU: Editorial Harvard Business School Publications.

Moriana, J.A., Herruzo, J. (2004). Estrés y burnout en profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 4, 3, 597-621.

Namie, G., & Namie, R. (2004). Workplace bullying: How to address America's silent epidemic. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8, 2, 315–333.

Navarro, M. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston: Conmemoraciones escolares.

Real Academia Española (2009). Real Academia Española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=bienestar>

Robbins, S.P (decimotercera edición). (2009). *Comportamiento Organizacional*. EEUU: Editorial Prentice Hall Inc.

Roberts, G. (1992). *Motivation in Sport and Exercise: Conceptual Constraints and Convergence*. (3-31). Champaign, Illinois: Human Kinetics Editorial.

Sperry, L., Duffy, M. (2009). Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations. 37:433–442

Waltman, J., Bergom, I., Hollenshead, C., Miller, J., & August, L. (2012). Factors contributing to job satisfaction and dissatisfaction among non-tenure track faculty: Findings from a qualitative study. *Journal of Higher Education*. 83,3, 411-434.

Walton, R. (1975). *Criterios de la Calidad de Vida en el Trabajo*. EEUU: Editorial The Free Press.

Warr, P.B. (third edition). (1987). *Job characteristics and Mental Health*. In *Psychology at Work*. (247–269). Oxford: Editorial Penguin Books.

Weber. M. (1969). *Gerencia del Desempeño*. Colombia: Editorial McGraw Hill.