

Tema 1. El bienestar organizacional

Introducción

La mayoría de las aplicaciones de la gestión del capital humano que se llevan a cabo en las organizaciones surgen de los estudios de individuos, grupos y sociedades realizados por la psicología.

Tradicionalmente, estos estudios se enfocaban en los problemas, en lo que no funciona bien y en la búsqueda de soluciones.

En los últimos años ha surgido un nuevo enfoque de la psicología: la **psicología positiva**, que se especializa en lo que sí funciona y funciona bien. Se centra en el bienestar de las personas y de las organizaciones a través de potenciar y promover rasgos como el optimismo, las fortalezas, las relaciones positivas, el involucramiento y la resiliencia para obtener excelencia organizacional y éxito financiero.



Explicación

Las organizaciones se enfrentan a muchos retos, los cuales provienen de diferentes contextos, afectando a todos los niveles de la organización. Por ende, es perjudicial para los colaboradores y organizaciones cuando no tienen **bienestar laboral** ni satisfacción en el trabajo. Entonces, en el contexto de la psicología del trabajo y de las organizaciones, conceptos como el estrés laboral, el *burnout*, el aburrimiento, la adicción al trabajo o el *mobbing* son ejemplos de los efectos que puede traer la insatisfacción laboral.

Hoy en día, las organizaciones no solo buscan resolver estos problemas sino prevenirlos y además generar mejoras en el desempeño de sus colaboradores, por lo que es necesario un cambio de enfoque en la gestión del capital humano.

En las últimas investigaciones sobre productividad, innovación, creatividad, desempeño, *engagement* (vigor, dedicación y absorción en el trabajo), calidad y servicio al cliente se ha visto que el **bienestar de las personas** y de los equipos de trabajo dentro de la organización son fundamentales para mantener resultados favorables.

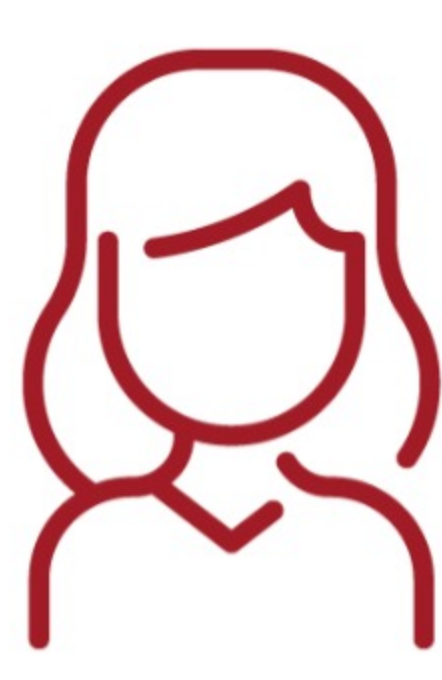
Se pueden identificar dos aspectos generales del bienestar personal:

- Un componente afectivo donde existe la presencia de más emociones positivas o agradables y menos emociones desagradables.
- Un componente cognitivo que se relaciona con la percepción subjetiva de la satisfacción de vida que tiene que ver con el funcionamiento óptimo del individuo, su crecimiento personal, el desarrollo de sus capacidades y un propósito sobre su proyecto de vida.

Estos aspectos del bienestar personal se extrapolan al ámbito laboral, en donde se busca que los individuos y los equipos de trabajo mantengan un **afecto positivo y una satisfacción laboral** que se centre en su desarrollo y crecimiento.

El bienestar organizacional se desarrolla a través de la satisfacción en el trabajo y tiene dos enfoques:

- El primero se explica a través de la teoría del ajuste persona/entorno, en la que el bienestar está relacionado con los recursos físicos, sociales y psicológicos o cognitivos que la organización brinda a los colaboradores, por ejemplo, que exista un ambiente cómodo y limpio para trabajar, que exista apoyo y retroalimentación constructiva por parte del líder y la oportunidad de capacitación sobre elementos clave para el desarrollo laboral.
- El segundo enfoque está en el desempeño y la calidad de vida de las personas con la presencia de estados emocionales positivos y relaciones satisfactorias en el entorno laboral (Biggio y Cortese, 2013).



Quando el entorno de trabajo motiva a las personas a buscar tareas retadoras o significativas, existen condiciones óptimas para el bienestar mutuo entre los individuos y el entorno laboral (Csikszentmihalyi, 1997).

Un estudio realizado por Biggio y Cortese (2013) demostró que el bienestar en el lugar de trabajo depende no solo de las acciones llevadas a cabo por la gerencia, sino que también influyen actitudes y comportamientos individuales. Con esto entendemos que el **bienestar en el lugar de trabajo está relacionado con la satisfacción laboral** y, a su vez, es estimulado por la capacidad subjetiva de encontrar el bienestar personal dentro de la interacción organizacional.

Por ejemplo:

La empresa Vygon, ubicada en España, fabrica y distribuye material médico quirúrgico, sin embargo, se enfoca en el bienestar organizacional y en la felicidad en el trabajo. Por medio de diversas acciones, es una empresa optimista que vive a través de juzgar las cosas en su aspecto más positivo o en lo que produce mayor bienestar.

Se centra en facilitar que sus equipos puedan trabajar, pensar y vivir de manera más optimista. Para lograr esto, sus prácticas se basan en fomentar lo positivo de las personas, favorecen la comunicación entre compañeros para fortalecer las relaciones laborales y recuerdan constantemente su propósito como equipo y organización, así como su responsabilidad de generar satisfacción para sus clientes, hospitales, accionistas, empleados, organizaciones sanitarias y el planeta (VYGON, s.f.).

Murphy, una investigadora reconocida perteneciente al *Wellbeing Project*, se dedicó a identificar las características de una cultura organizacional fundamentada en el bienestar (The Wellbeing Project, 2021).

En su investigación encontró lo siguiente:

- Debe existir una alineación entre los valores personales y del trabajo.
- Los colaboradores de una organización deben tener tiempo para ellos mismos.
- La comunicación debe utilizarse como un medio para reconocer, celebrar y apoyar a todas las personas que integran la organización.
- La cultura organizacional debe empoderar a las personas para ser proactivas y fomentar la colaboración.
- Los líderes se deben involucrar con sus colaboradores no solo en su trabajo, sino también en las prioridades y las responsabilidades de la cultura organizacional (en este caso se deben considerar las de una cultura de bienestar organizacional).

Por lo que el objetivo para garantizar el bienestar organizacional es **asegurar el funcionamiento óptimo de las personas y los equipos de trabajo**, así como **potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional** (Salanova, Martínez y Llorens, 2014).



La **hipótesis del trabajador feliz y productivo** postula que las personas que tienen un mayor bienestar en el trabajo (mayor satisfacción laboral, bienestar psicológico y afecto positivo) son más productivas que aquellas que no lo tienen.

En un estudio realizado por Lyubomirsky, King y Diener (2015) sobre los beneficios del afecto positivo, en donde revisaron la evidencia científica sobre la relación entre felicidad y éxito, encontraron evidencia a favor tanto en estudios transversales (hechos en un momento dado en el tiempo) como en estudios longitudinales (hechos con varias medidas en el tiempo).

Los trabajadores más felices tuvieron un mejor desempeño, tenían menos conductas contra productivas, más ventas en el futuro y menor ausentismo laboral.

En estudios sobre *engagement* y desempeño, se encontró una relación positiva y significativa entre estas dos variables y en diferentes medidas de desempeño: calidad del servicio, conducta proactiva, desempeño *in* y *extra-rol* (desempeño dentro y fuera de las tareas del puesto).

Cabe señalar que estos resultados son más claros cuando los estudios se refieren al nivel colectivo (el equipo o la organización), que cuando se refieren al nivel individual de análisis (el colaborador).

Por ejemplo:

El compromiso de la empresa VYGON con el bienestar es tal, que tienen un "edificio optimista" que les permite mantener su compromiso con el bienestar organizacional a través de espacios de reunión y actividades personales y grupales que se enfocan en generar emociones positivas, con significado y uso de fortalezas. Es una gran estrategia para fortalecer un alto compromiso en los colaboradores, el cual les permita mejorar sus ventas y las relaciones con sus clientes (VYGON, s.f.).

Al cambiar la perspectiva hacia un enfoque que permita promover el **bienestar organizacional** a través del desarrollo de fortalezas del empleado y el funcionamiento organizacional óptimo, las organizaciones tienen una ventaja competitiva al asegurarse de que su fuerza laboral sea física y psicológicamente saludable, con lo que será capaz de mantener en el tiempo un ambiente satisfactorio, especialmente durante periodos de cambios o de dificultades en el entorno (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Uno de los principales retos de los investigadores y profesionales que trabajan en el ámbito de las **organizaciones saludables** es encontrar mayor evidencia empírica en la conexión entre las fortalezas/recursos de los empleados saludables (trabajadores en bienestar) y los productos y servicios "saludables" de las organizaciones (trabajadores productivos).

Dichas organizaciones no solo buscan la calidad de su servicio/producto, sino que dan un paso más buscando la excelencia. Así, queda claro que el bienestar laboral y el desempeño empresarial son componentes complementarios y mutuamente dependientes de cualquier trabajo saludable a nivel psicológico y financiero (Page, Govindji, Carter y Linley, 2008).

Además, las organizaciones positivas se preocupan por cuidar de las relaciones entre los empleados y la dirección dentro de la propia organización, así como las relaciones con los clientes y proveedores. Dan un paso más allá, cuidando también de las relaciones de la organización con la comunidad cercana y la sociedad en general.

Los líderes necesitan nuevas perspectivas para llevar a sus equipos de trabajo a resultados extraordinarios y estar preparados para los constantes cambios y retos futuros.

De acuerdo con el enfoque del **bienestar organizacional**, queda claro que tener colaboradores insatisfechos laboralmente y equipos poco comprometidos y sin funcionar desde su potencial tiene un precio alto para las compañías. "El estilo de liderazgo influye significativamente sobre el *engagement*, el bienestar, el clima laboral y las relaciones dentro de la organización" (Falls, 2015).

Este "cambio de enfoque" necesario hoy en día implica un cambio de valores, de cultura, de ideas y de supuestos básicos relacionados con la salud, el trabajo y la mejora continua de las personas, grupos y organizaciones.

Desde esta perspectiva se favorece la apertura al estudio de la gestión de emociones positivas en el trabajo (la alegría, la gratitud y la esperanza), las formas efectivas de afrontamiento, la resiliencia, la autenticidad en las relaciones sociales en el trabajo, el involucramiento en las tareas, las creencias de eficacia, la conducta cívica en las organizaciones, la justicia organizacional, la confianza, el compromiso, entre otras temáticas (Llorens, Salanova y Martínez, 2008).

Es por todo lo anterior que el líder tiene un rol fundamental como guía del cambio e impulsor del bienestar dentro de las organizaciones. El líder asume roles diferentes, desarrolla capacidades de adaptación, estrategia y creatividad para enfrentar una realidad cambiante que demanda adaptación. Todo en aras de conducir mejor a la organización y tener, de esta manera, mejores resultados.

El liderazgo de servicio plantea un modelo basado en un marco de referencia humanista, para enfrentar de una mejor manera los retos del entorno cambiante y producir excelentes resultados a través de promover el bienestar y el desarrollo de las personas y los equipos de trabajo.

Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Cierre



El bienestar organizacional implica **fortalecer y desarrollar el funcionamiento óptimo de las personas** y los equipos de trabajo, así como potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional en pro de la mejora continua a través de prácticas organizacionales, como el liderazgo de servicio.

La relación entre la felicidad y la productividad en el trabajo ha sido objeto de estudio en el ámbito de la psicología. Desde esta perspectiva y el presente tema es importante, ya que conecta directamente el bienestar en el trabajo con los resultados positivos para la organización.

La felicidad y el bienestar de las personas y las organizaciones llevan a que se obtengan resultados favorables, como la excelencia en el trabajo, entendida por el desempeño, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, además de los beneficios que se aportan a la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Biggio, G., y Cortese, C. (2013). *Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context*. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3402/qhw.v8i0.19823?needAccess=true>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Estados Unidos: Basic Books.
- Falls, T. (2015). *LIDERAZGO: Happiness Pays!! Entrevista a Tal-Ben Shahrar*. Recuperado de <https://observatoriohr.com/revista/105/liderazgo-happiness-pays-entrevista-a-tal-ben-shahrar>
- Llorens, S., Salanova, M., y Martínez, I. (2008). *Psicología Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación*. En J. Tous, M. Carrión, y F. López (Eds.), *Promoción de la salud ocupacional*. Colección Psicología de la Salud Ocupacional. España: AEPHA.
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2015). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131.
- Page, N., Govindji, R., Carter, D., y Linley, P. (2008). Gestión Positiva de los recursos humanos: Aplicaciones de la Psicología Positiva a lo largo del ciclo vital del trabajador. En C. Vázquez, y G. Hervás. *Psicología Positiva Aplicada*. Bilbao: Desclée de Brouwer S.A.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). *APORTACIONES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA PARA DESARROLLAR ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES*. Recuperado de <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>
- Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35.
- The Wellbeing Project. (2021). *WELLBEING INSPIRES WELLDOING. HOW CHANGEMAKERS' INNER WELLBEING INFLUENCES THEIR WORK*. Recuperado de http://wellbeing-project.org/wp-content/uploads/2020/03/research_report.pdf
- VYGON. (s.f.). *Grupo Vygon*. Recuperado de <https://www.vygon.es/quienes-somos/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Describir las características del bienestar organizacional.
- Explicar la importancia de tener bienestar organizacional en las empresas.
- Identificar los beneficios del líder para el desarrollo del bienestar de las personas y las organizaciones.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su exhibición, exhibición pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNOLÓGICO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.