

Trabajo Final de Grado Licenciatura en Psicología

**Promoción de la calidad de vida laboral en la cultura  
organizacional.  
La importancia de la salud mental**

Monografía.

Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

Revisor: Prof. Adj. Mag. Daniel Fagundez

Estudiante:

Gabriela Blanco Oliveira

CI: 4.587.184-8

Febrero, 2026

Montevideo, Uruguay

*Cuando las personas crecen, las organizaciones prosperan.*

John Calvin Maxwell- escritor estadounidense

# Índice

<b>Resumen</b> .....	4
<b>1.Introducción</b> .....	6
<b>2.Transformación de las organizaciones</b> .....	9
2.1 Genealogía histórica .....	9
2.2 Bienestar psicológico en las organizaciones .....	13
<b>3. Calidad de vida laboral</b> .....	15
3.1 Formas de liderazgo .....	16
3.2 Factores que afectan la CVL .....	20
<b>4. Cultura organizacional</b> .....	23
4.1 Cultura organizacional en relación con la salud mental y el rol del psicólogo ..	26
4.2 El rol del psicólogo en la promoción de la salud mental.....	29
4.3 Estrategias de promoción de la salud mental en las organizaciones .....	31
<b>Conclusiones</b> .....	33
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	37

## Resumen:

El presente trabajo final de grado (TFG) tuvo como objetivo principal, describir la cultura organizacional en relación de la calidad de vida laboral (CVL) y la importancia de la salud mental. Para llevar a cabo este objetivo, se recurrió a una revisión literaria de carácter monográfico, que permitió recopilar y sistematizar los últimos avances científicos del tópico a nivel internacional, regional y nacional. Del trabajo se desprenden ciertas consideraciones fundamentales: la cultura organizacional se relaciona directamente con la calidad de vida laboral de sus integrantes en función de sus dinámicas, liderazgos, y promoción de salud. Las investigaciones más actuales refuerzan la idea que la visión integral de prosperidad, productividad y balance interno, están íntimamente ligadas a los esfuerzos de cooperación entre las partes, teniendo en cuenta que el trabajo atraviesa la vida de todos aquellos que la conforman. Se destaca que un liderazgo eficaz es el que contempla los deseos, necesidades, derechos y obligaciones de todas las partes, concibiendo a la organización como un sistema en constante transformación. Es imperioso el estudio de la cultura transformacional por parte de profesionales de la salud mental, especialmente capacitados para identificar las demandas que surgen en un entorno laboral.

Palabras clave: Cultura organizacional, calidad de vida laboral y psicología organizacional.

## Abstract:

The first aim of this final degree project (TFG) was to describe organizational culture in relation to quality of life at work (QLW) and the importance of mental health. To achieve this goal, a monographic literature review was conducted, which allowed for the compilation and systematization of the latest scientific advances on the topic at the international, regional, and national levels. Certain fundamental considerations emerge from the work: organizational culture is directly related to the quality of working life of its members in terms of its dynamics, leadership, and health promotion. The most recent research reinforces the idea that a

comprehensive vision of prosperity, productivity, and internal balance is closely linked to cooperation efforts between the stakeholders, taking into account that work permeates the lives of all those who are part of it. It is emphasized that effective leadership is that which considers the desires, needs, rights, and obligations of all parties, conceiving the organization as a system in constant transformation. It is imperative that mental health professionals, who are specially trained to identify the demands that arise in a work environment, study transformational culture.

Key words: organizational culture, quality of life at work, organizational psychology

## 1 - Introducción

El presente trabajo final de grado (TFG) pretende dar cuenta del rol de la cultura organizacional en la promoción de la salud mental a través del estudio de la calidad de vida laboral.

Como antecedentes y justificación del tópico es preciso mencionar que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) apunta a la promoción de entornos laborales seguros y saludables, minimizando riesgos psicosociales y fomentando el bienestar de los colaboradores dentro de una organización para una buena calidad de vida laboral (OIT, 2016).

Cabe destacar que existe un Plan de Acción Integral sobre Salud Mental 2013-2030 de la OMS, que promueve estrategias de prevención y promoción de la salud mental en el trabajo, incluyendo la lucha contra la discriminación, la creación de entornos laborales seguros, la capacitación de directivos en bienestar mental y la implementación de programas de gestión del estrés (OMS, 2022).

Es fundamental en cualquier organización propiciar entornos saludables, que generen que los colaboradores se sientan más sanos, comprometidos y productivos, de lo contrario se fomentan factores de riesgo que pueden derivar en burnout, disminución del rendimiento y agotamiento. De acuerdo con Leitão et al. (2021), la evidencia científica muestra que la calidad de vida laboral es un factor determinante en la productividad, y se relaciona directamente con la mejora del bienestar laboral y desempeño organizacional. Cabe resaltar que para que estas condiciones se den, el clima y la cultura organizacional requieren ser estratégicos para elevar la productividad, es decir planificar acciones eficaces para que tanto los integrantes como las organizaciones puedan llegar a dar su máximo potencial, respetando los intereses de todos. Según los aportes de Salazar et al. (2009), la cultura organizacional puede ser entendida como el patrón de conductas, creencias y valores compartidos que distingue a la organización. Considerando la concepción de estos autores, cabe destacar que

los estilos de liderazgo deben integrarse en favor de las estrategias efectivas que promuevan el bienestar laboral, por ende, estas mejorarán en el desempeño organizacional.

De acuerdo con los estudios de Schneider et al. (2017) y Simons et al. (2020), se propone que en el estudio de las organizaciones se integren la teoría y la investigación sobre el clima organizacional y la cultura organizacional. Según estudios de Walumbwa et al. (2010), Schneider et al. (2017), se entiende a un clima organizacional como el significado que los integrantes atribuyen al conjunto de experiencias interrelacionadas que tienen en el trabajo. La cultura organizacional por su parte, puede ser definida “como los supuestos básicos sobre el mundo y los valores que guían la vida en las organizaciones” (Schneider et al., 2017, p.1).

Según los resultados de las investigaciones arbitradas, para mejorar el clima y la cultura organizacionales, los esfuerzos deben centrarse en el tipo de liderazgo, la misión y visión de la organización y las experiencias de los integrantes sobre el funcionamiento de la organización, es decir, la flexibilidad, comodidad y sentido de pertenencia que cada uno tiene dentro de la empresa. Esto hace a un buen ambiente laboral, que redundará en que las organizaciones prosperen. Tanto la CVL como el BP deben estar siempre contemplados cuando se analiza el funcionamiento de las organizaciones. Se evidencia que una integración del pensamiento y la investigación sobre el clima y la cultura, concluye con implicaciones prácticas para la gestión de organizaciones contemporáneas eficaces. (Schneider et al., 2017, Simons et al., 2020)

Para comprender la promoción de salud dentro de una cultura organizacional es necesario tener en cuenta que los factores psicosociales comprenden tanto a los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización sumado a las condiciones individuales o características personales del integrante. Esta interrelación dinámica, influye tanto en la salud y el desempeño de estos. Respecto a los factores de riesgo psicosociales, es necesario tener en cuenta a las condiciones psicosociales que impactan de forma negativa en la salud de los trabajadores o en el trabajo (Hidriobo et al., 2021).

El estudio de la calidad de vida en el trabajo tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades del medio ambiente laboral cada vez más demandante (Cruz-Velazco, 2018)

Las investigaciones sobre el t3pico enfatizan que la salud mental implica un estado dinámico expresado en la vida cotidiana a trav3s del comportamiento e interacciones sociales que contribuyen a la sociedad, por ende, la promoci3n del bienestar dentro de la organizaci3n resulta crucial para la productividad individual y colectiva (Schaufeli et al., 2004). Por este motivo, el entorno laboral saludable es entendido como aquel que posee componentes objetivos y subjetivos, que proporcionan un indicador de satisfacci3n laboral (Barrios y Paravic,2006).

A partir de estos aportes, este trabajo final de grado se propone analizar la relaci3n entre la cultura organizacional, la salud mental y la calidad de vida laboral, a partir de la siguiente interrogante de investigaci3n:

¿Influye la cultura organizacional en la calidad de vida laboral de los integrantes de una organizaci3n en el contexto de las transformaciones contempor3neas de las organizaciones?

El presente TFG se organiza en tres apartados que abordan los principales componentes vinculados a la promoci3n de la salud mental en el entorno laboral, desde la perspectiva de la cultura organizacional, en relaci3n con la calidad de vida laboral. El primero aborda la transformaci3n hist3rica de las organizaciones laborales y el constructo de bienestar psicol3gico. El segundo desarrolla el concepto de calidad de vida laboral, las formas de liderazgo y los factores que la afectan. El tercer apartado profundiza en la cultura organizacional como eje transversal, analizando su relaci3n con la salud mental, el rol del psic3logo organizacional y las estrategias de promoci3n de la salud en el 3mbito laboral. Finalmente, se presentan las conclusiones que integran los principales hallazgos del trabajo.

## 2 -Transformación de las organizaciones

### 2.1 Genealogía histórica

Es necesario definir qué se entiende por organización en el sentido más amplio es “cualquier tipo o modalidad de organización en un primer momento es una construcción intangible (inmaterial) que es creada intencionalmente (por un individuo o varios) en el medio ambiente, y que surge para lograr objetivos determinados mediante el esfuerzo y el trabajo humano” (Vargas, 2005, p.70).

Es importante entender que en la modernidad, al decir de Bauman (2003), las sociedades fueron caracterizadas tanto en los planos económicos por la producción industrial, en lo político por el Estado nacional y la centralidad de los partidos, y en un plano cultural por la noción de comunidad nacional, así como en el ámbito social, por la idea de las clases sociales y por la de un individuo con una identidad estable, con sus roles específicos que contribuyen al orden y el progreso social (Wittke, 2007).

Pero más allá de los objetivos específicos que una organización tiene planificados, hay un factor determinante para entender la dinámica de la misma, que constituye un sistema de relaciones sociales. Desde esta perspectiva, las organizaciones, pueden ser entendidas como espacios de socialización en la sociedad contemporánea, donde los sujetos transitan gran parte de su vida cotidiana. Ya que a través del vínculo con los otros el sujeto se reconoce y define. Es aquí donde las organizaciones toman relevancia, ya que en dichos contextos se dan las interacciones, normas y prácticas que definen la identidad como sujeto. (Arocena, 2010).

Tomando como punto de partida la concepción aportada por Vargas (2005), es pertinente explicar cómo fueron evolucionando las concepciones de organización a lo largo del tiempo; se toma como punto de inicio la revolución industrial, donde nacen las organizaciones industriales, con sus innovadoras formas de producción, y fueron facilitados por el avance tecnológico que permitió aumentar el volumen de bienes elaborados al menor costo, en comparación con la modalidad artesanal (Vargas, 2005).

A partir de aquí, surge la teoría clásica de las organizaciones donde el sujeto es concebido como una parte de la cadena productiva. Como referente se destaca Taylor (1911), quien considera a la empresa como un medio donde las diferentes funciones tenían como factor común, el logro de la máxima productividad. Para lograr dicha productividad era necesaria la eficiencia, estandarización de tareas, el detalle de las mismas y en el menor tiempo posible. A su vez sumado con la línea de montaje fordista (Ford 1929), potenciaban lo que era característico de la sociedad industrial de la época. Aquí lo humano pasaba a segundo plano, no se tenía en cuenta el bienestar del trabajador en cuanto a sus necesidades psicosociales, la calidad de vida laboral era prácticamente inexistente.

De acuerdo con Berardi (2003), en los años 70 el modelo taylorista-fordista alcanza su punto máximo de desarrollo, basado en la mecanización y repetición. Entre los trabajadores emergió una fuerte sensación de rechazo hacia la fábrica y su forma de empleo, percibido como extraño, alejado y sin poder plasmar sus deseos. Este descontento se entrecruza con una corriente cultural crítica que situaba a la alienación como el centro de reflexión. Es una acepción filosófica que significa pérdida de autenticidad humana y la sustitución de lo que constituye la esencia del ser por bienes con valor material. Dicha despersonalización generó una reacción social, cultural, y política que derivó en ir en contra de la forma de trabajo masificada instaurada hasta el momento (Berardi, 2003).

En las décadas posteriores una serie de transformaciones, llevaron a un cambio integral en el ámbito productivo, social y cultural, entre ellas, el papel que jugó la autorrealización personal se convirtió en el motor central para la reconstrucción de un modelo social viable y sin lugar a dudas la rápida expansión de la tecnología digital, que introdujo modificaciones sustanciales en la organización del trabajo y en la forma de articular los procesos productivos (Berardi, 2003).

Cabe notar que entre los años 1924 y 1930 comienza a gestarse un importante movimiento respecto a la teoría de las relaciones humanas, busca describir la empresa como una gran familia en la que el éxito económico depende del sentimiento de autorrealización y de la satisfacción personal de los trabajadores (Beltrán, 1988).

Elton Mayo citado Etzioni (1965), y sus estudios de Hawthorne constituyen un gran aporte para la TRH demostrando que la recompensa salarial es un factor importante, pero no el único en la satisfacción del colaborador. A partir de allí se proponen nuevas teorías para impulsar la motivación donde se comienzan a retribuir otras necesidades del sujeto en las organizaciones (Etzioni, 1965).

Ya en la década de los 50 surge la teoría general de los sistemas, constituyendo un antes y un después en la forma de interpretar la organización empresarial, ya que tiene un carácter integrador y holístico, en donde lo más importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen (Arnold y Osorio, 1998). En función de lo planteado por los autores, el todo y no la suma de las partes, donde lo importante no es el elemento en sí, sino el intercambio entre ellos y las acciones que se toman en base a dichas interacciones (Peralta, 2016).

De acuerdo con Wittke (2007), en su trabajo de la Psicología de las Organizaciones, en la actualidad se destaca que existe un proceso de reconversión económico-político de orden mundial, lo que implica transformaciones importantes en las formas de producción. En concordancia con el autor, Antunes (2005), aparece un gran mercado mundial tanto dinámico como competitivo que configura la expresión visible del carácter mundial del capitalismo. Este carácter resulta de una mutación del capitalismo observable en la evolución de los sistemas de producción, tanto a nivel económico y social.

En las últimas décadas las organizaciones del trabajo se han transformado gracias a la era digital, la economía del conocimiento y la globalización; donde las bases del trabajo están en la cooperación y descentralización. Cabe destacar a la teoría de la organización que aprende planteada por Peter Senge en su obra "La quinta disciplina", que hace referencia a la capacidad de una organización para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como para modificar su comportamiento en función de ese conocimiento (Senge, 1990). Desde esta mirada se reconoce que el aprendizaje no es un evento aislado sino más bien un proceso continuo que abarca todas las esferas de la organización. (Lara, Figueroa, 2024).

Dentro de la organización que aprende, la cultura organizacional juega un papel esencial. Según Schein (2010), la cultura es el conjunto de supuestos, valores y normas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización. Para el autor, la era digital no solamente constituye una transición tecnológica, sino una revolución cultural que constituye un desafío para las organizaciones y la forma de las mismas.

Es importante mencionar el papel clave que juega el deseo, ya que es el motor que impulsa los procesos de transformación social, y la modificación de los imaginarios colectivos. Es justamente a partir de esta noción que puede entenderse el rechazo de los trabajadores al trabajo asalariado y a la resistencia de ser subordinados a una forma de vida impuesta por los ritmos de la cadena de producción (Berardi, 2003).

La ideología de la felicidad, de pensarse como ser deseante, creativo y ligado a la autorrealización personal, desempeñó un papel decisivo en la disolución no solo de la fábrica taylorista y del ciclo fordista, sino también de la organización social y disciplinaria sustentada en el paradigma industrial (Berardi, 2003).

Sin embargo, el deseo no quedó al margen de las transformaciones del capitalismo contemporáneo. Como advierte Berardi (2003), en el marco de la “new economy” el deseo es progresivamente capturado e integrado como dispositivo productivo, convirtiéndose en motor de rendimiento, creatividad y autoexigencia. La promesa de felicidad y autorrealización deja de funcionar como una crítica al sistema y pasa a convertirse en uno de los pilares que lo sostienen. Antunes (2005), advierte que la autonomía, flexibilidad y emprendimiento comienzan a operar como herramientas de precarización y sobreexigencia, donde el trabajador asume la responsabilidad de su desempeño. A su vez, el éxito o fracaso se individualizan, donde el sujeto debe sostener su identidad en un contexto en constante transformación (Bauman, 2003).

En suma, en el marco del semiocapitalismo, Berardi (2003) sostiene que la ideología de la felicidad deja de ser una opción para convertirse en una obligación. Esta felicidad no es un estado vital, sino la quintaesencia de la mercancía que se produce, compra y consume dentro de la new economy.

## 2.2 Bienestar psicológico en las organizaciones.

Para comprender la relevancia del bienestar psicológico en el ámbito laboral, es indispensable partir de su definición y de los principales enfoques teóricos que lo sostienen.

Según Ryff (1989), el bienestar psicológico (BP) es un proceso ligado al desarrollo humano que implica el despliegue de la capacidad individual a lo largo del ciclo vital, y se expresa en seis dimensiones principales: autonomía, autoaceptación, relaciones positivas, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal.

Es crucial tener en cuenta la definición que aporta la autora, la vida laboral cumple un papel central en el BP ya que constituye el espacio donde personas pasan una parte de sus días y en el que desarrollan experiencias decisivas para su crecimiento personal. El ámbito de trabajo atraviesa de manera directa las dimensiones planteadas por Ryff.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023), reporta que las cifras en el año 2019 sobrepasan a 301 millones de personas en el mundo que padecen trastornos de ansiedad, muchos de ellos asociados al estrés y condiciones laborales adversas. Este dato evidencia la magnitud del impacto que las organizaciones pueden tener en la salud mental de sus trabajadores, reforzando la necesidad de promover entornos laborales que favorezcan el bienestar psicológico.

Tomando en cuenta dichas cifras resulta importante que las organizaciones replanteen la idea de que la productividad por sí sola no es suficiente; es necesario contar con colaboradores que disfruten de su trabajo, cuidar su bienestar es uno de los pilares más importantes. Ranijiwala (2024), ha encontrado en sus investigaciones que una salud mental pobre impacta de forma significativa en la productividad, disminuye la atención del empleado, reduce su motivación y aumenta el ausentismo laboral. Para poder lograr cambios reales y visibles es indispensable pensar a los colaboradores como seres humanos integrales, y no como meros números a alcanzar objetivos, sin lugar a duda para que ello suceda tiene que existir un cambio en la cultura organizacional. El liderazgo empático es uno de los ejes significativos para lograrlos, y también la propia percepción del empleado sobre su bienestar (Rathi y Srivastava, 2024).

Descuidar la salud mental de los colaboradores implica no solo un riesgo para la eficiencia y los resultados organizacionales, sino también un déficit ético de la organización. Promover el bienestar psicológico indica un compromiso con la dimensión humana, contribuyendo a crear no solo un entorno laboral más saludable, sino también un espacio favorable para quienes forman parte de ésta. Así, aquellas organizaciones que priorizan la salud mental de sus colaboradores no solo mejoran su desempeño, sino que generan un impacto positivo en cada uno de ellos. (Cantillo, 2024).

Estudiar el bienestar psicológico como una variable influyente dentro de la psicología organizacional es clave dado que este constructo está enmarcado en la psicología positiva, intentando integrar diversos enfoques relacionados a la salud mental y a la calidad de vida. Desde esta perspectiva es posible concebir a la persona como un sujeto activo y consciente de su conducta (Rivera-Porras, 2017; Nuván-Hurtado et al. 2018). El BP incluye la satisfacción personal con la vida, entendiendo la satisfacción como el resultado que surge a partir de una interacción con diversos entornos sociales como el trabajo (García y González, 2000).

Se menciona que los aspectos emocionales son más importantes que los físicos y la participación social es fundamental, además que la importancia del esfuerzo en grupo con el cumplimiento de una tarea, y a la vez es tarea del administrador descubrir la motivación de grupo (García y González, 2000).

El BP se caracteriza por ser una variable multidimensional y se conceptualiza como la capacidad individual y de crecimiento que tiene un sujeto, donde se perciben indicadores positivos de funcionamiento, aunque si los descienden pueden desencadenar patologías en la salud. Según la definición se puede decir que existen factores de riesgo pueden repercutir en el bienestar psicológico, como largas jornadas de trabajo, sedentarismo, las comidas no equilibradas, la falta sueño y el reposo. El concepto se basa en las condiciones y la calidad de vida que puede tener el sujeto. Por lo que, un alto nivel de bienestar psicológico se demuestra que un funcionamiento positivo, mientras que un bajo nivel podría afectar la salud (Véliz, Dorner y Ripoll, 2017).

### **3 - Calidad de vida laboral**

La calidad de vida laboral (CVL) o calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en la percepción que expresa el integrante de una organización sobre el grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente laboral. Es importante el grado de bienestar y el desarrollo evaluados y las condiciones donde se generan los recursos humanos. Cuando la evaluación es negativa, impacta en el buen funcionamiento de la organización (Velazco, 2018).

Los antecedentes remontan a la época del capitalismo industrial, principios del siglo XX, cuando el modelo de producción se basa en la fabricación en serie. En este contexto, los ejes más importantes son la división de tareas, control exhaustivo, eficiencia en el cumplimiento de tareas específicas. Con el foco puesto en la reducción de costos y aumento de eficiencia, la CVL prácticamente desaparece. Esta postura no tarda en tener consecuencias, comienzan a surgir tendencias como el ausentismo, rotación de personal, desmotivación; ya que el personal no era visto como parte importante de la organización, sino una herramienta para conseguir un propósito (Granados, 2011).

En poco tiempo, dichas organizaciones se desgastan en todas sus dimensiones, a partir de este momento comienzan a gestarse nuevas corrientes de pensamiento con énfasis en la importancia de los colaboradores en las organizaciones como parte de un todo (Ramos y Triana, 2007).

A partir de este momento, la CVL comienza a tomar relevancia, en la década de los setenta organismos como la Fundación de Ford y el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos empiezan a utilizar la terminología (Espinosa y Morris, 2002).

En la actualidad, la CVL se encuentra atravesada por tensiones, no obstante, si bien se promueve como un elemento clave para el bienestar de los trabajadores, en la práctica muchas organizaciones continúan priorizando la productividad y la competitividad, relegando las condiciones laborales a un segundo plano (Gómez, 2010; Yue-Lok y So-Kum, 2009).

Para Jokinen y Heiskanen (2013) la CVL tiene cinco variables fundamentales: la forma en la que las organizaciones brindan solución a los problemas laborales, impacto laboral, monitoreo de la supervisión, ambiente de trabajo y, por último, recompensas internas derivadas del trabajo; Todas se manifiestan de manera particular según las distintas situaciones y condiciones laborales. Por otra parte, es importante tomar los aportes de Hernandez-Vicente et al. (2017), quien plantea las dimensiones que determinan la CVL, como son la cultura organizacional, la salud de los colaboradores, la salud de la organización y el apoyo social, siendo claves para la medición del ambiente laboral.

De acuerdo con Moyano (2014), la experiencia personal individual adquirida en el trabajo se logra a través del establecimiento de las relaciones interpersonales, lo que permite alcanzar un desarrollo personal y profesional. Estos factores impactan en la satisfacción laboral personal en relación a su organización y en la forma en la que se obtiene una mayor CVL y una mayor implicación en el trabajo. Dentro del constructo CVL, es preciso contemplar al liderazgo como una variable fundamental, dado que implica un buen manejo de las relaciones humanas interpersonales que promuevan la proactividad y prosperidad de las organizaciones, generando un clima saludable a nivel laboral.

Sin embargo, como advierte Contreras (2013), estos efectos positivos dependen de que los estilos de liderazgo se sostengan en prácticas reales de confianza, autonomía y comunicación, ya que, de lo contrario, pueden quedar reducidos a expresiones discursivas sin impacto efectivo en la CVL.

### 3.1 Formas de liderazgo

Para entender el término liderazgo, es necesario tomar como punto de partida que no viene solo, sino de la mano de la cultura. Como menciona Schein (1988) “las culturas empresariales son creadas por líderes y una de sus funciones más decisivas del liderazgo puede ser la creación, conducción, y siempre y cuando sea necesario la destrucción de la cultura”. (p 20).

Esto implica que el liderazgo y la formación de la cultura organizacional no pueden entenderse por separado. Los mismos temas que generan los desafíos sobre los cuales la

cultura se construye y evoluciona son, a su vez, las funciones que la mayoría de las teorías atribuyen al liderazgo (Schein 1993)

Para poder entender con mayor profundidad el liderazgo, es necesario entender el concepto de cultura organizacional. Schein (1993), define cultura organizacional a “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas, desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” (p.25).

Según Neffa (2010), es posible entender el liderazgo como un proceso social donde existe un superior que tiene influencia sobre el colaborador de forma tal que sea posible organizar el trabajo, fomentando y regulando sus relaciones de intercambio, comunicación y cooperación. De esta manera se promueve el apoyo social y técnico para alcanzar metas y objetivos.

De acuerdo con Neffa (2015), el tipo de liderazgo influye directamente en la salud mental y psíquica de los colaboradores, pero también en los mandos medios y gerentes que ejercen la autoridad. Los vínculos de los colaboradores con mandos altos de la organización, están determinados por los estilos de liderazgo.

Levi (1991), plantea una clasificación más amplia de los estilos de liderazgo: burocrático (promueve conductas rígidas y ritualizadas que muchas veces impiden la creatividad y flexibilidad a la hora de trabajar); autocrático o autoritario (se basa exclusivamente en los objetivos y resultados obtenidos, sin tener en cuenta las dimensiones psíquicas de las personas); participativo o democrático (caracterizado por la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones, promoviendo la comunicación y el compromiso; no obstante, en ciertos contextos, una implementación inadecuada puede derivar en falta de claridad en la autoridad y dificultades en la toma de decisiones). Cuando la autoridad es débil o carece de solidez genera conflictos entre los mandos medios, y entre estos, y los colaboradores, llegando a producir acoso moral, discriminación o mobbing.

De acuerdo con Brown y Treviño (2006), existen múltiples enfoques teóricos sobre el liderazgo. Los estilos tradicionales han ido transformándose desde la aparición de la organización científica del trabajo (OCT), debido al rol creciente que adquieren los supervisores y mandos medios en tareas de capacitación, control y disciplina del personal operativo. En la práctica, las organizaciones no suelen adoptar de forma previa un modelo de liderazgo basado en marcos teóricos, sino que los estilos se configuran de manera empírica y se analizan posteriormente según el nivel de apoyo o resistencia que generan. Dentro de las teorías más destacadas se encuentran, la teoría de los rasgos, que indica las características de la personalidad que son determinantes para que la persona tenga personas a cargo y por lo tanto ocupe cargos directivos. Según la teoría los rasgos intrínsecos del individuo tienen más peso que su trayectoria y formación. La teoría de los rasgos fue formulada en el siglo XX por Allport (1961), reformulada por Cattell (2009) y vista por Costa y Mc.Crae (2018), a lo largo del siglo XX, teniendo todos los cuestionarios e inventarios, baremaciones y validaciones para su aplicación en varios países e idiomas.

A su vez encontramos, la Teoría del Comportamiento Organizacional, formulada en la década del 40 por Herbert Simon y contiene dos categorías, un estilo de liderazgo donde se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, tiene la confianza de ellos y promueve la amistad; y el otro estilo, donde el líder es quien toma la decisión de todo, el dónde, cómo y cuándo del quehacer de los colaboradores. Dos estilos contrapuestos, uno donde se toma en cuenta la opinión y la preocupación los por sujetos, y la otra donde la preocupación es el cumplimiento de objetivos y aumento de la productividad (Aguilar,2023). De acuerdo con la teoría, en las organizaciones, existen cambios de paradigmas que conllevan a una mayor comprensión de la importancia del desarrollo del talento humano dentro de una organización. En este sentido, el desarrollo organizacional se ha convertido en un factor crítico para el éxito empresarial, ya que está estrechamente relacionado con la calidad de vida de los trabajadores y su impacto en la eficacia y productividad de la empresa (Aguilar, 2023).

Por otra parte, se destaca la teoría de la contingencia situacional, que pone foco en el contexto, aquí el líder modifica su estilo de liderazgo según los rasgos de su personalidad y

la situación contextual, es decir adapta su liderazgo dependiendo el contexto, es muy importante dicha habilidad para definir si actuar bajo un efecto más participativo, directivo, solidario o enfocado a resultados. La importancia de este modelo radica en que la efectividad del liderazgo depende de la coincidencia entre el estilo personal del líder (orientado a tareas o relaciones) y el grado de control situacional. El autor enfatiza que un estilo de liderazgo es muy difícil de cambiar, y la eficiencia puede mejorar si se ajusta la situación al líder o seleccionando al adecuado. El control situacional está determinado por tres variables: las relaciones entre el líder y los miembros del equipo, la estructura de las tareas y el poder de la función (Fiedler 1967/1973, citado en Neffa, 2010).

Cabe destacar que el desempeño de un grupo resulta de la combinación de las características de un líder y el grado de control que este tiene sobre la situación. Los elementos del contexto van a determinar el estilo de liderazgo. El líder requiere adaptar su propio estilo de liderazgo a la capacidad de los colaboradores para realizar las tareas: es decir, puede ir desde un estilo autoritario hasta uno participativo (Blanchard, 1985).

De acuerdo con Neffa (2010), a partir de 1970, comienzan a surgir nuevas teorías como forma de desafiar la crisis, donde se comienza a dar mayor participación a los empleados en las organizaciones. Por un lado, existe el liderazgo transaccional, la base es un sistema de recompensas, a saber, consta de un contrato social implícito del líder con el colaborador, donde si este último lo sigue en sus iniciativas, va a obtener ciertos beneficios y recompensa. En este caso, el líder recompensa al colaborador a cambio de su actividad. Busca a través de su carisma que el colaborador se involucre más allá de sus intereses personales, que se ajusten a las necesidades de los otros y de la organización. Las modernas técnicas de psicología del trabajo, buscan que el líder resalte la importancia de la moral y espiritualidad, donde la base es el respeto y la comprensión hacia el otro (Neffa, 2010).

Cabe mencionar que existe una forma más novedosa de liderazgo que se refiere al liderazgo transcultural, es decir, la capacidad de influencia e interpretación de la fuerza de trabajo y sus cualidades en los distintos contextos tanto a nivel regional como nacional (Ferrari, 2010).

Si bien existen diferencias en los modelos, resulta pertinente advertir que las formas contemporáneas de liderazgo se desarrollan en organizaciones atravesadas por crecientes exigencias de productividad. Según Schein (1988), el liderazgo no solo gestiona tareas, sino que reproduce y consolida las presunciones básicas de la cultura organizacional. En este sentido, incluso los estilos de liderazgo más participativos pueden desarrollarse en contextos donde el rendimiento sigue siendo el principal logro. Como se menciona a lo largo del trabajo, es importante tener en cuenta los postulados de Neffa (2010), que aluden a que el liderazgo influye en el BP de los integrantes. Cabe recordar, que cuando la motivación se basa únicamente en incrementar las metas productivas, generan malestar y se incrementan riesgos laborales.

De acuerdo a los autores estudiados, la forma que cada liderazgo gestiona esta dualidad de bienestar y rendimiento va a ser decisiva para la CVL de los integrantes.

Según los investigadores, es fundamental que los líderes tengan presente el papel que desempeñan como constructores de sentido, lo que lleva a estimular el estrés, vivencias emocionales positivas, y fortalecer estrategias colectivas de afrontamiento. En este contexto, las prácticas de supervisión juegan un rol imprescindible para fomentar el trato justo y equilibrio para sus colaboradores, generando la confianza que están en un lugar imparcial donde impera la equidad; así mismo los directivos deberían desarrollar habilidades vinculadas al contrato psicológico, sobre cuando se dan transformaciones organizacionales (Peiró, Rodríguez, 2008).

### 3.2 Factores que afectan la CVL

La CVL busca atender las necesidades de los colaboradores en un entorno laboral donde se vuelve más riguroso día a día. La clave está en estimular el trabajo desde un lugar saludable, donde se sientan seguros, escuchados y amparados. Kim y Ryu (2015), refieren a lo valioso que es poder integrar vínculos próximos entre variables como, por ejemplo, la salud física y mental, el logro de objetivos, así como también el desempeño de los colaboradores.

A partir de las investigaciones realizadas, se ha confirmado que la CVL es una de las claves para tener en cuenta, ya que, al fomentar el bienestar de los trabajadores, es posible acortar la brecha y garantizar un mayor rendimiento de la organización (Gómez, 2010; Yue-Lok y So-Kum, 2009).

Los estudios muestran que existen determinados factores que afectan la CVL por ende la satisfacción de los colaboradores y el medio ambiente laboral. Para eso, es necesario entender que los riesgos psicosociales emergen de la presión entre los dos polos, por un lado, las demandas de los colaboradores y por el otro, las demandas de la organización. Sin embargo, el malestar no se genera por el trabajo en sí mismo, sino por las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) en los que éste se desarrolla y por los cambios que estos experimentan (Levi, 1991).

Según Neffa (2010), el estrés laboral no es el origen de los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), como se pensaba tiempo atrás, sino la consecuencia de la inestabilidad entre las demandas de trabajo originadas por la organización y, por otra parte, la capacidad del trabajador para adaptarse y sostener su desempeño frente a dichas condiciones.

Los riesgos psicosociales, se encuentran fuertemente vinculadas a diversos factores condicionantes, entre los que resaltan los riesgos derivados del entorno laboral como agentes químicos, biológicos, físicos, tecnológicos, seguridad y las condiciones de trabajo. Las mismas, contienen la distribución de tareas y duración de la jornada laboral, el sistema de compensación también incluye el bienestar que puede brindar la organización, relación salarial, y el nivel de participación de los colaboradores en la prevención de riesgos (Neffa, 2010).

En 1980 con la edición del libro de Christophe Dejours, surge la Psicodinámica del trabajo (PDT) que es entendido como un análisis de los procesos intersubjetivos que se dan en el ambiente laboral. Este enfoque propone que para las investigaciones se debe tener en cuenta las particularidades individuales de la historia de cada sujeto, y se enfrenta a situaciones y características laborales que son pautadas indistintamente de su decisión. (Neffa, 2010).

Cabe destacar que el concepto de sufrimiento es central para la psicodinámica del trabajo. Según Dejours (1998), de forma genérica el sufrimiento puede ser entendido como la vivencia psíquica inexplicablemente incómoda y desestabilizante para el colaborador. Se consideran estados infra-patológicos, y forman parte de nuestra cotidianidad, el autor se llega a hablar de “normalidad sufriente” (Dejours 1998).

Asimismo, la PDT explora las capacidades subjetivas del individuo y su vínculo con la labor, el foco está en la capacidad de dar entendimiento a la situación, destacando el papel activo del sujeto en elaborar estrategias para afrontar los riesgos y prevenir enfermedades, mediante la activación sus capacidades cognitivas, afectivas, individuales, relacionales y el apoyo colectivo (Molinier, 2010b).

Desde esta perspectiva, el sufrimiento y el trabajo no se establece de manera automática, sino que aparece como consecuencia del involucramiento en la actividad laboral y está fuertemente vinculado con su historia personal (Dejours, 1992). Los sujetos ingresan con diferentes expectativas, en mayor o menor medida conscientes, determinada por su historia personal, lo que implica que pueden responder de forma diferente a las mismas exigencias laborales (Dejours, 1992).

## 4 - Cultura organizacional

La cultura organizacional supone un elemento central para entender el funcionamiento de las organizaciones y las experiencias subjetivas de quienes las integran, ya que atraviesa de forma transversal a toda la organización. Retomando el concepto de cultura de la organizacional, esta puede ser entendida por Schein (1993), como aquel modelo de presunciones básicas, que desarrolla determinado grupo que se enfrenta a los problemas de adaptación externa, así como la integración interna. Por este motivo, es posible aprender y enseñar a los nuevos integrantes, la forma de interpretar y hacerle frente a las problemáticas que puedan surgir (Schein, 1988).

Para comprender en profundidad, resulta necesario atender a los distintos niveles de la cultura organizacional. En este sentido, se retoma el modelo de niveles propuesto por Schein en “La cultura empresarial y el liderazgo” (1988), para analizar tanto los aspectos visibles como aquellos latentes que influyen en la conducta y la experiencia de los trabajadores.

En primer lugar, encontramos los artefactos, nivel más visible, que incluye los comportamientos observables, el espacio físico, la tecnología, el lenguaje, y las conductas de sus miembros. Si bien estos elementos son fácilmente identificables, su significado no siempre resulta evidente, ya que responden a niveles culturales más profundos. En un segundo nivel encontramos los valores, entendidos como los principios que la organización declara promover. Estos valores tienden a orientar a comportamientos y decisiones esperadas, pero también pueden surgir diferencias por parte del entorno. Por lo tanto, los valores expresados no siempre coinciden con las prácticas efectivas. Por último, se encuentran las presunciones básicas, que refieren a las naturalizadas e inconscientes, como bien lo menciona (Argyris, 1976; Schön, 1974), las presunciones implícitas son las que realmente orientan la conducta del grupo, es la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Por lo tanto, las presunciones pasan a ser la esencia de la cultura organizacional y ejercen influencia en la manera en que los integrantes de la organización interpretan su experiencia laboral (Schein, 1988).

Desde una perspectiva psicosocial, la cultura organizacional configura un marco simbólico y relacional donde se registran las experiencias laborales. Tal como plantea Arocena (2010), las organizaciones son mucho más que un instrumento para lograr objetivos productivos, son espacios de socialización, en los que el individuo establece vínculos, dando sentido a su trabajo. En este contexto, la cultura organizacional toma relevancia como un organizador de significados que influye de manera directa en la salud mental y la CVL.

Sin embargo, resulta pertinente problematizar que los distintos niveles de la cultura impactan de manera diferente en el BP. Cuando la cultura organizacional no contempla las condiciones reales de trabajo ni las necesidades de sus integrantes, puede configurarse como un factor de riesgo para la BP, dado que la organización carece de una visión integral en pro de la salud (Moreno, 2023).

En el plano de los artefactos (prácticas visibles), encontramos como la organización comunica, los tiempos de trabajo, los estilos de liderazgo, que impactan en las condiciones diarias de trabajo. De acuerdo con Contreras (2013), y Moyano (2014), el liderazgo es clave para fomentar la comunicación y la autonomía, aumentando los niveles de compromiso. En caso contrario, como señalan diversos estudios, en contextos donde predominan condiciones laborales son adversas, como la sobrecarga, falta de autonomía, y escaso o nulo reconocimiento, se incrementan los niveles de malestar psicológico y por lo tanto disminución de BP como de CV (Ryff, 1989; OMS, 2023).

De este modo, se evidencia una tensión central: mientras que la cultura organizacional puede constituirse como promotor del bienestar, también puede actuar como un mecanismo que naturaliza condiciones que afectan la salud mental, dependiendo de cómo se articulen sus distintos niveles en la organización.

Según los postulados teóricos de Schein (1988), los valores tienden a hacer la bisagra entre los artefactos y las presunciones básicas, ya que orientan las prácticas, los criterios de decisión y las expectativas de comportamiento esperadas. Cuando los valores expresados coinciden con las prácticas efectivas, estos pueden actuar como factores decisivos, para promover el reconocimiento, la participación y el sentido del trabajo.

Cuando donde los valores expresados no coinciden con la experiencia cotidiana de los trabajadores, se generan tensiones y contradicciones que impactan negativamente en la CVL y en la salud mental, al desgastar la confianza y el sentido de pertenencia (Cruz-Velazco, 2018; Hernández-Vicente et al., 2017).

Por último, en el nivel más profundo, Schein (1988), señala las presunciones básicas, las mismas son difíciles de identificar de forma directa, al estar de forma implícita e inconsciente. Es por ello, que no suelen emerger de forma espontánea en el discurso organizacional, ya que se encuentran naturalizadas y asimiladas por los integrantes como incuestionables. Por este motivo resulta fundamental el análisis cuidadoso de los artefactos y valores, ya que, a través de las prácticas cotidianas, observaciones de comportamientos, y los criterios por los que se toman decisiones, se puede inferir en posibles presunciones latentes que le dan sentido a la experiencia laboral. Cuando se hacen visibles, el modelo cultural se vuelve más claro y permite comprender no solo lo que ocurre en la organización, sino también por qué ocurre (Schein, 1988). Es decir, las presunciones básicas ejercen una influencia decisiva sobre la experiencia subjetiva del trabajo, pudiendo naturalizar exigencias excesivas, validar condiciones laborales desfavorables o justificar el sufrimiento. Desde la psicodinámica del trabajo, Dejours (1998), denomina a este fenómeno “normalidad sufriente”, aludiendo a formas de malestar que se vuelven socialmente aceptadas y difícilmente cuestionadas dentro de las organizaciones.

Tomando en cuenta los aportes de los autores, según cómo se estructuren sus valores, prácticas y presunciones, la cultura organizacional puede ser un soporte esencial para el cuidado de sus integrantes, o por el contrario, un factor que legitima dinámicas de malestar. En este sentido, una cultura organizacional puede considerarse saludable cuando existe coherencia entre los valores que la organización declara, las prácticas que efectivamente desarrolla y los supuestos implícitos que orientan la vida laboral, favoreciendo el reconocimiento, la participación y el cuidado de los vínculos. Por el contrario, aquellas que privilegian exclusivamente la productividad, el control, la competencia, reproducen condiciones que afectan negativamente la CVL (Neffa, 2010).

De acuerdo con estas lógicas mencionadas, es importante tener presente, que Berardi (2003), hace hincapié en que la felicidad puede integrarse como dispositivo organizacional, transformándose en un recurso que sostiene el rendimiento. Por lo tanto, el bienestar se redefine para producir de forma eficiente y efectiva, lo que genera una tensión estructural en la experiencia subjetiva del trabajo. En este sentido siguiendo los aportes del autor, esta tensión se ve reflejada en la exigencia de los integrantes, no solo de cumplir sus tareas sino de sentirse motivados y disponibles emocionalmente de manera constante. De este modo, el bienestar deja de ser un fin en sí mismo y pasa a funcionar como una exigencia más, lo que puede profundizar el malestar y afectar la CVL y la salud mental de los integrantes.

#### 4.1 Cultura organizacional en relación con la salud mental y rol del psicólogo.

A partir de lo desarrollado en el apartado anterior, es importante tener presente que las dinámicas organizacionales, se encuentran atravesadas por los modos y condiciones de la organización del trabajo, por lo que es crucial identificar y desarrollar estrategias de prevención y promoción de la salud mental de los integrantes (Bravo Pacheco, et al., 2021)

Según la OMS (2024), el impacto de la salud mental en el entorno laboral demuestra en datos precisos, que, en 2019 a nivel mundial, aproximadamente un 15% de los adultos en edad laboral mantienen o mantuvieron problemas de salud mental y se estima que por año se pierden 12.000 millones de días de trabajo a causa de ansiedad y depresión. Tomando en cuenta las cifras planteadas, las organizaciones deben potenciar estrategias que resulten efectivas para fomentar la salud mental en el entorno de trabajo. Por este motivo, se destaca la importancia de fortalecer las competencias de los líderes en las organizaciones en temas de salud mental. Diversos estudios demuestran la eficacia de este tipo de intervenciones, ya que un liderazgo orientado al BP mejora la capacidad de los directivos para brindar apoyo a sus equipos, favoreciendo prácticas para el autocuidado y disminución del agotamiento laboral (Gayed et al., 2023, Simons et al., 2020). A su vez, se ha observado que los programas de asistencia al empleado (EAP), y talleres de reducción de estrés son claves para disminuir

los niveles de estrés y mejorar la satisfacción laboral. En este sentido, las organizaciones que promueven este tipo de capacitaciones reportan mayores niveles de compromiso por parte de los integrantes y una disminución en las tasas de ausentismo (Nisa et al., 2023).

Estudios internacionales hacen hincapié en que la cultura organizacional desempeña un papel crucial en la configuración de la salud mental de los integrantes. Los autores dedicados a este ámbito, enfatizan que, examinar la relación entre la cultura organizacional y el bienestar mental de los integrantes en el lugar de trabajo, es clave para implementar mejoras (Nilmasari y Farah, 2024). La hipótesis sobre la que se viene trabajando, postula que una cultura solidaria se correlaciona con mejores resultados en términos de salud mental. Para investigar se aplican estudios de carácter cuantitativo donde se utilizan escalas psicológicas validadas e inventarios de cultura organizacional. Los análisis se realizan mediante estadísticos descriptivos. En este tipo de trabajos se ha comprobado, que en la vida laboral y personal no se veían afectadas y se observaba menor estrés y una mayor satisfacción laboral. Los resultados evidencian la importancia de fomentar una cultura organizacional saludable que promueva el BP de los integrantes y la productividad de la organización. En suma, la inversión en prácticas culturales orientadas al bienestar es de suma importancia para la salud mental en el lugar de trabajo (Nilmasari y Farah, 2024).

De acuerdo con Schein (2017), la cultura organizacional no solo influye en el comportamiento y el rendimiento de los integrantes sino también en su salud mental. El autor enfatiza que la cultura organizacional aprende a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, siempre y cuando los integrantes funcionen alineados con el sistema de valores que propone la empresa y los líderes consideran las percepciones de todos como válidas colaborando de esta forma, con la salud mental de todos aquellos que pertenecen a la organización (Schein, 2017).

Según los estudios de Kreke et al (2019), las organizaciones con culturas que apoyan el bienestar de los empleados experimentaron hasta un 31 % de aumento en la productividad y un 41 % de disminución en la rotación de personal. Del mismo modo, la investigación de Ehrhart y Macey (2017), reveló que una cultura organizativa orientada al bienestar se

correlaciona con menores niveles de estrés y una mayor satisfacción laboral entre los integrantes.

Otras investigaciones demuestran que los contextos organizacionales contemporáneos se encuentran atravesados por profundos cambios tecnológicos, organizacionales y sociales, que han modificado las formas de trabajar y vincularse en el entorno laboral. Dichos cambios demuestran que es necesario ampliar los enfoques clásicos de la gestión de personas, incorporando una mirada más integral sobre los aspectos emocionales y relacionales que atraviesan la experiencia laboral (Babenco, 2025). En este marco, la cultura organizacional se expresa de manera concreta a través del contrato psicológico. Se entiende por contrato psicológico a un conjunto de expectativas mutuas implícitas que orientan la relación entre los colaboradores y la organización. La gestión de dichas expectativas resulta clave, ya que un desajuste puede generar percepciones de incumplimiento, favoreciendo experiencias de desgaste emocional y malestar laboral (Bapuji et al., 2020).

A partir de dichas transformaciones, el contrato psicológico no puede pensarse sólo como un acuerdo implícito inicial, sino como una dinámica relacional que se redefine de manera continua. En este sentido, Schein (1980), señaló que las expectativas recíprocas entre integrantes y la organización se van transformando a lo largo del tiempo, y las competencias de las organizaciones para reconocer y gestionar las transformaciones es esencial para promover vínculos laborales saludables y sostenibles. Las prácticas orientadas a la transparencia, reconocimiento, comunicación, favorecen a contratos más cuidadosos y saludables. De lo contrario, con estilos que tienden a la arbitrariedad e incoherencia tienden a disminuir la confianza y generar un vínculo laboral desde una lógica instrumental (Schein, 1980).

Tomando los aportes de Maturana (1999), puede afirmarse que las organizaciones que promueven la salud se sostienen sobre vínculos fundados en el respeto mutuo, la confianza y la cooperación, entienden que la gestión del contrato psicológico en reconocer el bienestar laboral no constituye un efecto secundario de la organización del trabajo, sino un

componente estructural de la vida organizacional. En este marco, el área de Recursos Humanos adquiere un rol central, como garante de normas y procesos y sobre todo como pieza clave en la mediación y cuidado de las relaciones laborales, cuidando la coherencia, actualización y reparación del contrato psicológico en consonancia con los valores culturales, éticos y emocionales que hacen a la organización (Maturana 1999).

#### 4.2 El rol del psicólogo en la promoción de la salud mental

En este contexto, es necesario visualizar el rol del psicólogo dentro de las organizaciones como actor clave en la promoción del bienestar de los integrantes. Desde el ámbito de recursos humanos este profesional no solo cumple funciones técnicas, sino que actúa como garante en el cumplimiento de normativas laborales y del cuidado integral de los colaboradores. (Mendoza et al., 2022). A su vez, uno de los principales aportes del psicólogo organizacional consiste en el cuidado del bienestar del capital humano, a partir de la comprensión de la cultura específica de cada organización y de sus dinámicas (Orozco-Rincón et al., 2013). Para ello, la gestión del talento humano requiere profesionales preparados y con sólidos valores éticos, evitando prácticas que prioricen beneficios individuales sobre lo colectivo (Jiménez-Bonilla, 2017).

Resulta pertinente definir qué se entiende por psicólogo organizacional, según Chiavenato (2005), el psicólogo organizacional es experto en el comportamiento humano en las organizaciones, quien promueve el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. En esta línea, dicha intervención contribuye de manera directa a la mejora de la CVL, no sólo dentro del ámbito organizacional, sino también en la articulación con la vida personal y social de los integrantes. Tal como señala Matéu (1994), el acompañamiento profesional permite comprender la relación del sujeto con su trabajo sin perder de vista la necesidad de conservar su bienestar integral, favoreciendo un equilibrio entre las exigencias laborales y la vida personal.

En esta línea, Chiavenato (2022), destaca que el psicólogo organizacional cuenta con herramientas profesionales orientadas al desarrollo de actitudes proactivas, procesos perceptivos positivos y flexibilidad para afrontar los desafíos organizacionales, orientadas a favorecer el bienestar de la organización. Asimismo, el rol se configura a partir de múltiples campos de intervención, lo que lo posiciona como un profesional con competencias multidisciplinarias dentro del ámbito de la gestión de los recursos humanos (Enciso y Peridilla, 2004). Este posicionamiento lo sitúa como un agente estratégico en la construcción de entornos laborales que favorezcan tanto la productividad como el bienestar de los integrantes.

Según los estudios contemporáneos, la psicología organizacional optimiza los lugares de trabajo mediante la aplicación de la ciencia del comportamiento para mejorar la productividad, la moral y el bienestar de los integrantes. Entre sus funciones principales se incluyen: mejorar la contratación, fomentar la seguridad psicológica para la innovación, gestionar el cambio, resolver conflictos y aumentar el compromiso de los integrantes. Es decir, se observa un cambio de enfoque al no tratar los trabajadores como máquinas a atender sus necesidades emocionales, lo que en última instancia reduce la rotación y el agotamiento (Tovamasian, 2017). Esto indica que el psicólogo organizacional tuvo que adaptarse a los cambios y evolucionar para convertirse en un actor clave en la formación de equipos integrados, eficientes y con objetivos comunes, que son esenciales para lograr el éxito organizacional en contextos cada vez más competitivos (Carredo-Mendez, 2025).

La identidad del psicólogo organizacional se construye a partir de nuevas lógicas de la sociedad moderna y los contextos institucionales. En este sentido, el psicólogo debe responder simultáneamente a las demandas institucionales y a la necesidad de promover el BP de los integrantes, lo que puede generar conflictos entre los objetivos organizacionales y el cuidado de la salud mental (Cantillo et al., 2003). En este sentido, su intervención no es neutral, sino que implica la toma de decisiones situadas en escenarios complejos.

Respecto a la ética personal, cabe destacar que de acuerdo con Rodríguez-Araneda, et al. (2017); Jiménez-Bonilla, (2017); Braga et al., (2017), advierten que los valores personales y profesionales del psicólogo no siempre coinciden con los intereses de la

organización, por ello es fundamental identificar y resolver los dilemas éticos de una forma responsable que evidencie el profesionalismo. Desde esta perspectiva, la acción ética tiene como finalidad generar la menor afectación posible en sus integrantes y a la organización, reconociendo la complejidad de los contextos organizacionales.

#### 4.3 Estrategias de promoción de la salud mental en las organizaciones

A partir de los aportes de Bubonya et al. (2016), existe importante evidencia de que las dificultades en la salud mental de los integrantes se asocian con aumentos del ausentismo, el presentismo y la pérdida de productividad, generando costos relevantes tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto. En este marco, los autores sostienen que una de las principales vías para reducir estos costos radica en el desarrollo de políticas organizacionales y culturas laborales que contemplen activamente la salud mental de los integrantes.

En la misma línea, De Vicente et al. (2009), afirman la urgencia de tratar los problemas de salud mental en el trabajo, lo que está impulsando transformaciones en las políticas empresariales. Bajo la concepción de que un trabajador saludable es también más productivo, se han implementado medidas orientadas al cuidado del bienestar integral, tales como la flexibilización horaria, el trabajo remoto, el acceso a servicios de salud, los controles médicos preventivos y acciones destinadas a favorecer el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal.

Por su parte Burton et al. (2008), señalan que muchas organizaciones aún no dimensionan plenamente el impacto que las problemáticas de salud mental generan sobre la productividad y el equilibrio de las empresas. Frente a esta limitación, los autores destacan que otorgar beneficios y recursos vinculados a la atención en salud mental constituye una inversión eficaz, dado que los trabajadores que acceden a tratamientos adecuados para evitar situaciones vinculadas con el estrés laboral presentan menores niveles de desgaste y mejores desempeños laborales.

Es imprescindible pensar las estrategias de la salud mental, en relación con los valores y las presunciones básicas que orientan la organización Schein (1988, 1993), plantea que las prácticas visibles como lo son este caso políticas de bienestar y programas de apoyo, constituyen artefactos culturales. Sin embargo, para que tenga efectividad y significado en dicha organización van a depender de los niveles más profundos de la cultura. Es decir, cuando las estrategias de promoción de la salud mental se implementan, no es posible naturalizar la sobrecarga, el sacrificio o la disponibilidad permanente, por lo que el individuo no corre el riesgo de aceptar el sufrimiento como lo explica Dejours (1998), sino que, por el contrario, se beneficia de organización que vela por su salud mental.

En síntesis, la promoción de la salud mental en las organizaciones se configura como uno de los principales desafíos del mundo del trabajo contemporáneo. En la medida que estrategias orientadas al cuidado del BP se inscriben en una cultura organizacional de forma acorde y comprometida con la creación de entornos laborales saludables. De acuerdo con Quiñones, (2024), favorecen no sólo mejores condiciones subjetivas de trabajo, sino también mejoras sostenidas en la productividad y el funcionamiento organizacional mediante un equilibrio de la homeostasis (Cannon, 1929 citado en Bauman, 2003), entendido como aquella capacidad para mantener la capacidad operativa y balance interno frente a crisis o demandas del afuera y el adentro.

Los autores trabajados, sostienen que la esfera personal, está ligada el concepto de homeostasis organizacional, por lo que es pertinente tener en cuenta que la homeostasis organizacional, abarca sistemas complejos como los pueden ser las empresas locales, instituciones educativas y grupos cívicos, todos formados por personas. En este contexto, la búsqueda del equilibrio pasa a ser una tarea consciente y estructurada, reconociendo que las presiones externas provocadas por los cambios en los valores sociales y las transformaciones económicas necesitan una respuesta reflexiva y adaptativa. Siempre y cuando los procesos internos se alineen con los externos, se refuerza la identidad organizacional orientadas a un propósito, manteniendo la CVL (Cannon, 1929, Dane, 2020).

## **Conclusiones:**

La propuesta de TFG tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional en la CVL de los integrantes, poniendo especial énfasis en la promoción de la salud mental dentro de la cultura organizacional. Para ello, se recurrió a una revisión de literatura de carácter monográfico teniendo en cuenta la recopilación y sistematización de los últimos avances científicos sobre el tópico.

Para alcanzar el objetivo, se hizo hincapié en el análisis de las principales problemáticas que han atravesado históricamente al mundo del trabajo y las transformaciones que han tenido lugar en las organizaciones, con la finalidad de comprender su funcionamiento actual y el lugar que ocupan sus integrantes. Este recorrido permitió observar que, con el paso del tiempo, el rol de los integrantes ha experimentado una evolución significativa, pasando de ser concebido como un recurso instrumental, a ser reconocido progresivamente como un sujeto portador de emociones, necesidades y expectativas. En este sentido, los aportes de Berardi (2003), permitieron fundamentar que el quiebre de la lógica taylorista-fordista no responde únicamente a transformaciones productivas, sino a la emergencia del sujeto como ser deseante, cuya búsqueda de sentido y autonomía entra en tensión con los modelos de trabajo basados en la repetición, la estandarización y la subordinación. Desde esta perspectiva, se puede observar el lugar que comienza a tomar la dimensión subjetiva y el deseo como elemento clave para comprender las reconfiguraciones contemporáneas del trabajo y de las organizaciones, lo que motiva a todo el sistema, como lo advirtieron Garcia y Gonzalez (2000), en su estudio sobre la categoría del BP y su relación con otras categorías sociales.

A través de la literatura sistematizada, se comprobó que más allá de la existencia de marcos normativos que amparan los derechos de los integrantes y contemplan aspectos del BP, es necesario introducir en las investigaciones de la Psicología Laboral Organizacional, el estudio de la CVL en relación con homeostasis corporativa, que viene dada por las formas de liderazgo, comunicación efectiva y la implementación de estrategias de la salud mental

(Nilmasari y Farah, 2024; Schein, 2017). Estos autores constituyen sin duda alguna, un pilar fundamental para la reflexión sobre la promoción de salud organizacional en manos expertas y capacitadas para este tipo de tarea.

Durante este trabajo se evidencio que los estudios enfatizaron en que las organizaciones con culturas orientadas al BP de los integrantes experimentaron un aumento en la productividad y una disminución de la rotación de personal (Kreke et al, 2019). En esta misma línea, Ehrhart y Macey (2017) señalan que una cultura organizacional centrada en el bienestar se asocia con menores niveles de estrés y una mayor satisfacción laboral.

Cabe destacar que, esta parte del TFG abre una reflexión y posibilidad al debate sobre la importancia que ocupa el bienestar dentro de las organizaciones, en tanto su promoción puede responder a un interés auténtico por la salud de los integrantes como a una estrategia orientada a la mejora del rendimiento. En este sentido, se vuelve relevante repensar las formas de concebir el trabajo, el rol de los integrantes y la propia noción de (CVL), promoviendo una mirada que vaya más allá de enfoques centrados solo en la productividad y que tenga en cuenta la complejidad de las organizaciones

De acuerdo con los autores trabajados a lo largo de este TFG, las nuevas modalidades de dinámicas organizacionales se orientan a visibilizar la responsabilidad de las organizaciones en la prevención y gestión de riesgos, así como en la promoción de entornos laborales más saludables (Burton et al. 2008; Jiménez-Bonilla, 2017). En esta línea, los estudios sobre psicología organizacional, es necesario promover el trabajo en equipo y la satisfacción laboral ya que una buena articulación de la vida individual y social de cada integrante redundará en un beneficio integral, es decir aumenta la productividad y se incrementa la CVL generando que las organizaciones prosperen a raíz del crecimiento personal de todos aquellos que la integran (Chiavenato, 2005; Mateu, 1994).

Cabe destacar que los autores advierten que la ausencia de psicólogos u otros especialistas en salud mental dentro de las organizaciones limita la posibilidad de abordar, de manera ética y eficaz el malestar laboral, reduciendo a una intervención informal que no contempla la complejidad de las problemáticas planteadas. De acuerdo con Mendoza et al.

(2022) continúa existiendo cierto estigma del rol del psicólogo, restringiendo frecuentemente a instancias técnicas puntuales, cuando su aporte puede ser considerablemente más amplio. Como se menciona a lo largo del TFG, el trabajo profesional en este campo permite no sólo detectar y acompañar situaciones de malestar, sino también diseñar estrategias preventivas, fortalecer el equilibrio entre la vida laboral y personal y contribuir a la construcción de culturas organizacionales más saludables. Para ello, es fundamental un cambio de paradigma a nivel organizacional, que reconozca que invertir en la CVL y en la salud mental de los colaboradores no constituye un gasto, sino una inversión con efectos positivos tanto en términos económicos como en la calidad de los vínculos y la cultura organizacional.

A partir del análisis teórico, fue posible identificar que el liderazgo constituye un factor clave en la cultura organizacional. Los aportes de Schein (1993), permiten fundamentar que la cultura y el liderazgo constituyen procesos estrechamente relacionados, en tanto, las culturas organizacionales son creadas, sostenidas y transformadas a partir de las prácticas y decisiones de quienes ejercen roles de liderazgo. Los líderes ocupan un lugar estratégico en la articulación entre las demandas institucionales y las necesidades de los integrantes, siendo nexo y en gran medida configuran los vínculos y las prácticas cotidianas de trabajo. La evidencia analizada permite sostener que estilos de liderazgo consistentes, empáticos y coherentes contribuyen de manera significativa a la construcción de una adecuada CVL, al tiempo que reducen la exposición a riesgos psicosociales en el entorno de trabajo.

En suma, en este trabajo se hizo hincapié en la influencia que ejercen las culturas organizacionales, sus integrantes (incluyendo a los líderes) y las dinámicas que allí se establecen sobre la CVL, la proactividad y la prosperidad de las mismas siempre y cuando se genere un ambiente amable, un clima de confianza y un lugar seguro donde todos sus integrantes encuentran un respaldo y una garantía en donde pasan gran parte de su vida cotidiana.

Se espera que este trabajo pueda motivar a futuros interesados en este tópico, ya que aún queda mucho por profundizar en las culturas organizacionales, especialmente a nivel nacional y regional donde aún son muy escasas las investigaciones arbitradas sobre una

temática de alta relevancia. De este modo, se busca aportar a la construcción de conocimientos que permitan comprender y transformar las organizaciones, considerando que su impacto nos atraviesa y se extiende no sólo al ámbito laboral, sino también a las dimensiones personal, familiar y social.

## Referencias bibliográficas

- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart and Winston.
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo: Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Herramienta: Taller de Estudios Laborales.
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas: De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Grupo Magró Editores.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio. Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, (3), 1–12.
- Babenco-Maschke, J. (2025). El contrato psicológico en la gestión de personas: Relaciones y sensaciones sanas en el entorno laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, (54).
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46(7), 1205–1222. <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Beltrán Villalva, M. (1988). *Ciencia y sociología* (2.<sup>a</sup> ed.). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad: Nuevas formas de trabajo y movimiento global*. Traficantes de Sueños.
- Bertalanffy, L. von. (1989). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.

Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager*.  
William Morrow.

Bravo Pacheco, V., De la Ossa Jiménez, M. F., Fragozo Rojas, M. T., & Polo Vargas, J. D. (2021). Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y la protección de la salud mental en el trabajo. *NOVUM*, 1(11), 66–82.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A., & Wooden, M. (2016). Mental health and productivity at work: Does what you do matter? *Social Science Research Network*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2766100>

Burton, W. N., Chen, C. Y., Conti, D. J., Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: A review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 78–94.  
<https://doi.org/10.1108/17538350810893883>

Cannon, W. (1929) *Physiological Reviews. Organization for Physiological Homeostasis* 9 (3)  
<https://doi.org/10.1152/physrev.1929.9.3.399>

Cantillo Santis, K. (2025). Importancia de la salud mental en el ámbito laboral. *Psicología desde el Caribe*, 42(1), 1–8. <https://doi.org/10.14482/psdc.42.1.548.636>

Carrillo-Sierra, S. M., Rivera-Porras, D., Forgiony-Santos, J., Nuván-Hurtado, I. L., Bonilla-Cruz, N. J., & Arenas-Villamizar, V. V. (2018). Habilidades para la vida como elementos en la promoción y educación para la salud en los adolescentes y jóvenes. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 567–572.

Cattell, R. B. (1946). Personality structure and measurement. I. The operational determination of trait unities. *British Journal of Psychology*, 36, 88–102.

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill
- Dane, E. (2020). De repente, todo se aclaró: Cómo las personas entienden las epifanías en torno a su trabajo y su carrera profesional. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 39–60. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0033>
- Dejours, C. (1992). Trabajo y ansiedad. En *Trabajo y desgaste mental*. Lumen Humanitas.
- Dejours, C. (1998a). *El sufrimiento en Francia: La banalización de la injusticia social*. Seuil.
- De Vicente, A., et al. (2009). Salud mental y absentismo laboral: Un binomio por resolver. *Infocop*, (41), 4–6.
- Enciso Forero, E., & Perilla Toro, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 5–22.
- Espinosa, M., & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: Percepciones de los trabajadores. *Cuadernos de Investigación*, 16.
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas*. UTEHA.
- Ferrari, L. (2010). Breve reseña sobre la investigación en torno a la motivación como concepto y como proceso en organizaciones. En G. Filippi & E. Zubieta (Coords.), *Psicología y trabajo: Una relación posible*. EUDEBA.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., & Mahar, L. (1979). The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of Leader Match. *Personnel Psychology*, 32(1), 45–62.

- García-Viniegras, V., González Benítez, I., & García García, C. R. (2000). La categoría de bienestar psicológico: Su relación con otras categorías sociales. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 16(6), 586–592.
- Gayed, A., Hansen, A., Grytnes, R., Nielsen, K., Kirkegaard, T., Ingerslev, K., Skakon, J., & Bøtcher Jacobsen, C. (2023). A study protocol outlining the development and evaluation of a training program for frontline managers...
- Gómez, A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá-Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225–236.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 209–221.
- Hernández-Vicente, I., Lumbreras-Guzmán, M., Méndez-Hernández, P., Rojas-Lima, E., Cervantes-Rodríguez, M., & Juárez-Flores, C. (2017). Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala. *Salud Pública de México*, 59(2).
- Jiménez-Bonilla, D. (2017). La ética y los valores como herramienta en los procesos de selección de personal. *Revista Empresarial*, 11(42), 38–44.
- Jokinen, E., & Heiskanen, T. (2013). Is the measured good quality of working life equivalent to strategically strong HRM system? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 81, 131–141.
- Krekel, C., Ward, G., De Neve, J. E., & Fancourt, D. (2019). *Employee wellbeing, productivity, and firm performance: Evidence and case studies*. Global Happiness and Wellbeing Policy Report.

- Lara Martínez, O. R., & Figueroa Corzo, J. W. (2024). Organizaciones empresariales que aprenden: Learning business organizations. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 3499–3510.
- Levi, L. (1991). Work, worker and wellbeing: An overview. En *A healthier work environment: Basic concepts and methods of measurement* (pp. 27–30). Proceedings of an international meeting, Stockholm.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory manual*. Consulting Psychologists Press.
- Matéu, M. (1994). El psicólogo en la empresa. *Anuario de Psicología*, 63, 219–233.
- Molinier, P. (2012). *El trabajo de cuidado y la subalternidad*.
- Morales Carrero, J. A., & Méndez Anaya, M. C. (2025). El psicólogo organizacional. Aportaciones a la consolidación de equipos de trabajo sinérgicos y exitosos. *Metanoia: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(2), 405–419.
- Moyano Ávila, A. M. (2014). *Relaciones sociales en las organizaciones* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9487/Trabajo%20de%20grado%20Ana%20Maria%20Moyano%20Avila.pdf>
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: Contribución a su estudio* (1.ª ed.). CEIL-CONICET.
- Nilamsari, N. A., & Farah, M. (2024). The influence of organizational culture on employee mental health. *International Journal of Studies in International Education*, 1(1), 35–42.

- Nisa, M., Saranyadevi, M., Chhabria Talreja, S., Maheswaran, M., & Bajaj, K. (2023). Mental health support programs in the workplace and their effect on employee well-being and productivity. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(4), 3081–3091.
- Organización Mundial de la Salud. (2022a). *Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo: Resumen ejecutivo*. <https://www.who.int/es/publications/b/65964>
- Organización Mundial de la Salud. (2022b). *Informe mundial sobre salud mental: Transformar la salud mental para todos*. Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud. (2023). *Trastornos de ansiedad*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/anxiety-disorders>
- Organización Mundial de la Salud. (2024). *La salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Panorama laboral 2016: América Latina y el Caribe*. OIT.
- Orozco Rincón, E. A., et al. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios*, 7(11), 409–425.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82.
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122–145.
- Quiñones Infante, S. (2024). El cuidado de la salud mental: Un reto para garantizar entornos de trabajo seguros y saludables. *IUS ET VERITAS*, (69), 87–102.
- Ranijwala, A. (2024). The impact of poor mental health on productivity and suitable remedies. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(4).

- Rivera-Porras, D. (2019). Análisis teórico-conceptual del riesgo psicosocial. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 68–72.
- Rodríguez Araneda, M. J., Navarrete Moraga, R., & Bargsted Aravena, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164–176.
- Ryff, C. D. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janés.
- Schein, E. H. (1993). *Psicología de la organización*. Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

- Simons, A., et al. (2020). Assessing the organizational climate for translational research with a new survey tool. *Science and Engineering Ethics*, 26(6), 2893–2910.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Tovmasyan, G. (2017). The role of managers in organizations: Psychological aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 20–26.
- Vargas Hernández, J. G., & Guillén Mondragón, I. J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 21(94), 65–80.
- Véliz Burgos, A., Dörner Paris, A., & Ripoll Novales, M. (2017). Bienestar psicológico y sedentarismo en pescadores artesanales de la Región de Los Lagos, Chile. *Medical Humanities*, 17(2), 323–337.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- Wittke, T. (2007). Psicología de las organizaciones. En *Psicología y Organización del Trabajo VIII*. Psicolibros Universitario.
- Yue-Lok, F., & So-Kum, C. (2009). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work–family interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245–255.