

Bernabeu Tognarelli, María Constanza

**La figura del líder como
promotor del bienestar
organizacional en una
institución de salud**

**Tesis para la obtención del título de
grado de Licenciada en Psicología**

Directora: Schroeder, Ivana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES SUPERVISADAS

Trabajo Integrador Final

“La figura del líder como promotor del bienestar organizacional en una institución de salud”

Autor: BERNABEU TOGNARELLI, María Constanza - 43.452.044

Directora: Esp. SCHROEDER, Ivana

Córdoba – Argentina

2025

“La figura del líder como promotor del bienestar organizacional en una institución de salud”

Agradecimientos

Al llegar al final de esta etapa tan significativa en mi vida, quisiera aprovechar este momento para agradecer a quienes me acompañaron en este camino hacia mi Licenciatura en Psicología.

En primer lugar, agradecer a mi familia por su esfuerzo, confianza y apoyo incondicional fueron pilares fundamentales en este proceso. Gracias por estar siempre, celebrando mis logros y acompañándome en los momentos difíciles.

De igual manera, agradecer a mis amigos, quienes me escuchan, acompañan y han facilitado este proceso.

También, quiero agradecer a la institución donde realice mis prácticas pre profesionales supervisadas, a mi referente institucional y las asistentes de recursos humanos por abrirme sus puertas, tenerme paciencia y hacerme sentir integrada al equipo.

Asimismo, agradecer a mi directora del trabajo integrador final, Ivana Schroeder, por su tiempo y dedicación al momento de la realización de las prácticas y el presente trabajo, sobre todo por su calidez humana y su profesionalismo.

Gracias a los docentes de la universidad, por su educación y conocimientos compartidos a lo largo de la carrera. Sus enseñanzas trascenderán el ámbito académico y me acompañarán en mi desarrollo profesional y personal.

Finalmente, agradezco a la Universidad Católica de Córdoba por cada oportunidad de aprendizaje brindada tanto para mi desarrollo profesional como humano.

ÍNDICE

Agradecimientos	4
ÍNDICE.....	5
1. INTRODUCCIÓN	7
2. ÍNDICE SIGLAS	10
3. CONTEXTO DE PRÁCTICA.....	12
3.1 INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA LABORAL-ORGANIZACIONAL.....	13
3.2 EL TRABAJO: SENTIDOS Y SIGNIFICADOS	14
3.3 DESEMPLEO Y SUS IMPLICANCIAS.....	15
3.4 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	16
3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	17
3.6 APRENDIZAJE COLECTIVO Y CAPACITACIÓN LABORAL	18
3.7 SELECCIÓN DE PERSONAL	19
4. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	21
5. EJE DE SISTEMATIZACIÓN	26
6 . OBJETIVOS	28
6.1 OBJETIVO GENERAL:	29
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	29
7. PERSPECTIVA TEÓRICA	30
7.1 ENTORNOS LABORALES SALUDABLES, LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA Y EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL	31
7.2 EL LIDERAZGO, SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS PRESTACIONES DE SALUD.....	34
7.3 LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS EN EL ÁMBITO DE LA SALUD ...	38
8. MODALIDAD DE TRABAJO	40
9. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO	44
9.1 ELECCIÓN DEL CONTEXTO E INSTITUCIÓN	45
9.2 PRIMERAS APROXIMACIONES EN LA INSTITUCIÓN	45
9.3 REFLEXIONES Y DESPERTAR DE MI INTERÉS.....	47
9.4 CONSOLIDACIÓN DE MI INTERÉS EN EL LIDERAZGO	49
10. SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PREPROFESIONALES	51
10.1- CARACTERÍSTICAS DE LA FIGURA DEL LÍDER PROMOVIDO POR LA INSTITUCIÓN DE SALUD	52
10.2 - PERCEPCIÓN DE COLABORADORES Y EX COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN DE SALUD ATRIBUIDAS A SUS LÍDERES, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LA PROMOCIÓN DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL.....	58
10.3- ESTRATEGIAS QUE UTILIZA EL PSICÓLOGO PROFESIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE SALUD PARA PROMOVER EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA FIGURA DE LOS LÍDERES DE EQUIPO	64
11. CONSIDERACIONES FINALES.....	70
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Integrador Final se enmarca en la sistematización de una experiencia de práctica llevada a cabo en la Clínica Universitaria Reina Fabiola. (CURF). Este trabajo tiene como objetivo la obtención del título de Licenciada en Psicología en la Universidad Católica de Córdoba.

La experiencia se desarrolló en el contexto organizacional-laboral, específicamente en el Área de Recursos Humanos, dentro del sector de “Capacitación, Desarrollo y Bienestar”, durante el periodo comprendido entre mayo y octubre del año 2024.

El origen del tema seleccionado para la realización del trabajo integrador final, corresponde a mi interés con respecto al bienestar laboral dentro de la institución, un tema de creciente importancia en las organizaciones modernas, en donde se tiene en cuenta la salud integral de los trabajadores y como consecuencia, un mejor rendimiento de los mismos para las organizaciones. Asimismo, a lo largo de mi experiencia en la institución, he notado la importancia que tiene el líder, quien puede fomentar o por el contrario obstaculizar el bienestar dentro de un equipo de trabajo.

El trabajo se ordena en ocho apartados. El primero presenta el contexto organizacional-laboral, haciendo referencia a la psicología organizacional-laboral y el ejercicio del psicólogo en la misma. Continuando con el concepto de trabajo, el significado de este, y los distintos ámbitos de intervención profesional en el campo.

Seguidamente, se presenta el contexto institucional, su historia, misión, visión y valores, organigrama, el proceso que se encuentra atravesando en la actualidad, así como también el rol y las tareas que he ido realizando en la clínica.

Posteriormente, se encuentra redactado el eje de sistematización, siguiendo los correspondientes objetivos generales y específicos del mismo. En el siguiente apartado, se desarrolla la perspectiva teórica desde la cual me posiciono para la realización del mismo, en donde se encontrarán los conceptos fundamentales que lo sustentan.

Luego se detalla la modalidad de trabajo de la sistematización de experiencia llevada a cabo, seguida de la recuperación del proceso vivido con respecto a las prácticas pre profesionales que he realizado en el área de Recursos Humanos de la CURF.

A continuación, se desarrolla la sistematización de la experiencia, en donde se encuentran desarrollados los ejes específicos de la misma. Finalmente, las consideraciones finales tras haber realizado el trabajo integrador final. Al respecto, esta experiencia fue, para mí, mucho más que una práctica académica, fue un punto de inflexión. Ingresar al mundo organizacional desde el rol de futura psicóloga me permitió ver de cerca las complejidades del ámbito laboral, y también descubrir la importancia que tienen las relaciones humanas dentro de una institución. Estar en el área de Recursos Humanos, y particularmente en el sector de Capacitación, Desarrollo y Bienestar, me despertó una sensibilidad especial hacia el cuidado de las personas en su entorno de trabajo.

Pude ver cómo el bienestar no depende solo de condiciones objetivas, sino también, y en lo que hago hincapié en este trabajo, el modo en que los líderes se vinculan con sus equipos. Eso me llevó a observar con más atención, a preguntarme cosas, a mirar con otros ojos. Esta práctica me ayudó a confirmar la importancia de acompañar procesos de cambio dentro de las organizaciones, para que se conviertan en lugares donde las personas no solo produzcan, sino también crezcan, se sientan valoradas y encuentren sentido en lo que hacen.

En ese proceso, también yo me transformé: aprendí a confiar más en mis capacidades, a escuchar activamente y a mirar cada situación con una mirada más integral y empática. Este trabajo no solo me acerca al título de psicóloga, sino también a la profesional que deseo ser.

2. ÍNDICE SIGLAS

- AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos
- CURF: Clínica Universitaria Reina Fabiola
- FEPPA: Federación de Psicólogos de la República Argentina
- ITAES: Instituto Técnico para la Acreditación de Establecimientos de Salud

3. CONTEXTO DE PRÁCTICA

3.1 INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA LABORAL-ORGANIZACIONAL

Considero relevante comenzar el trabajo explicitando a qué hacemos referencia cuando hablamos de psicología laboral-organizacional. La misma corresponde a un campo de la psicología que se enfoca en el estudio del comportamiento humano en el contexto del trabajo y sus organizaciones. Según el segundo artículo de la ley 7.106 del Ejercicio Profesional de Psicología, la misma es “la esfera de acción que se realiza en las Instituciones donde están implicadas actividades vinculadas al trabajo, en gabinetes e instituciones creadas a tal fin y en la práctica privada de la profesión”. Asimismo, en la mencionada ley 7.106, en el tercer artículo, se indica aquellas actividades estipuladas como ejercicio del área de Psicología Laboral, realizadas por el psicólogo organizacional-laboral. Las mismas son investigación, selección de personal, organización, distribución y desarrollo del trabajador, la evaluación de puestos y tareas, estudio de motivaciones de los trabajadores, propuestas para la creación de un ambiente laboral favorable, investigación de las causas psicológicas de accidentes en el ámbito laboral. Todo ello, para la prevención, conservación y promoción de la salud de los integrantes del lugar de trabajo, debido a que los trabajos y escenarios organizacionales tienen significativa incidencia en la salud, bienestar y aprendizaje, así como en la construcción de la subjetividad.

3.2 EL TRABAJO: SENTIDOS Y SIGNIFICADOS

El trabajo es un ámbito relevante en la vida de las personas, es por ello que es importante el rol del psicólogo organizacional - laboral. Como menciona Romero (2017), el trabajo, tiene un valor instrumental, ya que permite cubrir necesidades básicas. Asimismo, el autor menciona que tiene un aspecto expresivo debido que está vinculado con la construcción de la identidad, además de un aspecto final, es decir un objetivo/meta que se busca con el mismo. De igual manera, el trabajo también tiene importantes funciones psicosociales. Es por todo ello, que tanto el malestar, como la promoción del potencial y el desarrollo de bienestar de los trabajadores, puede afectar otros ámbitos de su vida.

Teniendo en cuenta a De la Garza Toledo (2009), considero relevante, desde la psicología organizacional - laboral, pensar el trabajo de una manera ampliada, es decir, no reducir al mismo al concepto de empleo (trabajo asalariado), sino pensarlo como “una forma de interacción entre hombres y entre estos con objetos materiales y simbólicos, que todo trabajo implica construcción e intercambio de significados” (De la Garza Toledo, 2009, p. 111)

En relación a qué es el trabajo para las personas, Da Rosa Tolfo (2010) expresa que el sujeto se encuentra inserto en determinado contexto histórico y social, por lo que el concepto de trabajo, sus sentidos y significados cambian de acuerdo a ello, ya que son contruidos por los trabajadores a partir de las experiencias concretas de la realidad. Desde la perspectiva existencialista, un trabajo con sentido para quien lo realiza tiene tres dimensiones: La primera, es la individual, es decir que, tiene sentido aquel trabajo que permite la satisfacción personal, la independencia, la supervivencia, crecimiento, aprendizaje y es fuente de identidad; la segunda dimensión, organizacional, hace referencia a que la persona da sentido a aquella actividad considerada como útil, que permite establecer relaciones e inserción social; y como tercera dimensión, lo social, en donde se valoriza a aquel trabajo que contribuya con la sociedad. Por otro lado, en cuanto al significado del trabajo, Romero (2017) menciona que es un conjunto de representaciones de cada individuo en relación al trabajo, que se fue construyendo a partir de experiencias personales con el mismo, en función de estas representaciones se establecen relaciones, identidades y la noción del manejo del tiempo.

3.3 DESEMPLEO Y SUS IMPLICANCIAS

Comprendiendo la importancia del trabajo en la vida de las personas, resulta relevante abordar uno de los mayores desafíos en el ámbito de la psicología organizacional - laboral: el desempleo y sus implicancias. Buendía (1990) explicita que, la obtención de un empleo es una expectativa social y cultural que se adquiere por refuerzo social, debido que, al insertarse en el mundo laboral, el individuo adquiere un nuevo estatus e identidad social. En su texto, el autor menciona las funciones manifiestas del trabajo, como lo es el salario y las condiciones de trabajo. Asimismo, las funciones latentes como la imposición de estructura de tiempo, el contacto con gente, la experiencia compartida fuera del núcleo familiar, el vínculo con metas y propósitos más allá del individuo, el estatus social e identidad social y la realización de una actividad cotidiana. Ante todo ello, el desempleo genera un cambio en la estructura social a la que el individuo estaba habituado, generando efectos psicológicos, modificando su propio autoconcepto y afectando además, las relaciones con los otros. Es importante destacar que “la característica psicológica más importante que proporciona el trabajo es que sitúa al individuo en una red de relaciones sociales con un lugar definido y una determinada función dentro de una estructura social” (Buendía, 1990, p. 25).

¿Qué hace un psicólogo organizacional - laboral frente al desempleo? De Pablo Urban (2012), menciona que el papel del psicólogo ante esto, es de agentes secundarios, a través de la función profiláctica, en donde se busca prevenir trastornos psicopatológicos y evitar que se dirijan hacia acciones antisociales. Además, la función orientadora del psicólogo, con la cual se brinda información de aquellas posibilidades a las que pueda tener acceso el individuo por sus capacidades aptitudes y rasgos. Por último, menciona la función adecuadora del psicólogo ante el desempleo, la misma consta de adecuar las necesidades de las empresas y del mercado laboral.

3.4 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Además del desafío del desempleo, los trabajadores también enfrentan riesgos laborales que pueden afectar su salud y bienestar. Es por ello, que, desde la psicología organizacional - laboral, se busca la prevención de riesgos laborales. Peiró (2004), hace alusión a una “concepción biopsicosocial de la salud y la necesidad de que ésta sea promovida en los lugares de trabajo” (p. 180), para la prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales, debido a que menciona al sistema de trabajo como un factor de riesgo o salutogénico. Peiró (2004), define al sistema de trabajo como:

conjunto de tareas, reglas, procedimientos y procesos que, plasmados en la actividad humana individual y/o colectiva y en procesos mecánicos automatizados, posibilitan la producción de bienes y servicios con un determinado nivel de eficacia y eficiencia, utilizando para ello tecnología y recursos y ocurriendo todo ello en un contexto físico, social y temporal que, en buena manera, determina las condiciones de trabajo. (p. 180)

Además, el autor en su texto alude a los cambios del sistema de trabajo y la importancia de cómo se llevan a cabo los mismos, debido a que estos son una fuente adicional de estrés, en detrimento del bienestar psicológico y la salud de los trabajadores. Por ello Peiró (2004), menciona la importancia de realizar un análisis de los factores psicosociales de riesgo y la necesidad de desarrollar intervenciones para prevenir, neutralizar o amortiguar los efectos de los riesgos. Entre algunos de los riesgos debido a los cambios en el sistema de trabajo, el autor menciona el temor a perder el empleo por las innovaciones tecnológicas y/o no estar cualificado para las nuevas demandas, además de la sobrecarga de trabajo, la incertidumbre, entre otros ejemplos en donde el psicólogo organizacional - laboral debe desempeñar estrategias de prevención mitigando el impacto negativo de los riesgos.

Por otro lado, Marqués (2020) expresa que “la salud de los trabajadores y su bienestar son elementos fundamentales para las organizaciones y empresas” (p. 31). Dicho autor menciona la importancia de contemplar las amenazas a la salud y bienestar laboral tanto en el ámbito de trabajo como por fuera del mismo. Dentro de los factores de trabajo asociados a riesgos psicosociales están las escasas relaciones interpersonales, alta carga laboral y horaria, escasa comunicación, escasas perspectivas de carrera profesional, maltrato, entre otras. Ante ello, es importante un enfoque de responsabilidad social corporativa, en el cual las empresas tienen el compromiso ético de contribuir a mejorar el estado de salud y bienestar de sus trabajadores, familias y la comunidad donde estén ubicadas. Marqués (2020) menciona que ello trae aparejados beneficios tanto individuales para el trabajador como a nivel de la organización y la sociedad en general.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para un entorno laboral saludable, además de la prevención de riesgos laborales, es importante tener en cuenta el clima organizacional. Como menciona Segredo Pérez (2013) la calidad de vida laboral de una organización está mediada por el ambiente, este último repercute en las motivaciones y comportamientos de los miembros de una organización. El clima organizacional es un “conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados por la institución” (Segredo Pérez, 2013, p. 388). El autor habla de la importancia de hacer una evaluación y diagnóstico del clima, para poder detectar aquello que afecta el comportamiento organizacional y poder

desarrollar planes de mejoramiento para el cambio del mismo, aumentando así los niveles de motivación, y rendimiento profesional.

Como Torres Rodríguez, L., Lamenta Pistillo, P., y Hamidian Fernández (2018) explicitan, el clima organizacional es intangible, pero tiene una existencia real ya que afecta a la organización. Es por ello, que es importante el rol del psicólogo organizacional - laboral a la hora de estudiar las variables que se analizan sobre el clima laboral de una organización, como: las relaciones interpersonales, el liderazgo, el apoyo entre los miembros del equipo, el ambiente físico, los beneficios, los sistemas de comunicación, entre otros. Además, se menciona la importancia de la gestión de conocimiento dentro del clima organizacional para el logro de los objetivos planteados como organización, dichos autores mencionan que “el conocimiento es la base del desarrollo social y organizacional, de modo que la gerencia que produzca conocimiento serán las más aventajadas” (Torres Rodríguez, et. al., 2018, p. 166).

3.6 APRENDIZAJE COLECTIVO Y CAPACITACIÓN LABORAL

Un clima organizacional positivo propicia un mejor ambiente para el aprendizaje y el desarrollo profesional, siendo la capacitación laboral una herramienta clave en la psicología organizacional - laboral. Siguiendo con la importancia del conocimiento, considero relevante tomar a los autores Gore y Mazzini (2003) quienes hablan del aprendizaje colectivo y capacitación laboral. En su texto, los autores mencionan que el aprendizaje se da en un contexto interindividual y que el aprendizaje colectivo implica un sujeto colectivo, es decir, “un conjunto de personas que comparten un emprendimiento en común, una identidad dada por la pertenencia

a la comunidad, y un repertorio de recursos simbólicos y materiales” (Gore y Mazzini, 2003, p. 5). Los mismos, mencionan como uno de los obstáculos del aprendizaje colectivo la idea que se tiene del aprendizaje, en el cual el sujeto se encuentra pasivo frente a la información que se le brinda. Hay que tener en cuenta que la capacitación “se genera en la necesidad de efectuar cambios precisos en rutinas claramente situadas en tiempo y espacio” (Gore y Mazzini, 2003, p. 2). Es ante ello, que los autores mencionan tres aspectos centrales de la formación para el trabajo, los cuales como el psicólogo laboral debe tener en cuenta: La necesidad de acuerdos con otros para poner en acción el conocimiento; el carácter dinámico de la construcción de conocimiento, siendo este un insumo y producto de las capacitaciones; y, por último, el conocimiento de que no estamos ante sujetos pasivos, sino que es importante tener en cuenta el protagonismo de quien aprende. De igual manera, se menciona la importancia del fortalecimiento de las comunidades de práctica y de los puentes entre las mismas, para un aprendizaje colectivo. Ante ello se busca que las capacitaciones contribuyan con ambos fortalecimientos.

3.7 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es una de las actividades realizadas por el psicólogo organizacional-laboral. Tomando a Chiavenato (2001) citado en Agreda Artega (2016), “el objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización” (p. 67). La selección de personal, junto con el previo reclutamiento, y una alta motivación laboral de los trabajadores son la clave para el éxito

empresarial. Como expresa dicho autor, la selección de personal conlleva dos elementos principales: los rasgos de los postulantes y las características del perfil solicitado por la organización. Se afirma que, para dar comienzo a un proceso de selección, es necesario que en primer lugar haya una demanda de un puesto con sus especificaciones acerca de las funciones, tareas y competencias requeridas para el mismo, es decir, una identificación del puesto y del perfil del puesto. Luego, la segunda etapa consiste en el reclutamiento, “proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes” (Agreda Artega, 2016, p. 69), el mismo puede ser interno, es decir, miembros que ya se encuentren insertos en la organización, o externo. Asimismo, el proceso puede ser llevado a cabo de manera tercerizada o por el área de recursos humanos de la empresa. Al finalizar el reclutamiento, se prosigue con la selección propiamente dicha, en donde se realiza un diseño según las exigencias del cargo a cubrir, para tener en cuenta los criterios, competencias a evaluar y técnicas a utilizar para la selección de personal. Es la etapa en donde se realizan pruebas psicotécnicas, situacionales, assessment center, entrevistas individuales y/o grupales que evalúan información profesional, y el debido informe de los resultados acerca de cuestiones claves a tener en cuenta en el candidato, así como también recomendaciones y observaciones. Para esto último, es importante tener en cuenta lo mencionado por Agreda Artega (2016), acerca de la confidencialidad de los datos de los candidatos a los puestos de trabajo.

Siguiendo con Blasco (2004), quien en su texto habla del rol del psicólogo profesional que trabaja en recursos humanos en relación con el reclutamiento y selección de personal, explicita que “el objetivo subyacente en los procesos de RSP sigue siendo la predicción, conceptualizada en forma más o menos mecanicista” (p. 109). Así, en los orígenes en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se buscaba el ajuste de la persona con el puesto de trabajo. Luego, debido a los conocimientos acerca de la influencia de grupo en la eficacia laboral, se utilizó como criterio el ajuste de la persona al equipo de trabajo, teniendo en cuenta las características del individuo vacante para el puesto que le permitan una mayor adaptación al entorno psicosocial laboral. Por último, en la actualidad se menciona la necesidad de un ajuste de la persona a las características de la organización.

4. CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Clínica Universitaria Reina Fabiola (CURF), cuya razón social es la Fundación para el Progreso de la Universidad Católica de Córdoba, es una institución de salud que se encarga de apoyar la formación de los alumnos de la facultad de Ciencias de la Salud de la mencionada Universidad, así como profesionales altamente cualificados mediante residencias médicas y posgrados. Asimismo, se encarga de brindar prestaciones de salud, postulando al paciente como “el valor humano fundamental y la guía hacia la mejora continua” como se menciona en Clínica Universitaria Reina Fabiola [CURF] (s.f).

La historia de la Clínica comienza con la apertura de la Universidad Católica de Córdoba. Fue fundada por iniciativa del Rector RP Jorge A. Camargo SJ y un grupo de profesionales interesados en el arte de curar, con el nombre de “Clínica San José” el 12 de octubre de 1959. Posteriormente, en 1961, la misma recibió el nombre de “Clínica Reina Fabiola-Hospital Esquiú”, en homenaje a la Reina Fabiola de Bélgica, quien pertenecía a la comunidad Jesuita, realizó importantes donaciones económicas para la Clínica y fue enfermera en la Segunda Guerra Mundial. A los dos años de ello, se realizó una inauguración simbólica de la misma. Consiguientemente, en 1974 la institución se asentó en Barrio General Paz en la calle Oncativo, sumando en el año 2015 una nueva sede en la calle Jacinto Ríos del mencionado barrio, y en el año 2018 la sede de Barrio Jardín. Además, cuenta con una sede de Audiología Clínica y de Alta Complejidad en la calle Catamarca del Barrio General Paz.

En la actualidad, la institución se encuentra haciendo importantes renovaciones edilicias. En la mencionada sede de Barrio Jardín, se están realizando ampliaciones para la realización de operaciones ambulatorias. Por otro lado, incorporaron una sede de rehabilitación integral en la calle Suipacha del Barrio General Paz. Sin embargo, en lo cotidiano, se vislumbra recortes presupuestarios en virtud de la situación político, social y económica por la que atraviesa el país.

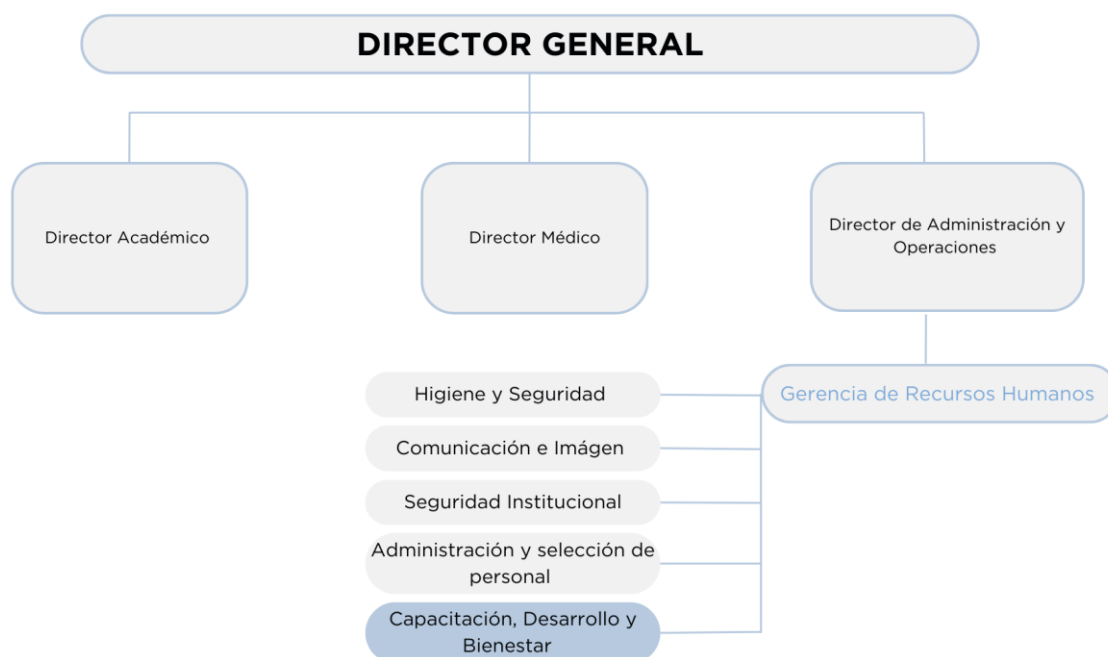
La institución cuenta con una misión, visión y valores muy marcados que se inculcan a aquellos nuevos miembros de la misma. La *misión* es el hacer centrándose en la persona y su familia, con excelencia en la asistencia a los mismos, así como formación integral e investigación aplicada. En cuanto a los *valores*, la clínica recalca la importancia de valores

como respeto, empatía, calidad, compasión, equidad, honestidad y compromiso. Por último, en relación a la *visión*, busca crecer en un modelo de gestión, afianzando la identidad de la

Clínica, impulsando áreas estratégicas para ser referentes en la experiencia del paciente dentro de la misma, como se menciona en CURF (s.f.).

La clínica cuenta con una planificación estratégica, la cual fue impulsada en el año 2022 y a cumplir hasta el año 2026, la misma me fue explicitada en la inducción de la Clínica. La planificación está centrada en cuatro perspectivas. La perspectiva financiera, en la cual se busca optimizar la gestión de costos y expectativas de rentabilidad. Otra de las perspectivas, la perspectiva cliente, que tiene como objetivo ser referentes en la experiencia del paciente. La tercera perspectiva, es la interna, teniendo como objetivo formar un modelo de identidad institucional a través de la imagen e infraestructura y modelo comunicacional, así como también implementando la gestión de costos y manteniendo las acreditaciones. La Clínica actualmente se encuentra acreditada por el Instituto Técnico para la Acreditación de Establecimientos de Salud (ITAES), quienes evalúan la calidad y seguridad de la atención médica en establecimientos de atención de la salud. Por último, la perspectiva de recursos, buscando tener en cuenta la experiencia del personal de salud, impulsando acciones de clima, así como también promoviendo la formación integral y la renovación tecnológica.

A continuación, se presenta el Organigrama de la Clínica, el cual está basado en el organigrama que la clínica presenta en sus páginas webs y en base a datos relevados con mi referente. La realización del mismo fue haciendo hincapié en el área donde he llevado a cabo las prácticas pre profesionales supervisadas.



Fuente: elaboración propia

En el área de recursos humanos de la clínica, específicamente en el sector de “Capacitación, Desarrollo y Bienestar”, es donde llevé a cabo las prácticas pre profesionales supervisadas como asistente de recursos humanos. Las actividades fui ejecutando a lo largo de la práctica fueron: la ejecución de entrevistas de egreso, es decir, a aquellos empleados de la clínica que se hayan desvinculado de la misma, ya sea por renuncia o finalización de contrato. La entrevista es llevada a cabo con el fin de conocer la percepción de cada uno de ellos acerca de la clínica en el tiempo trabajado. Por otro lado, participé como observadora participante en inducciones a ingresantes de la clínica, en diferentes entrevistas y en la capacitación de liderazgo que propone la clínica para los conductores de las diferentes áreas de la misma. Una de las entrevistas que presencié y participé, fue acerca de un reclamo por exceso de jornada laboral. Otra de las entrevistas que formé parte, fue a instrumentadoras quirúrgicas por problemas en el clima laboral del sector quirófono. Además, participé de entrevistas de

selección de personal a personas con discapacidad para el puesto de asistente de centro de contacto de la clínica, así como un assessment center para el puesto de secretaria.

Por otro lado, mi referente institucional me propuso efectuar ideas para la realización de un programa de bienestar organizacional para la clínica. Además, estuve a cargo del relevamiento de los mails de los colaboradores de la clínica, para poder enviarles la encuesta de clima laboral del año 2024 y una posterior evaluación y devolución de la misma. Asimismo, he llevado a cabo el seguimiento de capacitaciones, realizando la carga de datos en el sistema de aquellos colaboradores de la clínica que hayan efectuado las mismas.

5. EJE DE SISTEMATIZACIÓN

“La figura del líder como promotor del bienestar organizacional en una institución de salud”

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar la figura del líder como promotor del bienestar organizacional en una institución de salud.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1- Caracterizar la figura del líder promovido por la institución de salud en la que se han llevado a cabo las prácticas.

2- Identificar percepciones de colaboradores y ex colaboradores de la institución de salud atribuidas a sus líderes, con especial atención a la promoción de bienestar organizacional.

3- Describir las estrategias que utiliza el profesional psicólogo de la institución de salud para promover el bienestar organizacional a través de la figura de los líderes de equipo.

7. PERSPECTIVA TEÓRICA

Para la realización del presente apartado profundizaré en conceptos clave de mi eje de sistematización, con el objetivo de sustentar teóricamente. Teniendo en cuenta los aportes de diferentes autores, enriqueciendo así el marco teórico sobre el cual se fundamenta el presente trabajo y los cuales me brindarán herramientas conceptuales para analizar en profundidad mi experiencia práctica.

Comenzaré este apartado definiendo los entornos laborales saludables desde la perspectiva de la OMS y su vinculación con la psicología organizacional positiva, resaltando la conceptualización e importancia del bienestar organizacional. Luego, se señalan diversas teorías acerca del liderazgo y sus estilos, destacando perspectivas de autores como Bass (1990), Goleman (2005), Kurt Lewin (1939), Paul Hersey y Ken Blanchard (1969) y Simon Dolan (1997). Asimismo, se explica la influencia e impacto del liderazgo en el clima organizacional, la salud, el bienestar de los trabajadores y su relación con la calidad de las prestaciones de salud en instituciones. Finalmente, se destaca la importancia del área de recursos humanos como aliado del liderazgo en el sector salud.

A continuación, se presenta el desarrollo detallado de los conceptos claves previamente mencionados, con el propósito de ofrecer una mejor comprensión de cada uno y su interrelación, facilitando de esta manera el análisis del eje de sistematización de mi experiencia práctica pre profesional.

7.1 ENTORNOS LABORALES SALUDABLES, LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA Y EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Considero pertinente comenzar este apartado destacando la importancia de los entornos laborales saludables, tal como lo define la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010), haciendo referencia a “aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la

aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo” (World Health Organization, 2010, p. 6).

Esta visión de un lugar de trabajo donde se promueve el bienestar y la sostenibilidad ha impulsado a la psicología organizacional a evolucionar hacia un enfoque más positivo. La Psicología Organizacional Positiva (POP), definida por Salanova, Llorens y Martínez (2016) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables” (p. 177). Esta disciplina representa otra forma de hacer psicología, dejando de centrarse únicamente en lo patológico para explorar el potencial humano y el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes, promoviendo acciones que fortalecen y mejoran los procesos y resultados tanto para los empleados como para la organización.

La POP no se limita a un solo aspecto de la vida organizacional. Para lograr un impacto real, debe estudiar y promover el funcionamiento óptimo en todos los niveles: individual, interpersonal, grupal y organizacional, así como la relación de la organización con la sociedad en general. Es importante recalcar que la Psicología Positiva se encuentra condicionada por el marco cultural y contextual de cada organización. Reig- Botella y Rico Pantin (2019) mencionan que nos encontramos frente a un “proceso de humanización del mundo organizacional”, buscando reconocer el valor fundamental del capital humano.

Partiendo de las bases establecidas por la OMS y la Psicología Organizacional Positiva, el bienestar organizacional ha emergido como una prioridad en las empresas modernas. Pero, ¿a qué hacemos referencia cuando hablamos de bienestar organizacional?, diferentes autores como Calderón Hernández et al. (2003) y Grajales, P.A. (2022), han señalado la necesidad de un cambio de paradigma en la concepción del bienestar, trascendiendo la mera asistencia para convertirse en una habilidad a desarrollar en los trabajadores. Este enfoque integral, involucra aspectos estructurales y funcionales como la comunicación y el estilo de liderazgo.

Por otro lado, Castañeda Herrera, Betancur, Salazar Jiménez, y Mora Martínez (2017) mencionan que el bienestar laboral no solo genera satisfacción en el ámbito laboral, sino también

en la vida personal de los trabajadores, debido a que experimentan una situación de seguridad física, mental y social, mejorando su calidad de vida. Permitiendo así, un adecuado desarrollo en lo laboral, beneficiando no solo al trabajador, sino también a la organización que promueve el bienestar laboral. En línea con esta perspectiva, Rivera Ulloa, Tarride Fernández, y León Vásquez (2019), destacan la creación de un círculo virtuoso donde el compromiso de los trabajadores se ve recompensado con un mayor bienestar, mejorando la calidad de vida laboral. Esta última, definida por González, Peiró y Bravo (1996) desde una perspectiva institucional, como un proyecto colaborativo entre la organización y los trabajadores, cuyo objetivo es mejorar las condiciones laborales y beneficiar a ambas partes, optimizando así el desempeño.

El Modelo de "Organización Saludable y Resiliente HERO", desarrollado por Salanova, Martínez y Llorens (2019), se centra en la implementación de recursos y prácticas saludables que promuevan un ambiente laboral óptimo. Cada organización, adaptándose a su cultura, valores, estrategias, objetivos y recursos (tanto humanos como financieros), puede implementar diversas metodologías. Entre ellas se destacan los métodos centrados en el empleado, que buscan mejorar el bienestar individual a través de prácticas como la promoción del ejercicio físico y el análisis FODA personal; los métodos centrados en los grupos de interés, los cuales se enfocan en fortalecer el liderazgo saludable y fomentar una cultura de calidad de servicio; y los métodos centrados en la organización, que priorizan aspectos como el clima laboral y la comunicación organizacional para crear un entorno de trabajo positivo y productivo.

En relación con lo anterior, Infocop (2023) destaca que la Sociedad Británica de Psicología subraya el papel fundamental del psicólogo del trabajo y las organizaciones. Estos profesionales poseen las herramientas necesarias y son fundamentales para llevar a cabo intervenciones efectivas, crear entornos de trabajo saludable, brindar apoyo a la gestión, al liderazgo, y ayudar a los colaboradores a afrontar las dificultades laborales.

En última instancia, la construcción de organizaciones saludables requiere un compromiso conjunto de todos los actores involucrados: empleados, líderes, profesionales de recursos humanos y psicólogos del trabajo. Siendo así posible crear espacios de trabajo de bienestar y desarrollo, generando un impacto positivo en la vida de las personas y en las organizaciones.

7.2 EL LIDERAZGO, SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS PRESTACIONES DE SALUD

La revisión de la literatura revela una amplia gama de definiciones sobre el liderazgo, lo que evidencia la complejidad y evolución de este concepto. Autores como Robbins y Judge (2009) lo conciben como la capacidad de influir en un grupo hacia objetivos comunes, mientras que Perdomo y Prieto (2009) destacan la importancia de fomentar la creatividad, participación y el desarrollo de los colaboradores. Barroso y Salazar (2010) corroboran la influencia del liderazgo en quienes son liderados, una dinámica presente desde los inicios de la humanidad. Es debido a que el liderazgo acompaña la evolución del ser humano y la sociedad que podemos ver la diversidad de perspectivas con respecto al mismo.

La pregunta sobre si los líderes nacen o se hacen es recurrente en los estudios sobre liderazgo. Goleman (1999) aporta una perspectiva valiosa al afirmar que un liderazgo sobresaliente se fundamenta en una alta inteligencia emocional, la cual engloba cinco componentes clave: autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales. Aunque la genética influye en la inteligencia emocional, investigaciones recientes demuestran que también es posible desarrollarla a través de la educación y la experiencia, lo que sugiere que el liderazgo es tanto un talento innato como una habilidad adquirida.

Siguiendo con la línea de la importancia de la inteligencia emocional, Goleman (2005), hace referencia a seis estilos de liderazgos, estrechamente vinculados con la inteligencia emocional, y los efectos que estos producen en el clima organizacional. El mencionado autor,

destaca que los líderes más efectivos no se apoyan en solo uno de los estilos que se explicitan a continuación, sino que los combinan de manera flexible según las circunstancias.

El primero de los estilos que Goleman (2005) menciona es el estilo coercitivo, el mismo es caracterizado por demandas inmediatas a los colaboradores y un enfoque en el cumplimiento, puede ser eficaz en situaciones de crisis, cuando es necesaria una transformación, pero suele generar un clima laboral negativo. El liderazgo coercitivo, herencia de las jerarquías rígidas del pasado, sigue presente en muchas empresas actuales, a pesar de sus posibles consecuencias negativas. Sin embargo, la clave para un uso adecuado de este estilo reside en el autocontrol emocional. Un líder que sabe gestionar sus emociones puede inspirar a su equipo, impulsarlo hacia el cambio y asegurar el logro de los objetivos. En contraste, el estilo orientativo, que inspira a los equipos hacia una visión compartida, siendo funcional para generar una nueva visión o clara orientación, fomenta un clima positivo y motivador. El estilo afiliativo, centrado en la construcción de relaciones, es útil para crear un ambiente de confianza, especialmente en situaciones de estrés, generando un impacto positivo en el clima. El estilo democrático, promueve la participación y el consenso, favoreciendo y generando un impacto positivo en el clima de la organización. El estilo ejemplar, establece altos estándares de desempeño y puede ser efectivo en situaciones que requieren resultados rápidos, aunque puede generar presión en los equipos, dando un impacto negativo en el clima. Finalmente, el estilo formativo, se enfoca en el desarrollo de los colaboradores, generando un clima positivo de aprendizaje y crecimiento

Como se mencionó al comienzo del apartado, la teoría del liderazgo ha sido ampliamente estudiada, y tanto Goleman (2005) como Bass (1990) han aportado valiosas perspectivas. Goleman (2005) enfatiza la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, mientras que Bass (1990) distingue entre el liderazgo transformacional y el transaccional.

El liderazgo transformacional, como señalan diferentes autores (Noriega Gómez, 2008; Pons Verdú, y Ramos López, 2012), cuenta con cuatro dimensiones: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los líderes transformacionales según Noriega Gómez (2008), y en línea con la descripción de Bass (1990), inspiran a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial y a contribuir al éxito de la organización. Este estilo busca una transformación profunda de los seguidores, a diferencia del liderazgo

transaccional, que se centra en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de objetivos y la corrección de desviaciones. Por ello, el liderazgo transformacional suele tener un impacto más positivo en el clima organizacional.

Otra perspectiva relevante es la propuesta por Kurt Lewin (1939), psicólogo alemán de la primera mitad del siglo XX. Tomando a Torres (2017), Lewin (1939) hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y *laissez-faire*. Este último, menos explorado en las perspectivas anteriores, se caracteriza por la delegación de responsabilidades y poder en un equipo u organización, sin una abdicación total del control. No obstante, esta aparente autonomía conlleva un riesgo inherente: el líder puede desvincularse de la responsabilidad por el desempeño deficiente de la entidad (Pacsi Choque et al., 2014).

Por otro lado, Santander Open Academy (2023), explica la teoría del liderazgo situacional, presentada por Paul Hersey y Ken Blanchard (1969), ofrece un enfoque práctico para adaptar el liderazgo a diversas circunstancias. Esta teoría propone cuatro estilos de liderazgo situacional: directivo, persuasivo, participativo y delegativo. La elección del estilo adecuado dependerá de la madurez y competencia de los colaboradores, así como de las demandas del equipo. Una de las mayores fortalezas de esta perspectiva es su impacto positivo en el desarrollo del talento. Al evaluar constantemente la madurez y competencia de los miembros del equipo, el líder fomenta el crecimiento individual, fortaleciendo habilidades y confianza, lo que a su vez construye un equipo más competente y cohesionado a largo plazo.

Asimismo, Simon Dolan (1997), reconocido experto en gestión de recursos humanos y psicología del trabajo, realizó un aporte significativo al campo del liderazgo al proponer el concepto de liderazgo basado en valores y desarrollar el modelo triaxial. Este modelo proporciona un marco útil para categorizar, clarificar y priorizar los valores en tres dimensiones interrelacionadas: ético-sociales, emocionales y económico-pragmáticos. La confianza actúa como el elemento fundamental que cohesiona estas tres dimensiones. Al comprender los valores de una empresa, es posible evaluar la alineación de los empleados con la misión y visión de la organización. (López, 2017).

En este sentido, Cannice, M Koontz, H, y Weihrich, H. (2012)., en su libro *Administración: Una perspectiva global*, hace hincapié acerca de la importancia del liderazgo

para la supervivencia de las organizaciones. En los últimos años, marcados por cambios rápidos e incertidumbre, el papel de los líderes se ha vuelto aún más crucial para guiar a sus equipos. Ante ello, es de gran importancia que las organizaciones inviertan en equipar a los líderes con las herramientas, cursos y capacitaciones necesarias. En el liderazgo actual, es importante el desarrollo y aprendizaje de habilidades interpersonales, emocionales, así como estratégicas. Entre ellas se destacan la empatía, la inteligencia emocional, y la adaptabilidad, siendo este último de gran importancia debido al contexto volátil y con incertidumbre en el que nos encontramos en la actualidad.

En relación a lo anteriormente mencionado, es importante hacer referencia al impacto que tiene el líder sobre el bienestar de los colaboradores. Peiró y Rodríguez (2008), analizaron la relación entre el estrés laboral, el liderazgo y la salud organizacional. Los mencionados autores destacan que los líderes pueden generar condiciones laborales estresantes, dañando la salud y bienestar de los colaboradores o, por el contrario, promover entornos organizacionales saludables.

Como mencionan Serrano Orellana y Portalanza Ch (2014), la percepción que los empleados tienen del liderazgo influye directamente en el clima organizacional. Ello es importante debido a que, un clima organizacional positivo, fomentado por un liderazgo efectivo, se asocia a un mayor sentimiento de pertenencia y a un mejor desempeño laboral. Por el contrario, un clima negativo puede conducir a un bajo rendimiento y a una disminución del bienestar de los empleados.

Ante lo mencionado, es importante retomar el concepto de clima organizacional, siguiendo a Segredo Pérez (2013), el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones de los miembros de una organización respecto al funcionamiento de la misma. Esta perspectiva, que considera tanto factores internos como externos, se complementa con la definición de Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón (2014), quienes enfatizan el impacto del ambiente laboral en el comportamiento y actitudes de los individuos. Como señalan estos autores, evaluar el clima organizacional permite predecir el desempeño laboral y mejorar la satisfacción de los trabajadores y usuarios. Esta evaluación resulta crucial, ya que el clima organizacional, como indica Segredo Pérez, media la calidad de vida laboral.

Los conceptos abordados hasta el momento resultan fundamentales para comprender el eje de sistematización que he seleccionado, ya que, como señalan Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón (2014), el clima organizacional es un factor determinante para garantizar la calidad de los servicios de salud. En otras palabras, un clima organizacional positivo, fomentado por un liderazgo efectivo y un bienestar laboral adecuado, promueve la satisfacción de los empleados, lo que a su vez se refleja en una mejora en la calidad de la atención que se brinda a los pacientes.

7.3 LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS EN EL ÁMBITO DE LA SALUD

El liderazgo en el ámbito de la salud es un tema crucial en la actualidad, especialmente en un contexto marcado por desafíos y demandas cada vez más complejos y exigentes. Como señala Jaime del Barrio Seoane (2023), un liderazgo efectivo en la atención sanitaria trasciende los cargos administrativos, abarcando a todos los profesionales que interactúan con pacientes, familiares y equipos de trabajo.

Si bien, como señalan Contreras Carreto y Ramírez Montiel (2020), no existe una estructura de liderazgo rígida e identificable en las instituciones de salud, ya que ello dependerá de la visión de cada institución, lo que conlleva a que cada líder asuma un estilo diferente.

Sin embargo, retomando a del Barrio Seoane (2023), es importante que un líder en el sector salud posea la capacidad de tomar decisiones informadas, comunicarse eficazmente, fomentar el trabajo en equipo y gestionar los cambios de manera rápida y efectiva, adaptándose y aprendiendo continuamente. Asimismo, es fundamental reconocer el creciente protagonismo del paciente informado y actuar con empatía e integridad ética.

En este contexto, entre los principales desafíos que enfrentan los líderes en este ámbito, se destaca la presión constante por la alta demanda de atención, la escasez de recursos y la necesidad de mantener una oferta de servicios adecuada y de calidad.

Además, como bien mencionan Contreras Carreto y Ramírez Montiel (2020), en las instituciones de salud nos encontramos frente a los desafíos del liderazgo, donde a menudo los profesionales clínicos ascienden a puestos directivos sin la capacitación administrativa necesaria o por desconocimiento de su rol de líder.

Ante lo anteriormente mencionado, Jackley (2024), hace referencia a la importancia de recursos humanos en el sector de la salud, fundamentales en la atención médica. Siendo los equipos de recursos humanos quienes ayudan a mejorar los resultados de salud brindando apoyo a médicos, enfermeros y otros profesionales que brindan atención al paciente. Asimismo, el área de recursos humanos de las instituciones de salud colabora estrechamente con la dirección para diseñar e implementar estrategias organizativas que beneficien tanto a los colaboradores como a los pacientes y la institución en su conjunto.

En conclusión, el liderazgo en el sector salud se enfrenta a desafíos complejos y cambiantes que exigen una gestión del talento humano estratégica y efectiva, siendo los equipos de recursos humanos aliados estratégicos de los líderes. Por lo tanto, es fundamental fomentar un trabajo en conjunto entre líderes y el área de recursos humanos para crear instituciones donde se ofrezca una atención de calidad y se promueva el bienestar de todos los involucrados.

8. MODALIDAD DE TRABAJO

Para comenzar a explicitar la modalidad de trabajo considero pertinente, en el presente apartado, hacer referencia al concepto de sistematización de experiencias. Jara Holliday (s.f), menciona que la misma, es una interpretación crítica de nuestras experiencias, las cuales son procesos históricos y sociales dinámicos, complejos, vitales y únicos, de los cuales, a partir de su ordenamiento y reconstrucción del proceso vivido, se obtiene aprendizajes y conocimientos que se buscan comunicar a otras personas. El autor menciona que la reflexión crítica “significa interrogar la experiencia y dejarse interrogar por ella, por sus características, por los hallazgos que el proceso que llevamos a cabo nos presenta, por las tensiones o momentos significativos que vamos encontrando” (p. 72). Además, hace referencia a que una buena sistematización conlleva un proceso de transformación de las prácticas, de nosotros mismos, nuestra manera de pensar, actuar y sentir.

Al abordar la sistematización de mis prácticas en la Clínica Universitaria Reina Fabiola, considero pertinente resaltar las bases epistemológicas propuestas por García y Tirado (2010), las mismas son relevantes a tener en cuenta en el momento de la realización de la misma. La primera es en relación a la unidad entre el sujeto y objeto de conocimiento, ya que se busca producir conocimientos sobre la propia experiencia y práctica. La segunda base epistemológica es acerca de la unidad entre quien sabe y actúa, debido que con la misma se busca saber, ser y hacer más. Es con estas dos bases epistemológicas que la sistematización de experiencias rompe y cuestiona la dicotomía de la objetividad y lo subjetivo. En este sentido, mi análisis se posiciona como una construcción subjetiva, anclada en mi experiencia y perspectiva particular.

Volviendo con el texto de Jara Holliday (s.f), considero relevante retomar lo que menciona el autor en relación a que, para definir el objetivo es de importancia tener en cuenta “la misión y estrategia institucional, así como los intereses y las posibilidades personales” (Jara, s.f, p. 8). Es por ello que retomé y releí la misión y visión de la Clínica de la Reina Fabiola para vincularlos con mis intereses personales. En la página web de la clínica se menciona “Somos una Clínica Universitaria donde el hacer se centra en la persona y su familia, comprometidos con la excelencia en la asistencia, formación integral, e investigación aplicada” (*Reina Fabiola*, s. f.) y, como visión “Crecer en un modelo de gestión que afiance la identidad institucional impulsando áreas estratégicas, para ser referentes en la experiencia del paciente” (*Reina Fabiola*, s. f.). Ello me llevó a reflexionar sobre la importancia del bienestar organizacional como factor clave para brindar una atención de calidad al paciente y su familia. En este contexto,

el liderazgo emerge como un elemento fundamental para facilitar u obstaculizar el logro de este objetivo.

Como punto de partida de la sistematización de experiencia, cuento con los registros de campo que elaboré durante mis prácticas pre profesionales, los mismos constituyen un valioso repositorio de información, siendo la base de mi trabajo. En ellos documenté detalladamente mis actividades, reflexiones y emociones.

Al servicio de mi eje de sistematización, utilizo como fuente de información los registros de campo vinculados con mi participación activa en llamadas para la realización de encuestas de egreso de aquellos ex colaboradores que han renunciado y/o finalizado su contrato en los años 2023 y 2024 hasta el mes de octubre. Llevé a cabo 74 llamadas telefónicas, de las cuales obtuve 26 encuestas. También, en mis registros se encuentra detallada mi participación en el armado de la encuesta de clima laboral y la recepción de las respuestas de la misma a fines de septiembre y comienzos de octubre. La misma fue enviada por email a los colaboradores de la CURF divididos en 3 segmentos: Personal en relación de dependencia, Profesionales Independientes y Residentes. La encuesta fue enviada el día 30-09-2024 y tuvieron tiempo de responder hasta el 09-10-2024. La misma contó con una participación del 45%, lo que equivale a 611 respuestas de una población general de 1361 empleados.

Por otro lado, también utilizo el registro de mi participación como observadora participante en la capacitación de liderazgo propuesta por la clínica para aquellos colaboradores que se encuentran en puestos de referentes, supervisores y jefes, que se realizó en el mes de octubre del 2024. Además, utilizo de mis registros de campo, conversaciones relevantes con mi referente institucional durante mis prácticas, así como aquellas entrevistas que llevé a cabo, al gerente del área de recursos humanos, la licenciada en psicología encargada de la selección de personal y mi referente institucional. A partir de todo ello es que llevo a cabo el análisis en profundidad de mi experiencia y puedo extraer aprendizajes significativos que se verán reflejados en el presente trabajo.

Por último, es de suma importancia recalcar que mi participación en las diferentes actividades dentro de la CURF y los datos recabados de las mismas en los registros de campo cuentan con la implicancia ética del ejercicio profesional. Teniendo en cuenta los principios de

respeto por la dignidad de las personas, el cuidado competente, la integridad, las responsabilidades profesionales y científicas que se mencionan en el artículo 7106 (2016) del Código de Ética del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba. Además, en todo momento se ha tenido en cuenta la norma deontológica del FEPPRA acerca del secreto profesional, garantizando la confidencialidad de la información recabada en el ejercicio de la práctica profesional para prevenir cualquier tipo de daño, garantizando la integridad de la sistematización que realizaré y protegiendo los derechos de los involucrados en la misma.

9. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

9.1 ELECCIÓN DEL CONTEXTO E INSTITUCIÓN

Al momento de elegir un contexto e institución para la ejecución de las prácticas pre profesionales de la Carrera de Licenciatura en Psicología, opté como primera opción dentro del contexto organizacional-laboral, el instituto de salud Clínica Universitaria Reina Fabiola. La elección de la misma se debe a su prestigio y la propuesta que esta presenta para la realización de las prácticas de la carrera. Particularmente tengo un gran interés acerca del clima laboral y su implicancia en el bienestar o malestar de los trabajadores en los diferentes ámbitos de su vida, como se puede evidenciar tras la teoría expuesta con anterioridad. Además, considero de gran importancia el desarrollo de los trabajadores, como motivación para los mismos y, por ende, un mejor desempeño laboral, lo cual no solo beneficia al empleado sino también a la empresa y/u organización que los contrata. Esto último, se logra también gracias a las capacitaciones. Todo ello, es decir, el clima laboral, el desarrollo de los trabajadores y las capacitaciones, se considera de gran importancia en la Clínica, debido a que el bienestar en los colaboradores se refleja en la prestación de salud que brindan, y es de vital importancia debido a que se trabaja con la salud de los pacientes que concurren a la misma.

9.2 PRIMERAS APROXIMACIONES EN LA INSTITUCIÓN

Al quedar seleccionada para la realización de las prácticas en la mencionada institución de salud, me sentí entusiasmada y motivada por todo lo anteriormente explicitado. Me encontré aun con mayor entusiasmo y ganas de comenzar a ser practicante en la clínica, tras la entrevista

de presentación en la cual conocí a mi referente institucional, quien me mostró los grandes conocimientos que tenía con respecto a la clínica por trabajar en la misma hace varios años. Al finalizar la entrevista, me fui con una muy buena impresión acerca de las personas con las que me iba a encontrar realizando las prácticas pre profesionales dentro de la institución.

El primer día de prácticas, al ingresar a la institución, me realizaron una inducción para comenzar a ser parte de la misma. Para ello, comenzaron relatando la historia de la Clínica junto con su misión, visión y valores. En cuanto a esto, identifiqué un fuerte énfasis sobre la importancia de una buena atención al paciente y su familia. Algo que a lo largo de la práctica se siguió recalcando. Además, hicieron hincapié en la confidencialidad de los datos de los pacientes. En la misma me presentaron el organigrama, así como la planificación estratégica que se está ejecutando actualmente y la acreditación por ITAES, ambas cuestiones explicitadas anteriormente. Además, me presentaron la llamada “red social” de la comunidad CURF, una herramienta de comunicación interna en donde se encuentran toda la información necesaria a la hora de trabajar en la institución. Por último, y tras realizar el recorrido de las sedes de Barrio General Paz de la clínica, procedieron a darme la credencial que indica que formaba parte de la misma.

Al comenzar las prácticas me sentí cómoda con el ambiente laboral, las asistentes del Área de Recursos Humanos con las que me encuentre trabajando en la oficina los días que concurrí, así como con mi referente institucional. Considero importante destacar, la empatía, comprensión y flexibilidad por parte de mi referente institucional con respecto a los días y horarios para la realización de las prácticas, su actitud para conmigo fue de gran ayuda para facilitar el desarrollo de las mismas.

Durante el primer mes de las prácticas me encontré llevando a cabo tareas administrativas relacionadas con la realización y armado de carpetas de ingreso, en donde se encuentra documentación a firmar por el ingresante como la declaración jurada de datos personales y del domicilio, la recepción de descripción de puesto, el seguro de vida, la recepción de la lista de asignaciones de Anses, el instructivo para fines fiscales de AFIP, la recepción de compromiso de reglamento interno, notificaciones varias y la recepción del instructivo de la comunidad. Además, otros documentos que le brindan información al ingresante como la descripción de puesto, una copia del seguro de vida, el listado de asignaciones de Anses, la

notificación de AFIP, notificaciones varias y el instructivo de la comunidad CURF. Todo ello se entrega luego de la inducción.

Por otro lado, llevé a cabo el seguimiento de capacitaciones a través de la carga de datos en el sistema de aquellos colaboradores que habían realizado determinadas materias de capacitación, y el envío de capacitaciones a quienes no las hayan realizado. Asimismo, cumplí el rol de observadora participante en inducciones a ingresantes de la clínica. Además, con el paso del tiempo dentro de la institución, comencé a participar de entrevistas, una de ellas vinculada a la jornada laboral, la misma fue realizada a una colaboradora que se encuentra en el sector de limpieza, la misma expresó malestar debido a la carga horaria laboral. Otra de las entrevistas que presencié estuvo vinculada con el clima laboral en el ámbito del quirófano. De igual manera, pude participar de entrevistas de selección de personal a personas con discapacidad para cubrir el puesto vacante de asistente de centro de contacto de la clínica. Además, participé de un assessment center para cubrir licencias en el área de secretaría, con sus posteriores entrevistas individuales a quienes fueron seleccionadas tras el mismo, y otros assessment center para cubrir el puesto vacante de enfermería.

9.3 REFLEXIONES Y DESPERTAR DE MI INTERÉS

La participación de las diferentes entrevistas despertó mucho entusiasmo en mí, debido a que pude poner en práctica el rol del psicólogo laboral. En las primeras entrevistas mencionadas puse en práctica la escucha activa acerca de los problemas que aquejan a los trabajadores, lo cual es de gran importancia, para poder pensar con posterioridad cómo ayudar al bienestar de los mismos y por ende un buen clima laboral. En las últimas entrevistas, vinculadas a la selección de personal, también puse en práctica la escucha activa de los postulantes y el prestar atención a si cumplen con el perfil necesitado para el puesto. Asimismo, realicé las entrevistas de egreso que mi referente me propuso llevar a cabo, otra oportunidad para poner en práctica mi futura profesión. En esta última, cautivó mi atención escuchar a

algunos ex colaboradores de la clínica, los cuales expresaron que, entre uno de sus motivos de renuncia era su conductora y el malestar que la misma causaba en el equipo de trabajo y en su salud. Por otro lado, la mayoría expresó satisfacción con respecto a su conductor, lo cual también me pareció interesante, debido a que me permite ver el contraste y hacer una reflexión acerca de la importancia de un buen líder. Además, al mencionarle mi interés a mi referente institucional, acerca de la figura del líder, la misma me propuso asistir como observadora participante a la capacitación de liderazgo propuesta por la clínica para aquellos colaboradores con un puesto de conducción en las diferentes áreas de la institución. Esta consistió en cuatro clases en donde se hicieron mención de temas como la importancia de la gestión del bienestar del equipo, los estilos de liderazgo, la motivación del equipo, la comunicación y agilidad emocional. Considero la participación de la misma, una gran oportunidad, debido a que me aportó conocimientos importantes tanto para la realización de mi trabajo integrador final, como para mi futuro profesional y personal.

Al haberme encontrado realizando las prácticas pre profesionales en la mencionada institución de salud, me surgieron ciertos intereses. Lo primero que resonó en mí fue el escuchar al gerente del área de recursos humanos mencionar los recortes a necesarios a realizar debido al contexto que estamos atravesando los argentinos. Esto llevó a cuestionarme acerca de cómo el contexto económico del país afectaba a la Clínica, su desarrollo y los trabajadores de la misma.

Por otro lado, mi referente institucional, me enseñó los resultados de la última encuesta de clima realizada en el año 2022, debido a que este año iba a ser parte de la realización de la misma. La encuesta tiene el fin de realizar un diagnóstico del clima organizacional de la CURF, a través de las percepciones del personal con respecto a la organización, esto para identificar aspectos a mejorar y evaluar los resultados de las mejoras implementadas en base al último diagnóstico realizado. Las dimensiones sobre las que se hace el diagnóstico son: políticas de la clínica, conducción y grupo de trabajo. Con respecto a la dimensión de las políticas de organización, está compuesta por categorías como reconocimiento, participación, comunicación, desarrollo, incentivos, condiciones de trabajo y procesos de trabajo. En la dimensión conducción, las categorías de reconocimiento, confianza, comunicación, desarrollo e incentivo. Y, en la última dimensión, grupo de trabajo, está compuesto por las categorías de convivencia, colaboración, integración y confianza en el grupo. Luego de comentarme todo

ello, pude ver los resultados obtenidos en la última encuesta realizada en el año 2022. En la misma aparecía una baja satisfacción en la dimensión de conducción. Al ver esto, mi referente señaló la importancia del rol del líder, este tema cautivó mi atención.

Por otro lado, en relación a la selección de personal en la cual tuve una primera aproximación, la licenciada en psicología encargada de esta tarea, me presentó el test PDA, que se realiza en la clínica solo para puestos de mandos medios. El mencionado test da el perfil de comportamiento natural, del día a día del postulante y un perfil adaptado, es decir cómo se modifica para la hora de trabajar. La licenciada me explicó que lo que se busca es que entre los dos perfiles haya poco cambio. El test cuenta con ejes como: paciencia, normas, extroversión, riesgo y uno transversal de autocontrol. Cada uno de los ejes tiene una intensidad baja y otra alta, evaluado tanto en el perfil natural como adaptado. Realizando un análisis del perfil de la persona mediante un software. El software dará información acerca de los ejes e intensidades de los mismos, haciendo una descripción de la personalidad del postulante. Es a partir de ella que uno junto con el conductor puede evaluar si el postulante es adecuado para el puesto solicitado, cómo motivar y liderarlo. Además, el test puede realizar un análisis evaluando el grado de compatibilidad entre conductor y empleado, útil para situaciones conflictivas entre ellos.

9.4 CONSOLIDACIÓN DE MI INTERÉS EN EL LIDERAZGO

Tras todo lo mencionado en los párrafos anteriores, pude dilucidar a lo largo de la realización de mis prácticas cierto interés en lo que respecta a la conducción y a la figura del líder dentro de un equipo de trabajo, lo cual fue de gran importancia a la hora de la selección del eje de sistematización para mi trabajo integrador final. Este interés fue intensificando, siendo un primer momento, cuando mi referente institucional mencionó los resultados de la última encuesta de clima realizada en el año 2022, en la cual hubo una baja satisfacción en la dimensión de conducción. En ese momento reflexioné y me realicé preguntas al respecto de la importancia del rol del líder para el bienestar de una institución, ¿Qué se espera de él?, ¿Cómo ser un buen líder?, los desafíos que implica ser un líder, la importancia de una buena

introspección y autocrítica para mejorar como líder, mejorando así a los empleados y la institución. Posteriormente, mi interés se consolidó tras la realización de las encuestas de egreso y mi participación en la capacitación de liderazgo. Además, la explicación del test PDA, reforzó mi interés en el liderazgo. Con el mencionado test, se puede realizar un análisis evaluando el grado de compatibilidad entre conductor y colaborador, útil para situaciones conflictivas entre ambos, viendo cómo motivar al empleado y cómo liderarlo. Todo ello, buscando mejorar el estilo de liderazgo dirigido al colaborador, la relación, el ambiente laboral y el trabajo que realiza el colaborador.

10. SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

En el presente apartado del trabajo, se encuentra explicitada la sistematización de las prácticas pre profesionales que he realizado en la mencionada Clínica durante los meses de mayo a noviembre del año 2024. Aquí se detallan los objetivos específicos explicitados anteriormente.

En primer lugar, se describen las competencias, habilidades y valores de la figura del líder promovido por la institución de salud en donde he llevado a cabo las prácticas, así como también los desafíos actuales del mismo.

En segundo lugar, se presenta la percepción de colaboradores y ex colaboradores de la institución de salud sobre sus líderes, basadas en encuestas de egreso y clima organizacional, permitiendo así entender el impacto que tiene el líder en el bienestar de los colaboradores de un equipo e identificando tanto aspectos positivos como aquellas oportunidades de mejora.

Finalmente, se encuentran descritas las estrategias utilizadas por el psicólogo profesional dentro de la institución para promover el bienestar organizacional a través del liderazgo.

10.1- CARACTERÍSTICAS DE LA FIGURA DEL LÍDER PROMOVIDO POR LA INSTITUCIÓN DE SALUD

He abordado previamente la diversidad de perspectivas y estilos de liderazgo existentes. Estos varían considerablemente, desde un liderazgo más autoritario y centrado en la dirección hasta uno más participativo y orientado a la colaboración. La selección del estilo de liderazgo más adecuado, aunque influenciada por la situación, dependerá en gran medida de factores como los valores y la cultura arraigados en la institución, así como de las demandas y características particulares del equipo que se lidera.

En el contexto de mis prácticas pre profesionales, la institución de salud en la que me desempeñé, se distingue por su enfoque en “El lado humano de la medicina”, tal como se evidencia en su lema institucional. Esta filosofía, que se encuentra intrínsecamente ligada a su misión, visión y valores (previamente explicitados), resulta fundamental para caracterizar la figura de líder que promueve la clínica.

A partir de mi participación en entrevistas de selección de personal, así como también en entrevistas a referentes dentro del área de recursos humanos de la clínica, he logrado dilucidar las características que un líder debe poseer y que son promovidas dentro de la institución.

En este sentido, la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos permitió profundizar aún más en la figura del líder promovido por la clínica. Según sus palabras, la institución busca líderes que se alineen firmemente con los valores institucionales, afirmando que “los valores están o no están”, y que estos no se negocian ni se enseñan, sino que se espera que estén presentes de base en el perfil del líder. Lo técnico es desarrollable, pero el aspecto valórico es innegociable. Además, se destacó la importancia del profesionalismo y del desarrollo continuo, no solo en términos técnicos sino también personales, ya que “el líder debe estar orientado al paciente y a su familia, siempre con profesionalismo y alineado a la cultura organizacional”. (Entrevista a gerente, registro 61, 18 de octubre de 2024)

Como características del líder ideal dentro de la institución se destaca el profesionalismo y la importancia de un desarrollo continuo, en donde los líderes busquen crecer y desarrollarse. Es importante que el líder sea promotor de desarrollo, guiando y brindando herramientas para el crecimiento de sus colaboradores. Asimismo, se valoran las llamadas “habilidades blandas” como empatía, escucha activa, acompañamiento, manejo de emociones y comunicación abierta y efectiva. En palabras de una referente del área de Recursos Humanos: “Un líder debe acompañar a su gente, escucharla, manejar las emociones, sostener el equipo y desarrollarlo” (Entrevista a referente, registro 62, 4 de noviembre de 2024). Se espera que el líder sea flexible y se adapte a los cambios, como el trabajo híbrido o las nuevas generaciones. Estas últimas características, se refuerzan por el contexto post pandémico, como hace referencia Hilary Haynes (2021), Directora global de desarrollo de liderazgo de Grant Thornton International, dicho contexto ha resaltado la importancia de habilidades como la adaptabilidad al cambio, la

innovación y la colaboración dentro de la organización. En este sentido, los líderes exitosos estructurarán su liderazgo en torno a las conexiones dentro de la empresa, trabajando con los miembros del equipo y demostrando empatía hacia ellos. Fomentando de esta manera, un ambiente de bienestar laboral, en donde se ven beneficiados tanto los colaboradores como los pacientes que son atendidos por los mismos.

Se rechazan características como el autoritarismo dentro de la institución, “el que no escucha, el que no está dispuesto a cambiar”. Tampoco el liderazgo laissez faire, ya que, si bien se valora la autonomía, se espera que el líder brinde dirección y acompañamiento. Así como la falta de habilidades blandas anteriormente mencionadas.

Como desafíos actuales del liderazgo en el ámbito de la salud los entrevistados mencionaron falta de vocación y motivación por parte de las nuevas generaciones, quienes a veces carecen de un norte profesional claro. Por otro lado, el gerente de Recursos Humanos, destacó que los líderes actuales se muestran más atentos al bienestar integral de sus equipos, valorando la dimensión humana, mientras que los de la “vieja escuela” suelen tener un enfoque más técnico y directivo, aunque también aportan una dedicación y experiencia valiosas. En este cruce generacional, el desafío consiste en integrar lo mejor de ambos perfiles. Además, la presión económica, debido a que las dificultades económicas del sector salud generan desgaste y rotación de personal.

“...Hay una gran parte de la generación post universitaria o quizás post pandemia, o las nuevas generaciones en sí, no tienen tan claro el norte profesional de la carrera. Han estudiado quizás por mandato y cuando se reciben no tienen esa motivación adicional para crecer, esforzarse, antes era más fácil y hoy los líderes se están encontrando con esta realidad, es un tema que les preocupa a los líderes y desde recursos humanos estamos tratando de brindar algunas herramientas para acompañar para que puedan gestionar tranquilos” (Entrevista a gerente, registro 61, 18 de octubre de 2024).

Asimismo, otro desafío a destacar, es la innovación constante, debido a la importancia que tiene adaptarse a los cambios y avances.

Según Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011), la globalización, los cambios económicos y sociales, junto con el avance de las nuevas tecnologías de la comunicación, han generado nuevos retos, roles y funciones en el liderazgo. Entre estos desafíos se destaca la necesidad de contar con equipos interdisciplinarios y un liderazgo compartido, debido a la creciente complejidad e incertidumbre del entorno. Asimismo, las nuevas formas de trabajo,

como el teletrabajo, han generado la necesidad y demanda de un liderazgo remoto capaz de gestionar equipos a distancia.

Es importante resaltar el concepto de liderazgo complejo, descrito por Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011), quienes lo definen como “un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación” (p. 41). Este enfoque reconoce que el liderazgo no es un fenómeno lineal, sino un proceso en constante evolución y dinámico.

Esta perspectiva teórica se vincula estrechamente con la información recabada en las entrevistas realizadas, en relación con las demandas actuales hacia los líderes, así como también los desafíos que este enfrenta en contextos de alta complejidad, como lo es el sector de la salud. La noción de liderazgo complejo se refleja en la valoración positiva hacia aquellos líderes capaces de adaptarse a los cambios, gestionar la incertidumbre y fomentar la colaboración interdisciplinaria, aspectos que se tornaron aún más visibles durante el contexto pandémico y pos pandémico. En este sentido, el teletrabajo, como uno de los cambios introducidos por la pandemia, también se hace presente en la clínica, lo que refuerza la necesidad de considerar las competencias asociadas al liderazgo remoto, tal como lo plantean los autores.

En la actualidad, en los líderes dentro de la CURF, se pueden ver tanto fortalezas como debilidades. Dentro de las fortalezas se destaca la formación en herramientas de gestión y protocolos, el enfoque en el bienestar del paciente y el entendimiento del propósito de la institución y el trabajo en salud. Por otro lado, las debilidades mencionadas por los entrevistados son la dificultad para fidelizar a los empleados y brindar feedback de desarrollo, la falta de tiempo para dedicar a la gestión del equipo, así como de adaptación de los líderes a las nuevas generaciones. Además, la visión autoritaria de alguno de ellos, como así también la ausencia de un plan de desarrollo de liderazgo a largo plazo:

“Como debilidad puede ser que por ahí cueste tener esa fidelización con los empleados, es decir, prestarles el tiempo para escucharlos, generar buenas devoluciones de feedback de desarrollo, el ver quiénes son talento, pensar en el equipo, creo que es por falta de tiempo. Hay tanto por hacer, por ahí lo que es prioritario no es eso sino otras cosas, como por ejemplo la atención del paciente” (Entrevista a referente, registro 62, 4 de noviembre de 2024).

Al obtener estas respuestas por parte de los entrevistados, es que se puede pensar en base a los estilos de liderazgo anteriormente mencionados, una combinación de estilos de liderazgo.

En primer lugar, teniendo en cuenta la perspectiva de Goleman (2005), la clínica parece alejarse del estilo coercitivo, ya que este se caracteriza por demandas inmediatas y enfoque en el cumplimiento, lo cual puede generar un clima laboral negativo. Si bien se menciona la importancia del profesionalismo y el cumplimiento, no se observa una imposición autoritaria, sino más bien un enfoque en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

En segundo lugar, la clínica parece adoptar elementos de varios estilos de liderazgo propuestos por el mencionado autor. El estilo orientativo se refleja en la importancia de una visión compartida y una clara orientación. El estilo afiliativo se refleja en la valoración de habilidades blandas como la empatía y la comunicación, que fomentan un ambiente de confianza. El estilo democrático se manifiesta en la promoción de la participación y el consenso. Por último, el estilo formativo se refleja en la importancia del desarrollo continuo y las oportunidades de crecimiento para los colaboradores.

En cuanto a las teorías de Bass y Lewin (1939), la clínica parece promover un liderazgo transformacional, ya que se busca inspirar a los colaboradores, desarrollar su potencial y contribuir al éxito de la organización. Se valora la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, características propias de este estilo de liderazgo. En cuanto a los estilos de Lewin, al igual que con Goleman, la clínica se aleja del liderazgo autoritario, acercándose más a un liderazgo democrático o *laissez faire*, aunque este último con cierta precaución, ya que se espera que el líder brinde dirección y acompañamiento, sin abdicar de su responsabilidad.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) también parece relevante, ya que se menciona la importancia de adaptar el liderazgo a diversas circunstancias y a la madurez y competencia de los colaboradores. La clínica podría estar promoviendo un liderazgo participativo o delegativo en función de las necesidades del equipo y de cada colaborador.

Finalmente, el liderazgo basado en valores de Dolan (1997) también se tiene en cuenta en la clínica, ya que se menciona la importancia de la confianza y la alineación de los empleados

con la misión y visión de la organización. La clínica busca promover una cultura centrada en el paciente y el "lado humano de la medicina", lo cual debe reflejarse en el liderazgo.

Por otro lado, tras realizar las entrevistas a los referentes de recursos humanos, identifiqué propuestas de mejora que considero importante seguir consolidando el modelo de liderazgo dentro de la clínica. Una de ellas es la creación de planes de desarrollo de liderazgo a largo plazo para formar líderes internos y evitar la necesidad de buscar personal externo para liderar, brindando herramientas de gestión, liderazgo y habilidades blandas tanto a los líderes actuales como potenciales.

Asimismo, el área de recursos humanos considera importante su rol de brindar apoyo y acompañamiento a los líderes, ya que, estos últimos son un pilar fundamental para el bienestar laboral. De igual manera, en una de las entrevistas se mencionó la importancia de una participación activa por parte del líder en la selección de personal, así como en la motivación y desarrollo de los colaboradores, siendo de esta manera un socio estratégico de recursos humanos:

“Nosotros consideramos que el jefe tiene que ser como una especie de socio estratégico del área de recursos humanos. No solamente se tiene que centrar en sus procesos específicos del área, sino participar también en la detección de la necesidad de selección de personal... también después velar por la motivación, capacitación, por acciones de clima. Todo eso hace a la gestión del líder, consideramos que es un pilar muy importante dentro de la institución y por eso lo fomentamos” (Entrevista a gerente, registro 61, 18 de octubre de 2024).

Ante ello, es que se puede pensar que, al implementar y fortalecer estas propuestas, se consolidaría un modelo de liderazgo adaptado a las necesidades de la clínica, promoviendo un clima laboral más positivo y alineado con los valores de la institución de salud.

10.2 - PERCEPCIÓN DE COLABORADORES Y EX COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN DE SALUD ATRIBUIDAS A SUS LÍDERES, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LA PROMOCIÓN DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

El liderazgo es un factor determinante en el bienestar de los empleados. Según Serrano Orellana y Portalanza Ch (2014), la forma en que los empleados perciben a sus líderes moldea el clima organizacional, lo que a su vez afecta su bienestar y desempeño. Un liderazgo positivo crea un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y motivados, lo que se traduce en un mayor compromiso y productividad. Por el contrario, un liderazgo deficiente puede generar un clima negativo que perjudica el bienestar y el rendimiento de los empleados.

En este sentido, resultó particularmente significativo para mí poder participar en dos herramientas de medición utilizadas por el área de Recursos Humanos: la encuesta de egreso y la encuesta de clima organizacional de 2024. Ambas experiencias no solo me brindaron una oportunidad de aprendizaje técnico, sino que también me enfrentaron con los desafíos humanos que conlleva recolectar y analizar información sensible sobre la percepción de los colaboradores hacia sus líderes.

La encuesta de egreso fue llevada a cabo con el objetivo de analizar la percepción de los ex colaboradores que realizaron su renuncia o finalizaron su contrato en el periodo de enero 2024 y julio del 2024. Esta fue una de las primeras actividades en las que me involucré activamente y desde un primer momento, me enfrenté a varios desafíos, especialmente en la etapa de contacto con los ex colaboradores. Si bien se intentó contactar al 100% de los empleados que renunciaron, solo un 34% accedió a responder. Me encontré con situaciones donde los ex colaboradores no querían participar, ya fuera por falta de tiempo, desinterés o, en algunos casos, desconfianza respecto al uso que se daría a sus respuestas, otros no atendían o contestaban de manera monosilábica, generando cierta frustración.

Al finalizar las llamadas telefónicas, participe del análisis de los datos de la encuesta. El informe del análisis de la misma, dio como resultado que, en el período comprendido entre enero y julio de 2024, se registraron un total de 73 bajas en la clínica. De estas, 50 (68,4%) fueron por renuncia y 23 (31,5%) por finalización de contrato. Del total de 50 renunciadas, se

intentó contactar al 100% de los empleados para realizar la encuesta de egreso. Sin embargo, solo se logró contactar a 17 personas, lo que representa un 34% de la muestra. Las renunciaciones se distribuyeron en diversos departamentos, siendo Enfermería el más afectado con 27 casos. Le siguen Atención al Paciente con 12 renunciaciones, Compras y Soporte Hospitalario y Farmacia con 8 cada uno. Es importante destacar que no se logró obtener información sobre las renunciaciones en todos los departamentos, por lo que la baja tasa de respuesta (34%) limita la representatividad de los resultados.

Ante estos resultados, surgieron preguntas y reflexiones acerca del por qué la tasa de respuesta de la encuesta es tan baja (34%), ¿los colaboradores que renunciaron no quisieron responder por falta de tiempo, desinterés o desconfianza? ¿Cómo se podría mejorar la metodología para obtener mayor información?

En cuanto a las bajas en el área de enfermería, surgen preguntas: ¿Por qué enfermería tiene una rotación tan alta?, ¿Se debe a la sobrecarga laboral, las condiciones de trabajo, los salarios, la falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento dentro de la institución?, ¿Cómo influye el liderazgo en esta problemática?

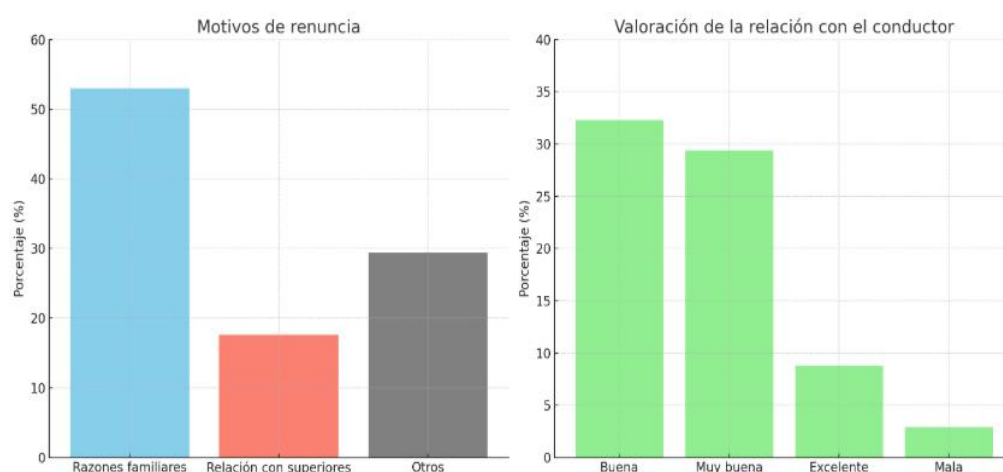
Al haber realizado las encuestas de egreso y obtener respuestas de los ex colaboradores, considero como uno de los factores clave en esta problemática, la alta demanda laboral y el agotamiento profesional. Los turnos extensos, sumados a la carga emocional inherente a la profesión, pueden llevar a muchos profesionales a buscar nuevas oportunidades en instituciones que ofrezcan otras condiciones laborales, especialmente en un sector competitivo.

Según Deloitte Insights (2024), el sector salud enfrenta una crisis de retención en el área de enfermería. Las enfermeras, consideradas la columna vertebral del sistema de salud, experimenta altos niveles de agotamiento. La sobrecarga de trabajo, la escasez de personal, los salarios insuficientes y la falta de reconocimiento han provocado un aumento en la rotación y abandono de la profesión. Esto se ha intensificado desde la pandemia de Covid-19, dejando a muchas instituciones con dificultades para mantener una atención de calidad. La alta rotación no solo reduce la continuidad del cuidado, sino también incrementa los costos de contratación y capacitación de nuevo personal. Además, repercute en la cohesión del equipo de trabajo y el clima laboral, afectando el rendimiento y la motivación del equipo de trabajo.

En la encuesta de egreso realizada, los motivos de renuncia varían. La mayoría de los encuestados (53%, 9 personas) mencionó razones familiares, mientras que un 17,6% (3 personas) señaló la relación con sus superiores como motivo de salida. El restante 29,4% indicó otros motivos. Este dato sugiere que, si bien los factores personales ocupan un lugar relevante en la decisión de renunciar, al menos en la respuesta brindada, las relaciones dentro del ámbito laboral también tienen un peso significativo, especialmente el vínculo con figuras de liderazgo.

En cuanto a cómo valoran esa relación con sus superiores, teniendo en cuenta tanto a aquellos que renunciaron como los que finalizaron su contrato. Un 13,6% predominó la percepción “buena” (32,3%), seguida por “muy buena” (29,4%) y “excelente” (8,8%). Solo un 2,9% la calificó como “mala”. Estos resultados sugieren que, si bien existe una percepción mayoritariamente positiva respecto a los líderes inmediatos, también se evidencian áreas de mejora. La presencia de valoraciones neutras o negativas, aunque en menor medida, podría indicar la necesidad de seguir fortaleciendo los vínculos laborales y las habilidades de liderazgo.

A continuación, en el siguiente gráfico se visualizan de manera conjunta estos dos aspectos relevantes extraídos de la encuesta de egreso: los motivos de renuncia y la valoración de la relación con el conductor (líder inmediato).



La encuesta de clima organizacional fue llevada a cabo con el objetivo de evaluar la percepción de los distintos integrantes de la CURF sobre los distintos aspectos que intervienen en el ámbito institucional, y en función del mismo, implementar acciones que contribuyan a la generación de un ambiente profesional cálido y satisfactorio. La recolección de información se realizó a través de encuestas digitales, las que se enviaron por email a todos los colaboradores de la CURF divididos en 3 segmentos: Personal en relación de dependencia, Profesionales Independientes y Residentes. La encuesta fue enviada el día 30-09-2024 y tuvieron tiempo de responder hasta el 09-10-2024. Desde mi experiencia en este proceso, observé que, si bien el envío del cuestionario fue ágil, uno de los principales desafíos fue incentivar la participación.

La encuesta de clima organizacional es una herramienta implementada con el objetivo de evaluar la percepción de los colaboradores respecto a distintos aspectos de su experiencia laboral. En principio, la misma se encuentra prevista a realizar todos los años, sin embargo, la última aplicación tuvo lugar en el año 2022.

Esta evaluación se estructura en torno a tres indicadores principales: Grupo, Políticas Ocupacionales y Conducción, cada uno de los cuales contiene subindicadores específicos. En el caso del indicador Grupo, se valoran aspectos como la integración, colaboración, confianza y convivencia. El indicador de Políticas Ocupacionales contempla variables como el reconocimiento, los procesos de trabajo, la participación, el desarrollo y los incentivos. Por su parte, el indicador Conducción incluye la evaluación de confianza, comunicación, incentivos, desarrollo y reconocimiento vinculados a las figuras de liderazgo.

Una vez finalizada la aplicación de la encuesta, el procesamiento de los datos es realizado por el área de Operaciones, encargada de analizar y consolidar los resultados. Posteriormente, esta área remite los informes al área de Capacitación, Desarrollo y Bienestar, la cual tiene la responsabilidad de llevar a cabo la devolución de resultados. Esta devolución se realiza tanto a la Dirección, como a los jefes de área y a los conductores de cada sector, con el propósito de promover espacios de reflexión y trabajo conjunto que permitan generar propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

La encuesta de clima laboral, que abarcó las categorías de grupo, políticas organizacionales y conducción, contó con una participación del 45%, lo que equivale a 611 respuestas de una población general de 1361 empleados.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Grupo: El nivel de satisfacción en esta categoría se mantuvo estable en un 80%, sin variaciones significativas en comparación con la encuesta de clima anterior realizada en 2022.

Conducción: La satisfacción en esta área experimentó un ligero aumento de 1 punto porcentual en comparación con la encuesta anterior, alcanzando un 69% de satisfacción.

Políticas Organizacionales: Se observó una disminución en la satisfacción con las políticas organizacionales, con un 62% de satisfacción en la presente encuesta, en comparación con la anterior.

Índice de Satisfacción General: El índice de satisfacción general de la clínica también reflejó una disminución, alcanzando un 73% en esta ocasión.

En relación con los datos obtenidos en el indicador de “Conducción”, resulta relevante destacar la diferencia porcentual observada en comparación con los resultados de la encuesta de egreso. En particular, el aumento del nivel de satisfacción podría estar vinculado a diversos factores. Uno de ellos podría ser una mejora en las habilidades de liderazgo por parte de los conductores, entre el período en que se llevó a cabo la encuesta de egreso (dirigida a ex colaboradores) y el momento en que se aplicó la encuesta de clima organizacional (respondida por el personal activo). En este sentido, es posible que las capacitaciones en liderazgo brindadas por la clínica hayan tenido un impacto positivo en la percepción de los colaboradores respecto a sus líderes, contribuyendo así al aumento del nivel de satisfacción en este indicador.

Por otro lado, dentro de los comentarios y sugerencias destacados en la encuesta, se menciona un sentimiento generalizado de frustración y falta de reconocimiento hacia los profesionales y demás colaboradores de la institución. Algunos comentarios reflejan orgullo y aprecio por la CURF, pero lamentan algunas decisiones que generan malestar y el deterioro del clima organizacional.

En el análisis de las respuestas abiertas, se identificaron menciones acerca de la falta de una comunicación efectiva entre la Dirección y los líderes intermedios. Esto coincidió con lo

que pude observar y registrar previamente en la instancia de la capacitación de liderazgo, donde varios referentes señalaron dificultades para establecer una comunicación clara con sus equipos.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo, se destaca la demanda de mayores instancias formativas, así como la percepción generalizada de que existen escasas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la clínica. Los colaboradores mencionan que, a pesar de su buen desempeño, las oportunidades de ascender o presentar nuevos proyectos son limitadas. Asimismo, la toma de decisiones se percibe como “lenta” debido a la falta de claridad en los roles de cada sector y a la falta de comunicación efectiva entre las áreas.

Tras obtener los resultados anteriormente mencionados, es que desde el área de Recursos Humanos de la clínica se proponen tres focos de trabajo para el 2025. La revisión de políticas organizacionales de incentivos, reconocimientos y participación; las actividades de participación y grupo; y el liderazgo. En cuanto a esta última categoría se propone trabajar en un modelo de liderazgo CURF que acompañe estratégicamente a la institución, implementar un programa de mentoring para líderes y entrenar a los líderes de la institución en herramientas de comunicación efectiva, implementación de acciones motivacionales y de reconocimiento en su equipo, habilidades blandas, acciones de desarrollo en sus equipo, capacitarlos en la realización de evaluaciones de desempeño y a manejar conversaciones difíciles, teniendo verdaderos feedback a tiempo.

Estas líneas de acción evidencian el compromiso de la institución por fortalecer el clima laboral y promover un estilo de liderazgo más consciente y estratégico para orientar y acompañar a los equipos de trabajo.

10.3- ESTRATEGIAS QUE UTILIZA EL PSICÓLOGO PROFESIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE SALUD PARA PROMOVER EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA FIGURA DE LOS LÍDERES DE EQUIPO

En el ámbito de la salud, el bienestar organizacional se ha convertido en un factor clave para el éxito de las instituciones y la calidad de la atención que brindan. Un ambiente de trabajo positivo y saludable no solo beneficia a los colaboradores, sino que también se traduce en mejores resultados para la organización y una mayor satisfacción de los pacientes. En este contexto, el rol del profesional de la psicología se vuelve fundamental, ya que cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para diseñar e implementar estrategias que promuevan el bienestar organizacional. Siendo importante para esto último, la figura de los líderes de equipo, relevantes agentes de cambio dentro de la institución.

Como psicólogos laborales se puede realizar el desarrollo de habilidades de liderazgo como talleres y capacitaciones. En la clínica se llevó a cabo una capacitación de liderazgo para los conductores de las diferentes áreas y equipos dentro de la misma y tuve la oportunidad de participar como observadora participante. Dicha instancia formativa fue llevada a cabo por un profesional externo a la institución y abordó temáticas clave para el ejercicio de un liderazgo efectivo, tales como los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación efectiva, la escucha activa, la importancia del feedback oportuno, el reconocimiento y la motivación del equipo, así como la resolución de conflictos. A través de mi rol de observadora participante, pude no solo asistir a los contenidos teóricos expuestos, sino también registrar dinámicas grupales, actitudes, comentarios de los participantes y la forma en que resolvían las actividades propuestas. Lo que me permitió comprender mejor la cultura interna de la clínica, las fortalezas existentes y aquellos aspectos que requieren desarrollo. Asimismo, reflexioné acerca de la relevancia de estos espacios formativos como oportunidades no solo para transmitir conocimientos, sino también para generar reflexión colectiva y apertura al cambio.

Es importante recalcar que los psicólogos laborales, son agentes clave en los procesos de formación y capacitación dentro de las organizaciones, ya que debido a la formación hay una mayor comprensión de las dinámicas individuales y grupales que impactan en el rendimiento, el bienestar y el desarrollo profesional de los colaboradores. Según Álvarez Silva, L. A., Estrella Marín, B. M., y Rosas Baldeón, S. M. (2018), una de las principales funciones del psicólogo organizacional es implementar programas de capacitación y desarrollo, orientados a fortalecer las competencias de los empleados, entre ellas las habilidades de liderazgo. Por su parte, Pereyra (2024) señala que la psicología organizacional ayuda a identificar y desarrollar estas habilidades. Como menciona Prieto (2025), el liderazgo es fundamental para la psicología organizacional, debido a que influye en los procesos empresariales y en el comportamiento de los miembros de la organización. En este sentido, las capacitaciones no solo apuntan al crecimiento individual del líder, sino que también impactan en la calidad de los vínculos, la cultura organizacional y el desempeño de los equipos.

Desde esta perspectiva, pensarnos como formadores implica asumir un rol activo en la planificación, diseño, ejecución y evaluación de programas de formación. Nuestra intervención no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que se basa en crear espacios reflexivos, experienciales y transformadores que promuevan liderazgos conscientes, empáticos y estratégicos, alineados con los valores y objetivos de la organización.

Otra de las estrategias clave que, como psicólogos laborales, podemos llevar a cabo para fomentar una cultura de bienestar dentro de la institución de salud es la evaluación y diagnóstico del clima laboral. Este proceso permite medir tanto la satisfacción laboral de los colaboradores como el bienestar organizacional, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones con respecto a aquello a fortalecer y/o modificar. En la clínica, esta evaluación se llevó a cabo a través de la encuesta de clima y la de egreso, anteriormente mencionadas.

A partir de los resultados obtenidos, fue posible identificar focos importantes a trabajar, permitiendo así diseñar intervenciones específicas orientadas a fortalecer el ambiente laboral y bienestar organizacional. El aporte del psicólogo laboral tiene un gran valor diferencial, ya que va más allá del enfoque en lo visible o cuantificable, sino que también a lo que subyace: las tensiones, los vínculos, aspectos relacionales, las necesidades emocionales y las oportunidades de crecimiento dentro de los grupos humanos. La formación psicológica brinda herramientas para analizar, reflexionar sobre esas complejidades e intervenir desde un enfoque integral,

generando espacios de diálogo que promuevan la escucha activa, la participación y el sentido de pertenencia tanto de los líderes como los colaboradores.

En este sentido, durante mi experiencia, pude observar cómo los espacios facilitados, como la evaluación del clima laboral no solo cumplen una función diagnóstica y relevación de datos, sino que se convierten en oportunidades para generar espacios de escucha, reflexión y participación activa por parte de los colaboradores que, muchas veces, no están presentes en la dinámica cotidiana. En este sentido, acompañar procesos institucionales desde este lugar me permitió valorar el rol del psicólogo como facilitador de transformaciones que priorizan el bienestar y la salud psicosocial de los trabajadores.

Asimismo, otra de las estrategias e intervenciones que puede implementar el psicólogo laboral es la implementación de programas de bienestar. Esto mismo me fue propuesto para colaborar en la creación de la misma en la clínica, teniendo en cuenta dimensiones como la salud física, mental, emocional y social. Estos programas no solo buscan mejorar la calidad de vida de los colaboradores, sino que también contribuyen a fortalecer el compromiso, la productividad y el sentido de pertenencia dentro de la institución. La implementación de estos no solo responde a una necesidad creciente dentro del ámbito de la salud, sino que también constituye una estrategia preventiva para reducir el agotamiento, la rotación y el ausentismo laboral. Desde la perspectiva de mi futuro rol como psicóloga laboral, esta función resulta fundamental tanto en la identificación de necesidades, así como en el diseño, implementación y evaluación de iniciativas que promuevan el bienestar organizacional.

Para comenzar con la tarea propuesta, consideré importante aclarar algunos aspectos clave con mi referente. En primer lugar, consulté si el programa debía estar dirigido a toda la clínica o si debía enfocarse en un sector en particular. La respuesta fue que debía abarcar a toda la institución, incluyendo sus cinco sedes. También pregunté si actualmente existía un programa de bienestar en funcionamiento, a lo que mi referente respondió que no había uno formalmente estructurado, aunque sí se desarrollan algunas acciones vinculadas al bienestar, tales como beneficios por ser parte del staff, celebraciones de cumpleaños y reconocimientos por trayectoria. Estas acciones están visibles y comunicadas a través de la red social interna de la institución, Comunidad CURF. Además, se mencionó la existencia de pausas activas como otra iniciativa que contribuye al bienestar.

En relación con los ejes posibles del programa, se pensaron distintas líneas de acción. Por ejemplo, para el eje de “Movimiento”, se propuso la elaboración de notas a especialistas de la clínica —como traumatólogos y fisioterapeutas— que brinden pautas sobre posturas y movimientos saludables para el entorno laboral. En cuanto a la “Alimentación”, se planteó la publicación de recomendaciones sobre colaciones saludables y sugerencias para almuerzos nutritivos. Respecto a la “Lactancia”, se consideró importante relevar la existencia y condiciones de los lactarios en cada sede. En el eje de “Prevención y Cuidado”, se destacó la necesidad de trabajar en conjunto con el área de Higiene y Seguridad para identificar las propuestas que contribuyan a disminuir o prevenir los riesgos laborales.

Otro eje fundamental identificado fue el de “Vínculos Respetuosos”, en el cual se incluirían temas como comunicación efectiva, escucha activa, atención al paciente, derechos humanos, y aspectos legales relacionados con género y diversidad sexual, que actualmente no están abordados por la clínica. También se pensó en un apartado dedicado al “Mindfulness”, con propuestas de respiraciones y meditaciones que ayudan a disminuir el estrés y la ansiedad. Además, se remarcó la importancia de retomar instancias de formación sobre manejo del estrés y gestión emocional.

El psicólogo laboral, por tanto, desempeña un rol central en este tipo de iniciativas: desde la identificación de necesidades reales, pasando por el diseño y puesta en marcha de actividades alineadas con los objetivos institucionales, hasta la evaluación de su impacto. Este enfoque integral reconoce al trabajador como un ser humano complejo, cuyas dimensiones físicas, mentales, emocionales y sociales deben ser atendidas para lograr un entorno organizacional saludable y sostenible.

A partir de mi experiencia en la clínica, fue posible constatar que el psicólogo laboral-organizacional cumple un rol central en la promoción de entornos de trabajo saludables, orientados al bienestar de los colaboradores. Esta tarea no se limita únicamente al diseño de estrategias o herramientas de diagnóstico, sino que implica una participación activa en el acompañamiento de los equipos, buscando detectar necesidades, facilitar procesos de cambio y fortalecer la satisfacción laboral. En este sentido, instrumentos como la encuesta de clima y la encuesta de egreso, aplicados en la institución, permitieron acceder a información valiosa para evaluar el nivel de satisfacción y detectar áreas de mejora. Sin embargo, estas iniciativas no

logran resultados significativos si no cuentan con la participación activa y comprometida de los líderes de equipo. Durante mi práctica, pude observar que el involucramiento del liderazgo es fundamental para que aquellas acciones impulsadas tengan un impacto sostenido en el tiempo. Los líderes cumplen un rol clave en la promoción del bienestar, al ser referentes que inspiran con su ejemplo, comunican los valores institucionales y crean las condiciones necesarias para consolidar una cultura organizacional centrada en el cuidado de las personas. En definitiva, la construcción de una cultura organizacional centrada en el bienestar requiere de la colaboración entre los profesionales del área de salud mental laboral y los líderes de equipo.

11. CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo integrador final tuvo como propósito principal analizar el rol del liderazgo en la promoción del bienestar organizacional dentro de una institución de salud, a partir de mi experiencia de prácticas pre profesionales en el área de Recursos Humanos de la Clínica Universitaria Reina Fabiola.

El liderazgo en las instituciones de salud es un factor determinante para el bienestar organizacional y el desarrollo de un ambiente de trabajo saludable. A lo largo del presente trabajo, se ha evidenciado la relevancia de contar con líderes que promuevan valores como la empatía, la comunicación efectiva y el desarrollo continuo de sus colaboradores, impactando directamente en la satisfacción laboral, la calidad del servicio y la experiencia del paciente.

El primer objetivo planteado fue caracterizar la figura del líder promovido por la institución de salud en la que se han llevado a cabo las prácticas. En la institución de salud donde llevé a cabo las prácticas, se observa una inclinación hacia un liderazgo transformacional y participativo, que busca fomentar el crecimiento profesional y personal de los equipos de trabajo, alineado con su filosofía de "El lado humano de la medicina". Este tipo de liderazgo, orientado a lo transformacional, valora las habilidades interaccionales como la escucha activa, el acompañamiento emocional, la flexibilidad y la comunicación efectiva. A su vez, se reconoce que el liderazgo técnico puede ser desarrollado, pero los valores personales deben estar presentes desde el inicio. Esta visión sitúa al líder como un referente humano capaz de guiar a sus colaboradores no solo hacia el cumplimiento de objetivos, sino también hacia su crecimiento personal y profesional.

La clínica promueve una combinación de estilos de liderazgo que integran la orientación, la participación, el desarrollo y el afecto, alejándose de modelos autoritarios o laissez-faire que no se ajustan a su cultura organizacional. Se valora un liderazgo adaptativo, capaz de responder a los desafíos contemporáneos del ámbito de la salud, como la presión económica, la falta de vocación en las nuevas generaciones y la necesidad constante de innovación. Esta perspectiva coincide con las teorías contemporáneas que entienden el liderazgo como un fenómeno complejo, dinámico y situado, donde la capacidad de adaptación y la conexión con los equipos resultan claves para el logro de resultados.

Por otro lado, los datos obtenidos a partir de encuestas de egreso y clima organizacional del año 2024, han permitido identificar fortalezas y áreas de mejora en el ejercicio del liderazgo

dentro de la clínica. La encuesta de egreso permite observar que, si bien las razones familiares lideran las causas de renuncia, un porcentaje de ex colaboradores también manifestó haber dejado la institución debido a su relación con los superiores, lo que destaca la relevancia del liderazgo como factor de retención y bienestar. Si bien la mayoría de los colaboradores perciben a sus líderes de manera positiva, también se ha detectado una rotación significativa de personal, así como la necesidad de mejorar la comunicación, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Estos factores inciden directamente en la satisfacción laboral y, por ende, en la calidad del servicio brindado a los pacientes.

Particularmente preocupante es la alta rotación en áreas críticas como enfermería sugiere la necesidad de atender de forma prioritaria las condiciones laborales y emocionales de los equipos, así como el rol que juegan los líderes en la gestión del agotamiento profesional. La literatura coincide con estos hallazgos, señalando que un liderazgo inadecuado puede profundizar el desgaste emocional y afectar negativamente el clima organizacional, generando impactos tanto en la calidad del servicio como en la estabilidad del equipo de trabajo.

En este contexto, el psicólogo laboral emerge como un agente clave en la promoción del bienestar organizacional. A través de intervenciones como la encuesta de egreso, la evaluación del clima, las capacitaciones en liderazgo y el diseño de programas de bienestar, su labor trasciende la aplicación de instrumentos diagnósticos para convertirse en una figura que acompaña, facilita y potencia procesos de cambio. Desde mi experiencia como practicante, pude participar activamente en estas acciones, y comprender el valor del rol del psicólogo no solo como técnico, sino también como mediador entre las necesidades individuales y los objetivos institucionales. En este sentido, el psicólogo organizacional cumple un rol crucial en la implementación de estas estrategias, actuando como facilitador del cambio y promoviendo espacios de escucha y desarrollo.

Algunos de los desafíos que el psicólogo organizacional laboral enfrenta es que, muchas veces, debe validar su rol constantemente ante otras áreas o ante la propia dirección, demostrando el impacto tangible de sus intervenciones en el bienestar de los equipos y en los resultados institucionales.

Además, desde mi experiencia en la clínica, pude observar que uno de los desafíos más frecuentes es el de generar verdaderos espacios de escucha y participación, en un contexto donde muchas veces prima la urgencia operativa por sobre el tiempo para reflexionar, revisar y

mejorar prácticas. En este sentido, promover cambios no siempre es fácil. Además, el psicólogo laboral se enfrenta a tensiones entre los objetivos institucionales (como la productividad, la eficiencia o la reducción de costos) y las necesidades subjetivas de los colaboradores (como el reconocimiento, la comunicación, la salud mental o el desarrollo profesional). Ser mediador entre ambas partes requiere no solo formación técnica, sino también el desarrollo de sus propias habilidades para la empatía, la escucha activa, la capacidad de negociación y la inteligencia emocional.

Por eso, pienso que un aspecto clave que el psicólogo laboral debería incorporar a su formación es el manejo de habilidades vinculadas a la gestión del cambio, el trabajo interdisciplinario y la comunicación efectiva. También considero fundamental contar con conocimientos actualizados sobre salud mental laboral, prevención del estrés, abordaje del conflicto y diseño de programas de intervención organizacional.

En definitiva, trabajar en una institución de salud implica un compromiso ético y humano, donde el psicólogo laboral tiene la oportunidad y la responsabilidad de generar transformaciones, no sólo en los indicadores de clima o desempeño, sino en la vida cotidiana de las personas que forman parte de la organización.

Por otro lado, es importante reconocer que el liderazgo dentro de una institución de salud debe ser flexible y adaptativo, capaz de responder a los constantes desafíos que enfrenta el sector. Entre ellos, la presión económica, la convivencia generacional, la falta de vocación de las nuevas generaciones y la necesidad de innovar constantemente. Estos desafíos, exigen una gestión estratégica del liderazgo, basada en una visión a largo plazo y en el desarrollo continuo de “habilidades blandas”, como la gestión emocional y la capacidad de motivar a los equipos, que resultan esenciales para el desempeño de manera efectiva. Además, fomentar una cultura de reconocimiento y motivación se convierte en un aspecto esencial para reducir la rotación de personal y mejorar la estabilidad del equipo de trabajo.

Por otro lado, se ha evidenciado la importancia de la comunicación interna dentro de la institución, asegurando que los líderes actúen como un puente entre la dirección y los equipos de trabajo. Una comunicación clara y abierta no solo mejora el clima organizacional, sino que también favorece la toma de decisiones ágil y alineada con los objetivos institucionales. La existencia de espacios de diálogo y escucha activa permite no solo mejorar las relaciones

interpersonales, sino también detectar problemas de forma temprana y tomar medidas correctivas a tiempo.

Otro aspecto clave en la consolidación del liderazgo organizacional es la gestión del cambio. En un contexto en constante evolución, los líderes deben ser agentes de cambio que faciliten la adaptación de sus equipos a nuevas dinámicas y tecnologías. La resiliencia organizacional se convierte, en este sentido, en una competencia clave para afrontar desafíos y mantener la estabilidad dentro de la institución. La capacidad de adaptación a entornos híbridos de trabajo, la comprensión de las necesidades de las nuevas generaciones y la promoción de un ambiente de colaboración son aspectos fundamentales que deben ser abordados por la gestión del liderazgo en el sector de la salud.

Además, el impacto del liderazgo no solo se refleja en los colaboradores, sino también en la satisfacción y experiencia de los pacientes. Un equipo motivado y comprometido, liderado con una visión clara y humana, puede traducirse en una mejora en la calidad del servicio, generando confianza y bienestar en los usuarios del sistema de salud. El bienestar del personal de salud está directamente relacionado con la calidad del servicio que se brinda, por lo que la promoción de un liderazgo saludable tiene implicaciones no solo a nivel interno, sino también en la experiencia de los pacientes.

En conclusión, el liderazgo dentro de las instituciones de salud no solo influye en la eficiencia y productividad de los equipos de trabajo, sino que también impacta directamente en la calidad del servicio prestado. Para garantizar un entorno de trabajo positivo y sostenible, es imprescindible continuar promoviendo un modelo de liderazgo basado en la confianza, la motivación y el compromiso con el bienestar de los colaboradores. De esta manera, se fortalecerá el sentido de pertenencia, se reducirá la rotación y se potenciará el desarrollo organizacional, en beneficio tanto de los profesionales de la salud como de los pacientes que dependen de su atención. Por ello, es importante seguir trabajando en el liderazgo en el ámbito de la salud, asegurando que los líderes cuenten con las herramientas y habilidades necesarias para gestionar equipos de manera efectiva y contribuir a la construcción de una institución comprometida con el bienestar y la excelencia en la atención médica.

Transitar esta experiencia de prácticas pre profesionales en el área de Recursos Humanos de la Clínica Universitaria Reina Fabiola representó para mí un proceso de formación enriquecedor, tanto en términos académicos como personales. Más allá de los conocimientos

teóricos adquiridos a lo largo de la carrera, fue en la práctica donde pude realmente vivenciar el rol del psicólogo laboral, sus funciones, desafíos y posibilidades.

Uno de los logros que destaco haber realizado, fue poder participar activamente en herramientas de diagnóstico organizacional, como lo son la encuesta de egreso y de clima laboral. A partir de estas experiencias, desarrollé habilidades vinculadas a la escucha, la observación y el análisis de la institución. De igual modo, co-crear ideas para la elaboración de un programa de bienestar organizacional me permitió comprender la importancia de pensar estrategias integrales, que aborden las dimensiones físicas, emocionales y sociales del trabajo, con una mirada interdisciplinaria y teniendo en cuenta al contexto.

No obstante, también atravesé momentos de incertidumbre y desafíos. Desde el primer día, me encontré con tareas administrativas y el uso de herramientas como Excel que me resultaban ajenas. Sentí miedo de no estar a la altura, equivocarme o no tener las herramientas necesarias. Con el tiempo y gracias al acompañamiento de mi referente y del equipo, fui entendiendo que estaba allí para aprender, que preguntar no era signo de debilidad, sino de compromiso con las prácticas. Superar esa auto exigencia fue, sin duda, uno de los aprendizajes personales más valiosos.

Otro aspecto que me marcó profundamente fue el contacto con distintas realidades humanas. Participar en reuniones por reclamos laborales, entrevistas con instrumentadoras quirúrgicas, inducciones a nuevos ingresantes y entrevistas de selección de personal, me permitió ver de cerca los vínculos laborales, las tensiones cotidianas, las emociones en juego y el lugar del psicólogo como facilitador, mediador y agente de cuidado en el lugar de trabajo.

En definitiva, esta práctica no solo me permitió aplicar la teoría aprendida, sino que me mostró todo lo que aún me falta por conocer y recorrer tanto personal como profesionalmente. Me abrió preguntas sobre qué tipo de psicóloga quiero ser, qué espacios deseo habitar y cómo puedo contribuir, desde mi rol, a construir entornos de trabajo más humanos, saludables y justos.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agreda Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1), 66-74.
- Álvarez Silva, L. A., Estrella Marín, B. M., y Rosas Baldeón, S. M. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *Podium*, (33), 79-90.
- Barnechea García, M. M., & Morgan Tirado, M. de la L. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tend. Retos*, (15), 97-107.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), pp. 67-96.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., y Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología, Organización y Trabajo*, 4(1), 91-122
- Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 6(1), 21-36.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., y Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.

Ley 7106 de 1984.. Por la cual se sanciona el Ejercicio profesional de la psicología. 13 de Septiembre de 1984.

Castañeda Herrera, Y., Betancur, J., Salazar Jiménez, N. L., y Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9 (14), 1–13.

Contreras-Carreto, N. A., y Ramírez-Montiel, M. L. (2020). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía Y Cirujanos*, 88(4).

Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba [CPPC]. Ley 8312 de 2016. 12 de noviembre de 2016 (Argentina).

Clínica Universitaria Reina Fabiola. (s.f.). Historia.

<https://www.curf.com.ar/general/institucional/Historia>

Clínica Universitaria Reina Fabiola. (s.f.). Misión.

<https://www.curf.com.ar/general/institucional/Mision>

Del Barrio, J. (2023). *Retos de la búsqueda de líderes en el sector salud*. Amrop España.

<https://www.amrop.com/es/en/blog/articles/retos-de-la-busqueda-de-lideres-en-el-sector-salud/>

De la Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En De la Garza Toledo, E. (Ed.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Vol. I (Colección Subjetividad; Teoría; Trabajo informal; Identidad; Temas). CAICYT-CLACSO.

Deloitte. (2024). *Responding to the looming global shortfall in health care workers*.

<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/life-sciences->

[health-care/2024/gx-responding-to-the-looming-global-shortfall-in-health-care-workers-new.pdf](https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/6485_Modulo_1_ARTICULO_que-define-a-un-lider-goleman.pdf)

De Pablo Urbán, J. (2012). El papel del psicólogo en la lucha contra el desempleo. *Apuntes de Psicología* [Edición especial], 30, (1-3), 23-30.

Federación de Psicólogos de la República Argentina [FEPPRA]. Modificación 30 de noviembre de 2013 (Argentina).

Gil, F., Alcover, C., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas Formas De Liderazgo En Equipos De Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 38-47.

González, P., Peiró, J. M., y Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. En M. J. Álvarez (Ed.), *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. 2, pp. 161-186). McGraw-Hill.

Goleman, D. (1999). Qué Define a un Líder. *Revista Dinero*. Reproducido con autorización de Management Harvard Business Review.

[https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/6485_Modulo_1 - ARTICULO_que-define-a-un-lider-goleman.pdf](https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/6485_Modulo_1_ARTICULO_que-define-a-un-lider-goleman.pdf)

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 4-13.

Gore, E. y Vázquez Mazzini, M. (2003). Aprendizaje colectivo y Capacitación Laboral. (Versión actualizada del trabajo Construcción Social del Conocimiento). En *XII Congreso de Capacitación y Desarrollo*. XIII Congreso de Capacitación y Desarrollo, Buenos Aires.

Hilary Haynes (22 de junio, 2021). *Inclusively leading through change*. Grant Thornton.

<https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Inclusively-leading-through-change/>

Grajales, P.A. (2022). El bienestar organizacional: una invitación a promover el desarrollo autónomo de los individuos. *Revista Perspectiva Empresarial*, 9(2), 3-5.

Infocop. (27 de Marzo, 2023). *El papel del bienestar en el ámbito laboral: fundamentos y aportaciones desde la Psicología*. Infocop. <https://www.infocop.es/el-papel-del-bienestar-en-el-ambito-laboral-fundamentos-y-aportaciones-desde-la-psicologia/>

Jackley, M. (14 de Noviembre, 2024). *HR in Healthcare: 9 Major Challenges to Solve*. Oracle. <https://www.oracle.com/ar/human-capital-management/hr-healthcare-challenges/>

Jara Holliday, O. (s.f). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. *Centro de Estudios y Publicaciones Alforja*.

Jara, O. (2011). La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos. *Decisio*, (28), 67-74.

Cannice, M., Koontz H. y Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). Mc Graw Hill.

Marqués Marqués, F. (2020). Los programas de salud y bienestar en el trabajo como palanca para la sostenibilidad empresarial. *Boletín Económico De ICE*, (3119), 31-42.

Noriega Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.

López, J. A. (23 de noviembre de 2017). *Cómo liderar una empresa a través de los valores*.

Corporate Yachting. <https://corporateyachting.es/es/como-liderar-una-empresa-traves-de-los-valores/>

Organización Mundial de la Salud. (2010) . *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*.

<https://iris.who.int/handle/10665/44317>.

Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., y Cruz Machaca, P. (2014).

Liderazgo laissez faire. *Revista De Investigación de Administración*. Universidad Peruana Unión (UPeU).

Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.

Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.

Perdomo, Y., y Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20-35.

Pereyra, L. M. (26 de julio, 2024). *El liderazgo y su relación con la Psicología*

Organizacional. Psicología en Argentina. <https://psicologia.com.ar/el-liderazgo-y-la-psicologia-organizacional/>

Prieto, E. (12 de febrero 2025). *¿Qué implica la psicología del liderazgo?*. SNHU.

<https://es.snhu.edu/blog/por-que-es-importante-el-liderazgo>

Pons Verdú, F. J., y Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las

prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.

- Reig-Botella, A., y Rico Pantín, N. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 15(8), 21-44
- Rivera Ulloa, K., Tarride Fernández, M., y León Vásquez, F. (2019). Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible M-BOS. *Revista Salud y Bienestar Colectivo*, 5, 1-26
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica* (13ª ed.) Pearson Prentice Hall.
- Romero Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138.
- Santander Open Academy. (6 de marzo, 2023). *Teoría del liderazgo situacional*. Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/teoria-del-liderazgo-situacional.html>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Serrano Orellana, B. J., y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(spe11), 117-125.
- Torres, Arturo. (8 de agosto, 2017). Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin. *Portal Psicología y Mente*. <https://psicologiymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

Torres Rodríguez, L., Lamenta Pistillo, P., y Hamidian Fernández. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172.