

Transformar la cultura: cuando la gestión también cuida

Karina Núñez

Universidad de Flores

<https://orcid.org/0000-0002-2593-0066>

Nota institucional

El presente trabajo forma parte de las producciones académicas derivadas de la 1ª Jornada Institucional del Área Laboral, Organizacional y Comunitaria (ALOC 2025) de la Universidad de Flores. La actividad fue organizada y coordinada desde la Jefatura del Área ALOC, a cargo del Lic. Rodrigo Nicolás Montiel, con el propósito de visibilizar las distintas líneas de trabajo del área y fortalecer su identidad académica dentro de la carrera de Psicología.

Resumen

Este trabajo fue presentado en el marco de la 1.ª Jornada del Área Laboral, Organizacional y Comunitaria (ALOC 2025), un espacio académico que reúne a diversas cátedras con el fin de compartir experiencias, prácticas e investigaciones que enriquecen la formación integral de los estudiantes de Psicología de la Universidad de Flores. En este artículo se retoman los principales aportes de la exposición “Transformar la cultura: cuando la gestión también cuida”, construida a partir de dos experiencias de intervención, una en una empresa multinacional del sector tecnológico y otra en un hospital público de alta complejidad, que permiten reflexionar sobre el vínculo entre gestión, cultura organizacional y subjetividad. Desde una mirada situada, se analizan los desafíos que atraviesan hoy los ámbitos laborales, signados por presiones de eficiencia, transformaciones tecnológicas y vínculos fragmentados. A partir de estas experiencias, se discute cómo la gestión puede convertirse en un dispositivo de cuidado cuando integra escucha, emocionalidad y estrategia, y se sostiene que sólo prácticas

organizacionales que reconozcan el sentido del trabajo pueden contribuir a construir instituciones más humanas, habitables y sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: psicología laboral, subjetividad, cultura organizacional, liderazgo transformacional, gestión emocional, cuidado institucional.

1. Introducción

La siguiente reflexión surge a partir de la exposición realizada durante la Jornada ALOC 2025, enmarcada en el 1.º Encuentro del Área Laboral, Organizacional y Comunitaria de la Universidad de Flores. Este espacio institucional tiene por propósito promover el intercambio entre las distintas líneas de estudio que integran el área, compartir experiencias de cátedra y ofrecer a los estudiantes una mirada que articule teoría y práctica. Al mismo tiempo, la elaboración de las Memorias del encuentro permite sistematizar el conocimiento producido, consolidar la identidad del área dentro del trayecto formativo y reconocer el compromiso docente en la construcción colectiva de saberes.

En este contexto, mi presentación: Transformar la cultura: cuando la gestión también cuida, retoma cuestiones centrales para pensar las transformaciones del trabajo y sus implicancias en la subjetividad. Tal como plantea Dejours (2000), el trabajo no es solo una actividad funcional, sino una experiencia que estructura la subjetividad. En él se juegan dimensiones de reconocimiento, identidad y pertenencia, pero también puede convertirse en un espacio de sufrimiento cuando se vacía de sentido o cuando las condiciones laborales impiden hacer un trabajo bien hecho. Esta doble potencialidad invita a revisar el rol de las organizaciones, no sólo como dispositivos que asignan tareas o establecen jerarquías, sino como escenarios que producen modos de existencia y configuran la manera en que las personas construyen su lugar en el mundo laboral.

Chiavenato (2006) define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que orienta las conductas. Esta cultura modela expectativas y vínculos,

operando muchas veces bajo lógicas que priorizan el rendimiento sobre el bienestar. En ese contexto, como plantea Goleman (2020), el liderazgo emocionalmente inteligente se vuelve una herramienta indispensable para reintroducir humanidad en estructuras que tienden a despersonalizar.

Frente a estas tensiones, Freytes (2017) propone pensar al psicólogo laboral como un actor que articula intereses organizacionales con los derechos de los trabajadores. Este artículo analiza dos experiencias profesionales, en el sector privado corporativo y en el ámbito público: en un hospital, para pensar cómo construir culturas que reconozcan y sostengan la subjetividad.

2. Trabajo, subjetividad y cultura organizacional

Desde una perspectiva crítica, Córdoba et al. (2016) señalan que el trabajo no puede comprenderse únicamente como una actividad económica, sino como una experiencia atravesada por la subjetividad, la historia y las condiciones sociales que la hacen posible. Trabajar implica poner el cuerpo, el deseo y el tiempo en juego, pero también ingresar en un entramado institucional que define qué hacer, cómo hacerlo y bajo qué condiciones será valorado o desestimado.

Dejours (2000) profundiza esta idea al diferenciar el trabajo prescrito -es decir, lo que las organizaciones esperan que se haga- del trabajo real, que es la forma concreta en la que los sujetos resuelven las tareas, negociando obstáculos, lidiando con ambigüedades y usando su inteligencia práctica. Es en esa brecha, muchas veces invisible, donde se juega el sufrimiento psíquico: cuando el hacer no encuentra reconocimiento, cuando el esfuerzo es desautorizado, o cuando las reglas impiden resolver situaciones con humanidad.

En esta línea, Nápoli (2010) plantea que la cultura organizacional actúa como un marco normativo que regula no sólo los comportamientos, sino también las emociones, los discursos legítimos y los modos de sentir. Es una estructura simbólica que define qué se premia y qué se castiga, qué se nombra y qué se silencia. La organización produce

subjetividades cuando naturaliza ciertos malestares o impide hablar del dolor como parte del trabajo.

Esta producción de subjetividad -frecuentemente despolitizada por el lenguaje técnico- es profundamente política. Como señala Freytes (2017), no hay neutralidad en los sistemas de evaluación, en los estilos de liderazgo o en las estrategias de gestión: cada una de estas decisiones configura modos de inclusión, exclusión y jerarquización. El psicólogo laboral, al intervenir, se posiciona frente a estas lógicas, pudiendo reproducirlas o cuestionarlas.

El reconocimiento, en este contexto, se vuelve una categoría central. Cuando una organización reconoce el hacer de sus integrantes, no solo en términos de resultados, sino también de compromiso, creatividad o sensibilidad, habilita una experiencia subjetiva donde el trabajo cobra sentido. Pero cuando lo invisibiliza, lo reduce a métricas o lo trata como descartable, instala un sistema de daño institucional que, como advierten Sicardi y Novo (2010), puede derivar en patologías vinculadas al desgaste emocional, la apatía o el burnout.

González-Páramo (2017), al analizar los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial, propone que las organizaciones actuales enfrentan una disyuntiva: priorizar la eficiencia a cualquier costo, o diseñar modelos que integren tecnología, productividad y cuidado humano. Este dilema redefine el rol del psicólogo laboral, quien debe comprender no solo procesos internos, sino también las condiciones sociales y económicas que moldean las nuevas formas de trabajo.

Por eso, como propone el Programa de la Cátedra de Psicología Laboral y Organizacional (2025), el abordaje de las organizaciones requiere herramientas que permitan analizar no solo estructuras, sino también climas, liderazgos, procesos de cambio y matrices culturales. El objetivo no es solo mejorar el funcionamiento institucional, sino contribuir a la construcción de espacios más habitables, donde las personas no sean un recurso humano que se administra, sino sujetos portadores de historia, deseo y valor propio.

3. La empresa multinacional: eficiencia con humanidad

La cultura organizacional en el sector privado suele estar orientada por una lógica de metas, resultados y rendimientos medibles, donde la conducta de los trabajadores se regula a través de indicadores cuantificables y sistemas de control. En ese contexto, trabajé durante varios años en una multinacional tecnológica ocupando una posición gerencial en el área de Banca y Gobierno. A pesar del predominio de una cultura orientada al logro, descubrí que el vínculo humano seguía siendo un factor decisivo en la sostenibilidad de los resultados.

Desde una lectura basada en Goleman (2020), el liderazgo efectivo en estos contextos no se reduce a la administración de tareas, sino que requiere una alta competencia emocional. Coordinar equipos técnicos y comerciales, negociar con organismos del Estado, planificar proyectos estratégicos: todas esas tareas exigían tanto precisión metodológica como sensibilidad en los vínculos. Aprendí que la confianza no se construía solo con cumplimiento de objetivos, sino con escucha, coherencia y cuidado genuino por el otro.

En este entorno, como advierte Freytes (2017), el psicólogo laboral o quien actúe desde esa lógica, debe ser capaz de leer más allá de los procesos explícitos, y detectar los climas afectivos que estructuran la experiencia de trabajar. La cultura del logro puede producir pertenencia, pero también exclusión. El exceso de presión, la sobrevaloración de la competitividad o la invisibilización del malestar pueden erosionar vínculos, desgastar equipos y dañar la motivación interna.

Fue en este punto donde empecé a comprender lo que Dejours (2000) señala como el sufrimiento silencioso en las organizaciones: no siempre visible, no siempre nombrado, pero siempre latente en los silencios. Como responsable de equipos, mi desafío era mantener la productividad sin deshumanizar. Esa tensión me exigía crear espacios donde el rendimiento no se obtuviera desde la amenaza, sino desde el reconocimiento del valor que cada persona aportaba.

La posibilidad de pensar el liderazgo como una práctica de cuidado y no solo de dirección se volvió un eje central de mi gestión. No era una cuestión romántica, sino estratégica: los equipos rendían más cuando se sentían reconocidos, cuando comprendían el sentido de lo que hacían, cuando podían inscribir su esfuerzo en un proyecto colectivo que los excedía. Ahí encontré el punto de cruce entre la eficiencia y la subjetividad: hacer que los procesos funcionen sin que las personas se rompan en el camino.

Esta experiencia puede leerse como un intento de intervenir estratégicamente en la cultura organizacional, promoviendo formas de liderazgo transformacional que estimulen el compromiso, el desarrollo y el bienestar de los equipos. En palabras de Bass y Riggio (2022), este estilo de liderazgo no busca solo gestionar recursos, sino movilizar valores, inspirar propósito y construir sentido compartido.

4. El hospital público: cultura del cuidado y sentido del trabajo

Las instituciones públicas suelen estar atravesadas por lógicas de burocratización que tienden a despersonalizar los vínculos y a fragmentar la experiencia laboral. Estas lógicas, sostenidas por la escasez de recursos, la rigidez normativa y la urgencia constante, pueden generar una cultura organizacional marcada por la desmotivación, la desconfianza y el malestar institucionalizado.

Cuando fui convocada para participar en la apertura de un hospital de alta complejidad, comprendí que los desafíos no eran solamente técnicos o logísticos. Como plantea Dejourn (2000), intervenir en una organización implica intervenir en su forma de producir subjetividad. El personal médico y administrativo, altamente calificado, llegaba desbordado, escéptico y cansado. Lo primero que identifiqué no fue una falta de capacidad, sino una ruptura del sentido del trabajo.

Desde el comienzo, busqué aplicar una mirada estratégica pero humanizada. Como sugiere Goleman (2020), el liderazgo en contextos complejos requiere más que

habilidades operativas: exige inteligencia emocional para leer lo que no se dice, para sostener lo frágil, para generar confianza cuando el sistema falla. Esa sensibilidad fue clave para acompañar a los equipos en el pasaje de una cultura del salir del paso a una cultura del cuidado.

Implementamos un modelo de gestión quirúrgica que reorganizó incentivos y procesos. Pero más allá de los resultados cuantificables, que efectivamente mejoraron, el cambio más significativo fue subjetivo: el equipo recuperó la motivación. Como indica Chiavenato (2006), la cultura organizacional se expresa también en los gestos cotidianos: cuando los profesionales empezaron a ofrecerse voluntariamente para turnos adicionales, no fue solo por protocolo, sino porque sentían que su esfuerzo valía. Paralelamente, diseñamos un programa integral de humanización del trato, desde la recepción hasta el alta médica. Esta decisión respondió a una lógica ética, pero también organizacional: como sostiene Freytes (2017), cuidar a quien trabaja también es cuidar a quien recibe ese trabajo. Se capacitó al personal en comunicación empática, se establecieron protocolos de respeto por el tiempo del paciente, y se creó un equipo específico para acompañar emocionalmente a quienes atravesaban procesos quirúrgicos. Estas acciones, aunque pequeñas en apariencia, fueron profundamente transformadoras en la vivencia de los usuarios y en el orgullo profesional de los equipos. En términos institucionales, esta experiencia puede leerse como un proceso de transformación cultural desde adentro, sostenido por una gestión que entendió que intervenir sobre las estructuras también implica intervenir sobre los vínculos. No se trató solo de hacer más, sino de hacerlo mejor, con dignidad, con escucha y sobretodo con humanidad.

Desde esta perspectiva, el hospital no fue solo un espacio de cuidado clínico, sino también de cuidado organizacional. Como señala González-Páramo (2017), en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, las organizaciones que sobreviven no son las más eficientes en términos técnicos, sino aquellas capaces de cuidar sus vínculos

internos, de sostener propósitos compartidos, y de poner lo humano en el centro de sus decisiones.

5. El psicólogo laboral entre la eficiencia y el cuidado

Como señalan Nápoli (2010) y Chiavenato (2009), toda organización es un espacio de poder simbólico y material donde se configuran relaciones, expectativas y valores. En este entramado, el psicólogo laboral no interviene desde una posición neutral: está inmerso en tensiones, contradicciones y dilemas éticos que obligan a tomar decisiones sobre qué y a quién cuidar.

Según Freytes (2017), el ejercicio profesional en el ámbito laboral implica una posición de borde entre los intereses institucionales y los derechos subjetivos de las personas. Esa posición exige una mirada crítica que permita reconocer cómo se produce el malestar y no simplemente intervenir para adaptarse a él. En palabras de Sicardi y Novo (2010), el sufrimiento en el trabajo no es patología individual, sino efecto de estructuras que, al deshumanizar, enferman.

Desde esta perspectiva, el rol del psicólogo organizacional no se limita al diseño de procesos o la evaluación de climas: se trata, como plantea Palacios (2019), de intervenir en la calidad ética de los vínculos que se producen en la organización. Esto implica poner en cuestión las formas de liderazgo, las jerarquías, la comunicación, y las políticas institucionales que modelan la experiencia cotidiana de quienes trabajan. En ambos escenarios, la empresa multinacional y el hospital público, se evidenció que el bienestar no emerge automáticamente de los recursos disponibles, ni de los beneficios materiales, sino de la posibilidad de inscribir la tarea en un proyecto que tenga sentido. Cuando esa inscripción falta, lo que aparece es la desafección, la apatía o el burnout. Como plantea Pérez Jáuregui (2018), el agotamiento laboral es muchas veces la manifestación de un sistema que perdió su capacidad de reconocer a quien trabaja.

Frente a este panorama, el psicólogo laboral tiene la responsabilidad, teórica y ética, de construir espacios donde el trabajo pueda ser vivido con dignidad. El diagnóstico organizacional, como proponen Bravo Rojas et al. (2019), no debe limitarse a relevar estructuras, sino que debe abrir preguntas sobre el sentido, el reconocimiento y el malestar. Esto requiere articular lo técnico con lo político, lo emocional con lo estratégico, y sostener una praxis profesional comprometida con la transformación institucional.

La intervención profesional debe orientarse a promover el bienestar, el desarrollo y la innovación, entendiendo que esto solo es posible si se reconocen las complejidades subjetivas del trabajo, la diversidad de trayectorias y los impactos psicosociales de las decisiones institucionales.

El desafío es enorme: sostener la productividad sin sacrificar humanidad, innovar sin excluir y liderar sin imponer. Como advierte Goleman (2020), la inteligencia emocional no es un atributo blando, sino una herramienta de gestión profunda, capaz de sostener vínculos auténticos incluso en contextos de alta presión. En ese cruce, el psicólogo laboral se vuelve mediador, facilitador y garante de un hacer institucional que no olvide a las personas que lo sostienen.

6. Organizaciones del futuro: lo humano como diferencial competitivo

Como advierte González-Páramo (2017), la Cuarta Revolución Industrial no sólo transforma los modos de producción, sino también las relaciones laborales, los valores institucionales y la centralidad del trabajo en la vida de las personas. En este nuevo paradigma, ya no alcanza con optimizar procesos o incorporar tecnología: las organizaciones deben redefinir su sentido, su propósito y su forma de cuidar a quienes las integran.

El Foro Económico Mundial (2020) señaló que las organizaciones que logren sostenerse en este nuevo escenario no serán necesariamente las más grandes ni las más tecnológicas, sino aquellas que pongan el foco en la calidad de los vínculos, la cultura

del cuidado y el propósito compartido. Esto marca un giro fundamental: la ventaja competitiva ya no reside solo en la eficiencia técnica, sino en la capacidad de construir entornos emocionalmente sostenibles.

En esta línea, Di Fabio (2017) plantea que las organizaciones saludables son aquellas que promueven no solo la productividad, sino también el bienestar, la resiliencia y la posibilidad de desarrollar trayectorias significativas. Estas organizaciones integran dimensiones psicosociales en su estructura, adoptando modelos que articulan desempeño y salud en un mismo proyecto institucional.

Como complemento, Najeh (2019) analiza la figura del Chief Happiness Officer, un rol emergente en muchas empresas que busca instalar el bienestar como parte de la estrategia organizacional. Aunque este tipo de cargos pueden ser leídos con escepticismo si se vuelven instrumentales, su existencia señala un desplazamiento clave: el reconocimiento de que el malestar no es costo colateral, sino un indicador crítico que impacta directamente en los resultados.

Ghislieri et al. (2018) sostienen que, frente al avance de la automatización, el aporte diferencial del sujeto humano reside en su capacidad de interpretar, de vincularse y de sostener emocionalmente situaciones complejas. Por eso, el rol del psicólogo laboral no desaparece con la tecnología, sino que se vuelve aún más necesario para diseñar instituciones que no se deshumanicen.

Desde esta perspectiva, el trabajo del futuro no será menos humano: será más exigente en su dimensión relacional, emocional y ética. Y las organizaciones que sobrevivan o que valga la pena habitar, serán aquellas capaces de sostener esa humanidad incluso en entornos cada vez más informatizados.

En este sentido, como propone la Cátedra de Psicología Laboral y Organizacional (2025), el desafío es formar profesionales capaces de leer estos escenarios con pensamiento crítico, diseñar intervenciones pertinentes y sostener prácticas que humanicen los espacios laborales desde una ética del cuidado.

7. Conclusión

Como mostraron múltiples autores del campo, desde Dejours (2000) hasta Ghislieri et al. (2018), el trabajo no es solo una actividad productiva: es una experiencia subjetiva que impacta en la salud, en el deseo y en el modo en que las personas habitan el mundo. Ignorar esta dimensión equivale a vaciar el trabajo de sentido, y a volver las organizaciones espacios deshabitados emocionalmente.

A lo largo de este recorrido, se buscó mostrar que transformar una cultura organizacional no implica únicamente reescribir manuales o rediseñar estructuras: implica cambiar miradas, reconstruir vínculos, y generar condiciones donde las personas puedan reconocerse en lo que hacen. Tanto en el ámbito privado como en el público, fue posible intervenir desde una lógica de gestión que también cuida, integrando herramientas estratégicas con sensibilidad emocional.

Esta integración no es decorativa ni secundaria: es condición de posibilidad para que una organización funcione de manera sostenible. Intervenir en procesos de cambio, cultura y bienestar, exige articular teoría y ética en cada decisión.

En este punto, se hace necesario recuperar una tensión clave: la gestión sin humanidad se vuelve técnica vacía, despersonalizante, generadora de sufrimiento institucionalizado. Pero la humanidad sin gestión, sin planificación, sin estrategia y sin organización se transforma en buena voluntad que no escala, y no da resultados. El liderazgo transformador, tal como lo plantea Bass y Riggio (2022), reside en la capacidad de sostener ambas dimensiones en equilibrio: eficiencia y cuidado, proceso y subjetividad.

El rol del psicólogo laboral en este contexto es profundamente político. No como militancia ideológica, sino como práctica situada, ética y crítica. Una práctica que no se conforma con adaptar personas a sistemas disfuncionales, sino que busca intervenir en esos sistemas para volverlos más habitables. El trabajo del futuro, si quiere ser verdaderamente transformador, deberá incluir esta mirada: una gestión que no olvide a las personas, y una humanidad que no renuncie a la estrategia.

8. Referencias

- Bass, B., & Riggio, R. E. (2022). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Córdoba, A., Ferrari, L., & Sicardi, M. (2016). *Subjetividad y trabajo: una lectura desde la psicología laboral*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Dejours, C. (2000). *El factor humano: psicodinámica del trabajo*. Paidós.
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, (8), 1-7
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>
- Freytes, C. (2017). *Intervenciones críticas en psicología laboral*. Ediciones UFLO.
- Goleman, D. (2020). *Inteligencia emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Editorial Kairós.
- González-Páramo, J. (2017). Psicología del trabajo y transformación social: desafíos para el siglo XXI. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 163–169.
- Ghislieri, C., Molino, M., & Cortese, C. G. (2018). Work and organizational psychology looks at the fourth industrial revolution: How to support workers and organizations? *Frontiers in Psychology*, (9), 1-6.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365>
- Najeh, L. (2019). The Chief Happiness Officer: New roles and responsibilities in modern organizations. *International Journal of Management and Applied Research*, 6(4), 289–302. <https://doi.org/10.18646/2056.64.19-022>
- Nápoli, M. (2010). Cultura organizacional y subjetividad. En M. Freytes (Comp.), *Psicología laboral y organizacional* (pp. 77–102). Ediciones UFLO.
- Pérez Jáuregui, M. (2018). El burnout como síntoma organizacional. *Revista Argentina de Psicología Laboral*, 15(2), 45–59.

Programa de Psicología Laboral y Organizacional (2025). Universidad de Flores.

Cátedra de Psicología Laboral.

Sicardi, M., & Novo, M. (2010). Trabajo, sufrimiento y clínica del sujeto. En M. Freytes
(Comp.), *Psicología laboral y organizacional* (pp.119–140). Ediciones UFLO.