

Psicología organizacional: más que selección

Por Jocelyn Bocaz Guerra,
docente de la carrera de
Psicología de la Universidad
Santo Tomás Puerto Montt.

Cuando se menciona a un psicólogo en una empresa, la imagen más frecuente es la de alguien aplicando pruebas en un proceso de selección de personal. Esta asociación reduce a una sola función una disciplina que atraviesa de manera profunda la vida de las personas en su dimensión laboral.

Las personas pasan en promedio un tercio de su vida trabajando. Lo que ocurre en ese espacio tiene consecuencias directas en su salud mental, en sus relaciones y en su calidad de vida. El trabajo no es un paréntesis: es una parte central de ella. En muchas organizaciones se habla de metas y productividad, pero bastante menos de cómo llegan las personas a trabajar cada mañana.

Hablar de bienestar laboral no es hablar solo de evitar conflictos. Es un estado activo: personas que encuentran sentido en lo que hacen, que se sienten valoradas y pueden ser honestas sin temor. Cuando ese equilibrio se quiebra de manera sostenida, el cuerpo y la mente responden. Aparece el agotamiento, la desconexión, la sensación de que nada importa realmente. Eso tiene nombre — burnout— y sus efectos no se quedan en la oficina: se van a casa, se sientan a la mesa familiar, interrumpen el sueño.

Ahí la psicología organizacional muestra que su trabajo va mucho más allá de seleccionar personal.

Esto implica acompañar a los líderes para que gestionen con empatía y claridad, diseñar espacios donde los equipos tengan voz real, identificar factores de riesgo psicosocial antes de que se conviertan en crisis, y promover prácticas que fortalezcan el sentido de pertenencia. Patrick Lencioni identifica la ausencia de confianza como la raíz de casi todos los problemas organizacionales. Sin confianza, no hay conversaciones honestas. Sin conversaciones honestas, no hay equipos que funcionen de verdad.

En esa misma línea, Amy Edmondson, de la Universidad de Harvard, ha demostrado que la seguridad psicológica —poder expresarse, equivocarse o disentir sin miedo— es el factor más determinante en el rendimiento de los equipos de alto desempeño. Construir esa condición también es tarea de la psicología organizacional.

Hablar de organizaciones saludables no debería ser una moda ni un eslogan. Se trata de evitar que trabajar signifique desgastarse. La psicología organizacional está ahí, no solo eligiendo quién entra, sino cuidando a quienes permanecen, entendiendo que detrás de cada cargo hay una persona con historia, vínculos y una vida que no empieza ni termina en su lugar de trabajo.

Hagamos el siguiente ejercicio: piense en el trabajo que más lo marcó positivamente. ¿Qué lo hacía distinto? Probablemente no fue solo el sueldo. Seguramente también tuvo que ver con cómo lo trataron, con quiénes trabajó y con el sentido que encontró en lo que hacía. Eso también es psicología organizacional.