



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO COMO FACTOR DE
RIESGO PSICOSOCIAL

ALESSANDRA BOLAÑOS MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MANIZALES, COLOMBIA

2013

LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO COMO FACTOR DE
RIESGO PSICOSOCIAL

ALESSANDRA BOLAÑOS MARTÍNEZ

Proyecto ligado al Macro proyecto Factores de Riesgo Psicosocial y estrés Laboral en
Empresas de Producción del Centro Occidente de Colombia.

Asesores:

DR. JAIRO ZULOAGA

DRA. LUZ ÁNGELA VÁSQUEZ

DR. WILMAN RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MANIZALES, COLOMBIA

2013

CONTENIDO

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	22
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. MARCO TEÓRICO.....	27
4.1 EL CONCEPTO DE TRABAJO.....	27
4.2 NEOLIBERALISMO EN COLOMBIA.....	30
4.3 APERTURA ECONÓMICA EN COLOMBIA.....	36
4.4 FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	39
4.5 LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES.....	45
4.5.1 Características del liderazgo.....	46
4.5.2 Relaciones Sociales en el trabajo.....	52
4.5.3 Relación con los colaboradores.....	58
4.5.4 Retroalimentación del desempeño.....	62
4.6 ESTRÉS.....	66
5. METODOLOGÍA PROPUESTA.....	70
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	70
5.2 DISEÑO.....	70

5.3	<i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN....</i>	71
5.3.1	<i>Instrumentos.....</i>	71
Tabla #1.	Cuestionario de factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral (Formas A y B).....	71
5.3.2	<i>Técnicas.....</i>	72
5.4	<i>POBLACIÓN.....</i>	72
5.5	<i>MUESTRA.....</i>	72
5.6	<i>PROCEDIMIENTO.....</i>	72
6.	<i>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</i>	75
6.1	<i>FASE DESCRIPTIVA.....</i>	75
6.1.1	<i>Sistematización y descripción de la información cuantitativa.....</i>	75
Tabla #2.	Características demográficas.....	76
6.2	<i>ANÁLISIS DESCRIPTIVO, DOMINIOS Y DIMENSIONES INTRALABORALES GRUPO 1 Y 2.....</i>	79
Tabla #3.	Análisis descriptivo, dominios intralaborales grupo 1.....	82
Tabla #4.	Análisis descriptivo, dominios intralaborales grupo 2.....	83
Tabla #5.	Análisis descriptivo, dimensiones intralaborales grupo 1.....	85
Tabla #6.	Análisis descriptivo, dimensiones intralaborales grupo 2.....	87
6.3	<i>ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE EL DOMINIO, LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES, SUS DIMENSIONES Y EL ESTRÉS.....</i>	89
Tabla #7.	Análisis de correlaciones entre dimensiones intralaborales y estrés de acuerdo al grupo 1 y 2.....	89
Tabla #8.	Análisis de correlaciones entre dominios intralaborales y estrés de acuerdo al grupo 1 y 2.....	90
6.4	<i>ANÁLISIS DE CONTINGENCIA ENTRE EL DOMINIO, LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES, SUS DIMENSIONES Y EL ESTRÉS.....</i>	91

Tabla #9. Análisis de contingencia, características de liderazgo y estrés grupo 1.....	91
Tabla #10. Análisis de contingencia, características de liderazgo y estrés grupo 2.....	92
Tabla #11. Análisis de contingencia, relaciones sociales en el trabajo y estrés grupo 1.....	94
Tabla #12. Análisis de contingencia, relaciones sociales en el trabajo y estrés grupo 2.....	95
Tabla #13. Análisis de contingencia, retroalimentación del desempeño y estrés grupo 1.....	96
Tabla #14. Análisis de contingencia, retroalimentación del desempeño y estrés grupo 2.....	97
Tabla #15. Análisis de contingencia, relación con los colaboradores y estrés grupo 1.....	98
Tabla #16. Análisis de varianza Anova entre grupos (tipo de cargo) y dimensiones intralaborales.....	100
Tabla #17. Análisis descriptivo (puntaje promedio de riesgo) dimensiones intralaborales que presentan diferencias significativas entre grupos (tipos de cargo)..	101
 <i>6.5 SISTEMATIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN</i>	
<i>CUALITATIVA</i>	104
Tabla #18. Percepciones sobre la categoría, relación con colaboradores Jefes/Profesionales o Técnicos.....	105
Esquema #1. Ejecución del trabajo.....	109
Esquema #2. Solución de problemas.....	111
Esquema #3. Comunicación – Canales.....	113
Tabla #19. Percepciones sobre la categoría, características del liderazgo Jefes/Profesionales o Técnicos.....	115
Tabla #20. Percepciones sobre la categoría, características del liderazgo Auxiliares/Operarios.....	116
Esquema #4. Planificación y asignación del trabajo.....	118
Esquema #5. Participación que brindan a los colaboradores.....	119

Esquema #6. Incentivos.....	121
Esquema #7. Comunicación.....	123
Tabla #21. Percepciones sobre la categoría, retroalimentación del desempeño Jefes/Profesionales.....	123
Tabla #22. Percepciones sobre la categoría, retroalimentación del desempeño Auxiliares/Operarios.....	124
Esquema #8. Retroalimentación del desempeño.....	128
Tabla #23. Percepciones sobre la categoría, relaciones sociales en el trabajo Jefes/Profesionales.....	128
Tabla #24. Percepciones sobre la categoría, relaciones sociales en el trabajo Auxiliares/Operarios.....	129
Esquema #9. Relaciones sociales entre colaboradores.....	131
Esquema #10. Características y calidad de las interacciones.....	132
Esquema #11. Trabajo en equipo.....	134
6.6. FASE INTERPRETATIVA.....	134
6.6.1 Interpretación de resultados.....	135
6.6.2 Interpretación características de liderazgo.....	135
6.6.3 Interpretación relaciones sociales.....	146
6.6.4 Interpretación relación con trabajadores.....	149
6.6.5 Interpretación retroalimentación del desempeño.....	152
Imagen #1 Pirámide de retroalimentación Wilson (Retomada de Ávila 2009).....	154
6.7 FASE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO.....	155
6.7.1 Construcción de sentido.....	155
7. CONCLUSIONES.....	161
8. REFERENCIAS.....	167

RESUMEN

La presente investigación se encuadra dentro del macro proyecto de investigación Factores de Riesgo Psicosocial en empresas de producción del Centro Occidente de Colombia, donde específicamente se estudió el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales y sus diversas dimensiones (Relaciones Sociales en el trabajo, Relaciones con Colaboradores, Características del Liderazgo y Retroalimentación del Desempeño), la información se recopiló a partir de la aplicación del cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social e igualmente se escuchó las voces de los protagonistas en una entrevista semiestructurada, a su vez todos estos hallazgos se enmarcan en un contexto social y económico en función del modelo neoliberal, que ha dejado latente las dinámicas propias de las organizaciones y sus interacciones a partir de relaciones mediadas por la producción y el individualismo.

INTRODUCCIÓN

El trabajo como aspecto determinante en la vida del hombre ha ido cambiando su connotación a través del tiempo. En sus inicios el trabajo era reconocido porque dignificaba al hombre, le daba más valor a su vida y más valor como ser humano ante la sociedad.

Con el transcurso del tiempo, el término trabajo ha ido ganando diferentes significados para las personas de acuerdo con su entorno, contexto y experiencia laboral, a la vez que los factores de Riesgo Psicosocial también se han introducido hasta hacerse presentes en la dinámica del trabajo, generando cambios y afectaciones en la persona y en su desempeño. Además, dentro de estos factores se encuentran los intralaborales que guardan relación con las características del trabajo y la organización, factores que influyen en la salud y el bienestar de las personas bajo aspectos particulares como los que se encuentran presentes el liderazgo y las relaciones jerárquicas que se dan entre los superiores y los colaboradores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de trabajo; al igual que en las relaciones sociales que tienen que ver con las interacciones que se establecen con otras personas dentro del contexto laboral, que toman en cuenta aspectos que se convierten en indicadores de riesgos cuando alteran el bienestar y el ambiente laboral.

En la literatura especializada alrededor del trabajo, se afirma la existencia de una serie de factores de orden psicosocial que afectan tanto a los trabajadores, a los jefes o

supervisores y a la organización como conjunto; factores que pueden ser de orden intralaboral o extralaboral y pueden estar mediados por características individuales, bien de orden sociodemográfico como la edad, el género, la formación o las personas a cargo, como también por el tipo ocupacional como el cargo, la antigüedad y experiencia, el tipo de contrato o la modalidad de pago (Minprotección, 2010).

Es así como el Ministerio de la protección social (2010), propone una batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, basada en los modelos de demanda–control–apoyo social de Karasek, Theorell (1990), y Johnson (1988), del modelo de desequilibrio esfuerzo–recompensa de Siegrist (1996 y 2008), y del modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005).

A partir de estos modelos, se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales, por medio de dimensiones que hacen parte de estos dominios, los cuales actúan como posibles fuentes de riesgo (Villalobos, 2005), y es a través de ellas que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial en el presente trabajo.

Los riesgos psicosociales son inherentes a las condiciones propias de los individuos, las organizaciones y el medio ambiente, pueden generar enfermedades profesionales y aumentar la probabilidad de ausentismos y accidentes de trabajo, además de alteraciones en el trabajador y en sus condiciones laborales; es decir, que suceden a nivel intralaboral y en el tiempo que pasa por fuera de su trabajo, donde influyen las relaciones familiares,

la comunicación y relaciones interpersonales, la situación económica del grupo familiar, las características de la vivienda y de su entorno, los desplazamientos y otras alteraciones que afectan directamente en su entorno.

Es por esto, que los factores de riesgo psicosocial, son determinantes en todas las características propias del trabajador y en su relación con la organización; por lo que, la resolución 2646 de 2008, contempla todos los aspectos del trabajador en relación a los factores psicosociales cuando enuncia que comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica y mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y desempeño de las personas.

Uno de los componentes de los factores intralaborales y del que se ocupa el presente trabajo de investigación, es la dimensión “liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo”, la cual hace parte del estudio ligado al Macro proyecto “Factores de Riesgo Psicosocial y Estrés Laboral en Empresas de Producción del Centro Occidente de Colombia”, en el que se tienen en cuenta las consideraciones que plantean la permanente búsqueda de sentido en lo que hace y vive el hombre, y que en la medida en que lo encuentra, desarrolla su bienestar existencial; y es allí, donde el presente estudio indaga acerca del sentido que tiene para los trabajadores los factores de riesgo intralaboral; y principalmente, la realización de un análisis a los tópicos de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial.

En lo que atañe en la batería de riesgos psicosociales del Ministerio de la protección Social, el dominio correspondiente al liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, agrupa cuatro dimensiones que son: Características del Liderazgo, Retroalimentación del desempeño, Relaciones Sociales y Relación con Colaboradores; las cuales hacen alusión a la relación intralaboral entre los colaboradores, los supervisores o jefes, además de la retroalimentación que se da a cada una de sus labores realizadas.

En este sentido, se constituyó como idea global de este proyecto de investigación, un acercamiento a los sentidos que los trabajadores construyen acerca de los Riesgos Psicosociales intralaborales, en cuanto al Liderazgo y Relaciones Sociales; dimensionado desde las categorías de Características del Liderazgo, Relaciones Sociales, Retroalimentación del Desempeño y Relación con colaboradores; para lo cual, se intentará explorar desde el mundo de las subjetividades, las repercusiones emocionales y los efectos que dicho fenómeno afecta en su dinámica cotidiana de relacionarse con los otros en una propuesta investigativa de orden mixto, con un primer momento, de orden cuantitativo, en el que se caracterizan los factores de riesgo psicosocial intralaboral y con un segundo momento de orden cualitativo, que interpreta los sentidos que manifiestan los trabajadores; en una muestra no – probabilística de 443 trabajadores del proceso misional de una población de siete empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

El diseño de la presente investigación es de tipo descriptivo y de orden correlacional, cuya intención es analizar el dominio liderazgo y Relaciones Sociales, sus diferentes

dimensiones, además de interpretar el sentido que tienen estos elementos para los actores participantes, para finalmente concluir y hacer las respectivas recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La construcción de tejido social en las organizaciones es un tema polémico y complejo en el que se conjugan elementos de gestión, de comportamiento humano, tecnológicos, de relaciones sociales y comunicacionales, de competitividad empresarial, entre otros aspectos, del que se resalta la relación con el bienestar, la calidad de vida y la salud de las personas que integran los colectivos organizacionales.

Existen algunos estudios como el de la Organización Mundial de la Salud (2008), que hacen énfasis en la división que existe actualmente entre las condiciones laborales y el ambiente de trabajo físico, lo que hace más difícil una pretendida inclusión e identificación de los riesgos psicosociales en los aspectos laborales, al que relacionan con el estrés como “un patrón de reacciones psicológicas, emocionales, cognitivas y conductuales ante ciertos aspectos extremadamente abrumantes o exigentes en el contenido, organización y ambiente de trabajo. Cuando las personas experimentan estrés laboral, a menudo se sienten tensas y angustiadas y sienten que no pueden hacer frente a las situaciones.” (OMS, 2008, 1)

Este estudio también relaciona las reacciones fisiológicas del organismo para afrontar las situaciones que percibe como amenazantes en el ámbito laboral, para lo cual, el cuerpo despliega diversos mecanismos de defensa como respuesta natural y necesaria para la supervivencia, aunque ahora se confunda con una patología debido a que desencadena problemas graves de salud, debido a las circunstancias frecuentes a que es

sometido el individuo por su modo de vida y en el que este mecanismo de defensa debe operar.

Entre los elementos que afectan la salud de los trabajadores se encuentran los factores psicosociales, razón por la cual, el contexto laboral es estudiado, con el fin de identificar dichos factores que se hacen presentes en el trabajo y que causan daño a la salud del trabajador, como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador no igualan las exigencias del trabajo que desempeña. El estrés laboral puede llevar a la mala salud cuando la respuesta natural se da en exceso, produciendo una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo y provoca la aparición de enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del cuerpo humano.

La aparición de riesgos psicosociales se encuentran vinculados con cambios técnicos u organizativos en las empresas, con ciertos aspectos del diseño y la gestión del puesto, de la organización laboral y de su contexto económico, social y ambiental, que tienen potencial para causar daños psicológicos, fisiológicos o sociales:

Los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, incluido el fenómeno actual de la “globalización” constituyen igualmente factores significativos. Aspectos tales como las nuevas formas de contratación laboral e inseguridad en el trabajo, el envejecimiento de la población activa, la intensificación del trabajo, las fuertes exigencias emocionales en el trabajo, sobre todo en los sectores de

asistencia sanitaria y los servicios en general, y el desequilibrio en la vida personal y laboral forman parte de los nuevos riesgos psicosociales emergentes. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo citado por Pulido (et al, NA).

En la detección del problema, también se ha observado que las relaciones interpersonales entre los trabajadores son deficientes, por cuanto existe enemistad y se tejen comentarios de mal gusto, con el fin de hacer resaltar cualquier acción ingenua para que trascienda más allá de su intención, lo que genera un ambiente de tensión.

Los factores psicosociales presentan algunos efectos en el trabajo que se reflejan en la salud y en el comportamiento, resultado de las características estructurales del trabajo relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades de respuesta a los mismos, que generan situaciones de alta tensión vinculadas a problemas sobre “la salud de distinta índole, asociados a los síntomas de estrés en su fase de agotamiento: hipertensión, afecciones coronarias, depresión, ansiedad, afectación del sistema inmunológico y también crisis asmáticas, procesos alérgicos, trastornos músculo esqueléticos cervicales y de miembro superior” (Peña et al, NA).

Asociado a ello se encuentran todos los factores psicosociales que cuando se vuelven amenazantes se convierten en factores de riesgo que afectan al individuo, a su familia y a la misma empresa, los datos arrojados por el Ministerio de Protección Social (2007), revelan que en Colombia durante 2005 se registraron 587 muertes y 263.316 accidentes calificados como profesionales, mientras que en el periodo comprendido desde 2006 a

Diciembre de 2007; se registraron 1.360 muertes calificadas como profesionales y 598.462 accidentes calificados como profesionales. Estas cifras permiten evidenciar la preocupación de las entidades gubernamentales por fortalecer la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, fomentando una cultura de autocuidado y, al mismo tiempo, previniendo riesgos biopsicosociales.

A su vez, una importante resolución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1975), retomado de (Steven L. Sauter, Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrell y Lennart Levi, NA), el trabajo no sólo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, sino que también ha de permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales.

Fundamentados en el interés del Gobierno a través del Ministerio de Protección Social, hoy Ministerio del Trabajo, y de las empresas que están obligadas a cumplir con las exigencias y requerimientos gubernamentales y sociales de responsabilidad empresarial, un grupo de investigación de la Maestría investigativa en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales formula el macro proyecto sobre Factores de Riesgo Psicosocial y Estrés Laboral en Empresas de Producción del Centro Occidente de Colombia, marco en el cual se encuentra amparado esta investigación y en la que se apunta a encontrar los sentidos que los trabajadores de algunas empresas de producción del Centro Occidente de Colombia tejen respecto a los factores intralaborales, en cuanto al liderazgo y las relaciones sociales se refiere.

Existen múltiples investigaciones que desde distintos enfoques han abordado el tema de los factores de Riesgo Psicosocial desde el Liderazgo y las Relaciones Sociales, en los cuales, sus estudios han girado alrededor de temáticas como los riesgos biopsicosociales, su relación con los accidentes de trabajo, los estilos de liderazgo y las características de las relaciones sociales.

Resulta importante hacer mención de algunas consideraciones y aportes de estos estudios como un punto de partida para el presente trabajo, donde se abordarán en primera instancia los estudios nacionales y luego los internacionales.

En lo que respecta a los estudios referidos a los Factores de Riesgo Psicosocial, se encuentra el de Rentería y otros (2008), quienes identifican los factores psicosociales de riesgo en una empresa de producción que prevalecen en la accidentalidad laboral, con el objetivo de promover un estado de vida saludable en su potencial humano, y prevenir la proliferación de los diferentes factores de riesgo biopsicosociales asociados a la accidentalidad en una empresa de producción de la ciudad de Cali (Colombia).

Entre las conclusiones a las que llegaron y que resultan pertinentes con el presente trabajo investigativo, se encuentra la presencia de actos inseguros en lo que se refiere a las actitudes del personal, debido a que aspectos como la motivación de los colaboradores frente a su trabajo pueden generar un deterioro moral; esto se evidencia dado que a un porcentaje superior a la media de la muestra no le gusta su labor. En lo que concierne a la relación laboral existente con su jefe inmediato se presenta en malos

términos, al igual que las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, lo cual hace que la jornada laboral sea percibida como extensa y estresante; lo cual incita a los colaboradores hacia el descuido de su labor. De esta manera se evidencia que los factores de riesgo más característicos en el estudio se encuentran en factores de tipo personal y del ambiente laboral, así como los relacionados con la motivación hacia el trabajo y las relaciones interpersonales, siendo variables psicológicas claves relativas con el liderazgo y las relaciones sociales intralaboral.

Cabe anotar que Rentería y otros (2008), abordan en su trabajo a los factores psicosociales de riesgo en los colaboradores de una empresa que han presentado accidentes en sus labores, y pese a que presentan una serie de similitudes en algunos aspectos laborales, en el presente trabajo investigativo se describen las características del liderazgo y las relaciones sociales que se tejen en las empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

En el estudio referido al Liderazgo como el de Contreras y otros (2010), se analizaron las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud; en el que participaron 400 trabajadores (63,8% mujeres y 36,2% hombres), de Entidades Promotoras de Salud (EPS), en cuatro ciudades importantes del país, como Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga.

Estos tres aspectos guardan relación con la presente investigación como factores de riesgo psicosocial que se presentan en una empresa y aunque el clima organizacional como objetivo buscado corresponde a uno de los aspectos que traza Contreras y otros (2010), aunque haciendo uso de diferentes instrumentos como el Cuestionario de Factores Psicosociales en el trabajo, el test de adjetivos de Pitcher y la escala de clima organizacional; diferenciando la investigación por la aplicación de las herramientas, las cuales fueron reemplazadas por la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la protección Social (2010).

En conclusión, los resultados de esta investigación hacen parte de los insumos investigativos que permitirán construir un modelo propio de liderazgo efectivo, que tenga en cuenta las diferencias culturales y propendan por el desarrollo y bienestar de las personas de la organización, y consecuentemente fomente su compromiso con la calidad de los procesos organizacionales. Un estilo de liderazgo que reconozca la importancia del factor humano como eje central de los procesos administrativos y su incidencia sobre la productividad y perdurabilidad empresarial; un modelo de liderazgo ético con responsabilidad social.

A su vez, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008), estudiaron los Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de identificar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo, la gestión del conocimiento, y el diseño e implementación de la estrategia.

Llegan a la conclusión en un primer hallazgo, sobre la relación con que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan positiva y significativamente sobre la gestión del conocimiento. En la medida que exista un liderazgo claro y bien desarrollado, y dicho liderazgo sea percibido, se genera un sentido de dirección que ayuda a administrar el conocimiento al interior de las firmas, como fuera planteado por Vera et al. (2004), y por Kavanagh et al. (2006).

Los anteriores estudios hacen un importante avance desde las dimensiones correspondientes al liderazgo y a las relaciones sociales, todos con una mirada desde la relación intralaboral; donde mientras unos retoman los riesgos biopsicosociales y su relación con la accidentalidad laboral, en una empresa de producción de la ciudad de Cali, otros lo hacen desde el liderazgo, el clima organizacional y las relaciones sociales que se dan al interior del trabajo y entre los colaboradores.

En su mayoría coinciden en que las relaciones sociales deben ser buenas para ganar clima organizacional, dan orientaciones a las diferentes formas de liderazgo que deben implementarse en una u otra empresa, que la apreciación laboral de cada trabajador influye en la satisfacción laboral; y que los riesgos psicosociales se encuentran en todos y cada uno de estos aspectos.

No obstante, en el presente estudio se interesa desde los sentidos de los empleados de algunas empresas de producción, articular ambas dimensiones del liderazgo y las relaciones sociales con los riesgos psicosociales que se generan, pues se quiere rastrear a

partir de las experiencias vividas por los trabajadores de las empresas del occidente colombiano, sobre cuáles son las consecuencias que resulta de tener o no en cuenta la problemática que traen consigo los factores de riesgo psicosocial intralaboral en cuanto al liderazgo y las relaciones sociales se refiere.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los sentidos de los factores de riesgo psicosocial intralaboral en cuanto al liderazgo y las relaciones sociales y su relación con el estrés, en los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia?

2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los sentidos de los factores de riesgo psicosocial intralaboral en cuanto al liderazgo y las relaciones sociales y su relación con el estrés, en los trabajadores de algunas empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir las *Características del liderazgo* que se ejercen en las empresas de Producción de la región Centro Occidente de Colombia.

2. Identificar las *Relaciones sociales* que se tejen entre los empleados en el trabajo en las empresas de Producción de la región Centro Occidente de Colombia.

3. Analizar las formas de *Retroalimentación del desempeño* en las actividades propias que ejercen los empleados en algunas las empresas de Producción de la región Centro Occidente de Colombia.

4. Interpretar la *Relación con los colaboradores* en algunas empresas de Producción de la región Centro Occidente de Colombia.

5. Analizar las relaciones entre el estrés y el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo parte de la importancia de reconocer los diferentes factores de riesgo psicosocial existentes en el liderazgo y las relaciones sociales, por el trabajo realizado en las Empresas de Producción del Centro Occidente de Colombia, y de sus principales consecuencias como el estrés que se puede generar en caso de no reconocerse a tiempo, por lo cual, se entiende la relevancia metodológica que tiene la aplicación de la “batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial” como una herramienta desarrollada y validada a nivel Nacional por la Dirección General de Riesgos Profesionales del Ministerio de la Protección Social junto con la Pontificia Universidad Javeriana, como una contribución al desarrollo del Programa de Salud Ocupacional de las Organizaciones que permite cualificar los procesos con el objeto de focalizar programas, planes y acciones dirigidas a la prevención y control.

De acuerdo con los objetivos de la investigación y a través de la preparación del documento, se aplicaron los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de los estudios, con el propósito de garantizar una importante contribución teórica que permita determinar los parámetros técnicos que esclarecen los riesgos psicosociales intralaborales existentes en el liderazgo y las relaciones sociales de los trabajadores de las empresas de Producción del centro occidente colombiano; por consiguiente, se trata de un proyecto enfocado en el sector Privado como una contribución que rescata las voces de los mismos protagonistas para, con esta investigación, hacer el aporte

respectivo en cuanto a la visibilización de los significados y sentidos construidos por los mismos sujetos para que sirvan de base en la toma de medidas que redunden en beneficio de los trabajadores y en la mejora de las relaciones intralaborales.

También resulta relevante el desarrollo del presente trabajo desde los aspectos prácticos, porque realiza una descripción de las diferentes situaciones que viven los trabajadores al interior de las empresas y la manera en que se encuentran afectados fisiológica y psicológicamente, en una búsqueda por determinar el grado de afectación de los trabajadores en la manera de relacionarse entre compañeros y en la calidad de dichas interacciones; por las orientaciones que hace el jefe a sus subordinados, sus gestiones y la forma en que asigna los trabajos para conseguir los resultados; la comunicación con los colaboradores para la consecución de dichos resultados; y la manera en que el trabajador recibe información sobre la manera en que realiza los trabajos que ejecuta.

Por otro lado, este proyecto presenta cierta novedad, puesto que contribuye con sus resultados al entendimiento de las relaciones que se dan más allá del concepto del trabajo y las consecuencias que traen esas nuevas connotaciones en el ser humano, resultados que tienen una relevancia social, porque relaciona los diferentes riesgos psicosociales con las consecuencias que trae en los trabajadores la afectación de las relaciones interpersonales y el liderazgo; para lo cual, se pueden realizar algunas recomendaciones importantes para la prevención de las enfermedades físicas, e incluso promocionar programas de prevención e intervención con respecto a la relación que

existe entre la mente y el cuerpo, con el fin de evitar enfermedades en la ejecución de las labores intralaborales que es la pertinencia al trabajo que se investiga en esta sección.

Por lo tanto, se pretende explorar los factores Psicosociales como una forma de dar cuenta de los daños generados en la persona y los procesos, aportando de cierta forma información que puede conducir a construcciones de cambio y mejora en las dinámicas laborales.

4. MARCO TEÓRICO

Para abordar las categorías que atañen al presente estudio, se hace referencia a teóricos en aspectos generales como por ejemplo, los referentes al Trabajo, al modelo neoliberal y la reforma laboral que se hace a partir de este modelo y la apertura económica; en segunda instancia a los Factores de Riesgo Psicosocial y en un tercer momento al dominio correspondiente al Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como a sus dimensiones sobre características del liderazgo, Relaciones Sociales en el Trabajo, Retroalimentación del desempeño y Relación con los Colaboradores; todo ello encaminado a recoger el conjunto de conocimientos teóricos que den a la investigación una base conceptual coherente que permitan abordar el problema y dar sustento a la investigación.

4.1 EL CONCEPTO DE TRABAJO

Sobre el concepto de trabajo se ha escrito mucho y desde diferentes perspectivas teóricas, algunas por ejemplo, lo hacen a partir de una mirada economicista, otras como el caso de la sociología le apuntan a una construcción social y desde una mirada psicosocial es visto como un componente dinámico donde se interrelacionan aspectos del ser humano.

Desde la mirada economicista de Ibarra (NA), la escuela neoclasista analiza el trabajo como un enfoque económico basado en el análisis marginalista y el equilibrio de

la oferta y la demanda. Entre los supuestos del enfoque neoclásico está que el factor económico surge del comportamiento agregado de individuos (u otro tipo de agentes económicos) que son racionales y tratan de maximizar su utilidad económica o beneficio mediante elecciones basadas en la información disponible.

Taylor (1903), citado en Ibarra (NA), sostiene que hubo un avance en lo relacionado a la dirección y establecimiento de los cargos, avances que conllevaron al surgimiento de los primeros departamentos de planeación, la estandarización y diferenciación del trabajo mediante los estudios de tiempos y movimientos, y la implantación de sistemas de incentivos salariales asociados con el rendimiento. De esta manera, según Ibarra (NA), se pasaba de una mirada Economicista a reconocer la importancia de las ciencias sociales como medio idóneo para comprender las consecuencias de la aplicación de las nuevas formas de organización de la sociedad industrial, dando el reconocimiento a la importancia del aspecto humano de la industria, debido inicialmente al trabajo pionero de Hugo Münsterberg en el campo de la psicología aplicada, que dio lugar a los primeros esfuerzos de investigación que se dedicaron a analizar los factores fisiológicos y psicológicos vinculados a la fatiga y la monotonía.

Desde otra mirada, la sociología comparte el concepto del trabajo como una convicción fundamental para que la actividad laboral constituya «la experiencia social central» (Erbès-Seguin, 1988), lo que entreteje que las recomposiciones de la población activa no son sólo movimientos demográficos o evoluciones económicas, sino también de acuerdo con Maruani (2000), procesos sociales que hallan sus raíces en la evolución

de la sociedad y en los comportamientos de los actores sociales, es decir, como una construcción social.

Según el enfoque psicosocial, se analiza el trabajo como un generador de sentido de vida en el que se conjugan aspectos cognitivos, emocionales y comportamentales de los individuos, con, en cuanto señalan que “la aproximación de la Psicología Social, permite considerar el trabajo como un fenómeno cuyo estudio no se agota en el análisis de la actividad de una persona en un determinado ambiente. Se trata también, de una realidad social fruto de la interacción y de la vida humana en sociedad. Su significado se amplía y se hace más completo en el marco de la cultura y de la sociedad en la que se produce, aunque su plasmación concreta en esos ámbitos influye y condiciona la vida humana y las conductas de las personas que constituyen esa sociedad, y de los grupos sociales y colectivos que la conforman”. Peiró, Prieto y Roe, citado por Rocha (2006).

La OMS (2010), introduce el término de “entorno de trabajo saludable” como “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (p. 14) que guarda relación con el de la Oficina Regional del Pacífico Oeste de la OMS (2010) que lo define como:

“un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a

los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices. (p. 14).

Los elementos incluidos en la noción de trabajo decente que debe impulsar hacia la creación de políticas y programas que conduzcan al cumplimiento de objetivos que genere empleos de calidad y un desarrollo acorde a las metas de los seres humanos, son:

- Igualdad en el trabajo y en el acceso a este
- No discriminación
- Libertades sindicales
- Prohibición del trabajo infantil
- Protección a través de seguridad social universal, formación para el empleo, formalidad y estabilidad; salarios equitativos y adecuados. (Escuela Nacional Sindical, 2011, p. 13).

Es así, que el trabajo gira alrededor de modelos adoptados por las fuerzas sociales y políticas de un país, por lo que a continuación se plantearan los modelos económicos que se desarrollan y aplican en todas las esferas de Colombia.

4.2 NEOLIBERALISMO EN COLOMBIA

El liberalismo es doctrina económica y política que entre comillas propende por el desarrollo de la libertad personal individual y, a partir de ésta, por el progreso de la

sociedad. Bajo este parámetro se encuentran sustentadas las teorías económicas de nuestros tiempos en el que la riqueza y la propiedad toman importancia por encima de la condición social de las personas menos favorecidas, como lo hace el neoliberalismo.

Sus principios son la base del capitalismo, que de igual manera se oponen a la regulación por parte del gobierno y a sus restricciones, porque según su opinión, impiden a los individuos ascender socialmente, les limita la libertad de expresión y hace que el Estado actúe con censura sobre el individuo. Según Child (1994), “el neoliberalismo ha hecho una relectura del liberalismo clásico sin tener en cuenta la estructura monopólica e internacional del capitalismo de nuestro tiempo” (p. 94), por lo que el neoliberalismo no es más que la implementación de estrategias económicas arcaicas a las nuevas condiciones de un desarrollo sin que se tenga en cuenta la industrialización, la globalización y el nuevo mercado dándole un tinte de modelo “alternativo”, en el que la equidad y la justicia social que benefician al trabajador, sea relegado a un segundo plano para que el modelo sea más productivo, más efectivo, con la menor inversión posible de capital, para que los inversionistas obtengan mayores utilidades.

Cuando el modelo social o político que se planifica, se establece en los parámetros de consecución de riqueza y propiedades, el horizonte empieza a nublarse y a realizarse paulatinamente toda una serie de cambios a favor de quienes los poseen, con el fin de no solo conservarlos sino de aumentarlos sin control alguno. No importa en el modelo en que se encuentren, si es el Estado Benefactor, el legislativo se corrompe y empieza a

legislar a favor de los empresarios, y si es por el lado del neoliberalismo, el Estado desaparece y el mercado queda en manos de la oferta y la demanda que inclina la balanza al lado de los empresarios; por lo que el sector más desfavorecido es el que siempre termina perdiendo. Por tal razón, en el estudio de los orígenes de la riqueza que hiciera Adam Smith en su obra “la riqueza de las naciones”, analizó las condiciones que determinaban el surgimiento del capital y recomendaba la mínima intervención de “la mano invisible” por parte del Estado, porque las empresas privadas con sus propietarios serían incapaces de satisfacer las necesidades de la sociedad; y por el contrario, acrecienta la crisis del sector vulnerable como se ha logrado observar a través de la historia, donde se nota que lo la han pauperizado. De acuerdo con Parra (1996), el neoliberalismo busca flexibilizar el funcionamiento del mercado y eliminar los obstáculos para la libre competencia para resaltar la teoría del libre cambio y la concepción del mundo como mercado, en donde todos compitan en condiciones de igualdad de acuerdo con sus posibilidades.

El neoliberalismo como principio, considera contraproducente el intervencionismo del Estado en materia social o economía y defiende el libre mercado capitalista como mejor garante del equilibrio y el crecimiento económico, porque la intervención gubernamental usualmente no funciona y el mercado sí, en base al intercambio voluntario de bienes; aunque al exceso de esta intervención se le atribuyen el desempleo masivo, la inflación y la debilidad del crecimiento.

Con la no intervención del Estado, lo que el neoliberalismo defiende y promueve para una libre competencia sea la que rijan los destinos de los países en materia económica; y por ello, desean sentar las bases para el desarrollo de la economía global y que los dejen competir en condiciones de igualdad, cosa que no es verdad, porque esta situación de igualdad aparente, termina por quebrar cualquier economía cuando los precios y mercados son tan fácilmente manipulables como se puede observar en la actualidad.

El neoliberalismo, es un modelo que impulsa el capitalismo rampante, en el que se acrecientan las desigualdades con el paso de los años, o tan solo de los meses o de días, porque promueve reformas que afectan al grueso del pueblo como las reformas estructurales en las que libera de impuestos tributarios a los empresarios, les dan prebendas como el no pago de recargos nocturnos, el no pago de horas extras a trabajadores de confianza, bajas escalas salariales. Mientras que han implementado los impuestos del IVA y aumentado sus puntos y han gravado alimentos de la canasta familiar, haciendo que los que menos tienen, paguen impuestos en igual proporción que los que sí tienen como hacerlo; todo impuesto por la fuerza y en un marco de autoritarismo como parte de la violencia estatal.

En lo que respecta al intervencionismo por parte del Estado con esa “mano invisible”, se pudo observar en el Estado de Bienestar del periodo de Pastrana Borrero quien fortaleció los objetivos y las estrategias relacionadas con la redistribución equitativa del ingreso nacional, la riqueza nacional y la tenencia de la tierra para el

trabajo productivo con base en los postulados de Mills (1951) quien entendía la riqueza y al trabajo productivo de la siguiente manera:

“Entiendo por riqueza sólo la llamada riqueza material, y por trabajo productivo sólo aquellas clases de esfuerzo que producen utilidades incorporadas en objetos materiales. Pero al limitarme a este sentido de la palabra, me propongo aprovechar la acepción restringida en toda su extensión, y no negaré el título de productivo al trabajo que no tiene como resultado directo un producto material, siempre que su consecuencia final sea un aumento de productos materiales”. (p. 67-68).

Se trataba en el gobierno de la época, de reducir la pobreza y dotar de servicios a un mayor porcentaje de la población colombiana, que ya era pobre; pero buscaban implementar el modelo teórico del liberalismo. Por lo que también se apoyó el crecimiento económico desde el sector construcción, porque de esa actividad dependen otros sectores de la economía. En este mismo sentido, para el periodo de López Michelsen, se buscó fortalecer la política económica estatal en la búsqueda de una estabilidad interna y externa de la economía, mayor generación de empleo, mayor productividad industrial, etc.; que de acuerdo con Correa (2002), hacia finales de la década de 1970 comenzaron a manifestarse a escala mundial y de forma abrupta los efectos del agotamiento de la expansión previa del capitalismo, dejando atrás ese periodo de estabilidad económica con tipos de cambio y tasas de interés fijas que daban

certidumbre a las finanzas internacionales y a la planeación económica y empresarial entre países.

Belisario Betancourt, buscó promover el aspecto social como el bienestar campesino, programas de vivienda popular sin cuotas iniciales, la rehabilitación de zonas golpeadas por la violencia. En medio de la crisis fiscal, buscó la reactivación de la economía emitiendo Títulos de Ahorro Nacional “TAN”. De igual manera fortaleció el sector agropecuario y estimuló el sector exportador que también le reclamó estímulos y fortalecimiento del ahorro público, para ampliar las inversiones del Estado y en estos niveles de intervención; mientras que con la llegada del neoliberalismo “las políticas de libre comercio han conducido a la devastación de los productores locales, incapaces de competir con las importaciones baratas [...] los subsidios a los productores para la agroexportación han estimulado la expansión de la propiedad de la tierra, la concentración de los créditos y la subsistencia técnica a expensas de los pequeños productores” (Petras, 2001, p. 43).

Con la llegada de Virgilio Barco al poder, se retomó el énfasis social y defendió el desarrollo económico bajo la premisa de redistribución de la tierra y erradicación de la pobreza absoluta. Propuso una reforma constitucional que facilitara un mejor trámite del propósito del cambio del Statu Quo y la distribución de la riqueza, el ingreso y la propiedad de la tierra. Propuso cambios en el régimen laboral para un mayor crecimiento de la producción, y establecer participación a los trabajadores de las utilidades de las empresas. Propuesta que obviamente se hundió. Aunque, de acuerdo

con Ahumada (2000), el proceso político que llevó a cabo el gobierno Barco, fueron presentados por la élite neoliberal como las mayores realizaciones del proceso de “modernización institucional”, más conocido como el revolcón que se convirtió en el gobierno de Gaviria en una prioridad.

Es así como se puede observar en el contexto macroeconómico, que el Estado reafirma la necesidad de intervenir manejando y dirigiendo variables globales como el ahorro y la inversión social para conseguir un equilibrio económico y alcanzar las metas de crecimiento del aparato productivo. Cada Presidente fijó un plan de desarrollo cortoplacista que orientaba la intervención del Estado en los aspectos económicos del país en su periodo, en el que buscaban elevar las condiciones de vida de la población haciendo uso de su capacidad reguladora.

4.3 APERTURA ECONÓMICA EN COLOMBIA

Con la llegada de César Gaviria a la presidencia, buscó modernizar la economía del país, modernizar el sector público y hacer su ingreso a la globalización de la economía, dando paso a la apertura económica. Expedió la ley 50 de 1990 que tuvo como ponente al luego presidente Uribe Vélez, quien reforma el código sustantivo del trabajo que terminó con la estabilidad de los trabajadores, condenando a muchos al trabajo a término fijo; pues de acuerdo con Robinson y Morrison (1995), el tipo de contrato laboral juega un papel importante en las condiciones del trabajo, porque trae implícito el contrato psicológico definido como las creencias del trabajador con las promesas hechas

implícitamente por la organización y con la inestabilidad, el trabajador queda más vulnerable ante las decisiones que tome la empresa en un momento determinado.

Con el ingreso de la globalización se desarrolló un nuevo proceso de cambios en la sociedad colombiana y en la economía que buscaba caminos hacia un incremento sustancial del comercio internacional, como proceso fundamentalmente económico, que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial. Con estas reformas económicas se dio paso al neoliberalismo, como una doctrina económica y política que puede ser definida como una creencia que se opone a la intervención estatal para dar paso a la regulación que hace el mercado, teniendo en cuenta algunos aspectos de las ideas liberales clásicas que hablan de la importancia del individuo, el papel limitado del Estado y el valor del mercado libre; globalización que según Rodríguez et al (2000), pretende extender las relaciones sociales y económicas a nivel mundial; la competitividad: busca el éxito de manera individual, olvidando las relaciones de pertenencia a un sistema social impuestos por la cultura y los valores de la economía; la privatización: que convierte toda institución social en una empresa donde los derechos de los ciudadanos se transforman en productos de mercado.

Por esta razón, desde 1991 con la apertura económica de Gaviria, terminaron negociando las empresas del Estado en un proceso de privatización, en el que todo lo empezaron a mirar desde el punto de vista económico, como la salud, donde la rentabilidad prevalece sobre la necesidad de atención de las personas. Los servicios

públicos, que son una necesidad para todos, han sido obtenidos por la empresa privada que los ha hecho impagables para la persona que devenga el salario mínimo. Los servicios públicos por ser necesarios, son pagados mensualmente y esto hace atractivo el negocio.

Leitner, Resch (2005), afirman que las condiciones del trabajo de las personas afectan su bienestar y causan daño a la salud o agravan los problemas; porque a través del trabajo se puede acceder a una serie de condiciones laborales que satisfacen o no, no solo las condiciones económicas, sino también las relacionadas con el bienestar social y grupal. Cuando existía la mano invisible del gobierno que se encargaba de redistribuir las utilidades en la población más necesitada, en nutrición, educación, atención en salud, no se observaban las condiciones que ahora son comunes como la muerte de hambre de los niños en Chocó o en la sierra Nevada de Santa Marta. Tampoco se veían morir los niños en las puertas de los hospitales ni se pensaba en la falta de estabilidad laboral porque ésta existía; lo que hace destacar en el neoliberalismo a esa extrema pobreza que trae el cúmulo de precariedades que en los derechos humanos se trata como una calidad de vida no digna; tema que Bethencourt y Fernández (1995), definen como:

Un fenómeno conectado con la estratificación social y con una ideología dominante que justifica la distribución desigual de la recompensa (...). Resultado de un determinado arreglo social, consolidado a través de mecanismos económicos, jurídicos y sociales, que conduce a que la capacidad de disponer de los recursos sociales existentes en un momento dado se encuentre desigualmente

repartida entre diversos grupos lo que le lleva, a su vez, a que la distribución de los bienes, sea desigual y cierto sector quede en una situación definida como pobreza (p. 5- 6).

El problema que mostraron del Estado benefactor en nuestro país y que lo hicieron ver como un Estado paternalista, se debe a que los políticos son los dueños de las empresas y quienes se encargaron de desmontar las leyes que los perjudicaban, haciéndolo de manera gradual. Por ejemplo, en el balance económico del gobierno Gaviria se afirmaba que buscaban sepultar el modelo de desarrollo intervencionista e instaurar un modelo abierto, sujeto a la competencia, con mayor equidad y oportunidades para los ciudadanos.

El neoliberalismo de alguna manera ha incidido en las políticas de las empresas en los diferentes niveles, y la situación se refleja en el comportamiento de los trabajadores al interior de las empresas y en la manera de manejar el personal y de ejercer cierto liderazgo para que los objetivos empresariales se cumplan. Esta búsqueda de cumplir objetivos ha hecho que los empleados de las diferentes empresas se expongan a factores de riesgo psicosocial.

4.4 FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Si bien, el trabajo ha permitido la humanización del ser humano, también es una “actividad generadora de enfermedades, alteraciones psíquicas o psicotrastornos y de

expresiones de la alienación de los sujetos” Rocha (2006, p.71), donde la relación hombre trabajo genera una serie de consecuencias ligadas a la parte física y psicológica del trabajador, debido a las disposiciones, implementos y relaciones sociales.

De igual manera, se conocen algunos estudios que afirman la existencia de una serie de factores de riesgos psicosociales que afectan el bienestar del trabajador, de los jefes, los coordinadores y en sí a la organización en su conjunto; donde el concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno existente fuera de la organización (por ejemplo, exigencias domésticas) y en aspectos del individuo (por ejemplo, personalidad y actitudes) que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo.

Teniendo en cuenta las investigaciones que se han realizado, se conocen instrumentos de análisis acerca de las diferentes formas de riesgos Psicosociales, que según el Ministerio de la Protección social (2010), de acuerdo con la Resolución 2646 de 2008 comprenden los aspectos intralaborales que son entendidas como aquellas características del trabajo y su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo; y los extralaborales, que comprenden el entorno familiar, social y económico del trabajador, que a su vez abarcan las condiciones del lugar de vivienda que pueden influir en la salud y bienestar del individuo.

Por esta razón, cuando se habla de factores de riesgo psicosociales, se hace referencia a las características de las condiciones y organización en el trabajo que afectan a la salud

de las personas a través de elementos psicológicos y fisiológicos; que se definen de la siguiente manera:

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (OIT-OMS, 1986, p.3).

Definición aproximada a la que realiza Villalobos cuando se refiere a los factores psicosociales como “condiciones del individuo, del medio extralaboral o del medio laboral, que bajo determinadas condiciones de intensidad y tiempo de exposición generan efectos negativos en el trabajador o trabajadores, en la organización y en los grupos y, por último, producen estrés” Villalobos 1997 (Citado en Villalobos, 2004).

En ese mismo sentido, el riesgo psicosocial también es definido como “aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionados con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con la capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador” (Instituto Navarro de Salud, 2005)

Autores como Camacaro y Ferrigno (2003), identifican como factores al entorno físico, al contenido de la tarea, al trabajo repetitivo, o en cadena, ambigüedad del rol, conflicto del rol, identificación del producto, responsabilidad elevada, Innovación tecnológica, falta de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación formal e informal, relaciones jerárquicas, relaciones cooperativas, relaciones funcionales, participación, relaciones basadas en hostigamiento psicológico (mobbing), sentimientos de pertenencia, cohesión y conflicto grupal, organización del tiempo de trabajo, trabajo nocturno o por turno, ritmo de trabajo llevado, horas extras de trabajo, evaluación del desempeño, planes de socialización, formación, políticas de ascenso y desempeño profesional, estabilidad laboral, remuneración, estructura y clima organizacional, relaciones de trabajo, familia.

En lo que hace referencia a los aspectos intralaborales específicamente, los factores psicosociales identificados corresponden a: “la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico” (OIT, 1986, p. 5), Sebastián (2002), resalta además, los factores más representativos como el estrés, el conflicto y ambigüedad de los roles, la jornada de trabajo, los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales, las dificultades de comunicación, las posibilidades de promoción, carga mental de trabajo, control sobre la tarea, exceso de trabajo.

La OIT (1986), también plantea que las consecuencias psicológicas causadas por el estrés psicosocial, que de alguna manera son inherentes al trabajo y a las condiciones de empleo, actúan durante largo tiempo y pueden ir más allá de los recursos de la persona y generan a largo plazo nuevas alteraciones.

Los factores psicosociales cuando se convierten en factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y al bienestar del trabajador se vuelven factores de riesgo (Benavides et al. 2002); y según Peiró (1993), también cuando actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral.

Los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores psicosociales, no son condiciones organizacionales sino que corresponden a hechos, situaciones o estados del organismo con altas probabilidades de dañar de manera importante, la salud de los trabajadores. En contextos laborales habitualmente deterioran de manera importante la salud del trabajador, aunque puedan ser diferenciales los efectos producidos en cada trabajador.

Los riesgos psicosociales laborales tienen sus antecedentes en los factores psicosociales de riesgo, lo que no los hace autónomos; por ejemplo: el acoso laboral, el acoso sexual o la violencia general son causantes de factores psicosociales de riesgo o estrés; aunque, los riesgos psicosociales no pueden ser reducidos a sus antecedentes, tampoco corresponden a la suma lineal de ellos, sino que presentan un valor situacional y de contingencia propia, que hace suponer que el estrés, la violencia, o el acoso no

pueden ser evaluados sólo a través de sus antecedentes sino que se deben valorar a través de indicadores directos propios, lo que supone una evaluación directa.

Además de su conceptualización tenida en cuenta como causante de riesgos, con una probabilidad alta de causar daños importantes a la salud del trabajador, los riesgos psicosociales tienen también sus características propias que es necesario desarrollar a fin de poder controlarlos, prevenirlos y en último término, evitarlos.

Entre las características de los riesgos psicosociales en el entorno laboral se tienen las siguientes:

- 1.- Afectan a los derechos fundamentales del trabajador.
- 2.- Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador.
- 3.- Afectan a la salud mental de los trabajadores.
- 4.- Tienen formas de cobertura legal. (Moreno, B & Baez, C., 2010).

Todas estas características causadas en el entorno laboral, también son generadas por las relaciones interpersonales y el liderazgo que se ejerce al interior de las empresas, que es lo que se desea mostrar en el presente trabajo investigativo.

4.5 LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES

Uno de los componentes de los factores Psicosociales intralaborales es el dominio “liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo” que explica las condiciones de las diferentes fuentes de riesgo al interior de las empresas (Villalobos, 2005), por medio del cual se realiza la identificación y valoración de los riesgos psicosociales correspondientes a las dimensiones que abarca.

De igual manera cabe resaltar, que así como entre superior - subordinado se da una relación de tipo social intralaboral, de acuerdo con el Ministerio de la Protección Social (2010), también se da una interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como “la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión.” (p. 20).

En este mismo sentido, la literatura especializada da cuenta de las relaciones entre liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, lo cual guarda relación entre el comportamiento de las personas, su desempeño, la percepción del ambiente laboral y la relación de las organizaciones con sus integrantes (Srivastav, 2005, Grojean, et al., 2004, citado en Contreras, et. al, 2010), a lo que el Ministerio de la Protección Social (2010), se encarga de agruparlos en cuatro dimensiones que explican las condiciones

intralaborales, que son: Características del liderazgo, Relaciones Sociales en el Trabajo, Retroalimentación del desempeño y Relación con los Colaboradores.

4.5.1 Características del liderazgo

Cuando se habla de liderazgo intralaboral se hace referencia a las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles de poder al interior de una empresa, concepto que Chiavenato (1993), define como una influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos; y que Northouse (2004), toma como un proceso por el que un individuo influye en un grupo de individuos con el fin de lograr una meta común.

En lo que respecta a la categoría de liderazgo, hay muchos autores que refieren diversas definiciones; entre las que se pueden sintetizar la de Barrow (1977), quien define al liderazgo como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados.

Si bien es cierto que el concepto de liderazgo formal se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones; también lo es que los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, jueguen un papel central en las organizaciones y puedan influir tanto en las conductas y en la salud de las organizaciones como en las de los seguidores Britt, Davson, Bliese y Castro (2004),

citado por Peiro, Rodríguez (2008); en consecuencia, las conductas del líder se convierten en predictoras de la tensión (strain), y del bienestar, por lo que se ha señalado que la relación supervisor-subordinado sea una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones Tepper (citado por Peiro, Rodríguez 2008). En otras palabras, la conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora, además de convertirse en una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y termine perjudicando su bienestar.

A este respecto, Tepper (2000), señala que los empleados que perciben abusos en sus supervisores, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y generan menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, se puede facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a la generación de un clima donde éste sea más probable que ocurra Peiró (Citado por Piero et al, 2008).

Desde el aspecto intraempresarial (Silva, 2008), diferencia en las organizaciones dos conceptos importantes: líderes y liderazgo; conceptuando que los líderes son aquellos capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa

Sobre el liderazgo en una empresa, Martínez (2007), afirma que resulta importante por la capacidad de guiar y dirigir por parte de un buen líder, el cual puede tener una planeación correcta, un excelente control, y puede hacer que la empresa fluya sin pérdidas de tiempo. También resalta que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero sí la hace más efectiva. Todo líder tiene una responsabilidad asignada y su tarea es la de cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo y sus seguidores. Pero, cada líder tiene una manera de serlo y, dependiendo de su carácter, le da un enfoque nuevo a la palabra liderazgo.

Existen dos grandes estilos de liderazgo: el estilo centrado en las personas y el estilo centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Blake y Mounton (1973).

En el liderazgo centrado en las personas, se tiene en cuenta las características situacionales que persuade a los colaboradores para el logro de metas comunes y generan compromiso y satisfacción en los equipos; mientras que en el estilo centrado en el cumplimiento de objetivos Organizacionales, se pueden descuidar aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras características relacionadas con la satisfacción y bienestar del trabajador.

Por otra parte, los liderazgos centrados en la persona promueven la productividad de la empresa, al mejorar el desempeño de los trabajadores a través de un buen clima organizacional.

Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003; Singh, 1998 (citado por Contreras et, al 2010); mientras que los liderazgos centrados en los objetivos organizacionales ejercen más control sobre la tarea imponiendo altos niveles de coerción y exigencia; lo que afecta el clima organizacional, al deteriorar las relaciones al interior de la organización.

Todas estas teorías estudian la personalidad en función de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores de los trabajadores al interior de la empresa, identifica las diferencias individuales, los atributos personales que tienen tanto trabajadores como supervisores para formarlos como líderes y puedan sacar adelante los objetivos y metas de la empresa. Pero, estos rasgos característicos identificadores del perfil de líder requieren de la inversión de altos niveles de energía para desarrollar sus funciones, de tolerancia al estrés, de tener integridad, madurez emocional y autoconfianza. El empleo de tan altos niveles de energía y tolerancia al estrés termina por minar la resistencia al individuo y luego no permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos y terminan por encontrarse con factores de riesgo psicosocial y presentar estrés.

En lo que respecta a las características del liderazgo, estas se encuentran relacionadas con “los atributos en la gestión que realizan los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.” (Ministerio de protección social, 2010, p.24).

De esta manera, el liderazgo se orienta hacia el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos, por lo que el hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder. “Un gran líder es aquel que puede hacerlo día tras día, año tras año, en una amplia variedad de circunstancias (Prentice, 1961, p.33).

Para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor. No se trata de ser “simpático” o “comprensivo”, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo de toda la organización mayor. (Prentice, 1961, p.56). Por consiguiente, las características del liderazgo van direccionadas a que su accionar sea de tipo social y humano, y que se ocupe de comprender a sus colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno de ellos y la meta grupal que él debe llevar a cabo. Además, no puede olvidar que la tarea consiste en proporcionar la identificación de roles y funciones dentro del grupo, que permita a cada miembro realizar un propósito o interés.

Katz y Kahn (1985), definen cuatro causas en el liderazgo en las organizaciones: la imperfección del diseño organizacional; el cambio de las variables del ambiente; la dinámica interna de la Organización; y la naturaleza del ser humano como participante en la organización; Mientras que Druker (1993) se centra en el proceso de definir la misión y las metas de la organización, como uno de los trabajos que deben ser realizados correctamente por el líder de una organización; que de acuerdo con Senge (1994), ante

el entorno cambiante de las organizaciones, la organización debe responder a los cambios a través del aprendizaje, convirtiéndose en una organización inteligente, por lo que la función principal del líder es alentar el aprendizaje.

Las características de liderazgo se convierten en fuente de riesgo cuando:

La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas

El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores.

El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso. (Ministerio de Protección, 2010, p. 24).

Las empresas del occidente colombiano, independientemente de su actividad o tamaño, son entidades que presentan riesgos por diferentes presiones en la orientación, debido a la mala comunicación de sus líderes, y lo que hacen es deteriorar las relaciones interpersonales generando todo tipo de riesgos. Las relaciones sociales al interior también se pueden ver afectadas por las acciones del jefe, pues este es el encargado de brindar apoyo social y de realizar a través de la prevención de los riesgos, una mejor gestión para que mejore el clima laboral y redunde en la producción de la empresa.

La labor del líder, en la gestión de aspectos como la prevención de riesgos psicosociales, es la de mejorar la comunicación con sus subalternos y asumir las responsabilidades que le corresponden en la empresa, y hacer que los demás asuman la suya sin generar malestar; pues es el responsable de la seguridad en el trabajo, tanto de la seguridad desde el aspecto psicosocial como el responsable de la realización del trabajo.

4.5.2 Relaciones Sociales en el trabajo

Las relaciones sociales se constituyen de patrones de intercambio, clasificados como tal por funciones del lenguaje convenidas socialmente, que son construidas en situación pragmática por los observadores y que responden a operaciones y funciones que se han construido históricamente. Ello implicaría una gran complejidad de estructuras que se superponen y que están en constante movimiento por las mismas interacciones entre los actores, (Vélez, 2006).

Este concepto de Relaciones Sociales en relación directa con el Trabajo, indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo, el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión. (Ministerio de Protección, 2010); razón por la cual, en las relaciones sociales el *apoyo social* juega un papel predominante ante las derivaciones que surgen del rol del líder, que para Cassel

(1976), existen dos factores esenciales a la hora de determinar el grado de resistencia de una persona: su capacidad para afrontar la situación y su apoyo social.

Cassel (1976), adaptó el concepto de apoyo social a la teoría de la salud pública como medio de explicación de las diferencias observadas en algunas enfermedades que se consideraban relacionadas con el estrés. El autor quería averiguar las causas en algunos individuos que resultaron más resistentes al estrés que otros, en los que se ha comprobado, por ejemplo, que los efectos del estrés relacionado con el trabajo son peores cuando falta también apoyo social e interacción social en el trabajo.

La teoría de que el apoyo social fuese un elemento del proceso causal de las enfermedades parecía plausible, ya que Cassel (1976), había observado que tanto las personas como los animales que experimentaban estrés en compañía de “semejantes significativos” parecían experimentar menos consecuencias adversas que los individuos aislados. Este autor aseguró que el apoyo social podía actuar como elemento de protección contra el estrés.

Por otra parte, Cobb (citado en Sauter et.al, NA), amplió este concepto al observar que la simple presencia de otra persona no supone un apoyo social, añadiendo que se precisa un intercambio de “información”, de la que identificó tres categorías:

- Información que induce a la persona a sentirse querida o cuidada (apoyo emocional);
- Información que produce la sensación de ser estimado y valorado (apoyo de la estima),
- Información que fomenta el sentimiento de pertenencia a un sistema de intercomunicación y de obligaciones recíprocas. Cobb observa que las personas que sufren episodios graves con carencia de apoyo social son diez veces más propensas a sufrir depresión, e indica que alguna forma de relación íntima o de apoyo social protege contra los efectos de las reacciones de estrés.

House (1981), utiliza otro marco de referencia para el análisis del apoyo social en el contexto del estrés relacionado con el trabajo:

*Emocional: empatía, cuidados, amor, confianza, estima o muestras de interés;

*Evaluativo: información aplicable a la autoevaluación; retroinformación proporcionada por terceros que resulte válida para la afirmación personal;

• Informativo: sugerencias, consejos o información de utilidad para la solución de problemas,

• Instrumental: asistencia directa en forma de dinero, tiempo o trabajo.

Para House (1981), el apoyo emocional es la forma más importante de apoyo social, pues en el lugar de trabajo, el apoyo de los supervisores constituye el factor principal, seguido del apoyo de los compañeros; por lo que el apoyo social puede surtir un efecto directo o central al actuar de barrera frente a los efectos de un estresor. Un sistema de apoyo social puede suministrar la información o la retroinformación precisa para superar el estresor y aportar al sujeto los recursos necesarios para reducir la intensidad del estrés.

La primera actúa como el principal indicador para evaluar la integración y participación social de una persona a través de la medición de la cantidad y frecuencia de sus intercambios, la segunda determina los vínculos establecidos por el individuo al interior de las redes sociales y, la tercera está definida en términos del contenido funcional de las relaciones sociales en relación con el bienestar y la calidad de vida de los sujetos.

En este sentido, se alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área, si se analiza el concepto de dominio de Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo, manejado por el Ministerio de Protección (2010).

De esta manera, resulta importante desarrollar los conceptos de las dimensiones del dominio de Liderazgo Y Relaciones Sociales en el Trabajo e Indicadores de Riesgos,

retomados de, Ministerio de la Protección Social (2010), que toma las Relaciones Sociales en el Trabajo como interacciones que se establecen con otras personas en el ámbito laboral, particularmente en lo referente a:

- Posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.
- Las características y calidad de las interacciones entre compañeros.
- El apoyo social que se recibe de compañeros.
- El trabajo en equipo (entendido en comprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo en común)
- La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración). Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial, (Ministerio de la Protección Social 2010, 25).

La gran mayoría de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo como un medio para mejorar su competitividad, y como un sistema de organización del trabajo que según Castaño, Lanzas y López (2007), permite generar un clima laboral armonioso, así como lograr una comunicación efectiva interna, integrar los nuevos colaboradores, transmitir sus valores y cultura entre otros aspectos de índole intralaboral; sin embargo, el trabajo colectivo es algo más que un grupo de personas que colaboran en la realización de una serie de actividades para lograr objetivos comunes. Es necesario que los miembros del grupo perciban que tienen un objetivo común, se

autodefinan como miembros del equipo, se perciban como una unidad diferenciada de los demás y establezcan normas y acuerdos que regulen las relaciones interpersonales.

Existen además algunas características que se convierten en fuente de riesgo cuando:

*En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas.

*Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.

*Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se reciben es ineficaz.

*Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.

*El grado de Cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente. (Ministerio de la Protección Social 2010, p. 25).

Se han puesto de manifiesto nuevos riesgos de orden psicosocial que impactan no solo la salud física sino también la salud mental de los trabajadores debido al poco contacto con los compañeros de trabajo, por la manera en que no reciben apoyo social por parte de los superiores, entre otros muchos aspectos que acrecienta las dificultades para desarrollar trabajo en equipo. Todo esto se refleja producto de los nuevos modelos del desarrollo laboral generados a partir del capitalismo, régimen económico que le viene apuntando al trabajo individualizado, a nuevas estructuras organizativas horizontales con cambios en los modos de empleo como la subcontratación, el trabajo a destajo, la inestabilidad laboral; junto con el trabajo temporal, las nuevas pautas de

horario de trabajo que para la producción vaya acorde con la demanda existente y la permisividad de un gobierno que permite el aumento de la flexibilidad laboral; pero que todo ello trae consecuencias reflejadas en los riesgos psicosociales que presenta el trabajador por diferentes motivos, entre otros, porque el trabajo dificulta el equilibrio entre la vida familiar y la laboral, y que por lógica, terminan impactando de manera significativa la calidad de vida del empleado.

4.5.3 Relación con los colaboradores

Autores como Fradette y Michaud (1999), hacen referencia al trabajador como un “colaborador que piensa como propietario”, definiéndolo como un sujeto que asume las políticas de su empresa como si fueran de su propiedad. Lo resaltan como el funcionario que se pone la camiseta y que se convierte en pieza fundamental en el equipo. Esto sugiere que percibe que la empresa se interesa en él. Por lo que trabajar por el bienestar de los trabajadores es uno de los pasos para que el funcionario vea que vale la pena hacer parte de la familia; por lo que debe dar todo de sí, hasta prever y prevenir los riesgos laborales como una forma de responsabilidad social.

Las relaciones con los empleados son una parte importante de la vida de cualquier organización, las personas empleadas como el empleador, consideran la manera en la que deben interactuar con sus empleados y cómo le gustaría que ellos interactúen el uno con el otro; razón por la cual, “tratar con los colaboradores hace parte de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de

resultados, resolución de conflictos y participación; además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura. (Ministerio de la Protección Social 2010, p. 25).

Álvarez (2009), asegura que la organización realiza ciertas cosas por el trabajador (remunera, da estatus, seguridad) y el trabajador responde desempeñando su labor, estableciéndose entonces una relación bilateral: la organización espera que el empleado obedezca su autoridad y cumpla con los objetivos, mientras que el trabajador espera que la organización sea correcta y obre con justicia. Cada parte realiza inversiones en busca de un retorno deseado, por consiguiente, esta relación se evalúa a partir de cuatro elementos recíprocos: costo/beneficio e inversión /retorno.

Chiavenato (2000), propone otra forma de explicar la relación entre persona y organización, que no es otra que el intercambio de incentivos y contribuciones; donde los incentivos son pagos hechos por la organización y la contribución es lo que el trabajador aporta para el logro de objetivos organizacionales; aun cuando existen otros elementos o recursos necesarios para el funcionamiento de las organizaciones (los activos financieros, el equipamiento de planta, por ejemplo), donde los empleados tienen una importancia sumamente considerable. El recurso humano proporciona, en efecto, la chispa creativa de cualquier organización.

En nuestro país, a lo largo de los años, se han venido expidiendo algunas leyes y decretos que hacen mención a los diferentes aspectos relacionados con el trabajo, hasta crear oficinas encargadas de vigilar las relaciones entre empleadores y trabajadores.

Quizá el acontecimiento más significativo en este último sentido es la Ley 96 de 1938, con la que se ordenó la creación del Ministerio de Trabajo, amparado en la Constitución Nacional (1991), en el Artículo 25, que ordena: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Por su parte, el Código Sustantivo del Trabajo obliga al empleador a observar las leyes laborales que rigen en Colombia. La correcta aplicación de estas normas influye en una buena marcha de las empresas y redunda en beneficio de sus relaciones con los trabajadores. Contrariamente, la no aplicación de las leyes laborales o su aplicación incorrecta trae como consecuencias, para el empleador, la imposición de multas y sanciones, que pueden ocasionar incluso el cierre del establecimiento, aparte de los diferentes conflictos que surjan con cada uno de sus trabajadores en particular.

La relación con los colaboradores o subordinados presentan características que se convierten en fuente de riesgo cuando:

*la gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.

*El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe.

*El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales. (Ministerio de Protección Social, 2010, p.24)

De esta manera, las demandas del trabajo, consideradas como las exigencias que la labor impone al trabajador como la carga mental y emocional; el control sobre el trabajo, entendido como la posibilidad que el trabajo le brinda al empleado para tomar decisiones que le competen y para influir en aspectos que intervienen en su realización como la capacitación y la claridad de rol, entre otras; influyen en el trabajador de una u otra manera para generarle un riesgo psicosocial. El liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, debido a las relaciones establecidas tanto entre superiores, empleados como entre los diferentes grupos de trabajo, inciden de alguna manera; al igual que la recompensa obtenida como la retribución tanto económica como no monetaria que recibe el trabajador a cambio de sus servicios, para que de alguna manera atenúe las consecuencias de dicha presión laboral en la humanidad del trabajador.

Para las condiciones extralaborales, que corresponden a los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador, teniendo en cuenta las características de vivienda y las condiciones que el entorno le proporciona, pueden influir también en el bienestar del trabajador. Por todo lo anterior, existe una gran cantidad de consecuencias

que se evidencian en un empleado debido a la exposición prolongada a factores de riesgo psicosocial, tanto a nivel físico, como a nivel emocional y conductual.

4.5.4 Retroalimentación del desempeño

La retroalimentación del desempeño “describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acción mantener o mejorar su desempeño”. (Ministerio de Protección Social, 2010, 25)

Sobre este aspecto, Hackman y Oldham citado por Casares (2007), identifican cinco dimensiones centrales que específicamente ofrecen un enriquecimiento del trabajo y es deseable que cada trabajo las contenga; si una de ellas falta, los trabajadores son psicológicamente marginados y la motivación suelen reducirse. Estas dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo, y a reducir la rotación y el absentismo.

Casares (2007), afirma que una de estas dimensiones, junto a la de variedad de tareas, identificación con la tarea, significado de la tarea y autonomía, es la retroalimentación objetiva entendida como la información que reciben los empleados de cómo están desempeñando su trabajo; que además, provienen del trabajo mismo, la gerencia y de otros empleados. La idea es sencilla, pero es de gran significado para quienes participan en el trabajo, que los empleados, debido a que están invirtiendo una gran parte de su

vida en sus empleos, necesitan saber cómo están desarrollando su labor. Es más, necesitan saberlo con frecuencia, porque reconocen que el desempeño varía y que la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo cómo se están desempeñando en cada momento.

Puesto que son ellos quienes inician la comunicación ascendente, se convierten en los emisores y presentan grandes expectativas de que se produzca la retroalimentación y de manera pronta. Si los gerentes dan una respuesta rápida, se estimulará la generación de mensajes ascendentes; de lo contrario, la falta de respuesta suprime cualquier futura comunicación ascendente y en consecuencia, de participación.

La retroalimentación favorece la motivación dice Casares (2007), al mostrarles objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si se encuentran desempeñando correctamente sus labores y que es lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio, o puede ser más eficiente. La retroalimentación también guarda relación con el establecimiento de objetivos concretos y sobre el progreso que conduce a esos objetivos, como al refuerzo de un comportamiento deseado que estimulen la motivación. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La retroalimentación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales; lo que ofrece varios beneficios que repercuten en la productividad de la organización como son:

- 1) la comunicación se puede basar en datos ya existentes lo que supone pocas variaciones en los procedimientos ya empleados
- 2) es un proceso sencillo que requiere poca inversión de dinero o de tiempo
- 3) tiene validez ya que es un medio natural de control
- 4) los resultados se obtienen con rapidez en comparación a otros programas.
- 5) refuerza otros procesos de la gestión de personal como es la capacitación y desarrollo.

De acuerdo con todo lo esbozado, garantizar una buena retroalimentación es un verdadero reto para los gerentes y un esfuerzo de participación, porque de acuerdo con (Fletcher, 2001), cuando se ofrece de modo adecuado y existe implicación por parte de la dirección, habrá más probabilidades de que la retroalimentación sea aceptada, produzca mejoras y la evaluación del desempeño sea considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas; y según Vásquez (2007), se destaca cada vez más su carácter estratégico.

El primero de los sistemas identificados se caracteriza por una definición del desempeño cualitativa, con ponderaciones subjetivas y recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. Por su parte, la medida del desempeño también es subjetiva, realizada por uno o dos superiores y con un marco temporal básicamente actual. En cuanto al feed-back, lo característico de estos sistemas es el desarrollo de una sesión formal, la elevada dependencia del superior para obtener

información, así como una interacción superior subordinado frecuente con énfasis en el desarrollo.

La retroalimentación presenta características que se convierten en fuente de riesgo cuando es “Inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para desarrollar o para el mejoramiento del trabajo y el trabajador.” (Ministerio de la Protección Social 2010, p. 25).

La retroalimentación del desempeño ayuda a llevar un control sobre el trabajo que se está realizando y ayuda a mantener un equilibrio que evite el manejo de niveles de estrés como una respuesta que hace el organismo a toda demanda que se le haga desde su interior como ser humano, debido a las exigencias del entorno laboral, lo que da origen a una serie de cambios físicos, biológicos y hormonales derivados de ciertos factores que se denominan estresores.

Cuando una persona recibe señales sin importar si se trata de tipo externo o interno, su cuerpo busca mantener un cierto equilibrio reaccionando de una manera tal, para suplir las necesidades que esa señal le demanda. Los empleados se encuentran sometidos a diferentes niveles de estrés, debido a su actividad diaria, al tener que tratar con personal y con las demandas que el medio les exige, lo cual genera una reacción que permanentemente mantiene en funcionamiento los diferentes sistemas que regulan estas interacciones, razón por la cual, su organismo mantiene generando un elevado nivel de estrés que tiene como consecuencia la alteración de sus relaciones interpersonales.

4.6 ESTRÉS

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2008), el estrés se encuentra relacionado con el trabajo como un patrón de reacciones que ocurren cuando los trabajadores confrontan exigencias ocupacionales que no corresponden a su conocimiento, destrezas o habilidades y que retan su habilidad para hacer frente a la situación. En el momento en que estos desequilibrios se presentan debido a las exigencias ocupacionales y los recursos del entorno o personales con los que cuenta el trabajador, entonces, se presentan una serie de reacciones, que pueden incluir:

- Respuestas fisiológicas (por ejemplo, aumento del ritmo cardiaco o de la presión arterial, hiperventilación, así como secreción de las hormonas del “estrés” tales como adrenalina y cortisol),
- Respuestas emocionales (por ejemplo, sentirse nervioso o irritado),
- Respuestas cognitivas (por ejemplo, reducción o limitación en la atención y percepción, falta de memoria), y
- Reacciones conductuales (por ejemplo, agresividad, conductas impulsivas, cometer errores). (OMS, 2008,p.10)

Para manejar el estrés se debe realizar un acercamiento escalonado, a pesar de resultar casi imposible con la solución específica para prevenir el estrés laboral, pero si puede ser posible el ofrecimiento de lineamientos para la prevención del estrés en los

empleados y recomendaciones tendientes a sentirse seguros en su trabajo, satisfechos y percibiendo que tienen el control sobre el trabajo que realizan.

De acuerdo con Karasek (1999), los efectos del trabajo, tanto para la salud como para el comportamiento, resultan de la combinación de las demandas psicológicas laborales y de las características estructurales del trabajo, relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades. Propuso un modelo bidimensional que integra estos dos tipos de conclusiones, el cual se utiliza para un amplio tipo de efectos psicosociales de las condiciones de trabajo.

El modelo propuesto por Karasek y Theorell (1996), se centra en el tipo de relación que se puede establecer entre las altas demandas del trabajo y el bajo control, para responder a dichas demandas genera tensión emocional en el trabajador, que finalmente repercute en su salud. Sus principales componentes son las demandas o exigencias del trabajo y, el control que se tiene para responder a dichas demandas; entendiéndose por demanda, a la carga cuantitativa y cualitativa del trabajo; es decir, el nivel de actividad o alerta mental que requiere el trabajador para realizar la tarea.

Estos autores también plantean, que si a ciertas cantidades de trabajo o cierto nivel de dificultad de la tarea, se le agrega presión de tiempo, da como resultado que la carga mental también se incrementa. El otro componente de este modelo es el control, el cual indica el nivel de autonomía con que cuenta el trabajador para dar respuesta a las demandas o exigencias de su trabajo.

Con el control se establece la posibilidad de toma de decisiones por parte del trabajador sobre su trabajo y sobre la manera de solucionar los retos que éste le presenta. Incluye además, el uso de las habilidades con que cuenta el trabajador para ser aplicado en el desarrollo del trabajo. Además, estos autores plantean que la productividad de una persona se basa en la posibilidad de decisión (control) en el proceso de aprendizaje que se presenta con las exigencias del trabajo.

En otras palabras, las cargas o demandas específicas que exige un trabajo a la persona, genera en esta una condición de desafío y oportunidad de aprendizaje, razón por la que el trabajador, en la medida en que tenga la oportunidad de aprender y de usar sus habilidades para resolver dicho desafío, percibirá mayor control con el que buscará dar respuesta a las demandas. Si el trabajo presenta altas exigencias o demandas pero baja oportunidad para usar sus habilidades o para la toma de decisiones que den respuesta a las exigencias de ese trabajo, la persona encontrará una situación de altas demandas y bajo control, que le generará una tensión emocional, debido al desbalance percibido, y se encontrará en un alto riesgo para su salud.

A partir de los tres aspectos definidos (demanda, control, apoyo social), estos autores realizan un análisis de la manera como estas condiciones favorecen los niveles de tensión en el trabajador. Así, es posible identificar a la persona que percibe un alto nivel de control, un alto nivel de demandas y alto apoyo social, lo cual, según el modelo, se traduce en una respuesta activa y de participación. Por otro lado, la persona que percibe un bajo nivel de control, un bajo nivel de demandas y alto apoyo social, el modelo se

traduce en una respuesta pasiva y de obediencia. Finalmente, los autores sugieren que, en condiciones de altas demandas, bajo control y bajo apoyo social, el trabajador puede entrar en una situación de alta tensión y aislamiento, lo que se traduce en estrés laboral, el cual tiene repercusiones en su salud.

5. METODOLOGÍA PROPUESTA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El proyecto se asume como una propuesta investigativa de orden mixto, en cuanto que la misma tiene dos momentos: un primer momento, de orden cuantitativo, en el cual se pretende caracterizar lo concerniente a los factores de riesgo psicosocial intralaboral.

Un segundo momento, de orden cualitativo, refiere la presunción de interpretar los sentidos que manifiestan los trabajadores, acerca de los factores de riesgo psicosocial en cuanto al Liderazgo y Relaciones Sociales.

5.2 DISEÑO

Acorde a los momentos descritos, se ha de decir que la propuesta investigativa se asume como una investigación de orden descriptiva-correlacional-interpretativo. *Descriptivo* en cuanto es la pretensión realizar una caracterización de los factores intralaborales; y de orden *correlacional*, en la intención de analizar cómo se relacionan los factores psicosociales y el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo. Y en lo que hace al momento *interpretativo* se pretende evidenciar los sentidos que le subyacen a los factores de riesgo psicosocial y el Liderazgo y las Relaciones Sociales.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Instrumentos

Los Cuestionarios Estandarizados que se utilizaran hacen parte de la Batería para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial publicada por el Ministerio de la Protección Social en el año 2010. A continuación se presenta la ficha técnica que describe las características de cada uno de los cuestionarios.

TABLA # 1

Fecha de publicación	Julio 2010
Autores	Ministerio de la Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana / Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales.
Objetivos del Cuestionario	Identificar los factores de riesgo de psicosocial intralaboral y su nivel de riesgo.
Formas	Forma A: aplicable a trabajadores con cargos de jefatura, profesionales o técnicos. Forma B: aplicable a trabajadores con cargos auxiliares u operarios.
Validez	Se estimó a partir de dos tipos de procesamiento estadístico: el análisis factorial y los coeficientes de correlación. Los métodos utilizados proporcionaron evidencias de la Validez de Constructo de los instrumentos.
Confiabilidad	Coeficiente de Alfa de Cronbach Forma A: 0,957 Coeficiente de Alfa de Cronbach Forma B: 0,944

Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral (Forma A y B)

Para obtener información sociodemográfica y ocupacional de las personas participantes en el estudio, se aplicara la Ficha de Datos Generales (que hace parte de la Batería para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial).

5.3.2 Técnicas

Una vez realizado lo referente a la fase concerniente a la aplicación del instrumento, se pretende pasar a un segundo momento que guarda relación con la aplicación de una entrevista semiestructurada, tendiente a develar los sentidos en relación a los factores de riesgo psicosocial y el Liderazgo y las Relaciones Sociales.

5.4 POBLACIÓN

El estudio se llevara a cabo en siete empresas de producción de la región Centro Occidente de Colombia.

5.5 MUESTRA

El diseño de muestreo que se propone, es no – probabilístico, por conveniencia. Participaran en el estudio 343 trabajadores del proceso misional. El requisito básico para participar en el estudio, debe estar priorizado en el tiempo de vinculación de la persona, el cual debe tener un año o más de vinculación laboral.

5.6 PROCEDIMIENTO

El estudio comprende las siguientes fases:

1. Fase descriptiva

****Sistematización y descripción de la información cuantitativa:*** Análisis de la información suministrada por medio de tablas, las cuales contienen la información codificada y estadística de lo recopilado en la aplicación de la batería de Riesgos Psicosociales (2010), realizando además un análisis correlacional de las variables que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más dimensiones, especificadas en la categoría a estudiar.

****Sistematización y descripción de la información cualitativa:*** su construcción se constituye de la transcripción detallada de la información recolectada, a partir de la aplicación de una entrevista semi estructura a 6 de los actores participantes (3 jefes y 3 operarios) para su posterior codificación y categorización, utilizando como herramienta Scientific Software ATLAS Ti, el cual consiste en realizar un proceso analítico y reflexivo de las respuestas dadas por los actores y así llegar hacia una comprensión de significados, los cuales se recopilaron en tablas que comprenden las ideas y pensamientos semejantes, agrupados a su vez por las condiciones que cada dimensión contiene, es importante tener en cuenta que estos elementos no tienen una explicación concisa y detallada esta se encontrara en la segunda y tercera fase.

2. Fase interpretativa: mostrara de forma detallada la interpretación de los datos, donde se refleja el resultado de las codificaciones y la relación del dominio y sus

respectivas dimensiones, haciendo una relación con el marco teórico y las diferentes nociones de los autores.

3. Fase construcción de sentido: muestra la información final donde el investigador presentan constructos reflexivos que conllevan en si posturas críticas y reflexivas desde miradas ontológicas y epistemológicas, lo que incorpora una postura tanto del investigador como de los mismos autores que se retomaron.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

El presente informe corresponde al proyecto de investigación: “Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, como factor de riesgo psicosocial”, enmarcado en el Macro proyecto Factores de Riesgo Psicosocial y estrés Laboral en Empresas de Producción del Centro Occidente de Colombia. Para su respectivo desarrollo se trabajó sobre información cuantitativa recabada en el instrumento anexo (Batería de riesgos psicosociales 2010), y cualitativo a través de la recopilación de la información adquirida por medio de la aplicación de una entrevista semi estructurada.

Es de considerar, que este informe se presenta en tres fases:

6.1 FASE DESCRIPTIVA

6.1.1 Sistematización y descripción de la información cuantitativa:

A continuación, se encontraran 15 tablas que muestran de forma estadística la información recopilada sobre la categoría de liderazgo y relaciones sociales.

Como primer elemento se presenta la caracterización socio demográfica de los sujetos participantes de este estudio, evidenciándose información de la batería aplicada, de la participación de los sujetos en la organización, tales como ,tipo de cargo, antigüedad en el cargo y personal a cargo; e información de los actores encuestados como edad, sexo, estado civil , escolaridad y personas a cargo.

En este análisis demográfico, se pretende entregar datos generales, describiendo cada una de las variables encontradas sin establecer relaciones entre ellas, es decir; recoger la información de manera independiente a la cual se refiere cada una de ellas.

TABLA # 2
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

	VARIABLES	PORCENTAJE
TIPO DE CUESTIONARIO	Forma A	16,3%
	Forma B	83,7%
	TOTAL	100,0%
EDAD	entre 18 y 30 años	29,0%
	entre 30 y 50 años	61,6%
	entre 50 y 65 años	9,4%
	TOTAL	100,0%
GÉNERO	Masculino	79,0%
	Femenino	21,0%
	TOTAL	100,0%
ESTADO CIVIL	Soltero	26,9%
	Casado/unión libre	66,4%
	separado/divorciado	6,7%
	TOTAL	100,0%
ESCOLARIDAD	bachillerato completo/incompleto	65,3%
	tecnología completa/incompleta	19,0%
	profesional completo/incompleto	12,0%
	posgrado completo/incompleto	3,8%
	TOTAL	100,0%
PERSONAS A CARGO	Sin personas a cargo	7,9%
	entre 1 y 2 personas a cargo	44,6%
	entre 3 y 5 personas a cargo	45,2%
	más de 5 personas a cargo	2,3%
	TOTAL	100,0%
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	Entre 1 y 5 años	53,6%
	entre 6 y 10 años	19,5%
	más de 10 años	26,8%
	TOTAL	100,0%
TIPO DE CARGO	profesional/analista/técnico/especialista	5,5%
	jefatura/tiene personal a cargo	10,8%
	asistente administrativo/auxiliar/asistente técnico	5,5%
	operador/operario/ayudante/servicios generales	78,1%
	TOTAL	100,0%

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

***INFORMACIÓN COMPONENTE TIPO DE CUESTIONARIO**

La investigación se realizó en 6 empresas de producción del centro occidente de Colombia (Valle del Cauca, Caldas y Nariño) con un total de 343 persona participantes, de las cuales 56 hacen parte del grupo 1, los cuales dieron respuesta al cuestionario de la Forma A (16,3% de la población), es decir para trabajadores con cargos de jefatura, profesionales o técnicos y 287 hacen parte del grupo 2, respondieron el cuestionario de la forma B (83,7% de las personas participantes) para trabajadores con cargos auxiliares y operarios de la Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana (2010).

***INFORMACION COMPONENTE EDAD**

Se destaca con un porcentaje de 61,6% las edades entre 30 y 50 años, seguido con un 29% las edades entre 18 y 30 años y por último las edades entre 50 y 65 años con un 9,4 %, denotándose una población de trabajadores en edades jóvenes adultas.

***INFORMACION COMPONENTE GÉNERO**

A pesar, que dentro de las condiciones de la muestra para la aplicación de la encuesta, no se encontraba la condición genero, predomina con un mayor porcentaje el masculino con un 79%, seguido del femenino con un 21%.

***INFORMACIÓN COMPONENTE ESTADO CIVIL**

La categoría separado/divorciado se denota como la más baja con 6,7 %, seguida de un porcentaje más alto la categoría de casado/unión libre con un 66,4% y con un nivel medio la categoría soltero con un 26,9 %, evidenciándose que la situación sentimental de los de las personas participantes de este estudio está ligada a un vinculo afectivo.

***INFORMACIÓN COMPONENTE ESCOLARIDAD**

En esta categoría, se evidencia que un 65% de los empleados tienen un nivel de escolaridad completo/incompleto en el área de bachillerato, seguido de un 19% en tecnología completa/incompleta, en cuanto al nivel profesional completo/incompleto cuenta con un 12% y por último el nivel de posgrado completo/incompleto con un nivel de 3,8%, denotándose que un porcentaje considerable de las personas encuestadas tienen un nivel educativo, lo que puede llegar a aludir que las empresas dentro de su proceso de selección buscan personas que tenga al menos un nivel de escolaridad bachillerato completo o al menos que lo hayan iniciado.

***INFORMACIÓN COMPONENTE PERSONAS A CARGO**

Según los datos presentados en este componente, se evidencia que de las personas participantes de este estudio tienen entre 1 y 2 personas a cargo contando con un porcentaje de 44,6 %, seguido de 3 y 5 personas a cargo con un porcentaje de 45,2%,

evidenciándose una diferencia mínima en estos rangos, seguido de 7,9 % sin personas a cargo y un 2,3% con más de 5 personas a cargo.

***INFORMACIÓN COMPONENTE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO**

Según datos encontrados en este componente de la tabla #1 se evidencia que el 53% de las personas participantes de este estudio lleva laborando en la organización entre 1 y 5 años, continúa de un 26,8% que llevan más de 10 años, finalizando con un 19,5% que labora desde hace 6 y 10 años.

***INFORMACIÓN COMPONENTE TIPO DE CARGO**

En este componente se encontró que un 78% de los empleados tiene como cargo el de operador/operario/ayudante/servicios generales, con un 10,8 % con cargos de jefatura/tiene personal a cargo y por último con un mismo porcentaje del 5% los empleados tiene cargos de asistente administrativo/auxiliar/asistente técnico y operador/operario/ayudante/servicios generales

6.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO, DOMINIOS Y DIMENSIONES

INTRALABORALES GRUPO 1 Y 2

Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

Estas condiciones a su vez tienen unos dominios que son: las demandas del trabajo, el control, *el liderazgo y relaciones sociales* y la recompensa, los cuales serán desarrollados de manera particular en cada uno de los grupos aplicados y de manera general para conocer los resultados en el total de la población encuestada.

En el presente trabajo se abordó el dominio **LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES** y sus respectivas dimensiones, de las cuales se puede conocer el nivel de riesgo así: SIN RIESGO O RIESGO DESPRECIABLE, RIESGO BAJO, RIESGO MEDIO, RIESGO ALTO, RIESGO MUY ALTO.

La aplicación del cuestionario se realizó a dos grupos el primero (Jefes/Profesionales o Técnicos) y el segundo (Auxiliares/Operarios) y es a través de ellas que se realizaron los respectivos análisis.

Las dimensiones contempladas del grupo #1 (Jefes Profesionales o Técnicos) son:

- *Características del liderazgo*
- *Relaciones sociales en el trabajo*
- *Retroalimentación del desempeño*
- *Relación con los colaboradores*

Grupo #2 (Auxiliares/Operarios) son:

- *Características del liderazgo*
- *Relaciones sociales en el trabajo*

**Retroalimentación del desempeño*

Como se puede denotar el grupo #2, no cuenta con la dimensión relación con colaboradores, debido a que esta categoría abarca a las personas que tienen personal a cargo, dan instrucciones y están al tanto de dirigir las funciones y el desempeño.

En este aparte, se indicaran los niveles de riesgo tanto del grupo #1 como #2, en el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales y su posición de riesgo en cuanto a las condiciones intralaborales.

Para empezar, es importante definir el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales, donde el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área.

El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo, el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión.

TABLA # 3
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DOMINIOS INTRALABORALES
GRUPO # 1

DIMENSIONES	PORCENTAJE					
	Sin riesgo	bajo	Medio	alto	muy alto	Total
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	21,4	30,4	10,7	26,8	10,7	100,0
Control sobre el trabajo	30,4	26,8	21,4	16,1	5,4	100,0
Demandas del trabajo	17,9	19,6	28,6	7,1	26,8	100,0
Recompensas	39,3	21,4	23,2	5,4	10,7	100,0
CONDICIONES INTRALABORALES	26,8	21,4	28,6	8,9	14,3	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

De las **56** personas encuestadas (que corresponde al **16,3%** de la población general) y a las que se les aplicó la **Forma A** del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, se evidencian los siguientes resultados:

El **51,8%** se encuentra en un nivel **SIN RIESGO Y RIESGO BAJO** lo que indica que para las personas que hicieron parte del estudio no hay riesgo significativo si es importante conocer cuáles son aquellos síntomas de estrés que pueden presentar y que bien para unos pueden hacer parte de un programa de prevención, para otros requiere una intervención oportuna en aras de mantener los niveles de riesgo lo más bajo posible.

El **10,7%** evidencia un **RIESGO MEDIO**: Este porcentaje representa nivel probable de riesgo, debido a que las personas están percibiendo que las exigencias de su trabajo los lleva a presentar unas respuestas de estrés moderada, por ello es importante realizar observaciones y acciones que permitan intervenir para prevenir efectos perjudiciales en la salud.

Por último el **37.5%** se encuentran en **RIESGO ALTO** y **MUY ALTO**, donde se evidencian en estas personas que hay una posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y muy alto por tanto, se requieren una intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica, donde el **26,8%**, de las personas evidencian un **riesgo alto**, nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica, específicamente en el dominio **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo**, que de todos los dominios (Recompensa, Control sobre el trabajo y demandas del trabajo) es el mal alto, seguido de Demandas del trabajo con un 33,9%. Posicionándose en un porcentaje medio con 28,6% en relación a las condiciones intralaborales, considerándose como un factor relevante de riesgo respecto a la integración de los dominios intralaborales del grupo #1.

TABLA # 4
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DOMINIOS INTRALABORALES
GRUPO # 2

DIMENSIONES	PORCENTAJE					
	Sin riesgo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	22,3	21,3	18,8	19,9	17,8	100,0
Control sobre el trabajo	28,2	18,5	17,1	15,3	20,9	100,0
Demandas del trabajo	17,4	25,8	20,6	24,7	11,5	100,0
Recompensas	31,7	16,7	14,3	16,0	21,3	100,0
CONDICIONES INTRALABORALES	24,0	20,2	19,9	20,6	15,3	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

De las **287** personas que participaron en el estudio (que corresponde al **83,7%** de la población general) y a las que se les aplicó la **Forma B** del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, se evidencian los siguientes resultados:

El **43,6%** se encuentran en un nivel **SIN RIESGO y RIESGO BAJO**: lo que indica que para las personas que hicieron parte del estudio no hay riesgo significativo si es importante conocer cuáles son aquellos síntomas de estrés que pueden presentar y que bien para unos pueden hacer parte de un programa de prevención para otros, para otros requiere una intervención oportuna en aras de mantener los niveles de riesgo lo más bajo posible.

El **18,8%** evidencia un **RIESGO MEDIO**: Este porcentaje representa nivel de riesgo debido a que las personas están percibiendo que las exigencias de su trabajo los lleva a presentar unas respuestas de estrés moderada, por ello es importante realizar observaciones y acciones que permitan intervenir para prevenir efectos perjudiciales en la salud.

Por último el **37,7%** se encuentran en **RIESGO ALTO y MUY ALTO**, donde se evidencian en estas personas que hay una posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y muy alto por tanto, se requieren una intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica, seguido de un **37,3%** el dominio Recompensas.

En este dominio es importante resaltar que tanto para las personas del grupo #1 (Jefes/Profesionales o Técnicos) y el grupo #2 (personas con cargos auxiliares/operarios) se evidencian los niveles altos y muy altos de estrés asociados con las exigencias generadas desde el liderazgo y las relaciones sociales con sus compañeros o supervisores en las áreas a las que pertenecen, lo que refleja que el liderazgo y las relaciones sociales para este grupo, genera tensiones y niveles de estrés, aunque basta resaltar que un porcentaje más alto demuestra que hay niveles sin riesgo y riesgo bajo, pero es de reconsiderar que en los niveles altos es este dominio el predominante, debido que tanto los del grupo #1 tienen inconvenientes específicamente con su grupo de pares y menos con sus subordinados, en cuanto al grupo #2 los inconvenientes se presentan con sus compañeros de trabajo.

TABLA # 5
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DIMENSIONES INTRALABORALES GRUPO #1.

DIMENSIONES	PORCENTAJE					
	Sin riesgo o riesgo despreciable	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Riesgo muy alto	Total
Características del liderazgo	19,6	23,2	37,5	8,9	10,7	100,0
Relaciones sociales en el trabajo	19,6	23,2	37,5	8,9	10,7	100,0
Retroalimentación del desempeño	33,9	23,2	17,9	17,9	7,1	100,0
Relación con los colaboradores	40,7	14,8	11,1	24,1	9,3	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

De las 56 personas encuestadas (que corresponde al 16,3% de la población general) y a las que se les aplicó la Forma A del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, se evidencian los siguientes resultados:

Se observa que en el *riesgo muy alto* con un 10,7 %, que mide un nivel con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica, dichas dimensiones evidenciadas son *Características del liderazgo* que se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo interacción y comunicación con sus colaboradores y *Relaciones sociales en el trabajo*, que son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:

- Posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.
- Las características y calidad de las interacciones entre compañeros.
- El apoyo social que se recibe de compañeros.
- El trabajo en equipo (entendido en comprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo en común)
- La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración)

Y la categoría *Relación con Colaboradores* que trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las

características de interacción y formas de comunicación con la jefatura, que cuenta con un porcentaje **sin riesgo o riesgo despreciable** con un 40,7%, vislumbra la ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.

TABLA # 6
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DIMENSIONES INTRALABORALES GRUPO # 2

DIMENSIONES	PORCENTAJE					
	Sin riesgo o riesgo despreciable	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Riesgo muy alto	Total
Características del liderazgo	24,7	19,2	23,7	14,6	17,8	100,0
Relaciones sociales en el trabajo	24,0	17,4	22,6	17,1	18,8	100,0
Retroalimentación del desempeño	29,3	21,3	13,6	22,0	13,9	100,0

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

De las **287** personas que participaron en el estudio (que corresponde al **83,7%** de la población general) y a las que se les aplicó la **Forma B** del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, se evidencian los siguientes resultados:

En esta tabla, se puede identificar que hay dos dimensiones que cuentan con niveles **sin riesgo o riesgo despreciable** que involucra un nivel con ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción, están las dimensiones de **Retroalimentación del desempeño** con un **24,7%** que describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su

trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acción mantener o mejorar su desempeño y *Características del liderazgo* con un **24,7%**, se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo interacción y comunicación con sus colaboradores.

En cuanto a *riesgos altos* que aluden al nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica se encuentran *Relaciones sociales en el trabajo* con **18,8%** y *Características del liderazgo* con un **17, 8%**.

De esta manera, se logra relacionar que en cuanto al grupo #1 y #2, tienen como *riesgos muy altos* las mismas dimensiones que son *Relaciones sociales en el trabajo* y *Características del liderazgo*, debido a que son aspectos que presentan dificultades en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo se torna disfuncional en la parte de la comunicación y entre jefes debido a la demanda de trabajo, generando que se dé una relación mediada por el estrés.

A su vez, que en el sin *riesgo o riesgo despreciable* también se relacionan con la dimensión *retroalimentación del desempeño*. Condiciones que visualizan que los riesgos identificados tanto en los jefes como operarios son los mismos.

6.3 ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE EL DOMINIO LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES, SUS DIMENSIONES Y EL ESTRÉS

El propósito de analizar la relación existente entre las condiciones intralaborales especialmente las del dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en los grupos #1 y #2 y su relación con el estrés, es que permite conocer cuál es el grado en que estas variables se encuentran relacionadas o de qué manera una puede afectar positiva o negativamente a la otra, por esta razón se dan a conocer las relaciones presentes entre las condiciones propuestas.

**TABLA # 7
ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE DIMENSIONES
INTRALABORALES Y ESTRÉS DE ACUERDO AL GRUPO 1 Y 2**

	Jefes, profesionales y técnicos	SIG	Auxiliares y operarios	SIG
Características del liderazgo	-,093		,079	
Relaciones sociales en el trabajo	,075		,017	
Retroalimentación del desempeño	-,039		,048	
Relación con los colaboradores	-,155			

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Tal y como se observa en la tabla #7, ninguna de las cuatro dimensiones evidencia una relación significativa con el estrés, lo que significa que las personas que participaron en el estudio realizan sus actividades laborales y éstas no generan tensiones dado que hay buena relación entre compañeros, tienen un líder que posibilita la participación y hay claridad y oportunidad en las actividades que realizan, lo que implica que ninguna de estas categorías se encuentra afectada por niveles de estrés.

TABLA # 8

ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE DOMINIOS INTRALABORALES Y ESTRÉS DE ACUERDO AL GRUPO 1 Y 2

	Jefes, profesionales y técnicos	SIG	Auxiliares y operarios	SIG
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	-,089		,014	
Control sobre el trabajo	-,025		-,163	
Demandas del trabajo	-,086		,071	
Recompensas	-,141		-,012	
Condiciones intra laborales	,479	***	,435	***

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación

De igual forma, el dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, presenta una correlación mínima con el estrés, lo que permite evidenciar que la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo, el apoyo social y los aspectos emocionales, como la cohesión, se llevan de una forma que no viabiliza la generación de estrés en el dominio.

Pero cabe anotar, que si bien el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales al analizarlo individualmente igual que los otros dominios, no generan niveles de estrés, la unión de todos los dominios intralaborales, si demuestra niveles altos de correlación, lo que implica que las condiciones inmersas en cada dominio son fuentes que con llevan a que las funciones y dinámicas propias del trabajo se vean afectadas.

6.4 ANÁLISIS DE CONTINGENCIA ENTRE EL DOMINIO LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES, SUS DIMENSIONES Y EL ESTRÉS

El análisis de contingencia considerara la relación entre las dimensiones asociadas al dominio Liderazgo y Relaciones Sociales y el Estrés.

**TABLA # 9
ANÁLISIS DE CONTINGENCIA CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO Y
ESTRÉS GRUPO # 1**

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	muy alto	5,4%	1,8%	1,8%	0,0%	1,8%
	alto	5,4%	1,8%	1,8%	0,0%	0,0%
	medio	17,9%	10,7%	1,8%	3,6%	3,6%
	bajo	12,5%	3,6%	0,0%	3,6%	3,6%
	muy bajo	7,1%	1,8%	5,4%	5,4%	0,0%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Las Características del Liderazgo están determinadas por los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo interacción y comunicación con sus colaboradores.

Por lo anterior, se puede describir que de las personas que participaron en el estudio el **1,8%** de las personas evidencian que la gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas, donde hay dificultades para comunicarse y relacionarse

respetuosa y eficientemente, para estimular y permitir la participación de sus colaboradores y el apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso, además de los síntomas más frecuentes y críticos ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud, donde hay un nivel alto de sintomatología asociada al estrés

Sin embargo, el **25%** de la población participante, evidencia que en el desarrollo de sus actividades han recibido por parte de sus superiores motivación, apoyo, interacción, comunicación y resolución de conflictos apropiadas, lo que significa una ausencia de síntomas de estrés u ocurrencia muy rara que no amerita desarrollar actividades de intervención específicas, salvo acciones o programas de promoción de salud.

TABLA # 10
ANÁLISIS DE CONTINGENCIA CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO Y
ESTRÉS GRUPO # 2

CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	muy alto	3,8%	4,5%	2,1%	3,1%	4,2%
	alto	3,8%	3,8%	1,7%	2,4%	2,8%
	medio	7,3%	4,5%	3,5%	4,5%	3,8%
	bajo	4,2%	4,5%	4,2%	2,4%	3,8%
	muy bajo	7,3%	7,0%	5,2%	3,1%	2,1%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Las Características del Liderazgo están determinadas por los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo interacción y comunicación con sus colaboradores.

Por lo anterior, se puede describir que de las personas que participaron en el estudio el Para el grupo # 2 (Auxiliares/Operarios) el **12.5 %** evidencian que los jefes a pesar de que desarrollan aspectos que los llevan a que se motiven, si se relación poco con el personal a cargo, quizá por la cantidad de trabajo y compromiso o por la afinidad y grado de simpatía con determinada área de la planta, donde la gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas, donde hay dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, para estimular y permitir la participación de sus colaboradores y el apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso, además de los síntomas más frecuentes y críticos ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud, donde hay un nivel alto de sintomatología asociada al estrés

De igual forma, el **15,9%**, de la población participante, evidencia que si bien se presentan inconsistencias en esta dimensión, no es una fuente generadora de estrés.

TABLA # 11
ANÁLISIS DE CONTINGENCIA RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO
Y ESTRÉS GRUPO # 1

RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	muy alto	3,6%	0,0%	1,8%	0,0%	1,8%
	alto	5,4%	1,8%	3,6%	1,8%	1,8%
	medio	14,3%	3,6%	1,8%	0,0%	3,6%
	bajo	8,9%	3,6%	3,6%	5,4%	1,8%
	muy bajo	16,1%	10,7%	0,0%	5,4%	0,0%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Las Relaciones Sociales en el Trabajo, trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura y entre compañeros, es así que para el **5.4%** de los Jefes Profesionales o Técnicos las relaciones sociales presentan un nivel alto de sintomatología asociado al estrés, debido a que:

- *En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas.
- *Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.
- *Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se reciben es ineficaz.
- *Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.
- *El grado de Cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.

Además, que la relación con otros jefes se torna hostil, debido a que son muchas las responsabilidades de cada uno, lo que genera conflictos y enfrentamientos, sumándole que algunos jefes quieren sobresalir o figurar más que otros, lo que fomenta la rivalidad, inconformismo y por ende relaciones que se tornan estresantes.

TABLA # 12
ANÁLISIS DE CONTINGENCIA RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO
Y ESTRÉS GRUPO # 2

RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	muy alto	4,5%	3,8%	1,7%	4,9%	3,8%
	alto	5,6%	3,1%	2,8%	1,7%	3,8%
	medio	7,0%	7,3%	1,7%	3,5%	3,1%
	bajo	4,2%	3,1%	4,5%	3,1%	2,4%
	muy bajo	5,2%	7,0%	5,9%	2,4%	3,5%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación

Las Relaciones Sociales en el Trabajo, trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura y entre compañeros, por lo que, para el grupo # 2 (Auxiliares/Operarios) un **14,2%**, logra identificar que las relaciones entre los compañeros de trabajo se torna compleja, en la medida que existe competencia alrededor de las actividades y funciones diarias, donde se miden a través de quien hizo la labor más rápido o mejor, manejándose un tipo de representación social que se constituyen por el chisme y la envidia, en cuanto al trabajo en equipo se evidencia, pero no como una forma que genere cohesión y compañerismo,

sino que se realiza por cumplimiento del deber o tarea asignada por el jefe, por lo tanto se reporta un nivel alto de sintomatología asociada al estrés.

También se identifica que un **17%** presenta **niveles altos** en cuanto a la dimensión Relaciones Sociales, pero un nivel bajo en estrés, lo que determina que si bien, las relaciones sociales son tensas no llegan a configurarse o presentarse estresantes.

TABLA # 13

ANÁLISIS DE CONTINGENCIA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTRÉS GRUPO # 1

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	muy alto	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	alto	7,1%	7,1%	1,8%	0,0%	1,8%
	medio	8,9%	3,6%	1,8%	1,8%	1,8%
	bajo	8,9%	3,6%	1,8%	5,4%	3,6%
	muy bajo	17,9%	5,4%	5,4%	5,4%	0,0%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

La Retroalimentación del desempeño, describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acción mantener o mejorar su desempeño.

Es así, que para el **1,8%** del grupo # 1 (Jefes/profesionales o Técnicos) evidencian que la retroalimentación del desempeño es inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para desarrollar o para el mejoramiento del trabajo y el trabajador, ya que no existe una

metodología clara, que se aplique constantemente y que demuestre como está desempeñando sus funciones.

De otra parte, con un **35,8%** refieren respuesta de un nivel *bajo y muy bajo* en sintomatologías asociadas al estrés, evidenciándose que es un porcentaje superior en un 34% al de los niveles altos y muy alto, relegando que si bien existe un porcentaje que revela niveles de estrés altos, es inferior comparado con los niveles que muestran que hay niveles bajos, lo que significa que la retroalimentación del desempeño es un aspecto que no genera estrés ni imposibilita la realización de las tareas.

TABLA # 14
ANÁLISIS DE CONTINGENCIA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO
Y ESTRÉS GRUPO # 2

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	muy alto	3,1%	3,1%	2,4%	2,1%	3,1%
	alto	5,6%	7,0%	2,4%	3,8%	3,1%
	medio	4,2%	2,4%	2,4%	3,5%	1,0%
	bajo	5,2%	4,5%	3,5%	3,1%	4,9%
	muy bajo	8,4%	7,3%	5,9%	3,1%	4,5%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

La Retroalimentación del desempeño, describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acción mantener o mejorar su desempeño.

Donde el **12,1%** de los Auxiliares/Operarios, evidencian que para ellos no es claro, oportuno y útil las recomendaciones y retroalimentaciones que se les realiza de su

desempeño, no ven que sus jefes realicen una metodología acorde a los procesos que desempeñan y que evalúe las actividades diarias que ejecutan.

Sin embargo un **25,4%** identifican niveles **bajos y muy bajos** de sintomatología asociada al estrés, en la medida que si ven oportuno, útil y claras las recomendaciones y retroalimentaciones que se realizan de su desempeño, ya que para este porcentaje en sus actividades diarias se les está aclarando y recomendando frente a las acciones que realizan.

TABLA # 15
ANÁLISIS DE CONTINGENCIA RELACIÓN CON LOS COLABORADORES Y
ESTRÉS GRUPO # 1

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	muy alto	5,4%	1,8%	1,8%	0,0%	0,0%
	alto	8,9%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
	medio	7,1%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%
	bajo	8,9%	3,6%	0,0%	0,0%	1,8%
	muy bajo	16,1%	7,1%	5,4%	8,9%	1,8%
		muy bajo	bajo	medio	alto	muy alto
		ESTRÉS				

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación

La Relación con Colaboradores Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura, por lo anterior se puede describir que un **3,6%** de los Jefes/Profesionales o Técnicos evidencian que:

*la gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.

*El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe.

*El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales.

Sin embargo un 35,7% no identifican que se desarrolle sintomatologías altas de estrés en esta dimensión, ya que el personal que tienen a cargo no presenta dificultades en la ejecución del trabajo, se relacionan con respeto y colaboración, además que visualizan un apoyo social que genera cohesión, a diferencia del apoyo que hay entre Auxiliares/Operarios.

Es así, que con lo anteriormente mencionado se puede deducir que si bien se evidencian sintomatologías altas por causa del estrés en el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales como en sus dimensiones, no son representativos ante las sintomatologías bajas de estrés, que muestran porcentajes superiores, lo que conlleva a concluir que a pesar de que existen factores de riesgo, no son una causa directa de fuente de estrés.

ANÁLISIS DE INFERENCIA ENTRE GRUPOS (CONDICIONES DEMOGRÁFICAS)

A continuación, se mostrarán análisis inferenciales que persigue la obtención de conclusiones sobre un gran número de datos basándose en la observación de una muestra obtenida de ellos; también intenta medir su significación.

TABLA # 16

ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA ENTRE GRUPOS (TIPO DE CARGO) Y DIMENSIONES INTRALABORALES

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Características del liderazgo	Inter-grupos	41,611	3	13,870	2,444	,064
	Intra-grupos	1924,058	339	5,676		
	Total	1965,668	342			
Relaciones sociales en el trabajo	Inter-grupos	97,106	3	32,369	6,790	,000
	Intra-grupos	1615,986	339	4,767		
	Total	1713,092	342			
Retroalimentación del desempeño	Inter-grupos	59,728	3	19,909	2,394	,068
	Intra-grupos	2819,268	339	8,316		
	Total	2878,996	342			
Relación con los colaboradores	Inter-grupos	78,189	1	78,189	12,528	,001
	Intra-grupos	337,010	54	6,241		
	Total	415,198	55			
Claridad de rol	Inter-grupos	23,329	3	7,776	1,090	,353
	Intra-grupos	2418,651	339	7,135		
	Total	2441,980	342			
Capacitación	Inter-grupos	29,433	3	9,811	,868	,458
	Intra-grupos	3831,452	339	11,302		
	Total	3860,885	342			
Participación y manejo del cambio	Inter-grupos	105,950	3	35,317	4,717	,003
	Intra-grupos	2538,158	339	7,487		
	Total	2644,108	342			
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	Inter-grupos	507,286	3	169,095	26,809	,000
	Intra-grupos	2138,228	339	6,307		
	Total	2645,514	342			
Control y autonomía sobre el trabajo	Inter-grupos	439,978	3	146,659	25,482	,000
	Intra-grupos	1951,086	339	5,755		
	Total	2391,064	342			
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	Inter-grupos	54,691	3	18,230	12,326	,000
	Intra-grupos	501,372	339	1,479		
	Total	556,063	342			
Demandas emocionales	Inter-grupos	63,852	3	21,284	5,022	,002
	Intra-grupos	1436,807	339	4,238		
	Total	1500,659	342			
Demandas cuantitativas	Inter-grupos	7,697	3	2,566	,786	,502
	Intra-grupos	1106,090	339	3,263		
	Total	1113,787	342			
Influencia del trabajo sobre el entorno extra	Inter-grupos	68,469	3	22,823	6,848	,000

laboral	Intra-grupos	1129,800	339	3,333		
	Total	1198,269	342			
Exigencias de responsabilidad de cargo	Inter-grupos	3,686	1	3,686	2,065	,157
	Intra-grupos	96,408	54	1,785		
	Total	100,094	55			
Demandas de carga mental	Inter-grupos	44,559	3	14,853	9,803	,000
	Intra-grupos	513,655	339	1,515		
	Total	558,215	342			
Consistencia del rol	Inter-grupos	9,302	1	9,302	2,555	,116
	Intra-grupos	196,620	54	3,641		
	Total	205,922	55			
Demandas de la jornada de trabajo	Inter-grupos	121,349	3	40,450	17,180	,000
	Intra-grupos	798,171	339	2,354		
	Total	919,520	342			
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	Inter-grupos	23,070	3	7,690	1,694	,168
	Intra-grupos	1539,154	339	4,540		
	Total	1562,224	342			
Reconocimiento y compensación	Inter-grupos	89,756	3	29,919	4,286	,005
	Intra-grupos	2366,496	339	6,981		
	Total	2456,252	342			

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla N° 16 se evidencia una diferencia significativa entre los grupos 1 y 2 teniendo en cuenta el cargo que tienen en la organización, esto se evidencia en la percepción que tienen los grupos con respecto a las categorías Relaciones Sociales en el Trabajo y Relación con Colaboradores.

TABLA # 17
ANÁLISIS DESCRIPTIVO (PUNTAJE PROMEDIO DE RIESGO)
DIMENSIONES INTRALABORALES QUE PRESENTAN DIFERENCIAS
SIGNIFICATIVAS ENTRE GRUPOS (TIPO DE CARGO)

DIMENSIONES	profesional/analista/técnico/especialista		jefatura/tiene personal a cargo		asistente administrativo/auxiliar		operador/operario/ayudante	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Relaciones sociales en el trabajo	13,632	12,3320	18,395	14,8720	8,342	10,0379	23,399	17,5310
Relación con los colaboradores	14,763	23,5219	27,773	15,7387				
Participación y manejo del cambio	16,795	12,3404	21,730	19,0102	24,126	22,2236	34,825	25,4251
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	6,26	10,427	11,33	15,653	22,72	18,420	35,07	24,284
Control y autonomía sobre el trabajo	24,56	21,607	26,35	21,915	33,77	29,067	56,22	25,738

Demandas ambientales y de esfuerzo físico	27,547	13,6740	34,346	15,2676	27,421	11,2884	41,059	14,2531
Demandas emocionales	8,037	11,8558	9,789	14,5833	8,632	15,3916	4,426	12,0246
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	35,542	15,3167	41,857	18,2870	20,426	16,5119	31,175	18,1429
Demandas de carga mental	76,32	17,388	82,57	13,103	79,47	16,406	66,64	19,200
Demandas de la jornada de trabajo	25,000	16,1952	34,678	19,1894	33,105	19,3130	44,838	15,7962
Reconocimiento y compensación	9,66	12,201	21,96	19,878	9,44	13,376	21,44	20,552

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla N° 17 se evidencia una diferencia significativa en relación con la dimensión de Relaciones Sociales en el Trabajo y el tipo de cargo, dado que las personas que hacen parte del grupo 2, quienes se desempeñan como Operarios o ayudantes, les implica estar constantemente relacionándose con el jefe, los compañeros de trabajo y las personas que laboran en ella, percibiendo en esta variable un indicador de riesgo cuando:

*En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas.

*Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.

*Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se reciben es ineficaz.

*Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.

*El grado de Cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.

Todo ello, mediado por la mala comunicación, lo que genera que las relaciones entre ellos se promueva por factores de desconfianza y sobre todo mediada por la competencia, lo que no evidencia cohesión ni compañerismo.

Con un 18,39% se encuentran las personas con cargos de Jefatura, que evidencian un nivel de importancia en cuanto a esta dimensión, dado que estas personas se relacionan con sus tipo de pares (otros Superiores) y personal a cargo, generándose complicaciones en la medida que hay superiores que no saben cómo llegarles a los jefes, generándose mala relaciones en el trabajo, dejando entre ver que hay un afán de protagonismo y de superación pasando por encima de los otros, en cuanto a la relación con el personal a cargo en ocasiones es desfavorable en cuanto a la mediación que hay que tener cuando se presentan conflictos entre ellos, porque deben de resolverse lo más oportuno y estratégico posible.

En conclusión el grupo #2 percibe mayores problemáticas en las Relaciones Sociales en el trabajo en comparación con el grupo #1.

De igual forma, la Relación con los colaboradores presenta una diferencia significativa, sobre todo en el jefe que tiene personal a cargo, debido a que la gestión que realizan los trabajadores presentan dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas, esto se visibiliza más en la ejecución del trabajo, debido a que hay trabajadores inactivos que solo desarrollan sus actividades si el jefe está pendiente, no se ve iniciativa, autonomía y capacidad de

desarrollar opiniones que generen conocimiento, situación que conlleva a que el jefe tenga que estar al tanto en casi todo lo que hacen.

Seguido de un 14,76% profesional/analista/técnico/especialista, que evidencian un nivel de importancia en cuanto a esta dimensión, ya que tiene que dirigir y estar al tanto del cumplimiento de funciones y procesos que realiza el personal del área.

De esta manera, es evidente que para el Jefe que tiene personal a cargo las Relaciones con los Colaboradores se torna más compleja que para los Profesionales especialistas, llegando a reflexionarse que es debido a que el jefe que tiene personal a cargo tiene más contacto, está más tiempo con los trabajadores y es quien da las órdenes.

6.5 SISTEMATIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA:

La información presentada en este apartado corresponde al procesamiento cualitativo: codificación, agrupación y descripción de cada una de las categorías Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo. Para efectos de organización de la información, estas se presentan a manera de tablas.

TABLA # 18
PERCEPCIONES SOBRE LA CATEGORÍA
RELACIÓN CON COLABORADORES
JEFES/ PROFESIONALES O TECNICOS

CONDICIÓN	NARRACIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EJECUCION DEL TRABAJO	<p>*Entonces a él ya le estoy soltando más esas responsabilidades.</p> <p>*Me toca a veces estar arriando.</p> <p>*Es una persona que pedía mucho liderazgo y autonomía, se le dio, pero los resultados no fueron los mejores.</p> <p>*Son objetivas, son muy claras en las cosas, tienen responsabilidad, bastante compromiso, conseguir gente con compromiso no hay.</p> <p>*Manejan muy bien la ética</p>	<p>*Los estoy preparando para el día que se vayan de la empresa sean buenos profesionales y tengan un buen desempeño</p> <p>*En ningún momento les digo que brutos, no les digo vamos a corregir por este lado, esto y los llevo mucho a leer.</p> <p>*Siempre han demostrado el interés por salir adelante, por estudiar, por progresar, por aprender y por hacer muy bien las cosas</p> <p>*Responsabilidad en un área</p>	<p>*Como que se refugian en el jefe.</p> <p>*Análisis, en el momento de pensar en una falla, un problema, una situación el análisis para llegar a la solución de este problema, falta bastante trabajarle a este tema.</p> <p>*Más iniciativa en el sentido de las capacitaciones no esperar que se les de de parte de la empresa sino buscar los mismos medios ellos para superarse profesionalmente</p>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<p>*si tienen alguna situación me la comentan y hasta uno los apoya porque son muchachos, pero hay confianza, una de las cosas que yo siempre les he dicho a ellos es que yo prefiero que me digan la verdad así se hayan equivocado, o hayan hecho la embarrada, que me la digan que puede que en el momento me enoje, pero que yo quiero darme cuenta por ellos mismos que por otras personas y la verdad eso lo están haciendo</p> <p>*La llevaría a mi oficina y hablaría con ella, si veo que en la oficina no es lo más ideal, pues me la llevaría para otra área a una zona donde más íntima donde ella pueda también expresar que es lo que le está pasando.</p>	<p>* se tienen en cuenta a las partes implicadas en la situación problema</p> <p>*Existe confianza para hablar de los problemas</p>	<p>*Es un poquito difícil que cumplan con algunos horarios más que todo en los horarios de almuerzo</p> <p>*la planta era pequeña y el modelo de manejo ha tenido que ir cambiando porque la planta creció, la cantidad de máquinas, equipos de trabajo, de gente, de todo aumentó entonces estamos trabajando para cambiar esa metodología de direccionamiento sino que como gran porcentaje de eso es cultural entonces si venían de muchos años de trabajar de una forma cambiar a otra forma de direccionamiento les ha costado</p>
COMUNICACIÓN	<p>*Hasta eso se vuelve uno hasta cariñosito con ellos como un psicólogo, con los muchachos de pronto me he encontrado que de pronto están bajitos de nota porque pelean con la mujer por decir algo y los aconsejo</p> <p>*No me involucro con los problemas personales pero si les hago entender que les entiendo la situación pero que ellos también tienen que dejar a un lado esos problemas personales, entre comillas saberlos manejar para que no se vaya a afectar su rendimiento laboral.</p> <p>*Pues darles a ellos el rol que se corresponde, entonces yo los escucho, les abro el espacio que necesitan, cosas como tan sencillas.</p>	<p>*Disposición a la escucha y el dialogo</p>	<p>*Mejorar el canal de comunicación</p> <p>*De pronto como te digo hay compañeros que son más callados que otros que casi que ni hablan y hay grupos que unos hablan mucho y en otros muy poco, a veces hay que sacarles las palabras</p> <p>*No hay a veces claridad sobre lo que se quiere hacer porque el jefe de la planta dice una cosa, el jefe de mantenimiento dice otra y en ocasiones puedo entrar yo a dar otro direccionamiento entonces ha sido uno de los problemas que hemos tenido</p>

	.		pero que estamos trabajando en esto
RELACIÓN ENTRE JEFES Y COLABORADORES	<p>*Hubo un protagonismo cuando hubo la nivelación de salarios, que dijo que había sido una gestión de ella, pero nosotros con sorpresa nos dimos cuenta que no había sido ella sino que el vicepresidente cada año hace una fórmula y con base en esa fórmula ella hace las nivelaciones.</p> <p>*considero que buena pues como te decía yo ahora nunca he tenido problemas pues de irrespetar a algún compañero si de pronto lo haya hecho fue de pronto sin querer</p>	<p>*Yo trato de ser muy equilibrada con los míos, yo trato de ser lo más justa con ellos</p> <p>*De respeto y apoyo</p>	<p>*No le sabe llegar a los colaboradores como es</p> <p>*Trato desigual</p>
APOYO SOCIAL DE LOS COLABORADORES	<p>*Otra de las cosas que ella hizo en el grupo fue que nivelo a los más nuevos, les hizo incremento salarial a los más nuevos y no les hizo incremento a los que realmente necesitaban</p> <p>*van a dar unos premios y el corredor de seguros a nosotros nos va a dar un dinero, pero es que ese dinero del corredor de seguros tiene que ser para temas de seguridad industrial y ella ya está pensando que ese dinero es para una actividad que van a hacer ahorita en Octubre, que es una integración con las vendedoras de auto servicio, para comprar planchas, licuadoras y cosas así para premiar.</p> <p>*a mí no me gusta demostrarles debilidad a ellos, pero ese día, ayudo a decir no, mi jefe está pasando por esto, no se lo merece y vamos a trabajar en pro del bienestar y eso fue también un empujón.</p> <p>* Otra cosa es que yo les facilito a ellos los permisos, aunque no deo pues que abusen de los permisos, pero si se les ha hecho pues como esos espacios.</p>	<p>*Compromiso con el área en pro de los procesos y sus integrantes.</p> <p>*Acompañamiento en diferentes problemáticas</p>	<p>*Desigualdades en los derechos de los colaboradores</p> <p>*Mal utilización de los recursos destinados para áreas y procesos específicos</p>

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

**DESCRIPCIÓN DIMENSIÓN
RELACIÓN CON COLABORADORES
(TABLA 18)**

Las relaciones con colaboradores trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además se consideran las características de

interacción y formas de comunicación con la jefatura, es así que la descripción de esta dimensión tendrá en cuenta las diferentes condiciones que conjugan dicho concepto y así obtener una descripción más clara y concisa de lo expresado por los actores participantes.

1. *Ejecución del Trabajo:*

Hace alusión a la forma como las personas de un área realizan sus labores y grado de compromiso o no con las actividades asignadas, a lo que se identifico, que hay trabajadores que siempre actúan bajo las recomendaciones o actuaciones del jefe, funcionando en pocas palabras bajo las riendas de lo que diga el jefe y necesitando la figura constante de un superior como respaldo o justificación por si algo llega a salir mal y por el contrario personas que piden mucha autonomía y libertad, pero a la hora de entregar resultados no son los mejores, precisamente porque no acatan las recomendaciones, creen que saben mucho de lo que hay que hacer y a la final no se identifica que sus conocimientos abarquen todos las labores asignadas.

También se identifican personas con alto grado de compromiso, ética, responsabilidad a la hora de realizar las tareas, porque solicitan apoyo, pero a la vez son autónomos, es decir tienen en cuenta las recomendaciones de los jefes, pero a la vez ejercen autonomía en las actividades que realizan, cuyo resultado es el esperado, porque son personas que todo el tiempo están capturando información y la aplican de la mejor manera.

En cuanto a las orientaciones o respaldo de los jefes, va enfocado en exigir a sus colaboradores informes con más profundidad que conlleven análisis exhaustivos de las labores que realizan y así llegar a un proceso de retroalimentación donde los aportes de todos sirvan para la toma de decisiones y cambios al interior de cada área.

Es así, que en esta condición se logra identificar que en la relación de los jefes con los colaboradores se tejen formas diferentes de ejecutar el trabajo como:

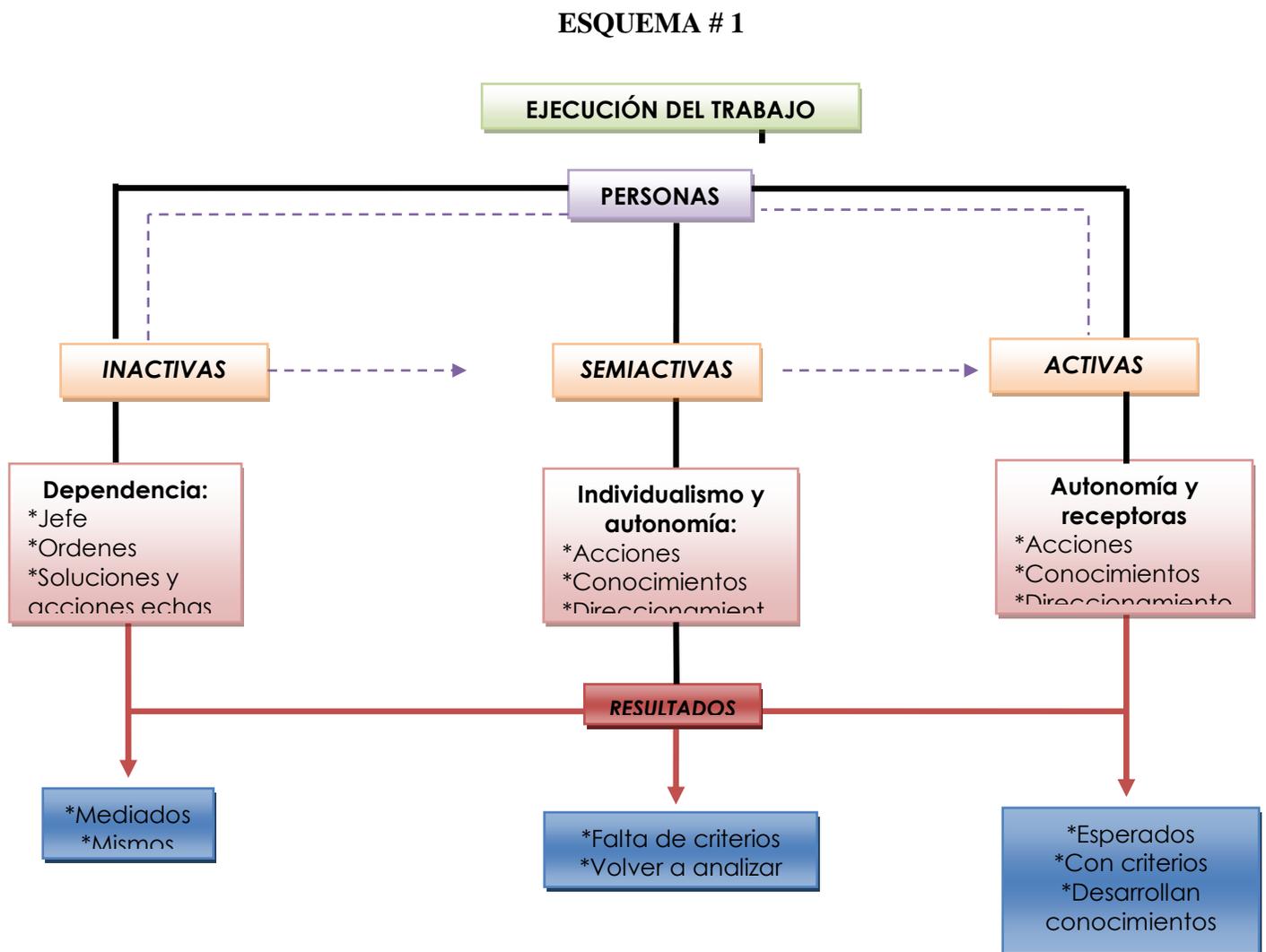
*Personas que no ejecutan el trabajo sino esta el jefe siempre al tanto, por lo que, las tareas son siempre dirigidas y los resultados son mediados, a este tipo de personas se les podría denominar *inactivas*, en la medida que sus impulsos no son originados desde su accionar sino sobre las directrices de otros.

*Personas que ejecutan acciones desde sus criterios, sin considerar los de otros y como resultado no se obtienen los esperados, porque no es importante las recomendaciones se sienten autosuficientes, a estas personas se les podría denominar *semiactivas*, ya que si tienen un impulso de ejecutar sus ideas, no lo hacen desde la experiencia y conocimientos que otros les compartan, sino que lo hacen desde lo que saben y lo consideran como única verdad o razón de ser y hacer las cosas.

*Personas que acatan las recomendaciones pero a la vez hacen y actúan frente a lo aprendido y los resultados son los esperados, este tipo de personas serian *activas*, ya que

sus impulsos y formas de actuar van ceñidas a lo aprendido conllevado a actuaciones de autonomía enfocada en los conocimientos obtenidos y logrando lo esperado.

Es así, que en el siguiente esquema presenta de forma resumida lo anteriormente expresado



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Teniendo en cuenta además, que algunas personas que llegan a un nivel activo, pasan por el inactivo y semiactivo, como una forma de aprendizaje hasta lograr un accionar autónomo y receptivo.

2. Solución de problemas:

La solución de problemas es percibida por los jefes de diferentes formas:

La primera hace referencia a la oportunidad que tiene el trabajador de expresar cualquier dificultad o problema que se le presenta en el área o a nivel personal, donde son escuchados y se trata de buscar alguna solución concreta y posible.

La segunda es confrontar a los implicados en el problema, generando un ambiente de dialogo, cuyo fin es lograr la conciliación y como tercera etapa es lograr que se calme la situación y así encontrarle entre todos una solución.

La solución del problema va dirigida en 3 etapas:

1. Generar espacios de confianza y reserva.
2. Crear espacios de conciliación y dialogo entre las partes.
3. Propiciar soluciones entre los implicados.

En el siguiente esquema, se presentara de forma resumida las etapas contempladas en la solución de problemas.



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

3. Comunicación:

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo y en la relación con los colaboradores, se da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo, todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en

las organizaciones laborales, por lo que se logró identificar que la comunicación de los jefes con los colaboradores esta en todo momento, en la medida que el contacto es permanente lo que con lleva a que la comunicación gire alrededor de varios aspectos como *ordenes, sugerencias y recomendaciones* de las tareas a realizar y *emocionales* cuando el jefe identifica aspectos de tristeza o angustia por parte de sus trabajadores o viceversa, donde se da la escucha y por ende la comunicación.

Es así que la comunicación entre jefes y colaboradores, se da en formas y canales como:

*Ordenes, sugerencias y recomendaciones de las actividades o labores a realizar.

*Emocionales como forma de saber y escuchar las problemáticas que se presentan.

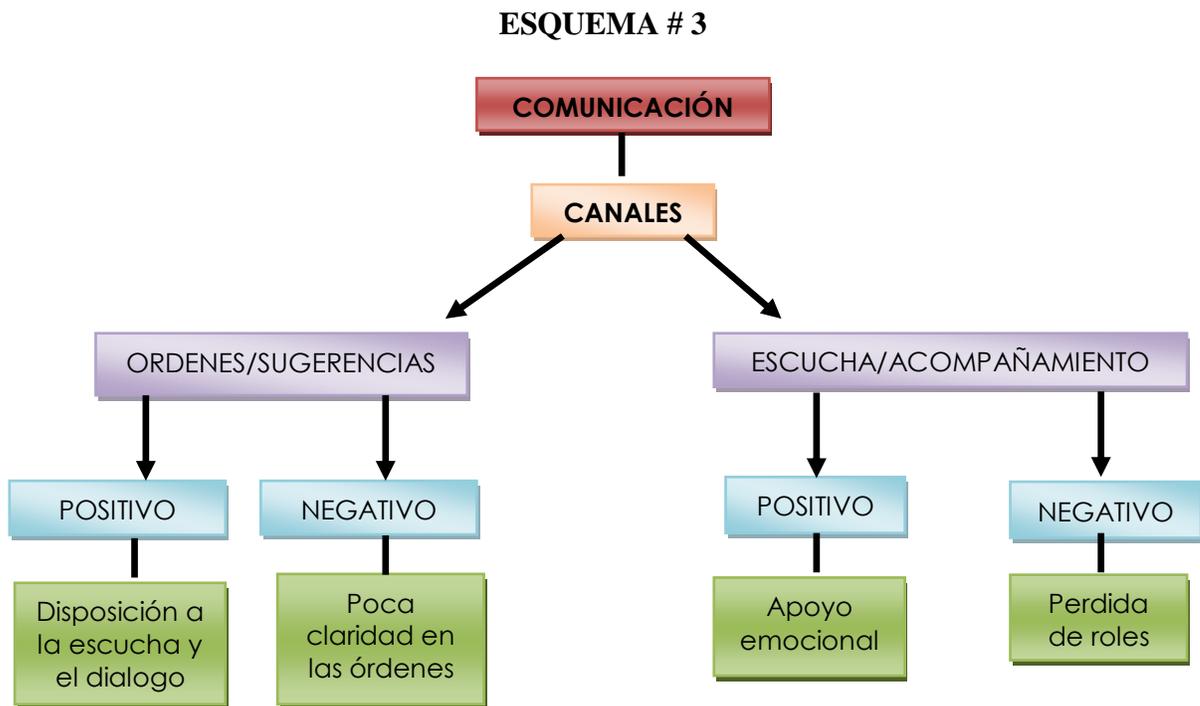
Se tiene en cuenta además lo positivo y negativo de la comunicación:

-Positivo: posibilidad de interacción y participación de todos (jefes y colaboradores) y el apoyo emocional.

-Negativo: La comunicación entre los jefes y empleados en la parte operativa en ocasiones se torna compleja en la medida que un jefe da un tipo de orden y otro jefe da otra lo que genera confusión y poca claridad, identificándose dificultad por parte de los jefes en hablar un mismo idioma a la hora de direccionar a los trabajadores, además en la perdida de roles, debido a que cuando un jefe le otorga mucha confianza a los

colaborador en ocasiones tienden los roles a tornarse confusos, porque se pierde la autoridad.

En el siguiente esquema se presenta de forma resumida los aspectos expuestos de la Comunicación.



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

4. Relación entre jefes y colaboradores:

La relación entre jefes y colaboradores gira alrededor de respeto y apoyo mutuo, donde se presentan en ocasiones tratos desiguales entre los jefes y los colaboradores, debido a que hay jefes que manejan varias áreas y el trato es diferente, quizá porque

comparten más tiempo con ciertas áreas o hay más afinidad.

5. Apoyo social de los colaboradores:

El apoyo social es uno de los elementos más importante en la relación con colaboradores, pues se convierte en uno de los aspectos determinantes en las dinámicas sociales, pues trata sobre el hecho de recibir el tipo de ayuda que se necesita y en el momento adecuado, y se refiere tanto a los compañeros de trabajo como a los superiores y la falta de apoyo social es una de las dimensiones fundamentales en relación con los factores estresantes.

Es así, que el apoyo social identificado gira alrededor de algunas nociones que varios autores proponen en sus postulados, además se identificó factores negativos que no promueven una buena relación entre jefes y colaboradores.

**Apoyo emocional:* comodidad, afecto y comprensión

**Instrumental:* permisos y tiempo

** Asesoramiento:* información útil para la solución de problemas; esto es, la medida en que la persona se considera informada.

Conllevando a un compromiso con el área en pro de los procesos y sus integrantes.

**Apoyo desigual:* desigualdades en la garantía de los derechos de algunos jefes hacia algunos colaboradores, lo que genera malestar y malas relaciones, representado en mala utilización de los recursos destinados para áreas y procesos específicos y que al no ser destinados genera inconformidad en sus miembros.

TABLA # 19
PERCEPCIONES SOBRE LA CATEGORÍA
CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO
JEFES/ PROFESIONALES O TECNICOS

CONDICION	NARRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL TRABAJO	<p>*Entonces a él ya le estoy soltando más esas responsabilidades y me he sentado con él aparte y le digo, necesito que como líder coja su programa que es la parte del plan</p> <p>*lo que se hizo prácticamente es un esquema digámoslo así un organigrama, en donde yo quedaba como en la mitad y ellos quedaban alrededor.</p> <p>*No puedo hacer que los procesos se amolden al trabajador, es el trabajador el que tiene que amoldarse al proceso, porque si está ingresando una persona que supuestamente viene con todas las competencias</p>	Tiene en cuenta la opinión de todos	Información poco clara y organizada
CONSECUCIÓN Y LOGROS DE RESULTADOS	Nosotros tuvimos un ejercicio hace poquito de comunicación asertiva, hicimos un dofa de nuestros propios procesos y como personas, y una de las cosas que retroalimentamos fue la puntualidad	Participación de todos	
PARTICIPACIÓN QUE BRINDAN A LOS COLABORADORES	*Con ellos he trabajado bastante ese tema, ellos son los que están trabajando en la parte operativa y los que encuentran las cosas en el área, no muchas veces desde la oficina no percibe las cosas como ellos las perciben desde el interior es diferente entonces he tratado de motivarlos a que se manifiesten a que inquietudes que les surjan las manifiesten muchas veces por pena de equivocarse no dicen las cosas entonces ha trabajado el tema de quitarles esa pena para que hablen o preguntar lo que se ocurra a veces de preguntas sencillas salen cosas interesantes.		
MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	*Estamos tratando en actividades como descanso a personas que tienen una jornada muy larga es una actividad que se está haciendo, de pronto el día que las personas cumplen años ese día salen a las 11:00 del día para que puedan almorzar en la casa o estén toda la tarde en la casa, estamos haciendo actividades de rumbo-terapia, lo estamos haciendo una vez al mes, a los compañeros que más tratamos de rotarlos que no siempre sean los mismos los que salgan tarde o los mismos los que trabajan el		

	sábado hasta tarde, entonces lo que hago es tratar de rotarlos para que todos los días no salgan tan tarde estamos en esa parte, tenemos una premiación cada dos meses de carita feliz que es un premio al trabajador destacado.		
COMUNICACIÓN Y RELACION CON COLABORADORES	<p>*De pronto el problema que ha habido es que yo no me quedo callada, no con el ánimo de ponerme a discutir ni nada, sino que siempre he tenido la mente abierta al cambio y a mejorar los procesos, y si de pronto hay alguna falla en el área uno dice listo vamos a corregirlo</p> <p>*Por la misma formación y pues yo digo que de todos modos dependiendo del líder también van a ser los resultados de su equipo de trabajo, si yo voy a ser una líder torcida o relajada pues voy a tener un grupo posiblemente en el mismo sentido, entonces esas son unas de las cosas que también han fortalecido allí.</p>		

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

TABLA # 20
PERCEPCIONES SOBRE LA CATEGORIA
CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO
AUXILIARES/OPERARIOS

CONDICION	NARRACION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL TRABAJO	<p>*de pronto el necesita una colaboración el me pide el favor y yo le digo que si cualquier cosa lo que necesite y lo que tenemos que hacer</p> <p>* El saca un listado, de lo que le toca a uno y ahí se da cuenta a uno lo que le toca hacer en el día</p>	Hay una planificación	De pronto un compañero se enferme y uno no tenga como le digo, que uno tenga una salida a la una y media, pero que el otro compañero se enfermo entonces le toca a uno doblarse ahí.
CONSECUCIÓN Y LOGROS DE RESULTADOS	Con lo que nos dice hacemos bien el trabajo, además de que yo aprendo mas de las funciones de las áreas que me tocan		
PARTICIPACIÓN QUE BRINDAN A LOS COLABORADORES	En cuanto a la participación por ejemplo hay muchos conocimientos en lo que es de las maquinarias de las inyectoras y digamos que el mantenimiento no puede llegar rápido cuando uno está en nacimientos y arreglar la maquina no, entonces si uno le dice al jefe que uno tiene las capacidades él le deja meter la mano a la máquina.		
MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	<p>*Nos motivan con la carita feliz hay muchas personas que le dan la carita feliz</p> <p>*yo he visto gente que se ha motivado más fácil cuando supongamos le daban a uno un día remunerado, lo ponían a descansar eso motiva a la gente y ahorita para el día del cumpleaños le van a dar a medio día, o sea salir a las 12 eso también es una motivación</p>		
COMUNICACIÓN	Preguntan si un problema o algo lo que yo te decía el siempre se me acerca y se da cuenta es que te pasa, te puedo ayudar en algo o sea siempre como pendiente y si se da cuenta de algo lo llama a uno y		

	vea me di cuenta de esto que porque, o sea siempre es como la preocupación creo yo, pues de parte mía lo he notado y otros compañeros también.		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

1. Planificación y asignación del Trabajo:

La planificación y asignación del trabajo gira alrededor de la organización y planeación previa de los procesos y acciones a desarrollar, planeación realizada por parte de los directivos o jefes que tienen personal a cargo, llevando a cabo una metodología acorde a cada proceso, aunque no siempre es la más clara y coherente, debido a que es una planta que ha crecido muy rápido y sus líderes no estaban preparados para tal cambio.

Es así, que después de dicha planificación se le asignan las responsabilidades correspondientes a cada empleado, llevando un seguimiento a los productos y tareas, donde los trabajadores tienen que amoldarse a los procesos asignados y no los procesos amoldarse a los trabajadores, no queriendo decir esto que no se tenga en cuenta las opiniones o aportes de cada uno, sino que se ubiquen en el objetivo principal de cada proceso.

De esta manera y como forma de dar una explicación más concreta de la planificación asignación del trabajo, en el esquema #4 se presenta de forma resumida y concreta lo que anteriormente se explico.

ESQUEMA # 4



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

2. *Consecución y logros de resultados:*

La obtención y continuidad de los resultados se da a partir de la participación y reflexión en conjunto de las acciones que dan efectos óptimos para los procesos, que se prolongan y establecen.

3. *Participación que brindan a los colaboradores:*

La participación es fundamental y esencial en los modos de liderazgo, debido a que permiten la interacción entre jefes y empleados, además de la inclusión y acompañamiento en la toma de algunas decisiones.

De esta manera, el proceso de participación se da desde dos enfoques la primera es la participación *directa* en los procesos, en este tipo de participación se incluyen los trabajadores que tienen un nivel educativo superior, que les permite realizar un análisis concreto y apoyados en un conocimiento instrumental como a técnicos, tecnólogos y profesionales y la participación *indirecta* que incluye a los trabajadores operativos que no cuentan con un nivel educativo amplio que les permita ser parte de los procesos enfocados en toma de decisiones, pero que de igual forma los jefes tienen pensado incluir sus aportes porque su experiencia y conocimientos subjetivos alimentan y fomentan la calidad de cada proceso, de tal forma que se observa un avance en la inclusión de la participación de todos.

A continuación, se presentara un esquema que de forma grafica presenta lo que anteriormente se menciona respecto a la participación que se le da a los empleados.

ESQUEMA # 5



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

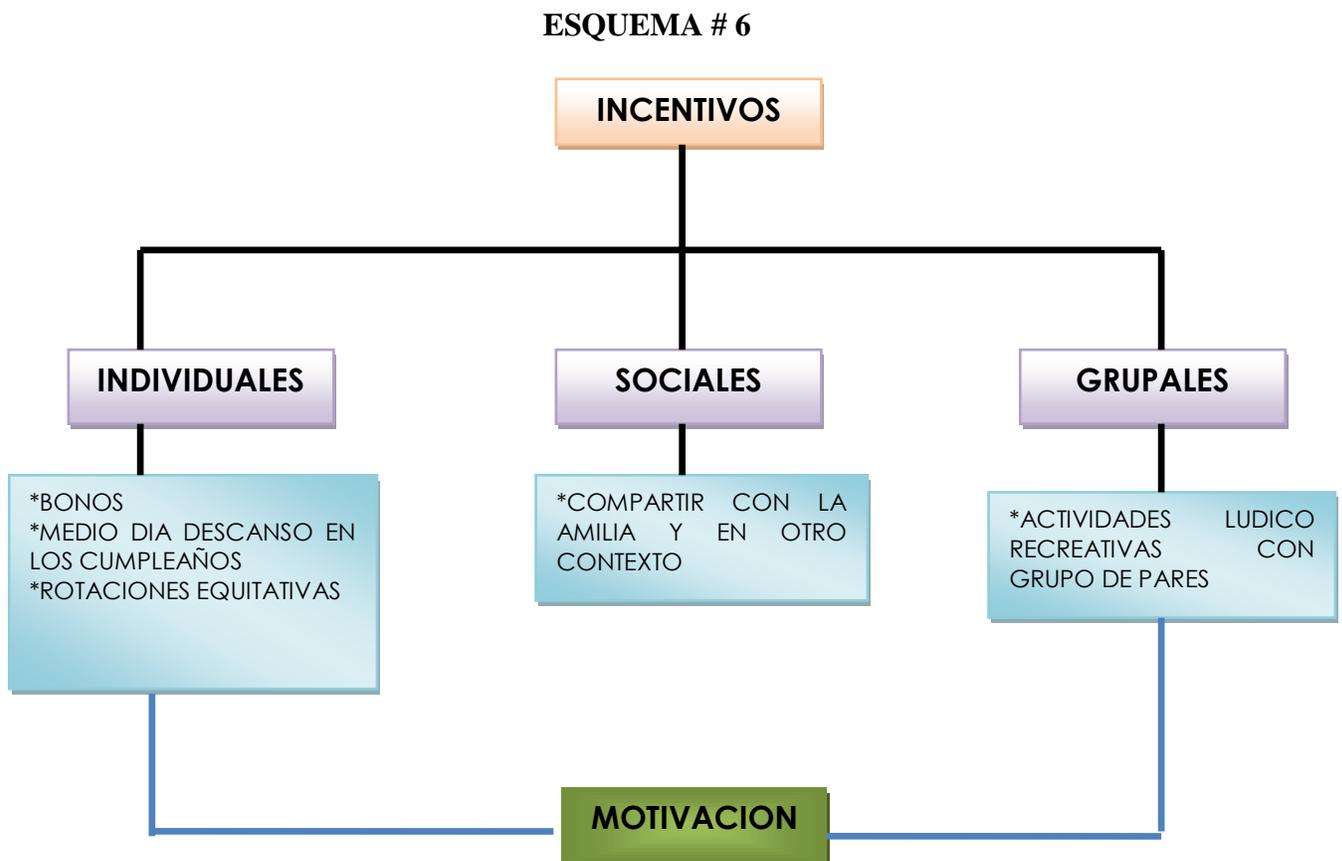
4. Motivación del equipo de trabajo:

La motivación, son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, como una fuerza interna en el ser humano que lo impulsa a la acción, está relacionado con el de la voluntad y el interés, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal, el punto hacia donde se dirige la acción motivada está determinado por la dinámica dialéctica dada entre el sujeto y su contexto, y el sostenimiento de dicha acción está dado por la intensidad del impulso o factor motivador, es decir de la necesidad respectiva que se desea satisfacer y la habilidad de la empresa para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas repuestas que se desean y a trabajar para conseguir el logro de las metas de la empresa, por lo que la empresa trabaja o impulsa la motivación desde procesos de incentivos o recompensas que son:

Motivación Individual, social y grupal por medio de incentivos, que tienen que ver con medio día de descanso para las persona que cumplen años y el de rotación en los turnos, donde se busca que sean equitativos, motivaciones que se convierten en personales en la medida que es un espacio de descanso para la persona y sociales, ya que comparte más tiempo con la familia, los amigos y grupos de pares, con llevando a una mejor realización de las labores, ya que tienen espacios, donde se realizan actividades lúdico recreativas y de premiación al mejor empleado del mes, estímulos que crean motivaciones personales ya que, al ganar un premio genera satisfacción y orgullo

personal y grupal donde participan y comparten otros espacios con sus compañeros de trabajo. Si bien, existen este tipo de motivaciones, hay otros aspectos que no son tenidos en cuenta como las felicitaciones o la admiración de un trabajo bien hecho, lo que genera inconformismo.

Ante lo cual, se presentara un esquema que demostrara de forma explícita e ilustrativa lo que anteriormente se expuso de la motivación del equipo de trabajo.



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

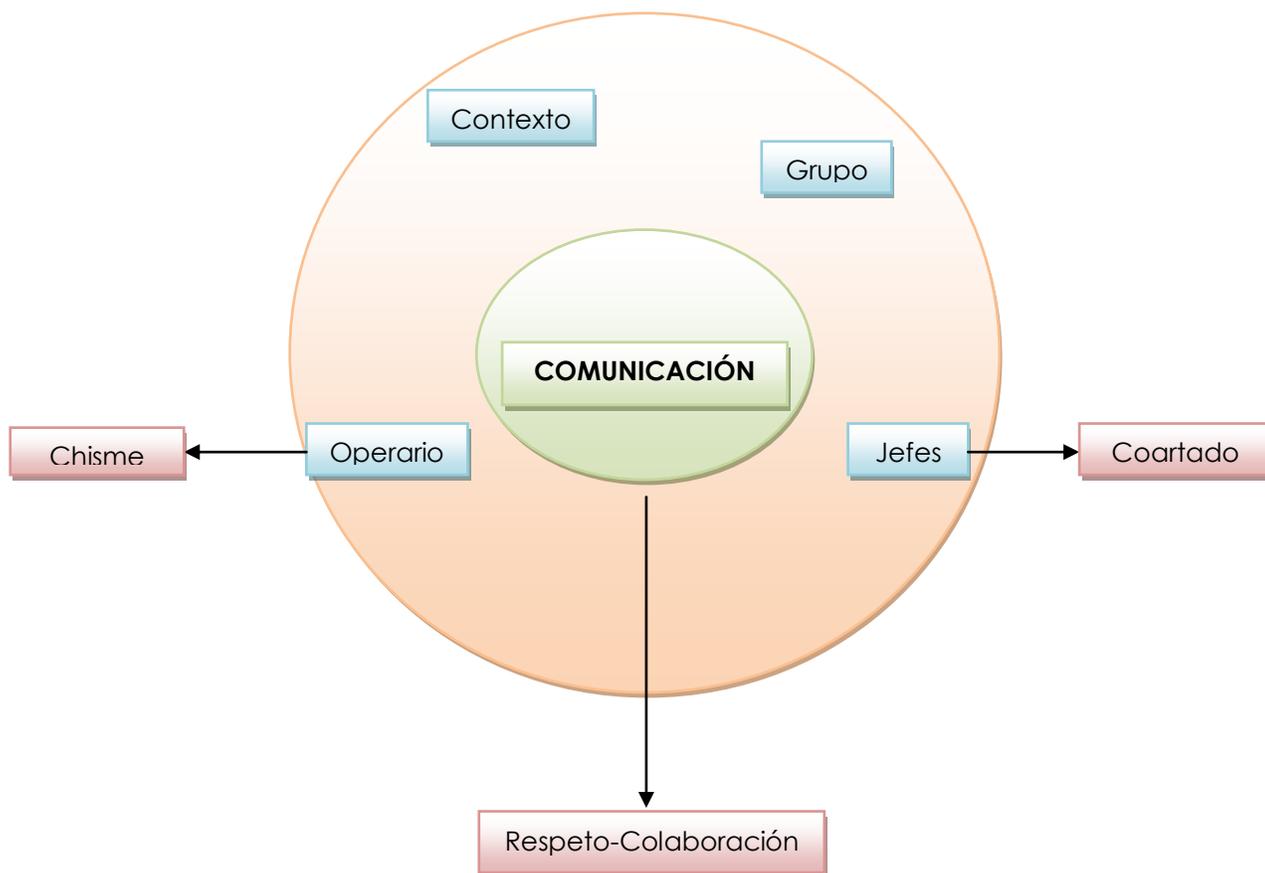
5. Comunicación:

Mediante la comunicación (intrapersonal, con uno mismo, e interpersonal, con los demás), se establece una importante red de significaciones que ayudan a definir nuestro propio yo en relación con el contexto cultural.

Por lo que, la comunicación identificada está ligada a un proceso de intercambios de formas de ser y de expresarse, que en ocasiones genera discordia y por ende mala comunicación, la cual se caracteriza y fomenta de tal forma que se convierte en un proceso cultural y tiende a ser el modelo estable y estático de la planta, evidenciándose que para la mayoría de los auxiliares u operarios la comunicación es mala, ya que como lo denominan ellos hay mucho “chisme”, cual se da por la envidia que existe entre los compañeros, en cuanto a los jefes con su grupo de pares la comunicación es buena, pero coartada en los casos que se hacen reflexiones críticas de algún proceso y no son tenidas en cuenta o se convierte en apreciaciones con sentido, pero sin transcendencia.

En este sentido y tratando de darle una explicación más gráfica a lo que anteriormente se aludió, se presenta el siguiente esquema:

ESQUEMA # 7



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

TABLA # 21
PERCEPCIONES SOBRE LA CATEGORÍA
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO
JEFES/ PROFESIONALES

CONDICION	NARRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
POSIBILIDAD DE RECIBIRLA	<p>*La evaluación de desempeño la hacen cada vez que se requiera digámoslo así, pero no es normal no es como constante, allá lo que si hacen es la que te digo clima organizacional pero evaluación como tal no.</p> <p>*Para el área de mantenimiento solo el verbal pero en general para la planta en cartelera están ubicando la información de los resultados de nacimientos que como te decía eso es un gran medidor pues del proceso</p>	Hay intenciones de mejorarla	No es constante
CLARIDAD	*Nos estaban evaluando con un tipo de evaluación que en realidad no es útil para el área de mantenimiento, la evaluación para el área de mantenimiento la ha hecho el jefe de planta, no el jefe de mantenimiento, entonces desde su punto de vista los ha evaluado pero hay unos	Para algunas áreas es clara la información que reciben	La metodología no es la apropiada

	aspectos que en realidad no tienen que ver nada. *Lo que ellos ven muchas veces o sea no ven todo el panorama o sea de todas las actividades que yo realizo ellos no tienen claridad todavía total de lo que se está desarrollando en el sentido administrativo entonces pues muchas veces se quedan cortos en esa tema.		
OPORTUNIDAD	*una serie de cosas que si miden en realidad el proceso, entonces esas son las variables que se deben llevar a cabo en la planta, o sea de las que se deben medir para poder ya dar un resultado más completo del comportamiento del área		
UTILIDAD PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DEL TRABAJO Y DEL TRABAJADOR	*Nosotros tenemos una herramienta que se llama evaluación de desempeño y ahí está la parte de disciplina positiva, la verdad no lo he hecho porque es un manejo como más administrativo, como quién dice veni yo te retroalimentación pero no lo volvas a hacer, es como para decirle la embarraste y tenes que mejorarlo		La metodología que existe no es la apropiada

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

TABLA # 22
PERCEPCIONES SOBRE LA CATEGORÍA
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO
AUXILIARES/OPERARIOS

CONDICION	NARRACIÓN
POSIBILIDAD DE RECIBIRLA	Digamos que haya una persona en lo laboral, en el área de selección del pollo, hay una persona que cada 15 o 20 minutos está revisando el proceso y está revisando que estén seleccionando bien el pollo, lo mismo pasa con los vacunadores que hay unas personas que está revisando que este bien vacunado, si en todo el nacimiento hay mucho puesto de control
CLARIDAD	Cuando nos dicen en que fallamos yo trato de acoger lo que me dicen y mejorar, porque me quedan claras las recomendaciones
OPORTUNIDAD	Para mirar en que estoy fallando, como lo es en vacunación, que a veces le dicen esta chuzando pollo está mal vacunado, entonces digamos si no hay otra persona que le estuviera dicen hay, entonces uno todo el día trabajaría mal, no nos daríamos cuenta de las equivocaciones
UTILIDAD PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DEL TRABAJO Y DEL TRABAJADOR	Yo creo que para entregar un producto de calidad estamos trabajando con un ser vivo que es el pollo y este animal necesita de mucho cuidado, entonces nosotros entregamos buen producto, pues entonces el final del producto va hacer bueno, entonces va hacer una satisfacción para el cliente

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO

La retroalimentación para Ávila (2009), es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando.

Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

Es el espacio de conversación formal que tienen los trabajadores para conocer directamente de sus supervisores los resultados de su evaluación de desempeño, las oportunidades de mejora y los comportamientos esperados por la organización.

En este sentido, la retroalimentación del desempeño será analizada desde cuatro condiciones.

1. Posibilidad de recibirla:

La retroalimentación de desempeño recibida por los jefes y profesionales no es constante, aunque afirman que hay una evaluación diseñada, casi no la aplican y si lo hacen no se tiene una metodología clara y fija.

En cuanto a los auxiliares y operarios, manifiestan que en las diferentes áreas hay una persona encargada de inspeccionar y de informarles que actividad ha quedado mal, por lo que es una retroalimentación inmediata y sobre la tarea, además que anteriormente había carteleras donde ponían los porcentajes de lo realizado y de vez en cuando los reúnen a hacerles recomendaciones, lo que deja en claro que si existe un modelo, no es utilizado por el jefe.

Por lo que, se evidencia que el proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño es escaso y poco prioritario para la planta, siendo así la posibilidad de recibirla insuficiente, debido a que no está contemplada como proceso que se enmarque dentro las actividades.

2. Claridad:

Si bien la posibilidad de recibir la retroalimentación de desempeño no se lleva a cabo de la mejor manera, la claridad de igual forma tampoco es evidente, debido a que no existe una metodología clara donde se incluya una retroalimentación que abarque todos

los procesos y acciones que se llevan a cabo, solo para los auxiliares y operarios que reciben recomendaciones en el hacer y son recomendaciones claras.

3. Oportunidad:

Para los auxiliares y operarios la retroalimentación si es oportuna, ya que se hace en la realización de la tarea y permite que el desarrollo de las actividades tenga el menor error posible.

4. Utilidad para el desarrollo y mejoramiento del trabajo y del trabajador:

Los jefes y profesionales que tienen personal a cargo tratan de retroalimentar a sus trabajadores de una forma no tan técnica sino que utilizan estrategias que les llegue a la emoción y a veces a los aspectos positivos que realizan de las tareas, aprovechando espacios de interacción para proporcionarles recomendaciones que le sirvan en las actividades del día a día.

En el esquema #8 que a continuación se presentara trata de revelar de una forma resumida lo que anteriormente se indicó, sobre la retroalimentación del desempeño

ESQUEMA # 8

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO		
<i>CONDICIONES</i>	<i>JEFES/PROFESIONALES</i>	<i>AUXILIARES/OPERARIOS</i>
Posibilidad de recibirla	No es fija	Inmediata y sobre la tarea
Claridad	No es clara	Es clara
Oportunidad	No es constante	Es oportuna para los procesos
Utilidad para el desarrollo y mejoramiento del trabajo y del trabajador	Al no llevarse constantemente no es útil	Es útil tanto para el trabajador como para el trabajo.

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación

TABLA # 23
PERCEPCIONES SOBRE LA CATEGORIA
RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO
JEFES/ PROFESIONALES

CONDICION	NARRACION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
POSIBILIDAD DE CONTACTO E INTERACCIÓN CON OTRAS PERSONAS	*Si no se sienten a gusto en el mismo grupo de trabajo, mucho menos se van a sentir a gusto con otros grupos y no pasa solamente con nosotros sino con otros procesos más, muchas áreas.	Con la mayoría se puede tener un dialogo y una comunicación	*Todas las áreas no se la llevan bien
CARACTERISTICAS Y CALIDAD DE LAS INTERACCIONES	*Son muy respetuosos y en el tema de los hombres son muy caballerosos, muy atentos con las mujeres, tenemos tres hombres y ellos son de los que se levantan y te ceden el asiento, si te ven triste o alguna cosa están muy pendientes y hasta se tratan con ternura en el área, entonces entre ellos se regañan, se afectan pero no son groseros. *Las relaciones son de mucho respeto	Las relaciones son de mucho respeto	*El detonante a veces es que ellos mantienen más tiempo acá que en la casa, ellos mantienen acá de 6 a.m. a 5 p.m. entonces ellos todo el tiempo están acá entonces a veces como que a veces ese estrés un poquito sube entonces hay una persona que un día está contento pero otro día no está tan contento entonces ese estrés de todo el tiempo acá a veces de pronto eso puede causar que ellos tengan sus diferencias a mi parecer pues.
TRABAJO EN EQUIPO	*El trabajo del equipo es espectacular, nosotros nos sentimos una familia, de hecho esta semana estábamos hablando de eso, de que no ha habido día en todo el equipo que alguno diga que pereza llegar *Las labores que nosotros hacemos es distribuida, primero hacemos una lista de chequeo de lo que necesitamos, o sea que actividades se van a hacer, por ejemplo eso más que todo se da cuando hay jornadas de salud más que todo que es algo más integral, o cuando hay una emergencia		

COHESION DE GRUPO	<p>*Estamos cogiendo los casos apenas estén resultando, de hecho hay un caso que cogimos y ya en menos de tres meses vamos a tener una posible pensión por invalidez, entonces es señas de que hay un trabajo en equipo, que engranamos este proceso y que está funcionando</p> <p>*De acuerdo a las actividades que yo realizo estoy en gran porcentaje de tiempo en la oficina, muy poco dentro de planta y pues allá con ellos entonces de pronto hay una distancia, esa distancia se puede notar un poquito en algunas cosas pero yo diría que bastante acoplado</p>		
--------------------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

TABLA # 24
PERCEPCIONES SOBRE LA CATEGORIA
RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO
AUXILIARES/OPERARIOS

CONDICION	NARRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
POSIBILIDAD DE CONTACTO E INTERACCIÓN CON OTRAS PERSONAS	<p>*Hay unos que son bien con todos, si me entiende en la forma de ser y soy bien con todos cualquier favor yo estoy ahí y con otros les hablo lo necesario.</p> <p>*Bien en cuanto al trato es bueno porque no se meten con uno solo el bochinche a espaldas de uno</p>		
CARACTERISTICAS Y CALIDAD DE LAS INTERACCIONES	<p>La forma de ser, mucho bochinche aquí en la empresa, hablan de espaldas de uno quisiera que cambiaran esa forma de ser, pero aquí no cambian eso, aquí hay mucha envidia.</p> <p>*Pues como le digo, hay veces que unos cogen pa un lado y otros pa otro, cada persona tiene su rumbo no, digamos un grupo de amigos, de compañeros, entonces nos comunicamos entre los que estamos ahí y ya no nos comunicamos entre todos no, realmente no, sólo un grupo de trabajo</p>		Competencia
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Pues ya todos saben en que se caracteriza no, digamos por ejemplo en el embandejado hay una maquina donde no la maneja, no todo el mundo tiene la capacidad para manejar la maquina diría yo, entonces ya se sabe tal coge la maquina y el otro surte la mesa el otro marca y así, entonces ya todos nos conocemos y ya sabemos que labor cumplir</p>		
COHESION DE GRUPO	<p>entonces nosotros entregamos buen producto, pues entonces el final del producto va a ser bueno, entonces va hacer una satisfacción para el cliente</p>		

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO

En las empresas son vitales y de suma importancia las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo, ya que de allí se mide y se da cuenta el grado de compromiso, de apoyo y formas de relacionarse entre los miembros, es así que esta dimensión es identificada desde diferentes perspectivas o condiciones:

1. Posibilidad de contacto e interacción con otras personas:

En la planta existen varias áreas de las cuales sus integrantes, se le dificulta interaccionar entre sí, debido a que al interior de estos grupos existen dificultades, que al contacto con otros se genera un ambiente de poca comunicación y tensión entre sus miembros.

De igual forma, también se identifica que dentro de los grupos hay subgrupos, conformado por personas que comparten gustos o intereses iguales, además que el contacto e interacciones se presenta más en los grupos de pares, es decir los jefes comparten mas entre ellos y los operarios igual, no se identifica una interacción de todos con todos, sino que se podría decir que hay una interacción mas fuerte por nivel de cargos o grupos de pares.

2. Características y calidad de las interacciones:

Las características y la calidad de las interacciones varían tanto en los profesionales/jefes o Técnicos, como en los auxiliares/operarios, para los primeros las interacciones con su grupo de trabajo (personal a cargo) es de mucho respeto y colaboración, en cambio con su grupo de pares o jefes es un poco tensionante, ya que por el estrés de tantas actividades se crea incompatibilidad, sumado a ello lo que ellos denominan “Protagonismo o ganas de figurar” por parte de algunos de los jefes, lo que conlleva a una relación distante y concreta (solo cuestiones laborales).

En cuanto a los auxiliares/operarios, se maneja un tipo de relación mediada como lo denominan ellos “por el chisme” conllevando a que sean relaciones poco cercanas, evidenciándose bajo compañerismo y alta competencia, donde se mira quien hace mejor las cosas y de allí surgen los comentarios, aunque existe un compromiso de realizar bien la tarea, así sea en grupo, denotándose que el tipo, calidad y características de las relaciones, no afectan las labores.

Es de esta manera, que se percibe que las relaciones sociales están mediadas por niveles de estrés que surge tanto de los Jefes como de los operarios, por lo que el siguiente esquema representa lo que expuesto:

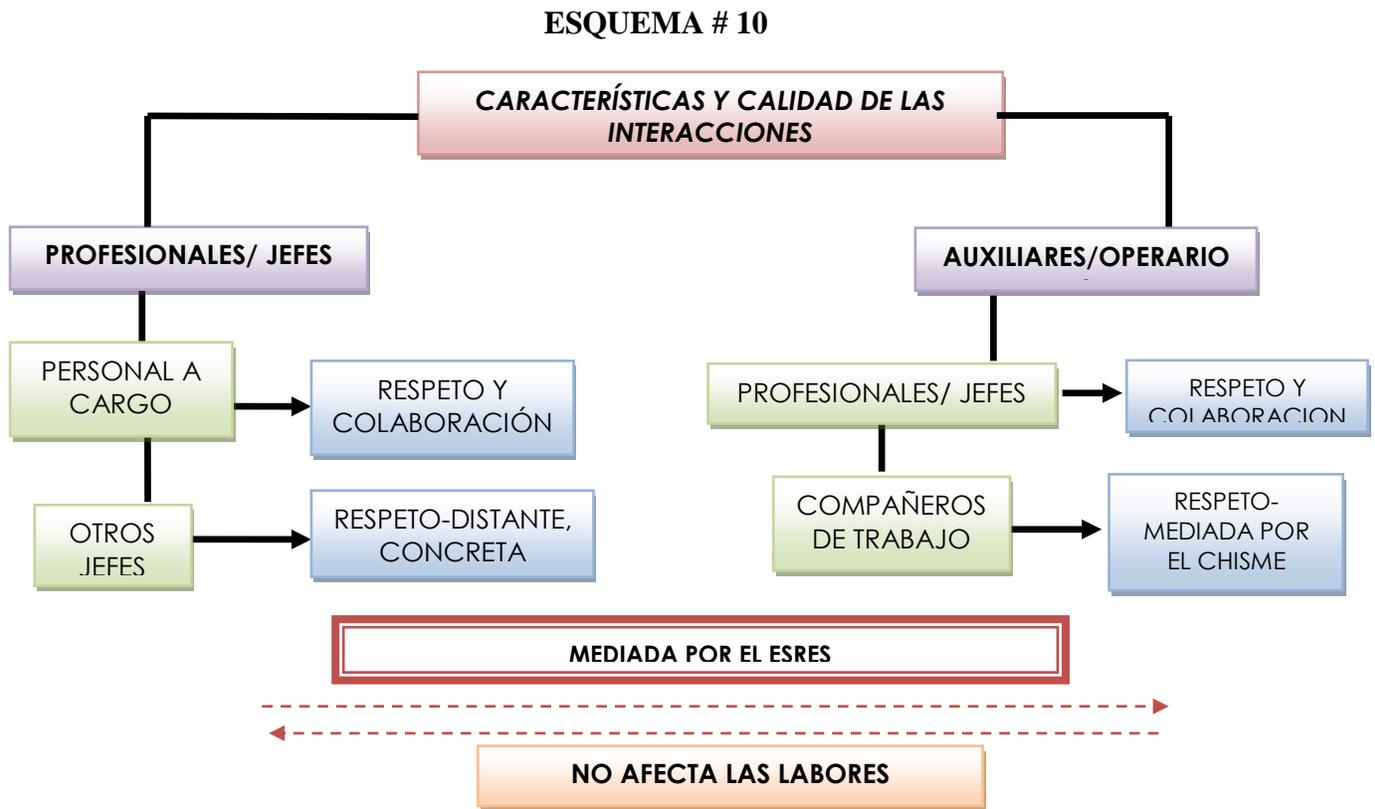
ESQUEMA # 9

JEEES/PROESIONALES O TECNICOS	AUXILIARES/OPERARIOS
NARRACIONES	
Es que son muchas las funciones que tenemos cada jefe que las relaciones se tornan estresantes.	Hay veces que uno tiene un disgusto no sé, o se levanta mal o tiene problemas en la casa y como que trata de replicar en todo el mundo y en los de la empresa.

Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

Lo que genera, en los auxiliares que las condiciones extralaborales afecten las relaciones intralaborales, debido a que si se presentan dificultades en la casa o en su entorno se ve reflejado en su contexto laboral.

A su vez, los jefes también identifican que tanta carga de trabajo genera que las relaciones especialmente con sus grupos de pares se tornen complejas y estresantes, aspectos que a continuación se ilustraran a partir del esquema #10.



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

3. Trabajo en equipo- Cohesión de Grupo:

El trabajo en equipo es muy importante en las organizaciones, ya que por medio de éste se puede trabajar más fácil y eficazmente, porque de esta manera las personas involucradas aportan sus puntos de vista y sus habilidades para lograr un buen trabajo en el que se comprometen para llegar a una meta en común. En ambos grupos (Jefes/Profesionales y Auxiliares/Operarios), se denota un trabajo en equipo sólido, donde se realiza un plan de acción y luego se distribuyen las labores de acuerdo a las capacidades de sus integrantes, este trabajo en equipo se realiza cuando hay actividades extraordinarias o en el mismo que hacer diario. De igual forma, se analiza que para los Profesionales/ Jefes el trabajar en equipo con su personal a cargo, conlleva a un tipo de unión fuerte que crea una cohesión grupal y un sentido de pertenencia por la empresa y los procesos que llevan a cabo, en cuanto a los Auxiliares/ Operarios el trabajar entre ellos mismos, es una acción que realizan por cumplir a cabalidad y de la mejor manera la tarea asignada, pero no generándose esa cohesión grupal, sino una competencia, razón por la cual se produce un sentido de pertenencia por la organización, pero a nivel personal de competir con el otro, es así que en el siguiente esquema se presenta de forma ilustrativa lo anteriormente explicado sobre esta condición.

ESQUEMA # 11



Fuente: elaboración propia, resultados de la investigación.

6.6 FASE INTERPRETATIVA

El procedimiento para la interpretación de esta fase, se soporta en los resultados obtenidos en la fase anterior, entre los que se encuentra la codificación, agrupación y descripción de la información dada por los actores sociales, en referencia a cada una de las dimensiones que componen el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales, teniendo en cuenta el sentido y significado que los actores participantes le dan a las mismas, a su vez, su desarrollo, corresponde a la relación de referentes teóricos de las categorías,

Relaciones Sociales, Relación con Colaboradores, Retroalimentación del Desempeño y Características del Liderazgo, con referentes contextuales; es decir se retoma la información suministrada por los actores sociales que específicamente se vincula con el interés investigativo, es así, que el proceso escritural refleja el resultado de esta relación, que proyecta la integración de lo expresado por los actores.

6.6.1 Interpretación de Resultados:

Los factores de riesgo de índole psicosocial intralaborales a los que tienen que enfrentarse los trabajadores en su actividad diaria son, por tanto, muchos y de muy diversa naturaleza, lo cual se hace necesario agruparlos con el objetivo de facilitar su identificación y los daños que pueden generar en la salud de los trabajadores.

Por lo que, dicha agrupación se realiza primero por el dominio que es el de Liderazgo y Relaciones Sociales y luego con cada una de sus dimensiones Relaciones Sociales en el trabajo, Relaciones con colaboradores, Retroalimentación del desempeño y Características de Liderazgo, donde cada dimensión tiene incluida una serie de condiciones que se convierten en el conglomerado y significado de la misma.

6.6.2 Interpretación Características de Liderazgo:

Las características del liderazgo tienen inmersos unos componentes ligados a *la planificación y asignación del trabajo, la participación, motivación, y comunicación*, lo

anterior se puede enmarcar en lo que Alves (citado por Begoña, 2012), plantea en cuanto al liderazgo, que es desarrollar una involucración social y psicológica, es como crear una cultura de equipo que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es motivar, incorporar, recompensar y unificar.

Aspectos que se visualizan en los trabajadores actores participantes de este estudio cuando a nivel de la *Planificación o asignación del trabajo*, es un líder (encargado del área) quien planea las acciones, para Martínez (citado en centeno 2012), resulta importante por la capacidad de guiar y dirigir por parte de un buen líder, el cual puede tener una planeación correcta, un excelente control, y puede hacer que la empresa fluya sin pérdidas de tiempo. También resalta que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero sí la hace más efectiva. Todo líder tiene una responsabilidad asignada y su tarea es la de cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo y sus seguidores.

Sin embargo, para los Auxiliares/Operarios la planeación o asignación del trabajo en ocasiones no es clara o coherente, pero se analiza que es debido al crecimiento rápido de la planta, que no permite que se tomen medidas oportunas debido al tiempo, como se puede observar según Cuervo (citado en Dasi y Martinez, 2011), el concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar

en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

Y en el caso de la planta es una afectación dirigida específicamente en la planeación de las tareas, aspectos que se ven influenciados por el rápido crecimiento que ha tenido la planta en los últimos años y que ha tomado por sorpresa la planeación de las tareas, ya que no se da un proceso de sistematización de la información que permita un establecimiento de los procesos realizados y efectuados mediante la agilización del cumplimiento, por lo que mucha información se pierde y se tiene que volver a iniciar de cero, porque la prioridad es continuar con la producción y el cumplimiento oportuno del producto, que cada día se torna con una demanda más amplia, por lo que los jefes en su afán de estar al día en el proceso de entrega descuida la planeación que debería de ser prioridad.

Pasando a otro aspecto, se encontró que en cuanto a la *participación* se da desde dos enfoques la *directa* que incluye a los trabajadores que tienen un tipo de estudio promedio como técnicos y profesionales, cuya participación es directa en los asuntos de toma de decisiones e *indirecta* que incluye a los trabajadores con estudios mínimos como bachilleres completos e incompletos quienes no participan en la toma de decisiones, principio que los jefes piensan modificar incluyendo también las apreciaciones de estos trabajadores.

Para lo cual, un directivo que parta de la creencia que de ninguna manera se puede confiar en los empleados, adoptará una estrategia de actuación basada en las órdenes y el control estricto. Otro que considere que las personas trabajan porque se entusiasman con la tarea que realizan, en cambio, desplegará un estilo de actuación más participativo. La participación, elemento clave en la construcción de una cultura colaborativa. (Teixidó, 2001, P.20).

Efectuando un rápido recorrido por las teorías organizativas, Teixidó (2001) pone de manifiesto que:

La participación como técnica de dirección no tiene ningún sentido desde la concepción técnico-racional de la organización que se desprende de los postulados tayloristas, para quienes la motivación por el trabajo era únicamente de naturaleza económica y, por tanto, los miembros de la organización eran concebidos como simples ejecutantes de las decisiones y procesos previamente decididos y experimentados desde los niveles superiores. Los inicios de la atención a la participación como fenómeno organizacional se deben al movimiento de las relaciones humanas, los miembros de base de la organización pasan a ser concebidos como seres sociales cuyos factores mentales (necesidades, metas, actitudes, valores, motivaciones...) precisan de relaciones interpersonales para constituirse y consolidarse. (P.4)

Es así, que la participación percibida en la organización todavía está situada en incluir solo al personal capacitado, ya que se tiene la creencia que las personas capacitadas son las únicas que pueden ofrecer elementos que contribuyen al desarrollo de la organización, dejando de lado al personal operativo, aspectos que se relacionan con la concepción técnico-racional Tayloristas de la organización donde los miembros de la organización en este caso los operarios eran concebidos como simples ejecutantes de las decisiones y procesos previamente decididos y experimentados desde los niveles superiores, es decir de los jefes y personal capacitado, pero al menos hoy en día algunos de los jefes participantes de este proyecto contemplan la idea de incluirlos en la toma de decisiones, viendo en ellos conocimientos que van mas allá de la técnica sino desde la experiencia.

Es así, que para la mayoría de las empresas el valor solo es dado al conocimiento implícito, dado y establecido desde la academia, donde solo el profesional y el especialista son los que contribuyen a la misma, pero de igual forma hay líderes que perciben que el desarrollo también se da por los conocimientos explícitos y subjetivos que tienen los auxiliares u operarios.

En este sentido, a partir de lo expuesto se le da respuesta a un de los objetivos el cual pretende describir las características del liderazgo que se ejercen en las organizaciones y cuyos planteamientos describen de forma detallada lo planteado por cada actor participante.

A raíz de tal planteamiento, otras de las condiciones encontradas es *la motivación*, que para las personas participantes se da desde tres incentivos: el primero es el incentivo *Individual* que tienen que ver con bonos, premios, rotaciones y medio día de descanso para los que cumplen años, el segundo es el Incentivos *Social*, ya que comparten más tiempo con la familia y en un contexto diferente al laboral y el incentivo *grupal* donde se realizan jornadas lúdico recreativas donde comparten con grupos de pares, todo esto se convierten en incentivos que generan una motivación y por ende más ganas de hacer el trabajo, percibiéndose que la organización contempla acciones que conllevan a la generación de estímulos.

Por lo que, al realizar un rastreo de las teorías de la motivación se encuentra que para Ibieta (2013):

“A principios del siglo XX, para Frederick Taylor el principal incentivo de los trabajadores era la retribución, y la principal tarea de los gerentes era establecer y hacer cumplir las normas de trabajo.

En la década de 1940, B.F. Skinner ofreció la teoría de “la zanahoria y el palo”. El premio (la zanahoria) motiva el buen comportamiento, y el castigo (el palo) disuade del mal comportamiento. Según esta mirada, la motivación provenía desde fuera de las personas, por tanto se necesitaba que los gerentes mantuvieran un estricto control sobre las actividades de sus trabajadores.

En los años 60, Abraham Maslow y Frederick Herzberg comenzaron a explorar los motivadores internos (la satisfacción por el trabajo mismo) y fueron quienes se plantearon, que hay otra forma mejor de motivar a los trabajadores que no sea por medio de premios y castigos.

Ya en la actualidad, Edward Deci y Richard Ryan, entre otros, están profundizando en la investigación de la motivación interna. El resultado de sus investigaciones es la denominada Self-Determination Theory (o SDT) y han dado vuelta a muchas de las clásicas creencias acerca de la motivación.” (P.1).

Aquí se profundizara un poco para comprender de mejor forma los alcances de la motivación interna, se encontró que la Teoría de la Autodeterminación o SDT (2012) se agrupa en dos tipos: Externa e Interna, ambos tipos de motivación son impulsados por las necesidades de las personas.

La Motivación Externa (Extrínseca): Para la mayoría de las personas el trabajo cubre la necesidad básica de ingresos, además de amistad y logros, lo que se relaciona con lo encontrado en los planteamientos dados por los trabajadores, cuando hablan de los incentivos individuales y sociales.

La Motivación Interna (Intrínseca): Por el contrario, según los hallazgos de la SDT, la motivación interna o intrínseca se produce de dos maneras:

1. El trabajador encuentra una satisfacción inherente en la realización de una actividad.
2. El trabajador realiza una tarea para satisfacer otra necesidad que le resulta importante (por ejemplo, realiza una tarea aburrida para contribuir a un esfuerzo en equipo), que en este caso se relaciona con los incentivos sociales o grupales encontrados.

Con todo esto, es de anotar que la motivación en las organizaciones parten de una serie de incentivos que para los trabajadores se dividen en los anteriormente mencionados y de los cuales no se logro evidenciar si se convierten en los incentivos requeridos, necesarios y precisos, por lo que valdría la pena pensarse que clase de incentivos son los adecuados y esperados por el trabajador, incentivos que en realidad logren una motivación centrada como punto de partida y que genere un deseo concreto y confortable de realizar la tarea.

Por último, se encuentra la *Comunicación* que para Martínez y Nosnik (citado en Anonimo), hablan de la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”, los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

Por consiguiente, para abordar la comunicación es preciso reconocer las respuestas que los sujetos emiten sobre esta y para las personas participantes, en su contexto laboral se desarrolla de diferentes maneras, para los Auxiliares/Operarios la comunicación entre compañeros de trabajo (Grupo de pares), tiende a ser complicada, ya que esta es mediada por el chisme, lo que conlleva a identificarse tipos de representaciones sociales que como lo indica Chávez, Vázquez y de la Rosa (2006):

La representación es la esencia de la comunicación y la cultura humanas Goody, (citada en Chávez et al, 2006), una representación social puede permitir el conocimiento de las elaboraciones subjetivas que comparten las personas porque ellas demuestran las visiones del mundo que los sujetos han construido en su vida social. (P).

Los expertos en representaciones sociales también señalan que éstas tienen dos niveles: el cognitivo y el social Abric, (citado en Chavez et al, 2006) o el nivel mental y público Sperber, (citado en Chavez et al, 2006) 1. El primero —cognitivo o mental— tiene que ver con la cristalización que una representación social supone de un conocimiento social y culturalmente compartido y que existe en la mente sujeto a los procesos cognitivos de cada individuo; el segundo —social o público— es ese conocimiento expresado en prácticas cotidianas en virtud del habla o de creencias y que establece el medio de comunicación entre los miembros de un grupo social o cultural.

De esta manera, las representaciones sociales son, como ya se señaló una posibilidad de análisis interpretativo de la realidad y se convierten en el escenario próximo y dicente de la comunicación, donde las construcciones sociales que se tejen en el interior de la planta se relacionan a partir de estas, donde cada comentario, cada acción realizada por el otro, se conjugan en el significado que cada uno le da a las misma, por eso como ellos lo denominan el chisme es un factor predominante y por el cual se crean satisfactorios a la hora de realizar comentarios del otro, en la medida que se convierte en una herramienta de persuasión, minimización, que conllevan a que se establezcan rupturas en las relaciones sociales, ya que es un aspecto utilizado para ganar terreno en la organización, suprimir al otro y en cierta forma se constituye en un factor que crea cierta autonomía y estabilidad en la organización, en la medida que “al hablar del otro, yo estoy quedando bien y corro menos riesgo de salir”.

Es por eso que para Chaves et al (2006):

Los autores que han estudiado, caracterizan al chisme como un fenómeno cultural y social, pero sobre todo, a partir de las experiencias y definiciones propias de los actores, se ha podido señalar como una acción que se realiza para hablar de otros en su ausencia, con el fin de degradarles o sancionar sus conductas, que puede contener también una intención de venganza o de sacar provecho de una situación determinada. Se realiza generalmente entre personas que tienen una relación cercana y supone, en muchos casos, una forma de pertenencia grupal.

Caracterizando el chisme como una práctica en el sentido de una acción que se realiza como parte de un hacer cotidiano por medio del cual los sujetos ponen en acción artimañas, en este caso, de comunicación e interacción para sortear la convivencia diaria y la adaptación al ambiente que les rodea, De Certeau, (citado en Chaves et al, 2006).

De esta manera, el chisme es catalogado como un proceso de representación social que se genera a partir de las relaciones interpersonales y las interacciones grupales, que se vuelve inherente a estas dinámicas.

A su vez, para los Jefes/ Profesionales y Técnicos, la comunicación entre pares es compleja en la medida que se crea un ambiente limitado, restringido o coartado, cuando se opina o se realiza una reflexión frente a algún proceso, lo que conlleva a que se dé una comunicación precisa de los procesos y no más allá, delimitada igualmente por una barrera de miedo de llegar a perder el trabajo, generando que se desarrolle una relación alienante entre superiores, donde el hablar reflexiva y críticamente de un proceso o accionar de un superior es un aspecto a reconsiderar antes de hacerlo.

En cuanto a la comunicación existente entre los Jefes/ Profesionales y Técnicos Auxiliares/Operarios, se percibe que el respeto y la colaboración se teje en el trato y la forma como se dan y se reciben las recomendaciones u órdenes que se hacen.

Situación que va en contravía en lo encontrado en las comunicación existente entre los grupo de pares, que es una comunicación efectuada para generar malestar y confrontación a diferencia de lo que se evidencia en la comunicación que se da entre los

auxiliares y jefes, debido a que los auxiliares ven a sus jefes con autoridad y respeto, lo que concibe que no se den malos comentarios, o al menos que lleguen a sus oídos, por miedo de perder el empleo, que se desdibuje la percepción que se tiene de él o ella o porque en realidad se crea una figura de autoridad.

En este orden de ideas, el liderazgo que se evidencia específicamente entre Jefes/Profesionales-Técnicos y Auxiliares/Operarios es centrado en las personas y se aprecia en la medida que los trabajadores trabajan para el logro de una meta, generando un compromiso y colaboración con sus superiores, Blake y Mounton (1973), en cuanto al liderazgo percibido entre Auxiliares/Operarios y su grupo de pares igualmente entre Jefes/Profesionales-Técnicos y su grupo de pares, es más centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales, donde se pueden descuidar aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras características relacionadas con la satisfacción y bienestar del trabajador. Esto último, incide en la calidad del desempeño. Conger et al (citado en Contreras et al, 2010).

6.6.3 Interpretación Relaciones Sociales:

Las teorías sobre riesgos psicosociales han denominado “apoyo social”, a las relaciones sociales en el trabajo. Para que éstas sean saludables el trabajo debe ofrecer posibilidades de relacionarse y de recibir ayuda, los puestos de trabajo deben estar bien definidos y sin exigir tareas contrarias a los valores, se debe disponer de la información adecuada para desempeñarlos, y los mandos deben contar con procedimientos y habilidades para gestionar equipos humanos.

Por lo tanto, las Relaciones Sociales que se tejen y promueven en el trabajo se convierten en elementos y aspectos importantes en la medida que la calidad y características de dichas relaciones, influyen de un modo u otro en el comportamiento y/o accionar de los trabajadores y por ende en el clima laboral.

Las condiciones como el *trabajo en equipo y la cohesión de grupo* que se despliegan en la organización se convierten en elementos que favorecen las relaciones sociales, para lo cual, se encontró que para las personas participantes de este estudio, el trabajo en equipo se desarrolla en diferentes etapas: la primera es la planeación, la segunda es la distribución de labores de acuerdo a las capacidades de sus integrantes y la tercera son las actividades que se desarrollan en el día a día y que constituyen relaciones en los Auxiliares/Operarios y Jefes/Profesionales-Técnico en unión, sentido de pertenencia y cohesión grupal, por el contrario entre Auxiliares/Operarios grupo de pares en solo cumplimiento de las actividades y competencia.

Todo ello, percibido desde varias perspectivas como es para los auxiliares y operarios el tener que trabajar con el jefe, les implica tener una acción y comportamiento diferente al que van a tener con su grupo de pares, ya que como se hablaba anteriormente ante el jefe no se puede mostrar una actitud diferente al respeto y la colaboración, debido al riesgo de perder el empleo o por el contrario, puede ser que es un trabajo en equipo que realizan con gusto y verdaderamente colaborativo, aspectos que llevan a reflexionar acerca si la cohesión se genera conscientemente donde nace desde un verdadera unión o solo es por impresionar al jefe.

En concordancia para Jaramillo (2012):

El trabajo en equipo es la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. (P.6).

Situación que solo se evidencia en el grupo de jefes y auxiliares. Es así que a través de lo que se planteo anteriormente, se da respuesta al objetivo propuesto de identificar las relaciones sociales que se tejen al interior de las organizaciones y dándole continuidad a lo hallado, la cohesión, Carron, Brawley y Widmeyer, (citado en Lopez y rutos, 2011) explican que es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los de los miembros.

Por otro lado, la cohesión en un grupo varía a lo largo del tiempo tanto en el nivel percibido como en sus dimensiones de manera gradual (Carron y Brawley, 2000). Estos autores señalan que las dimensiones que forman la cohesión no están presentes en el mismo nivel y en el mismo tiempo de la historia de un grupo. Así, aunque tanto la participación social como la centrada en la tarea contribuyen a la cohesión en los equipos de trabajo, la última será más saliente en la etapa de formación del grupo. Es decir, en las primeras etapas, el grupo tiene que acordar y establecer sus objetivos de

trabajo, por lo que el grupo estará más centrado en la tarea, Nadal y Salvia (2011), por lo que es posible que en otras etapas el grupo de Auxiliares/Operarios y su grupo de pares logren un nivel de cohesión.

6.6.4 Interpretación Relación con trabajadores:

Considerando el tipo de relaciones que se teje en la organización, se establece ante la relación con colaboradores, una prevalencia en diversos aspectos o condiciones, para la ***ejecución del trabajo*** se percibe que hay trabajadores inactivos, semiactivos y activos, los primeros hacen alusión a un tipo de trabajador que siempre está esperando que el jefe le diga que hacer, el segundo es un tipo de trabajador que a pesar de que toma iniciativas, no las toma respecto a la experiencia o recomendaciones, sino que lo hace por lo que cree saber como única forma y los terceros que son un tipo de trabajadores que toman iniciativas y tienen en cuenta los planteamientos y sugerencias del superior, situación que identifica un tipo particular de relación que es regido por la función del cumplimiento de tareas.

Para Álvarez (2009), también le da gran importancia a la gente, que es la que se encarga, en concreto, de acciones como: diseñar y producir los bienes y los servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y establecer los objetivos y las estrategias para la organización; que según Milkovich (1997): “Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos”, lo cual se ve muy enfocado en la ejecución del trabajo.

Situación que deja entrever como la ejecución del trabajo se da a partir del tipo de compromiso e idiosincrasia del empleado, donde cada aspecto o accionar que realice son determinados por sus intereses y posición que quiere ganar dentro de la organización.

Otra de las condiciones prevalecientes identificadas es la **Solución de Problemas**, donde los jefes crean a través del dialogo, un ambiente de confianza y conciliación, la cual se da de una manera dinámica, evidenciándose que los trabajadores reciben apoyo por parte de los jefes, cuando se presenta algún tipo de problema, presenciándose un alto *apoyo social* que va desde el **Apoyo emocional*: comodidad, afecto y comprensión **Instrumental*: permisos y tiempo **Asesoramiento*: información útil para la solución de problemas; esto en la medida en que la persona se considera informada y por ultimo un, **Apoyo desigual*: desigualdades en la garantía de los derechos de algunos jefes hacia algunos colaboradores, lo que genera malestar y malas relaciones, representado en mala utilización de los recursos destinados para áreas y procesos específicos y que al no ser destinados genera inconformidad en sus miembros.

Por ello, el apoyo social es relacionado con lo planteado por Hirsh (1980) cuando enuncia cinco posibles elementos integrantes del apoyo social:

**Apoyo emocional*: cuidados, comodidad, amor, afecto y comprensión;

* Estímulo: elogio, cumplidos; esto es, la medida en que la persona se siente alentada por quienes la ayudan a hacer acopio de valor, a albergar esperanzas, o a sobreponerse;

* Asesoramiento: información útil para la solución de problemas; esto es, la medida en que la persona se considera informada;

*Compañía: el tiempo pasado con la persona que presta ayuda; esto es, la medida en que el individuo no se siente solo,

*Ayuda tangible: recursos materiales, como dinero o ayuda en la realización de las tareas; esto es, la medida en que la persona se siente aliviada de las cargas.

Todos estos aspectos, visualizados en la cohesión percibida por los actores participantes, ya que ven en sus superiores un apoyo en lo que han requerido ante la tarea y en aspectos personales, aunque para algunos también se da un apoyo desigual, en la medida que se privilegian ciertas áreas, ya que el superior tiene mayor empatía o cercanía, dejando de lado un apoyo general para todas las áreas.

Es así, que en el ambiente laboral, la *relación entre jefes y colaboradores* es vista desde el respeto y la colaboración, no se evidencia ningún tipo de maltrato o violencia del jefe hacia su personal a cargo, lo que si se identifica es una relación desigual entre los jefes con su grupo de pares o superiores a este respecto, Tepper (2000) señala que los empleados que perciben abusos en sus supervisores, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y generan menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés

psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas, que si bien son aspectos que no se identificaron en la relación jefes operarios, si lo experimentan los jefes con su grupo de pares, porque como se menciono anteriormente hay un apoyo desigual cuando se trata de los recursos que deberían de ser destinados para una área específica y luego cambia de rumbo, lo que conlleva a que se genere una relación de inconformismo, lo que para Álvarez (2009) sería una relación bilateral: la organización espera que el empleado obedezca su autoridad y cumpla con los objetivos, mientras que el trabajador espera que la organización sea correcta y obre con justicia. Cada parte realiza inversiones en busca de un retorno deseado, por consiguiente, esta relación se evalúa a partir de cuatro elementos recíprocos: costo/beneficio e inversión /retorno.

Todo esto, visualiza que el apoyo social en general, brindado por los jefes a su personal a cargo se da desde todas la perspectivas y es un apoyo que abarca todas las condiciones que las personas esperan de sus superiores, ya que es un apoyo enfocado en la tarea, en los aspectos que no entienden y un apoyo en la parte emocional cuando necesitan un acercamiento de solidaridad.

6.2.1.4 Interpretación Retroalimentación del Desempeño:

La retroalimentación del desempeño, es analizada desde diferentes condiciones o factores que conjugan su definición y que se hacen evidentes en las organizaciones, el

primer aspecto tiene que ver con *la posibilidad de recibir* dicha retroalimentación, aspecto que tiene dos miradas para los Jefes/Profesionales o Técnico no es fija debido a que si bien existe un modelo de evaluación es poco aplicado y no recoge los procesos de cada área, para los auxiliares/operarios es inmediata y sobre la tarea, ya que en cada proceso tienen un supervisor quien está pendiente de retroalimentarlos, en cuanto a la *claridad y oportunidad* sucede lo mismo, para los jefes es poco claro y constante y para los auxiliares si es claro y oportuno y por último la **utilidad para el desarrollo y mejoramiento del trabajo y del trabajador**, aspecto que los jefes utilizan para mejor conjunto con su personal a cargo.

Interpretaciones que desde lo expresado por lo actores se identifica con lo que plantea Ávila (2009):

“para poder dar retroalimentación, hay varios criterios que se deben tener en cuenta para que ésta sea constructiva: ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara.

Es decir, la mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y deseada, cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro”, (P,3.).

Es así, que uno de los modelos que se encontró al respecto es el propuesto por Daniel Wilson (citado en Ávila, 2009), en su trabajo sobre la pirámide de retroalimentación que se muestra a continuación:

IMAGEN # 1



Imagen, Pirámide de Retroalimentación Wilson (retomada de Ávila ,2009)

En este modelo, se diferencian la retroalimentación formal de la informal, radicando sus diferencias en la manera en cómo es otorgada la retroalimentación, pero de igual manera se destaca que esta puede darse de forma verbal, no verbal, escrita y actuada; concluyendo que las fuentes de obtención de información pueden provenir de diferentes personas y por diferentes medios. Modelo que se puede identificar claramente en lo expresado por los actores cuando hablan de la retroalimentación del desempeño, debido a que se hace de una forma formal e informal, en la medida que la reciben directamente de sus superiores o de sus compañeros y que le permite hacerse una auto evaluación de como realizan sus labores, por lo que la retroalimentación del desempeño, es un suceso que se da en el día a día y en las dinámicas propias de la organización.

De esta manera y teniendo en cuenta lo planteado al inicio de este proyecto investigativo en cuanto a los objetivos de identificar, describir y analizar las condiciones propias del dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en algunas empresas de producción del Centro y Occidente de Colombia, se logró este propósito, donde las percepciones y sentidos que los empleados le dieron a cada una de las dimensiones, fue el mayor insumo para desarrollar los objetivos claves de esta investigación.

6.7 FASE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

La siguiente y última fase, es la construcción de sentido, donde parte de la argumentación retomada es de la fase interpretativa, en la cual se presentarán reflexiones sobre los resultados obtenidos, desde una postura disciplinar, epistémica y ontológica del investigador. Es de considerar que la estructura de esta fase, corresponde a la integración de la información en categorías que permiten mostrar los hallazgos de este estudio en relación al Liderazgo y Relaciones Sociales

6.7.1 Construcción de sentido

Para empezar este apartado, es importante abordar las nuevas formas de organización del trabajo, las cuales están caracterizadas por una mayor flexibilización del mercado, una mayor competitividad, polivalencia, la reducción del personal, la intensificación de los ritmos de trabajo y la subcontratación de actividades, provocando cambios en las condiciones de trabajo que afectan sensiblemente la seguridad y salud de

los trabajadores, por lo que, estos aspectos se convierten en puntos de interés y prioritarios para el área de Talento Humano, asimismo como lo plantea Yarzabal (2000):

“el desmembramiento de los programas de bienestar social, la debilitación de la legislación laboral, el desmantelamiento del sector estatal y por ende la privatización de sus empresas, convierten estos aspectos aun mas importantes” (P.5).

Y así mismo urgentes de primero investigar y segundo de tomar acciones en el asunto, ya que el termino trabajo ha ido cambiando su connotación a través del tiempo, en sus inicios el trabajo era reconocido porque era algo que dignificaba al hombre, le daba más valor a su vida y como ser humano ante la sociedad, la principal razón de trabajar no era el dinero, el motor era la satisfacción personal que esto generaba para que las personas se sintieran útil, hoy en día es un aspecto que ha cambiado y tomado otro sentido, ya que para algunos el trabajar es poder cubrir las necesidades básicas en una sociedad cada vez con menos oportunidades laborales y para otros una opción de escalar a nivel profesional y personalmente, donde se escuchan connotaciones que llevan a pensar que el trabajo se volvió una carga para las personas, una labor que se lleva a cabo para sobrevivir, como una carga que genera pocas satisfacciones.

De esta manera y considerando que el hombre está en permanente búsqueda de sentido en lo que hace y vive y que en la medida en que lo encuentra, desarrolla ese bienestar existencial, es así pues que el trabajo frente a los cambios que ha sufrido en la

forma de apreciarse sigue siendo vital para el ser humano, ya que en él, la persona se identifica como útil para la sociedad encontrando en el trabajo una razón de ser, que a su vez le permite integrarse a la comunidad pasando de lo individual a lo colectivo, donde se generan vínculos, lazos de compañerismo y por ende las Relaciones Sociales en el trabajo que abarcan aspectos que tienden a volverse factores determinantes de estrés.

También es cierto que se han emprendido tácticas de flexibilización del trabajo y descentralización de las relaciones laborales, que se han traducido frecuentemente en desregulación del trabajo y, en parte, en precarización del trabajo, donde la fragmentación de los mundos de vida de los trabajadores, en particular entre el mundo del trabajo y el de la familia, el tiempo libre y el consumo, se trataría también de la pérdida de importancia del mundo del trabajo en la conformación de identidades y subjetividades.

Todo esto es el panorama con que a nivel macrosocial se encuentra sumergido el individuo trabajador, donde el desarrollo tecnológico alcanzado y las condiciones del medio ambiente en general, han modificado su entorno laboral y, por consiguiente, su adaptación, en el que los peligros o factores de riesgos en el trabajo se han transformado, y ahora son otras las posibles enfermedades que aparecen, siendo el estrés una condicionante permanente de su vida, donde la salud del trabajador se haya constantemente amenazada, ya no sólo por los problemas o situaciones de la vida laboral, sino por todas las condicionantes a que en la vida familiar y extralaboral los lleva la globalización neoliberal.

Hechos que ponen en consideración y que se puede llegar a analizar desde los postulados neoliberales que de un modo u otro afectan las dinámicas propias de las empresas y por ende de las relaciones sociales, ya que como lo plantea Bordieu (1998):

“Técnicas todas ellas de dominación racional que, mediante la imposición de la superinversión en el trabajo a destajo, se concitan para debilitar o abolir las referencias y las solidaridades colectivas, donde la institución práctica de un mundo darwinista de lucha de todos contra todos, en todos los niveles de la jerarquía, que halla los resortes de la adhesión a la tarea y a la empresa en la inseguridad, el sufrimiento y el stress, no podría triunfar tan completamente, sin duda, de no contar con la complicidad de las disposiciones precarizadas que produce la inseguridad y la existencia - en todos los niveles de la jerarquía, hasta en los niveles más elevados, especialmente entre los técnicos superiores - de un ejército de reserva de mano de obra domeñada por la precarización, (P.5).

Cuyos términos y lo que se quiere plantear, es que las personas a partir de los modelos políticos y económicos en este caso el modelo neoliberal que rigen la sociedad y por ende las empresas, conllevan a que las relaciones sociales también se vean permeadas por dichas técnicas, donde el temor por un despedido y caer en la suerte de un mundo complejizado por las pocas oportunidades laborales, promueven así la individualización, donde solo importa la posición y estabilidad por encima de la de los otros, presenciándose relaciones competitivas en el que el otro puede

convertirse en mi enemigo potencial si su rendimiento es superior o mejor, situación que se permea por las dinámicas propias del modelo, en el cual no quieren verse afectados.

Lo que para Bordieu (1998) sería:

“Lo estructural pesa también sobre lo que llamamos el contrato de trabajo (sabiamente racionalizado y desrealizado por la "teoría de los contratos"). El discurso de empresa nunca había hablado tanto de confianza, de cooperación, de lealtad y de cultura de empresa como en una época en la que se obtiene la adhesión de cada instante haciendo desaparecer todas las garantías temporales (las tres cuartas partes de los contratos son temporales, no cesa de crecer la parte de empleos precarios y el despido individual tiende a no estar ya sometido a ninguna restricción)”. (P.6)

En consideración a lo anterior, es una realidad como a partir de las exigencias del modelo, las relaciones sociales se ven permeadas, o mediadas por la producción, lo que se podría analizar y denominar como “relaciones de producción”, dejando de un lado, lo que debería de ser unas relaciones laborales donde se piense mas en el ser y menos en la productividad.

Donde la Globalización, la flexibilidad y la fragmentación crecientes marcan, no solo en el sistema económico en que se inscribe el trabajo, sino también al modo mismo

como este ha de ser ejercido, por lo que, los GTH dentro de sus procesos e ideologías, deberían de pensarse gestiones diferentes a lo impuesto por el modelo, donde se ejerzan acciones que refuercen la emancipación e importancia del valor del conocimiento de las personas, donde su opinión y modo de ver su trabajo y el trabajo en si mismo, se conviertan en fuentes importantes para el desarrollo de su contexto laboral y luchar frente a lo establecido donde se den menos practicas enajenantes que reafirmen y restablezcan dicho modelo, sino que se empiece a dar otra mirada emancipada del ser.

7. CONCLUSIONES

Los resultados del Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo, y en especial lo concebido en sus dimensiones, se pudo analizar que la participación debe concebirse como una variable continua que presenta sus valores extremos en la dirección autoritaria y en la autogestión, cabría pensar (al menos, en teoría) en modelos de dirección donde el volumen de participación se haga progresivamente mayor, de manera que llegue un punto en que ya no sea adecuada la denominación “dirección” (por muy participativa que ésta sea), ya que para muchos la participación solo se da de acuerdo al grado de estudios o rangos, lo que se debe analizar, porque muchas veces el conocimiento que se adquiere a través de la experiencia es vital para los procesos y desarrollos de conocimientos y no precisamente tiene que ver con los niveles educativos.

Las relaciones sociales, son otras de las dimensiones más representativas en este estudio, se logro ver como esta varía dependiendo los grupos de trabajo (Auxiliares/Operario y Jefes, Profesionales -Técnicos), situación que para el Gerente de Talento Humano es muy importante, en el que debe aprender a leer dichas relaciones que se perciben de producción, debido a que por los modelos económicos impuestos se tiene la creencia que los trabajadores son la sumatoria de individuos y no, cada uno es un mundo por conocer, aprender y analizar, identificando de igual forma el compañerismo, el reconocimiento del otro, haciendo a su vez un mayor acercamiento a

los trabajadores y operarios que día a día están enfrente a los procesos y no solo a los altos directivos.

De igual forma, la comunicación es un factor relevante de evaluar, la forma como se está manejando y las representaciones sociales que se están tejiendo frente a esta (Chisme), conlleva a un sin número de dinámicas desfavorables que no permiten que se realicen procesos de compañerismo y cohesión social.

Estas exposiciones tienen su origen en la política empresarial de gestión de personal que impone condiciones de trabajo diferentes y desiguales en una misma empresa y establece la competitividad individual como forma de relación entre la población trabajadora. El bienestar y desarrollo profesional de los trabajadores no se promueve, faltan procedimientos para conseguirlo y capacitación de los mandos para facilitarlos. Todo ello impide la ayuda y el apoyo entre compañeros y unas relaciones sociales saludables.

Por lo que, es evidente que los riesgos psicosociales afectan las labores del empleado y por ende los objetivos y metas trazadas por la organización, por lo que las nuevas tendencias organizacionales es uno de los elementos más importantes de las organizaciones, es el área de Gestión Humana, donde no debe ser solamente un área de contratación o de personal, también debe preocuparse por enriquecer a la organización en procesos, seguimientos, bienestar, desempeño, productividad, capacitación, selección, entre otros.

Por esto, las intervenciones desde GTH se deben centrar en las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, y métodos de selección y capacitación del personal.

A su vez, las medidas de cambio de la organización deben orientarse a la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo en equipo, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El rediseño del puesto de trabajo es considerada una estrategia ideal ya que modifica aspectos como flujo de trabajo (cantidad y calidad) relaciones de supervisión; variedad, nivel de ambigüedad, nivel de habilidad requerido al individuo, delimitación de responsabilidades.

En las condiciones ambientales desde Gestión humana es importante analizar los turnos de trabajo; su forma de asignación, los horarios de trabajo, introducción de horarios flexibles, semanas comprimidas, puesto compartido, en los cambios en la dirección y estructura organizacional; así se debe considerar la administración participativa, evaluación por objetivos y sistemas de retroalimentación y evaluación

sobre el desempeño de forma adecuada , formación de equipos de trabajo y la modificación del clima y la cultura organizacional.

En este orden de ideas, la GTH es un área fundamental de la organización cuyas funciones deben ser dirigidas al fortalecimiento de sus colaboradores, a través de prácticas y acciones que fortalezcan sus habilidades y conocimientos, además con actividades direccionadas a estimular la motivación y atenuar la frustración, con el fin de que no se generen alteraciones ni riesgos que desfavorezcan el bienestar integral de empleado y por ende de la estrategia organizacional.

Empleando, sistemas de desarrollo organizacional basado en el desarrollo humano para el logro de la productividad (Zuluaga) basados en:

*Diagnóstico organizacional.

*Estudio del trabajo.

*Evaluación del trabajo.

*Selección de personal.

*Evaluación de méritos.

*Capacitación integral.

Los resultados de esta investigación muestran la importancia de que este campo del conocimiento y el área respectiva en la empresa trasciendan este rol y se interesen por las personas que tienen personas a cargo, esto es, la alta gerencia y la gerencia media.

En consecuencia y atendiendo a los modelos teóricos planteados en el estudio, el área de talento humano se debe convertir en fuente de apoyo social para el equipo directivo de sus organización, bien sea mediante formación en todos los aspectos relacionados con la dirección y el gobierno de las personas (muchas veces los directivos son excelentes profesionales con altas competencias técnicas, pero sin fundamentación en la relación con colaboradores), bien como coach y tutor de sus pares directivos o bien trabajando con ellos aspectos específicos asociados a los riesgos propios de este dominio como el trabajo en equipo, la participación o la motivación.

Otro aspecto que surge y retomando lo planteado por Calderón, Zuluaga y Serna, donde afirman que el papel que tiene la gestión de talento humano en la construcción de tejido social, específicamente la construcción de capital social en una de sus raíces básicas la confianza (Cardona y Calderón, 2010). Un elemento de apoyo social sin duda es la construcción de relaciones que mejoren al ambiente de trabajo, se integren equipos de trabajo y se logre la acción interdisciplinaria en ellos sin deterioro de la autonomía del trabajador pero aprovechando las sinergias que ello genera. En otras palabras se trata del fortalecimiento de una cultura organizacional propensa a los logros pero respetuosa de los seres humanos como trabajadores y como personas.

El tercer campo que se deduce del estudio es el rol de gestión humana en la retroalimentación, es frecuente que en las organizaciones se gestione por excepción, es decir, solo se da retroalimentación cuando aparece algún fallo en la cotidianidad; los resultados muestran la importancia de la evaluación del desempeño considerada como

un sistema de enriquecimiento y crecimiento personal para mejorar o incluso buscar la excelencia del trabajador.

Por último y retomando la gestión humana debería preocuparse por construir un sistema de recursos humanos con un enfoque humanista (de ninguna manera paternalista) orientado a fomentar la solidaridad y el consenso que en diversos estudios han mostrado su eficacia para mejorar el compromiso, la participación, la comunicación y el desarrollo de las organizaciones, modelo que responde mejor a los factores de riesgo ocasionados por las relaciones entre personas (entre colaboradores o de estos con el jefe).

10. REFERENCIAS

- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2000) (2002). Research on work-related stress, y adapting to change in work and society; a new community strategy on health and safety at work, 2002-2006.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2007). Previsiones de los expertos sobre la aparición de riesgos psicosociales en relación con la seguridad y la salud en el trabajo. Factsheet 74. ISSN <http://osha.europa.eu>
- Ahumada, Consuelo. (2000). El modelo neoliberal y su impacto en la sociedad Colombiana. El Áncora editores.
- Alvarado, N. (2001). Pobreza y política social: Una mirada desde los ciudadanos. XXIII Congreso de Sociología. Guatemala.
- Alves, José. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de psicología del deporte. Vol. 9, Núm. 1-2, pp. 123-133 ISSN: 1132-239x.
- Aranda Beltrán; Carolina; Pando Moreno Manuel; Pérez Reyes María Berenice. (2004).
- Ávila Luna, Patricia. (2009). La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación universidad del Valle de México, campus Querétaro. Maestría en ciencias de la educación modelos de evaluación de programas y procesos de enseñanza Querétaro.
- Barrios, J. (2010). La comunicación organizacional y el liderazgo en empresas mixtas del sector petrolero. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-organizacional-liderazgo-sector-petrolero-mexico.htm>. Consultado el 26 de agosto de 2011.

- Bass y Stogdill S. (1990). Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. Third edition. New York: The Free Press.
- Bayer, O., Borón, A. & Gambina, J. (2010). El terrorismo de estado en Argentina. Apuntes sobre su historia y consecuencias, Buenos Aires, Instituto espacio para la memoria.
- Begoña Santos García. Octubre. (2012). Diferencias de estilo de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres.
- Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J. M., Jarque, S., & Berra, A. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. Gaceta Sanitaria, 16 (3), 222-229.
- Bennis, Warren y Nanus Burt. (1985). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Primera Edición. Bogotá: Editorial Norma.
- Blake, Robert y Mounton, Jane. (1973). El modelo de cuadro organizacional lete. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Blanch, J. M, y Cantera, L. (2007). El capitalismo sanitario como factor de riesgo psicosocial. En C. Guillén y R. Guil. Psicología social: Un encuentro de perspectivas, Cadiz: APPS.
- Bordieu Pierre. (1998). La Esencia Del Neoliberalismo.
- Burnout: Una revisión. Psicología y salud, Enero-Junio, Año/Vol. 14, Núm. 001. Universidad Veracruzana Xalapa, México. pp. 79-87

- Calderón Hernández Gregorio, Zuluaga Soto Jairo y Serna Gómez Héctor Mauricio.
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial.
Su incidencia sobre la gestión humana en las organizaciones
- Camacaro, Pedro y Ferrigno, José. (2003). Factores de riesgo laboral psicosociales.
Venezuela: Universidad central de Venezuela.
- Carayon, P., Haims, M. C, & Yang, C. L. (2001). Psychosocial work factors and work
organization. In W.Karwowski (Ed.). The International Encyclopedia of
Ergonomics and Human Factors (pp. 111-121). London: Taylor y Francis.
- Casares García, Esther. (2007). La Comunicación en la organización; la
retroalimentación como fuente de satisfacción, razón y palabra.
<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n56/ecasares.html#2a>. Primera
revista electrónica en America Latina especializada en comunicación.
- Castaño Juan Carlos, Lanzas Ángela Maria y López María Esperanza. Estrategia
organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo.
Scientia Et Technica, Agosto, Año/Vol. XIII, Número 035- Universidad
Tecnológica de Pereira, Colombia. 200. pp. 369-373.
- Centeno Salazar, Marcela. (2012). Liderazgo empresarial, visto desde una perspectiva
de comunicación organizacional. Bogotá, D.C. Universidad EAN facultad de
humanidades y ciencias sociales profesional de lenguas modernas.
- Chávez Arellano María Eugenia, Vázquez García Verónica y De la Rosa Regalado
Aurelia. (2007). El chisme y las representaciones sociales de género y
sexualidad en estudiantes adolescentes. Vol. XXIX, Núm. 115, pp. 21-48.
- Child, Jorge. (1994). El fin del estado. Desestabilización política caos institucional. Ed.
Grijalbo, Santafé de Bogotá, p.49.

- Contreras, Françoise; Juárez, Fernando; Barbosa, David; Uribe, Ana Fernanda. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión, Vol. XVIII, Núm. 2, Diciembre, 2010, pp. 7-17 Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Correa, Eugenia. (2002). Liberalización y crisis financieras. México: Revista comercio exterior.
- Cox, T. & Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), Handbook of Work and Health Psychology. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons
- Cuenca Álvarez, Rosa. (2002). Concepto de riesgos psicosociales, ponencia jornada técnica de actualización “Los riesgos psicosociales y su prevención: Mobbing, estrés y otros problemas”. Madrid: Centro nacional de nuevas tecnologías – INSHT.
- Dasí Rodríguez Sonia y Martínez Pérez Juan Francisco. (2011). Teorías del crecimiento de la empresa. Departamento de dirección de empresas.
- Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. (2009). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: Visión general Anne Trebilcock Recibido: Octubre 20 de 2009/Aceptado: Noviembre 27 de 2009.
- Escuela Nacional Sindical. (2011). Programa de formación de formadores y formadoras Trabajo decente y vida digna para hombres y mujeres. Medellín-Colombia.
- Estrada Mejía, Sandra. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. Scientia Et Technica, Vol. XII, Núm. 32, Diciembre-sin mes, 2006, pp. 295-300 Universidad Tecnológica de Pereira Colombia.

- Fradette, M., Michaud, S. (1999). El poder de la organización cinética, vivir lo imprevisible, organizar al vuelo. (pp. 59 – 74). Barcelona: Editorial Norma.
- González Maestre, D. (2003). Ergonomía y psicología. Madrid: Confemetal.
- Guevara Ramírez, Lydia. (2005). Seminario latinoamericano de acoso moral y salud mental en el trabajo. ¿Es posible combatir el acoso moral en el mundo del trabajo? Recife, Pernambuco, Cuba: Editorial Secretaria General ALAL.
- Harvard Business Review. Serie Liderazgo. (2004). Lo que hacen los grandes líderes clásicos. Copyright ©2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights
- Hopenhayn, Martín. (2001). Repensar el trabajo, Buenos Aires: Norma (2001), p 101
- Ibarra Colado, Eduardo. (NA). Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa Año no aparece (NA). Recuperado de: http://www.slideshare.net/AlessandraMartnez/savedfiles?s_title=escuela-neoclasica-presentation&user_login=guested80e9
- Ibieta Silva, Pedro. (2013). El arte del aprendizaje transformacional, motivación en las empresas.
- Instituto Navarro de Salud Laboral. (2005). Procedimiento general de evaluación de riesgos psicosociales. Grupo sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo. España: INSL.
- Jaramillo Solorio, Rosa María. (2012). Subsecretaría de administración y finanzas Dirección general de recursos humanos. Dirección general adjunta de administración del servicio profesional de carrera y capacitación. Departamento de capacitación y desarrollo de habilidades. Trabajo en equipo

- Karasek, Robert. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign *Administrative Science Quarterly*, 1979; 24: 285-309.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 1996. pp. 9-26.
- Leitner, K. & Resch, M. G. (2005). Do the effects of job stressors on health persist over time?: A longitudinal study with observational stressors measures. *Journal of Occupational Health Psychology*; Lazarus, R. (1999). *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer Publishing Company.
- Llaneza, Javier. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. 12ª edición. España: Lex Nova.
- Llaneza Álvarez, F. J. (2003). *Ergonomía y psicología aplicada*. Valladolid: Lex Nova
- López Nadal Albert y Frutos Salvia Helena. (2011). *La cohesión grupal, un estudio observacional de su incidencia en educación. Ágora para la educación física y el deporte*.
- Lozada Mendoza, Ignacio. (2005). *Alteraciones psicósomáticas y sociales en trabajadores a quienes les han solicitado su renuncia*. Mexico: Editorial STPS.
- Lupano, M. y Castro, A. (2003). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evolución*. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>. Consultado el 4 de Diciembre de 2013.

- Maingón, Thaís. (1992). "Política social y el nuevo rol del estado". Caracas, ildis. Ministerio de sanidad y asistencia social. (1997). "Salud en Venezuela. Situación e indicadores básicos". Reunión de análisis conjunto de la cooperación técnica. MSAS-OPS-OMS.
- Márquez Parot, Diego. (2004). Representaciones sociales del trabajo y relaciones sociales de trabajadores independientes pertenecientes al sector informal urbano. Tesis presentada para obtener el grado de magíster en antropología y desarrollo. Santiago: Universidad de Chile.
- Martín, F. & Pérez, J. (1997). Factores psicosociales: metodología de evaluación. (NTP 443). Barcelona.: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Martínez de la Peña, D. (2007). Liderazgo organizacional. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-organizacional.htm>. Consultado el 4 de Diciembre de 2013.
- Maruani, Margaret. (2000). Mage. Iresco. CNRS. París. Política y sociedad, 34 (2000), Madrid. pp. 9-17.
- Mendoza, Ignacio. Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis doctoral. México: Ed. Universidad Autónoma de Tlaxcala, 2005.
- Mill, J. S. Principios de economía política, México D. F.: Fondo de cultura económica, (1951), p. 47
- Ministerio de la Protección Social. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial.

- Morales Benítez, O. (1997). Apertura, privatización, intervención del estado, capitalismo salvaje. Revista desarrollo indoamericano. Santa Fe de Bogotá, Sept. de 1997, Núm. 103.
- Moreno Jiménez, B & Baez Leon, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid, NIPO 792-11-088-1.
- Naciones Unidas. (2005). Desigualdad extrema. Revista semana: Opinión, 12 Marzo 2011.
- Navarro, Vicenc. Neoliberalismo y estado del bienestar. Editorial Ariel, S.A Barcelona. 1998.
- Organización Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud. (1986). Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. República Democrática Alemana: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2009). Hablemos de trabajo decente: Bibliografía comentada para la investigación de organizaciones sindicales. Oficina regional para América Latina y el Caribe Proyecto FSAL “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina”. 978-92-2-322282-6.
- Organización Mundial de la Salud. (2008). Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente tradicional de trabajo: Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. V.Series. Protección de la salud de los trabajadores. Serie No. 6. Francia: Organización Mundial de la Salud. ISBN 978 92 4 359165 0.

- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Clasificación NLM: WA 440. ISBN 978 92 4 350024 9.
- Parra, I. (1996). Del neoliberalismo a la postmodernidad. Bogotá: Academia colombiana de ciencias económicas (ACCE).
- Pedraja-Rejas Liliana y Rodríguez-Ponce Emilio. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Versión impresa ISSN 0378-1844 INCI. Vol. 33 Núm. 9 Caracas, Septiembre.
- Peiró, José M. (1993). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Eudema.
- Peiró, José M. y Rodríguez, Isabel. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del psicólogo, Enero-Abril, Año/Vol. 29, Núm. 001, Consejo general de colegios oficiales de psicólogos. Madrid, España. pp. 68-8 2008.
- Peña Pulido, Antonio; Ramos Cobo, M^a José; Martínez-Losa Tobías, José Francisco. (NA). Valoración psicosocial mediante el uso de los modelos de estrés laboral de Demanda-Control y desequilibrio Esfuerzo-Recompensa.
- Petras, James. (2001). La globalización: Un análisis crítico. En Saxe Fernández, J. et al. Globalización, imperialismo y clase social. Buenos aires: Lumen.
- Puello-Socarrás, J. F. (2013). “El capitalismo del buen salvaje. Neoliberalismo con ‘inclusión’ social” Revista izquierda (Bogotá: Espacio Crítico – Centro de estudios). Núm. 30, Febrero, pp. 22-27. ISSN 22158332.

- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua española. (2001). Edición 22. 2001.
- Renau Piqueras, Juan José. Universitat de Valencia. (2011). Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica. Núm. 858.
- Rentería Valencia, Julián Alberto; Fernández Ospina, Eliana; Tenjo, Angélica María; M., Uribe Rodríguez, Ana Fernanda. (2009). Identificación de factores psicosociales de riesgo en una empresa de producción. *Diversitas* Vol.5. Vol.1 Bogotá Jan /June 2009. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia
- Robinson, S. y Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of organizational behavior*, 21, 525-546.
- Rodriguez, A., Hernandez, A., Quiceno, B., Muñoz, D., Montoya, G., Castro J., García, L., Mesa, M., Rendón, R. & Piedrahita, S. (2000). Reflexiones sociológicas del neoliberalismo. Medellín (Colombia): Universidad San Buenaventura.
- Samuel, Azout. (2011). Desigualdad extrema. *Revista semana: Opinión*, 12 Marzo 2011.
- Sánchez Manchola, Iván Darío. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. *Cuadernos de administración*, Núm. 38, Julio-Diciembre, 2007, pp. 103-116 Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Sauter, Steven L; Lawrence R; Murphy, Joseph J. Hurrell y Levi Lennart. Factores psicosociales y de organización. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*.

- Sebastián García, Olga. (2002). Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas. Ponencia jornada técnica de actualización “Los riesgos psicosociales y su prevención: Mobbing, estrés y otros problemas”. Madrid: Centro nacional de nuevas tecnologías – INSHT.
- Sepúlveda Atehortúa, Lizeth Yuliana. (2009). Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG. Medellín, Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas, escuela de ingeniería de la organización.
- Sigman, A. (1992). The state of corporate health care. *Personnel Management*, February, 24-31.
- Silva, M. (2008). Análisis crítico del libro Maxwell, J. C. (2005). *Liderazgo eficaz- Cómo influir en los demás*. Colombia: Editorial Vida.
- Teixidó, Joan Saballs. (2001). La participación elemento clave en la construcción de una cultura valorativa. Universitat de Girona.
- Vásquez Inchausti, Elena. (2007). Departamento de organización de empresas Universidad Complutense de Madrid. *Humanos aspectos de inequidad. La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas en la relación laboral con los empleados temporales*.
- Vélez Cuartas, Gabriel. (2006). REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol.10, Nùm.6, Junio 2006. El cambio en las redes: una aproximación a las relaciones sociales desde el lenguaje, la representación y la institucionalización, Departamento de Sociología - Universidad de Antioquia.

Villalobos Fajardo, G. H. (1999). Identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial. Vol. 32. Congreso de seguridad integral, higiene y medicina del trabajo. Consejo colombiano de seguridad. Colombia.

Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. Tomado de: <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/14/Pagina%20197.PDF> (23/05/2013).

Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1990). El Nuevo liderazgo. Madrid. Díaz de Santos.

Yarzabal, Luis. Impactos del neoliberalismo sobre la educación superior en América Latina. Presidente del instituto Latinoamericano de educación para el desarrollo (Ilaedes).

Yuki, G. y Van Fleet, D. (1991). Theory and research on leadership in organizations. En Dunnette, M. D. (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Pablo Alto. Consulting psychology books.

Zuluaga, Soto Jairo. (2012). Seminario motivación y factores laborales de riesgo psicosocial. Maestría en gerencia del talento humano X. Cohorte programa de psicología. Facultad de ciencias sociales y humanas. Universidad de Manizales

