

**Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral y Estilos de liderazgo.**

**Empresa de Servicios de Salud - Manizales**

Autores

Marcela Ochoa Robledo

Diana Carolina Osorio Echeverry

Luisa María Valencia Agudelo

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Universidad de Manizales

Manizales, mayo 2019

## Tabla de contenido

Resumen.....	1
Introducción .....	2
Referente conceptual.....	4
Planteamiento del problema .....	4
Pregunta .....	9
Justificación .....	9
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	12
Variables.....	12
Referente Teórico.....	13
Marco teórico.....	13
1. Factores de riesgo psicosocial intralaboral.....	14
1.1 Antecedentes .....	14
1.2 Definición conceptual .....	17
2. Liderazgo .....	19
2.1 Teorías explicativas de liderazgo .....	20
3. Liderazgo como factor de riesgo psicosocial .....	34
Marco Conceptual .....	35
Definición de conceptos básicos.....	35
1. Factores de riesgo psicosocial intralaboral .....	36
1.1 Características de liderazgo .....	37
1.2 Retroalimentación del desempeño .....	37
2. Estilos de liderazgo.....	38
2.1 Liderazgo Transformacional.....	39
2.2 Liderazgo Transaccional .....	40
2.3 Liderazgo Laissez faire .....	40
Marco Legal.....	40
Referente Metodológico.....	43
Metodología de la investigación.....	43
Población y muestra.....	44

Población .....	44
Muestra .....	44
Criterios de inclusión .....	44
Criterios de exclusión .....	45
Instrumentos y técnicas .....	45
Resultados .....	47
Respecto a las variables demográficas de la población .....	47
Resultados Objetivo 1 .....	50
Resultados Objetivo 2 .....	54
Resultados Objetivo 3 .....	60
Discusiones .....	62
Discusiones respecto al objetivo 1 .....	62
Discusiones respecto al objetivo 2 .....	64
Discusiones respecto al objetivo 3 .....	66
Conclusiones .....	69
Conclusiones respecto al objetivo 1 .....	69
Conclusiones respecto al objetivo 2 .....	69
Conclusiones respecto al objetivo 3 .....	71
Recomendaciones .....	73
Recomendaciones respecto al objetivo 1 .....	73
Recomendaciones respecto al objetivo 2 .....	74
Recomendaciones respecto al objetivo 3 .....	75
Referencias .....	77
Anexos .....	84
1. Batería de instrumentos para la medición de los factores de riesgo psicosocial en Colombia (Forma B) .....	85
2. Cuestionario multifactorial de liderazgo -MLQ forma 5x corta de Bass y Avolio adaptado a Latinoamérica por Vega y Zavala .....	96

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Dominios y Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral.....</i>	18
<i>Tabla 2. Definiciones de las Dimensiones del Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo .....</i>	19
<i>Tabla 3. Análisis de la Malla gerencial.....</i>	24
<i>Tabla 4. Tipología de Liderazgo según la situación.....</i>	25
<i>Tabla 5. Marco legal.....</i>	42
<i>Tabla 6. Ítems de las dimensiones Características de liderazgo y Retroalimentación de desempeño – Cuestionario Forma B.....</i>	46
<i>Tabla 7. Variables demográficas cualitativas de evaluadores y líderes.....</i>	48
<i>Tabla 8. Variables demográficas cuantitativas de evaluadores y líderes.....</i>	49
<i>Tabla 9. Estilo de liderazgo predominante .....</i>	50
<i>Tabla 10. Puntuaciones por Estilos de Liderazgo .....</i>	51
<i>Tabla 11. Naturaleza de las variables de estudio – Primera unidad de análisis .....</i>	51
<i>Tabla 12. Relación Estilos de liderazgo y variables demográficas .....</i>	52
<i>Tabla 13. Puntaje promedio de Estilos de Liderazgo por Unidad de trabajo.....</i>	53
<i>Tabla 14. Estilos de Liderazgo predominante en jefes .....</i>	54
<i>Tabla 15. Puntuaciones por Estilos de Liderazgo en Jefes.....</i>	54
<i>Tabla 16. Baremos para el puntaje general de factores de riesgo psicosocial .....</i>	55
<i>Tabla 17. Punto de corte de nivel de riesgo psicosocial intralaboral modificado por guía técnica .....</i>	55
<i>Tabla 18. Nivel de riesgo psicosocial intralaboral por unidad de trabajo.....</i>	55
<i>Tabla 19. Puntuaciones por dimensiones – Segunda unidad de análisis .....</i>	56

<i>Tabla 20. Presencia del Riesgo.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 21. Relación riesgo total del dominio (liderazgo y relaciones sociales en el trabajo dominios) con variables demográficas .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 22. Promedio del riesgo por unidad .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 23. Naturaleza de las variables – Tercera unidad de análisis .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 24. Estilo de liderazgo predominante – Tercera unidad de análisis .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 25. Relación entre nivel riesgo psicosocial intralaboral y estilos de liderazgo .....</i>	<i>61</i>

## Índice de Gráficas

<i>Gráfica 1. Estilo de liderazgo Teoría del comportamiento .....</i>	<i>22</i>
<i>Gráfica 2. Malla gerencial.....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfica 3. Variables que componen cada estilo de liderazgo del modelo de Bass y Avolio. ..</i>	<i>33</i>
<i>Gráfica 4. Evolución teórica del concepto de Liderazgo.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfica 5. Nivel del riesgo psicosocial intralaboral por unidad de trabajo .....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 6. Nivel de riesgo en la dimensión “Características de liderazgo” .....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfica 7. Nivel de riesgo en la dimensión “Retroalimentación del desempeño” .....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 8. Presencia de riesgo total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo .....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 9. Presencia de riesgo por unidad de trabajo .....</i>	<i>59</i>

## Abreviaciones

<b>FRP</b>	<i>Factor de Riesgo Psicosocial</i>
<b>FRPI</b>	<i>Factor de Riesgo Psicosocial Intralaboral</i>
<b>LF</b>	<i>Laissez Faire</i>
<b>MPS</b>	<i>Ministerio de la Protección Social</i>
<b>OIT</b>	<i>Organización Internacional del Trabajo</i>
<b>OMS</b>	<i>Organización Mundial de la Salud</i>
<b>SVE</b>	<i>Sistema de Vigilancia Epidemiológica</i>
<b>TF</b>	<i>Transformacional</i>
<b>TS</b>	<i>Transaccional</i>
<b>UCI</b>	<i>Unidad de Cuidados Intensivos</i>
<b>UHP</b>	<i>Unidad de Hospitalización Preferencial</i>

## Resumen

El propósito de este trabajo fue establecer la relación entre el nivel de riesgo psicosocial intralaboral de un grupo de Auxiliares de enfermería y el Estilo de liderazgo de los Jefes de las unidades de Cuidados intensivos y Hospitalización preferencial de un Hospital estatal de la ciudad de Manizales. La contrastación empírica se hizo mediante la aplicación del Cuestionario forma B de la Batería de evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social de Colombia y el Cuestionario multifactorial de liderazgo -MLQ forma 5x corta de Bass y Avolio adaptado a Latinoamérica por Vega y Zavala. Se utilizaron dos unidades de análisis independientes: una de 54 Auxiliares de enfermería y otra de 12 Jefes de unidad, y una tercera unidad relacional de 19 Auxiliares y 12 Jefes de unidad. Se cruzaron específicamente los resultados de las dimensiones Características de liderazgo y Retroalimentación del desempeño con los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez faire. No se encontró una relación estadísticamente significativa entre el nivel de riesgo psicosocial intralaboral de los evaluados y el estilo de liderazgo percibido en sus jefes. No obstante, el estilo de liderazgo que más cercanía tuvo al nivel de riesgo medio total fue el Laissez faire. Así mismo, se encontró una relación estadísticamente significativa entre la Unidad de trabajo y el riesgo psicosocial intralaboral.

**Palabras clave:** Factores de riesgo psicosocial intralaboral, Características de liderazgo, Retroalimentación del desempeño, Estilos de liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Laissez faire.

## Abstract

The purpose of this work was to establish the relationship between the level of psychosocial risk intralaboral of a group of Nursery assistant and the style of leadership of the Nursery chief of the intensive care units and preferential hospitalization of a state hospital of the city of Manizales. The empirical testing were done through the application of Form B Questionnaire of the Psychosocial Risk Factors Evaluation Battery of the Ministry of Social Protection of Colombia and the Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5x short form of Bass and Avolio adapted to Latin America by Vega and Zavala. Were used two independent analysis units: one of 54 Assistent of nursing and another of 12 Nursery chief, and a third relational unit of 19 Aids and 12 Nursery chief. Were crossed the results of the Leadership Characteristics and Performance Feedback dimensions with the Transformational, Transactional and Laissez Faire leadership styles. No statistically significant relationship was found between the level of psychosocial risk within the workforce evaluated and the leadership style perceived in their heads. However, the style of leadership that was closest to the level of total risk was the Laissez faire. Likewise, was found a statistically significant relationship between the Work Unit and the level of psychosocial risk.

**Keywords:** Intralaboral psychosocial risk factors, Leadership Characteristics, Performance Feedback, Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez Faire Leadership.



## Introducción

El trabajo ha tenido siempre una connotación identitaria para los seres humanos. No solo desde la revolución industrial y el consecuente surgimiento del capitalismo, sino desde siglos antes, ha sido una práctica que ubica a las personas en categorías sociales y, por lo tanto, constituye una forma social de organización. Hoy en día no es la excepción. Pero, así como constituye una probable esfera de desarrollo humano, que ocupa la mayor parte del tiempo de las personas tanto en países desarrollados, como países en vía de desarrollo y en la que las personas pueden “lograr la autorrealización personal... en un marco de experiencia para el sentido de vida” (Blanch, 1996, p.18), también constituye una probable fuente de riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores.

Las formas organización moderna del trabajo (formal o informal), no solo han requerido de los trabajadores su fuerza física, sino además su potencial cognitivo, a tal punto de representar para algunos un desgaste considerable, materializado en accidentes y enfermedades físicas y psicológicas que, si bien se pueden presentar con ocasión de condiciones de trabajo decentes, frecuentemente se dan en condiciones indecentes de trabajo. Lo anterior, no significa que “el trabajo en sí mismo enferme, sino que, enferman las malas condiciones de trabajo” (OIT, 2014, p.10), condiciones que podrían prevenirse en la mayoría de los casos si la postura sobre los riesgos laborales se da desde una mirada multivariada.

Las presiones del modelo neoliberal y las condiciones de la globalización sobre las organizaciones productivas han llevado a estas a formular estrategias de desregulación e intensificación del trabajo, con medidas que afectan la autonomía del trabajador sobre su actividad laboral, a partir del control exagerado sobre la jornada, exigencias y demandas de

productividad y eficiencia que terminan convirtiendo en riesgos un conjunto de factores psicosociales que devienen en estrés y enfermedades psicológicas y psicosomáticas (Calderón, Serna y Zuluaga, 2013, p.411). Lo anterior significa que, es cada vez más necesario demostrar la relación entre las condiciones del trabajo y la salud de los trabajadores, por influencia directa de factores de riesgo intralaborales y extralaborales, de tal forma que no solo logre describirse la naturaleza de los riesgos psicosociales, sino además su relación causal con otras variables individuales y organizacionales.

En esta investigación se indaga la relación entre los factores de riesgo psicosocial y el Liderazgo, más allá de la concepción del Bateria de riesgos del Ministerio que lo ve como característica personal, para abordarlo desde la teoría psicológica de “Estilos” (Bass y Avolio, 1994; Casales, 1999), para relacionarlos estadísticamente con las dimensiones Características de liderazgo y Retroalimentación del desempeño y el Riesgo total del Dominio Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo, y determinar si existe una relación de significancia o no entre el nivel de riesgo percibido entre los evaluados y el estilo de liderazgo que perciben en sus jefes. Esto con el objeto de ofrecer otra perspectiva en el análisis de las causas y posibles soluciones a los factores de riesgo psicosocial intralaboral en la organización objeto de estudio.

## Referente conceptual

### Planteamiento del problema

El reciente interés por los factores de riesgo psicosocial al interior de las organizaciones de trabajo en Colombia, ha llevado a que no solo académicos e investigadores se enfoquen en demostrar la influencia que dichos factores tienen sobre la salud de los trabajadores y sobre el desarrollo económico de la organización (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía, 2010; Contreras y Barbosa, 2013; Calderón, et al. 2013), sino que, además, ha despertado el interés de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y nacionales como el Ministerio del trabajo, antes Ministerio de la Protección Social, quien en el año 2010 desarrolló con la Pontificia Universidad Javeriana un método validado de análisis denominado “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”, en la cual se incluye la medición de dichos factores en el contexto intralaboral. Esto, en respuesta a las disposiciones que ordena la Resolución 2646 del 2008.

Para la evaluación y análisis de los factores de riesgo psicosocial intralaboral, la batería dispone de un instrumento que evalúa las condiciones propias del trabajo, de su organización y del entorno en el que se desarrolla, las cuales, bajo ciertas características, pueden llegar a tener efectos negativos en la salud del trabajador o en el trabajo (Ministerio de la Protección Social, 2010).

No obstante, este reciente interés de las organizaciones por aplicar la mencionada batería como una herramienta validada y popularizada en el país, pocas veces va más allá del cumplimiento legal. La gran mayoría de las organizaciones colombianas no demuestra un interés

auténtico por medir y prevenir los factores de riesgo, menos aún, los factores de riesgo psicosocial intralaboral, más allá de lo que la legislación les exige. Lo que constituye un revés en la pretensión socioeconómica y administrativa de medir y controlar variables que afecten la salud de los trabajadores y su influencia en la productividad y el desarrollo empresarial.

Entre las organizaciones que, ya sea por razones legales o por un auténtico interés frente la salud mental de sus trabajadores, han decidido medir o se encuentra en el camino de medir e intervenir los factores de riesgo psicosocial intralaboral, se encuentran en una menor proporción, aquellas que poseen un interés por relacionar dichos factores con otras variables humanas del mundo del trabajo, que les permita identificar causas y soluciones de dichos factores, como es el caso de los Estilos de liderazgo.

Si bien el tercer dominio de la batería del Ministerio y la Universidad Javeriana mide Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo, desde cuatro dimensiones: características del liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño, relación con los colaboradores (subordinados). No queda claramente determinada la relación que existe entre la percepción de los colaboradores frente a dicho dominio y el Estilos de liderazgo que posea efectivamente el jefe inmediato. La batería solo pregunta por algunas características personales de los líderes, que en la página 24 las definen como: 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.

Aunque en la batería se plantea que estas características 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; cuando el jefe inmediato tiene

dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores, y cuando el apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso. Estos planteamientos no logran establecerse con la base de una relación sólida entre el comportamiento sostenido de los líderes, sino únicamente frente a algunas características personales. No obstante, para la psicología las características personales pueden ser circunstanciales o estructurales, lo cual dificulta la posibilidad de establecer una relación exacta entre la variable “características del líder” y la variable “factores de riesgo psicosocial intralaboral” del equipo de trabajo, tan claramente como se aborda el liderazgo desde la teoría de Estilos de liderazgo de B. Bass y B. Avolio (1994).

El desconocimiento u omisión de la relación que puede existir entre el estilo de liderazgo y la presencia de factores de riesgo psicosocial intralaboral en los equipos de trabajo, puede estar representado a las organizaciones una doble pérdida: Por un lado, desde la gestión de la salud y la seguridad en el trabajo, ya que, se merma la efectiva gestión de los factores de riesgo psicosocial y, por ende, la salud mental ocupacional, al centrarse en aspectos propios del trabajador como subalterno o miembro de un equipo y dejar de lado los aspectos propios del líder como posible fuente y moldeador de comportamientos y conductas saludables o insanas en el trabajo. Por otra parte, desde la gestión humana, porque se estaría subutilizando información relevante para la selección de personal, para la óptima ubicación de personas en los puestos de trabajo, para la efectiva conformación de equipos de alto rendimiento y lo que es más importante, no se estaría realizando una óptima articulación entre los procesos de gestión humana y gestión de la seguridad y salud en el trabajo, en el entendido que, es probablemente gestión humana quien debería gestionar los riesgos psicosociales

Puede visualizarse entonces un panorama en el cual muchas organizaciones colombianas están cumpliendo o empezando a cumplir la obligación legal de medir e intervenir los factores de riesgo psicosocial intralaboral, a la luz de la batería del ministerio, pero su intervención no logra vincular otras dimensiones que la misma organización proporciona, como es la categoría liderazgo. Ya que, la mayor parte de las estrategias de intervención de los factores de riesgo psicosocial intralaboral se han centrado especialmente en los colaboradores, es decir, se han enfocado en fortalecer factores protectores y estilos de afrontamiento del trabajador. Como lo sugiere la misma Batería en la página 44, al expresar que ante un estímulo o situación es la interpretación del individuo lo que determina una reacción emocional particular, la aparición del estrés y de otro tipo de reacciones emocionales están influidas por el proceso de evaluación cognitiva que realiza el individuo.

Se evidencia con esto en la batería, una tendencia a enfocarse más en los estilos de afrontamiento individuales de los trabajadores, como factor protector frente al riesgo psicosocial, que en la relación entre el individuo (subalterno) y el líder. Se anula el poder o influencia que tienen los líderes en las conductas y en la salud. Se desconoce la posibilidad de identificar nuevas posturas en las que la propuesta de intervención de los factores de riesgo psicosocial intralaboral se centre en intervenir otra posible fuente primaria de riesgos, como son los estilos de liderazgo. Pocas veces se ha estudiado la influencia del liderazgo en la aparición o ausencia de factores de riesgo psicosocial intralaboral, más allá de la lectura de las características de liderazgo que propone la Batería del Ministerio.

Se dispone en Colombia de poco material investigativo que aborde el liderazgo como “estilo” y su influencia en la salud de los trabajadores, que permita tipificarlo no solo por características o atributos personales, sino, además, como una pauta permanente de comportamiento exhibida

por un individuo, percibida por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros (Hersey, 2007 citado por Charria et al., 2011); que permita asociarle con la presencia o ausencia de riesgos psicosociales en los equipos de trabajo.

Dado que los estilos de liderazgo pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de los subordinados, un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no sólo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral. De ahí la importancia de indagar su posible relación con los factores de riesgo psicosocial intralaboral (Contreras et al., 2010).

Lo anterior, constituye un desconocimiento u omisión de los distintos factores de riesgo psicosocial relacionados tanto con la organización como con la actividad laboral de los trabajadores, que pueden servir de antecedentes para la aparición de problemas psicosociales, el abuso de poder, la incomunicación y la falta fluidez en las relaciones interpersonales, que conducen al aumento de comportamientos perjudiciales para la organización (Boada, De Diego, Agulló & Mañas, 2005).

Por tal razón, el problema en el que esta investigación se centra, consiste en determinar la relación que existe entre los factores de riesgo psicosocial intralaboral de las dimensiones “características de liderazgo” y “retroalimentación del desempeño”, medidas con el Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral –Forma B (Min. Protección Social, 2010) y los Estilos de liderazgo “transformacional”, “transaccional” y “laissez faire”, identificados con el Cuestionario multifactorial de liderazgo -MLQ forma 5x corta de Bass y Avolio, adaptado al contexto Latinoamericano por Vega y Zavala en el 2004. Lo anterior, en tres unidades de trabajo de una empresa de servicios de salud de la ciudad de Manizales, en la cual se cuenta con jefes de unidad, auxiliares de enfermería y administrativos.

Constituye para dicha empresa un problema atractivo de investigación ya que, posee interés auténtico por establecer relaciones de causalidad entre los factores de riesgo psicosocial y otras variables humanas que puedan proporcionar alternativas de solución e intervención.

### **Pregunta**

¿Existe relación entre los factores de riesgo psicosocial intralaboral de las dimensiones características de liderazgo y retroalimentación del desempeño, y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, en una empresa de sector salud de Manizales?

### **Justificación**

Es importante reconocer los aspectos psicológicos de la relación entre líderes y colaboradores frente a los factores de riesgo psicosocial, toda vez que se han abordado estos factores, entendiendo a los trabajadores como la fuente primaria de gestión, dejando de lado la intervención desde los líderes, desconociendo aspectos fundamentales para la salud y la seguridad de los equipos de trabajo, como son el impacto positivo o negativo de los estilos de liderazgo.

Es importante resaltar que durante años la gestión del riesgo ocupacional ha estado enfocada en reducir y eliminar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, entre otros, aspectos que en últimas han llevado a los empleadores y la alta gerencia de las organizaciones a cumplir con la normatividad vigente y las condiciones seguras del trabajo para evitar posibles sanciones, pero no siempre para intervenir de forma consistente otras variables que también afectan la salud de los trabajadores y el funcionamiento de las empresas, como los factores de riesgo psicosocial y la relación que estos tienen con otros aspectos de la salud, las



enfermedades laborales y otros trastornos que conllevan a incrementar los índices de accidentalidad, ausentismo y otros eventos, que representan un gasto o pérdida material importante para las empresas.

De ahí la importancia de este proyecto y el aporte que realiza a las actuales investigaciones frente al impacto o relación entre a los factores de riesgo psicosocial intralaboral y otros factores del mundo del trabajo, como los estilos de liderazgo, ya que existe escaso material bibliográfico frente a las categorías abordadas.

La mayor parte de los aportes investigativos frente a los riesgos psicosociales se han centrado en abordar variables relacionadas con el clima laboral, el acoso, o el estrés, es decir, centrados en los colaboradores más que en los líderes de equipos de trabajo, de allí el interés y la novedad de tener en cuenta estos aspectos que en ocasiones se desconocen o peor aún se omiten en las organizaciones. Razón por la cual, es importante retomar la participación activa de la psicología ocupacional a la hora de realizar aportes de valor a las organizaciones y a la salud de los trabajadores, aportes que deben partir desde la persona, la complejidad o potencialidad de cada individuo para establecer objetivos de mejora, que puedan plantear otras alternativas de solución e intervención frente a la gestión de los factores de riesgo psicosocial intralaboral. Abordando los líderes como agentes que pueden representar un apoyo personal para los equipos de trabajo, aspecto que podría entenderse como un factor protector a nivel organizacional para prevenir el estrés y mejorar los estilos de afrontamiento en los empleados que están expuestos a factores de riesgo psicosocial, que afectan tanto la salud física y mental como su desempeño laboral. Lo anterior, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo y las consecuencias que se generan a partir de aspectos como el estilo de liderazgo, largas jornadas de trabajo, múltiples

responsabilidades, demandas operativas y administrativas del cargo, entre otros, que exponen a los trabajadores a altos niveles de estrés y riesgo para la salud, así como para el bienestar psicológico. Además para trabajar en el fortalecimiento de las características de sus líderes, de tal forma que se puedan fortalecer como coadyuvantes en la disminución del riesgo psicosocial, para ello se retoman los referentes conceptuales principales que se han utilizado para identificar los factores psicosociales en diversos contextos organizacionales colombianos, ya que a pesar de contar con pocos instrumentos validados para medir estas dos categorías, se evidencia un avance significativo frente a la temática a partir de la resolución 2646 del 2008 y la Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial por parte del Ministerio de la Protección Social del 2010, en el cual nos apoya para el análisis y recolección de información de este proyecto.

Finalmente, es importante mencionar que se cuenta con los recursos necesarios para realizar este ejercicio como psicólogas con conocimientos en el campo de la aplicación de test psicométricos. Aspecto que permite hacer el análisis e interpretación de los hallazgos encontrados teniendo en cuenta el acceso directo a la empresa, ubicada en la ciudad de Manizales, que cuenta con líderes de sede y se interesa por facilitar información y conocer los resultados.

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre los Factores de riesgo psicosocial intralaboral en las dimensiones características de liderazgo y retroalimentación del desempeño, y los Estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, en una empresa de servicios de salud de Manizales.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los estilos de liderazgo presentes en los jefes de las unidades objeto de investigación.
2. Determinar el nivel del riesgo psicosocial intralaboral en las dimensiones características de liderazgo y retroalimentación del desempeño, de las Auxiliares de enfermería de las unidades objeto de investigación.
3. Establecer la relación entre el nivel de riesgo psicosocial identificados en las Auxiliares de enfermería y los estilos de liderazgo percibidos en sus Jefes.

### **Variables**

- Factores de riesgo psicosocial intralaboral
- Dimensión de riesgo: característica de liderazgo
- Dimensión de riesgo: retroalimentación del desempeño
- Estilos de liderazgo
- Estilo de liderazgo transformacional
- Estilo de liderazgo transaccional
- Estilo de liderazgo laissez faire

## Referente Teórico

### Marco teórico

El estudio de los factores riesgo para la salud y la seguridad en trabajo desde la perspectiva psicosocial, ha representado el abordaje factores intralaborales y extralaborales que tiene fuerte influencia sobre el individuo y la organización. Lo que representa un complejo reto para los profesionales psicosociales y para las empresas, no solo por su intrínseca relación con la salud mental, sino además por el impacto sobre la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Diversas investigaciones analizado la naturaleza de los factores de riesgo psicosocial, su origen y relación con otras variables organizacionales como el clima laboral (Contreras, et al., 2010), la satisfacción laboral (Rojas, et al., 2014; Camacho y Arias, 2016), con el estrés (Peiró y Rodríguez, 2008; Naranjo, 2011), con los sistemas de trabajo (Peiró, 2004), y con el Liderazgo (Rimbau, 2013; Calderón, et al. 2013). Pocas veces se ha intentado relacionar con los estilos de liderazgo de Bass y Avolio, cuyo modelo teórico concibe el liderazgo no como rasgo, característica o conducta situacional, sino como un estilo o patrón sostenido de conducta.

Es por eso que, esta investigación se basa en el concepto de factor de riesgo psicosocial intralaboral de la Bateria del Ministerio de la Protección social (2010) y en el concepto de estilo de liderazgo de Bass y Avolio (1994).

El constructo de condiciones extralaborales, corresponden a las características del entorno familiar, social y económico que afectan al individuo en su relación laboral. Por su parte, las condiciones intralaborales, comprenden las características internas del trabajo y su organización (Ministerio colombiano de la protección social, 2010). A continuación, se desagregará el

concepto de factores de riesgo psicosocial desde la condición intralaboral, por ser la variable de interés del presente proyecto de investigación.

## **1. Factores de riesgo psicosocial intralaboral**

### **1.1 Antecedentes**

Los riesgos laborales o factores de riesgo laboral han ido cambiando a lo largo de toda la historia. El mismo concepto de riesgo laboral supone un logro porque durante mucho tiempo ha carecido de sentido. El trabajador carecía de cualquier derecho; su trabajo era su vida y su obligación, se le mantenía para que trabajara, y si sufría cualquier daño, parcial o letal, era su suerte. “El objetivo del trabajo era obtener unos resultados en el menor tiempo, al margen de los costes, especialmente de los humanos” (Moreno, 2011, p.4). Poco a poco ha ido ganando un lugar en el mundo del trabajo a través de legislaciones nacionales y directrices de la OIT, cuyo marco legal ha pretendido orientar a cada país en el reconocimiento de estos, su prevención e intervención.

Según Moreno (2011):

Los riesgos laborales como reconocimiento del derecho a la integridad física y a la salud, aparecen en la Alta Edad Media y en el Renacimiento con el surgimiento y desarrollo de los gremios y la preocupación por el buen hacer y la experiencia adquirida por los trabajadores artesanos. Durante la Revolución francesa (1789), la aparición de los sindicatos (S. XIX), el reconocimiento formal de los Derechos Humanos por las Naciones Unidas (1948), la constitución de los estados democráticos posteriores a la Segunda Guerra mundial, toman un auge y mayor fuerza, especialmente para los países europeos. (p.7)

En 1989 aparece la Directiva Marco Europea de prevención de riesgos laborales. En 1995 se plantea en España Ley de Prevención de Riesgos laborales, y con el Real Decreto 39/1997, describieron la formación necesaria para el Técnico Superior en Prevención de Riesgos Psicosociales, como una de las especialidades la de Ergonomía y Factores psicosociales. País de habla hispana que ha abanderado la prevención e intervención de dichos factores de riesgo, y del cual varios países latinoamericanos han copiado el modelo para su contextualización nacional.

El concepto de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, apareció por primera vez en 1984 cuando la OIT los mencionó en el artículo “Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control”, en el cual los plantaban como complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos como “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 y el trabajo por turnos” (Moreno, 2011, p.12). Se planteó el concepto como resultado de investigaciones de los dos años anteriores, con migrantes de varias partes del mundo y la incidencia de los factores psicosociales en la prevención de accidentes. No obstante, se hacía referencia tanto a factores positivos como negativos.

En 1989 la OMS y LA OIT, declaran conjuntamente la importancia de identificar e intervenir los factores de riesgo psicosociales. Definidas como “aquellas características de las condiciones del trabajo, de la organización y los factores emocionales vinculados al puesto de trabajo que afectan la salud de las personas a nivel fisiológico y psicológico”.

Según Villalobos (2010), en Colombia, a pesar de existir en la legislación en el ya derogado Decreto 614 de 1984 y Resolución 1016 de 1989, una reiteración de la importancia de programas

de prevención y control de las enfermedades generadas por los riesgos psicosociales. Solo hasta el año 2007 a través de la Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales, se indagó abiertamente el tema de factores de riesgo psicosocial, a través de la percepción que tenían los trabajadores sobre sus propios riesgos. No obstante, “los presentaban no dentro de categorías, sino como aspectos que generan carga psicológica o estrés” (Moreno, 2011, p.19). Reportando que el 26,3% de los encuestados presentaban riesgo psicosocial (estrés laboral).

Al año siguiente con la Resolución 2646 de 2008, se logra establecer la responsabilidad por parte del empleador, de identificar, evaluar, prevenir y monitorear permanentemente la exposición de sus trabajadores a los riesgos psicosociales.

En el Artículo 3 y 5 de dicha Resolución se diferencia, además, los factores psicosociales que “Comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencia, influyen en la salud y el desempeño de las personas” (p.4), de los Factores de riesgo psicosocial, entendidos como “Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo” (p.2). No obstante, el concepto de factores de riesgo psicosocial se popularizó en el país con el posterior lanzamiento de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de protección social de Colombia y la Universidad Javeriana en el año 2010, en la que se entienden, ya sea en un contexto intralaboral o extralaboral del trabajador, como:

La condición o condiciones propias del individuo, del medio laboral y del entorno, que bajo determinadas condiciones de intensidad y de tiempo de exposición producen efectos negativos en el trabajador y por último estrés ocupacional, el cual puede producir desajustes en la salud del individuo o individuos a nivel intelectual, fisiológico, psicoemocional y social. Igualmente pueden generar efectos negativos en la organización, la calidad, la productividad y finalmente en los grupos de personas, generando fenómenos que se convierten incluso en problema de salud pública. (Villalobos, 2010, p.5)

## **1.2 Definición conceptual**

Las condiciones intralaborales, que son el objeto de investigación del presente proyecto, se entienden como son concebida en la Batería de riesgo psicosocial del Ministerio, que las describen como “aquellas características del trabajo y de su organización que, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y bienestar del individuo, así como en su desempeño” (Villalobos, 2010, p.40). Concepto que está basado en las Teorías de Demanda-Control de Karasek, Theorell y Johnson de 1990, el Modelo de desequilibrio-esfuerzo-recompensa de Siegrist de 1996 y 2008 y del Modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos del año 2005.

Este concepto incluye además la clasificación de los factores de riesgo psicosocial intralaboral en cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones descriptivas, que pueden actuar como posibles fuentes de riesgo. Según Villalobos (2010) es a través de estas dimensiones que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial. En la Tabla 1 se muestra la síntesis del constructo psicosocial intralaboral y sus correspondientes dominios y



dimensiones, tal y como se plantea para evaluar en la Batería colombiana del Ministerio de protección social.

*Tabla 1. Dominios y Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral*

CONSTRUCTO	DOMINIO	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJADOR	Demandas Cuantitativas Demandas de Carga Mental Demandas Emocionales Exigencia de Responsabilidad del Cargo Demandas Ambientales y Esfuerzo físico Demandas de la Jornada de Trabajo Consistencia del Rol Influencias del Ambiente Laboral Sobre el Extralaboral
	CONTROL	Control y Autonomía Sobre el Trabajo Oportunidad y Desarrollo y Uso de Habilidades y Destrezas Participación y Manejo del Cambio Caridad del Rol Participación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características de Liderazgo Relaciones Sociales en el Trabajo Retroalimentación del Desempeño Relación con los Colaboradores (Subordinados)
	RECOMPENSA	Reconocimiento y Compensación Recompensas Derivadas de la Pertenencia a la Organización y del Trabajo que se Realiza

*Fuente: MPS (2010)*

### **Dominio “Características de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo”**

En la batería (2010) este dominio se entiende como:

“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... y 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 y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión” (MPS, 2010).

Se desagrega en cuatro dimensiones, cuya definición se sintetiza en la Tabla 2.

*Tabla 2. Definiciones de las Dimensiones del Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo*

CONSTRUCTO	DOMINIO	DIMENSIONES
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	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.
	RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:  La 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 como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común)  La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración)
	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 acciones para mantener o mejorar su desempeño.
	RELACIÓN DE LOS COLABORADORES (SUBORDINADOS)	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.

Fuente: MPS (2010). Batería instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial

Las dimensiones objeto de esta investigación son Características de liderazgo y Retroalimentación del desempeño, las cuales se analizarán más adelante en el marco conceptual.

## 2. Liderazgo

El “Liderazgo” ha buscado comprenderse desde distintas posturas teóricas, ya que, es una categoría psicosocial que ha estado presente desde principios de la historia de la humanidad, en la constitución de comunidad, estado o civilización. Ha estado representada en guerreros, representantes comunitarios, emperadores, reyes, gobernantes y demás figuras de influencia social, cultural, económica y política, reconocidas públicamente o legitimadas cotidianamente.

Pese a ser una categoría de análisis amplia y variada, cuya definición depende de la postura teórica que se asuma, como podrá verse a continuación en sus teorías explicativas, y, ya sea que se entienda como rasgo, característica, comportamiento o estilo, todas esas posturas coinciden en dos factores fundamentales que lo caracterizan, como son: 1) direccionar, representar u orientar un colectivo y 2) proporcionar una visión colectiva.

## **2.1 Teorías explicativas de liderazgo**

La teorización de la categoría liderazgo ha estado muy enlazada a la teoría administrativa desde finales del siglo XIX y durante el siglo X y XI. A continuación, se desagregan las principales teorías en orden cronológico de formulación.

### **Teoría del gran hombre (1840-1900)**

A final del siglo XX aparece el que se considera el primer abordaje teórico del Liderazgo, al cual se le conoce como Teoría del gran hombre de Carlyle en 1840, Galton en 1869 y Spencer en 1900. Estos autores postulan que el liderazgo se un atributo innato, se nace líder. Lo que significa que las personas que son líderes lo son porque poseen ciertos rasgos de personalidad y características físicas e intelectuales heredadas. Lo que da el surgimiento al concepto de *Liderazgo innato*.

Y aunque fueron varios sus partidarios hasta principios de 1900, con variaciones en su concepto o definición de liderazgo, todas coincidía en que se trata de “un conjunto de atributos personales, hereditarios o adquiridos, con presencia relativamente estable, que diferencian al individuo de los demás, y condicionan su influencia sobre el resto del grupo... Rasgos como la

inteligencia, autoconfianza, honestidad, integridad y sensibilidad interpersonal” (Ayoub, 2011, p.31).

Aun cuando los resultados de investigaciones más reciente logran demostrar que esta postura teórica es ineficaz e imprecisa, se puede afirmar que poseer ciertos rasgos como los descritos en el proyecto GLOBE en el 2004, puede facilitar la búsqueda de personas idóneas para cargos directivos, toda vez que además sean líderes o no.

### **Teoría de rasgos (1920-1948)**

Una vertiente posterior a la teoría del gran hombre, pero con un corte muy similar, es la Teoría de rasgos, cuyos principales exponentes fueron: Frederik Taylor en su texto Principios de la administración científica de 1911, Elton Mayo en su trabajo “Los problemas humanos de la civilización industrial” de 1933, Abraham Maslow con su trabajo “Una teoría de la motivación humana” de 1948 y Ralph Stogdill en el trabajo “Factores personales asociados a Liderazgo: un estudio de la literatura” de 1948.

En estos trabajos se planteaba que el liderazgo era una cuestión de rasgos personales que requerían un reforzamiento del medio, para Taylor desde el punto de vista de la recompensa y el castigo, para Elton Mayo y su postulado del “hombre social”, el liderazgo dependía la relación Autoritarismo-Satisfacción, que da como resultado lo que propuso como *Liderazgo orientado a la producción vs. Liderazgo orientado a los empleados*. Y para Stogdill (citado por Castaño, 2013, p.27), quien fue más fiel a la teoría de rasgos personales, el Liderazgo se basaba en una serie de atributos de inteligencia, de personalidad y de capacidades.

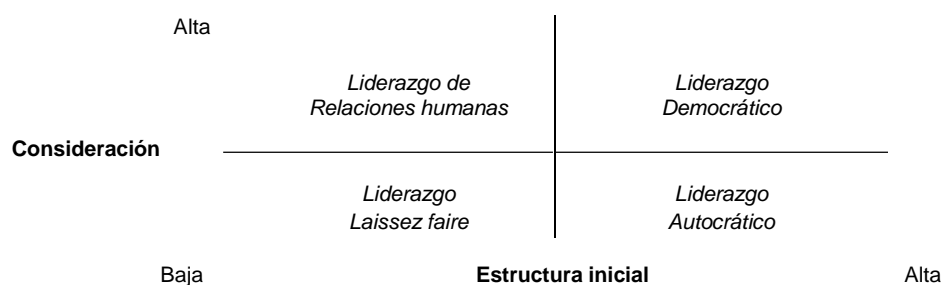
Es de resaltar que los postulados de estos autores poseían mediana teorización, pero alta aplicabilidad práctica, por lo cual fueron altamente populares entre las nacientes industrias de principios de siglo X.

### **Teoría del comportamiento (1950)**

Para este modelo teórico el liderazgo se clasifica de acuerdo una serie de patrones de comportamiento. Por lo tanto, el tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque, los componentes de la conducta que despliegan los líderes y generan influencia (Ayoub, 2011, p.32).

A pesar de las diversas postulaciones que en este modelo teórico se desprendieron, todas coinciden en reconocer dos tipos de comportamiento que determinan el tipo de liderazgo: la orientación a la tarea y la orientación a las personas. Es dos tendencias comportamentales que, cruzadas con dos dimensiones comportamentales: la consideración o grado de sensibilidad del líder y la estructura inicial o grado de responsabilidad de los subordinados, dan origen a cuatro tipos de liderazgo.

*Gráfica 1. Estilo de liderazgo Teoría del comportamiento*



Fuente: Elaboración propia basada en Castaño (2013)

Esta postura fue fuertemente defendida por el conocido Grupo de Ohio, quienes serían los autores de los anteriores cuatro tipos de liderazgo. Siendo el psicólogo Edwin Fleishman uno de sus principales exponentes.

Entre la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio desarrollarlo estudios a finales de 1950 y principios de los 1960, en los cuales determinaron un nuevo tipo de liderazgo denominado *Liderazgo de la gestión de equipo*, el cual lograba combinar una autentica preocupación tanto por las personas como por la producción.

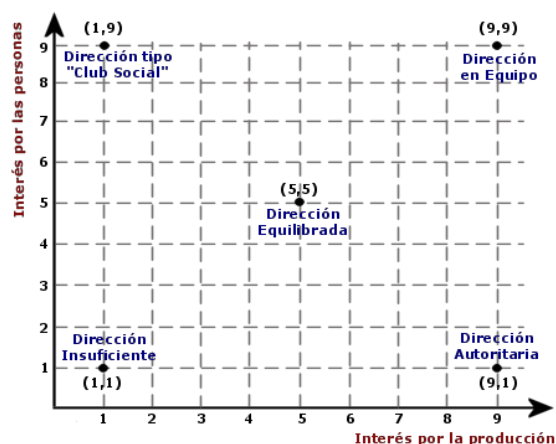
### **Teoría de la contingencia o situacional (1960)**

El principal exponente de este modelo teórico fue Douglas McGregor, quien en 1960 con su trabajo titulado “El lado humano de la empresa” introdujo al campo administrativo las teorías X y Y. La primera (Teoría X) surge del postulado de algunos empresarios que consideran que todas las personas son perezosas e irresponsables por naturaleza, entonces, por ende, sus líderes deben controlarles para que produzcan, a través de un *Liderazgo autocrático*. Mientras que la Teoría Y, plantea que las empresas consideran que sus empleados son personas que les gusta asumir responsabilidades, requerirá de un *Liderazgo democrático-participativo*.

Por su parte Blake & Mouton en su texto de 1964, platearon cuatro tipos de liderazgo situacionales: *Impositivo*, *Benevolente*, *Democrático-participativo* y *Laissez-faire* (“dejar hacer”). Los cuales operan según el interés del lidera hacia las personas o hacia los objetivos.

De estos se desprendería un concepto administrativo básico denominado “La malla o rejilla gerencial”.

Gráfica 2. Malla gerencial



Fuente: [https://www.academia.edu/33758965/Blake\\_y\\_mouton\\_malla\\_gerencial](https://www.academia.edu/33758965/Blake_y_mouton_malla_gerencial)

Cuya explicación se puede entender a través de la Tabla 3.

Tabla 3. Análisis de la Malla gerencial

Relación	Definición
<b>Gerente (9,9)</b> Alto en la tarea Alto en las relaciones	<b>Según el jefe</b> Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.
<b>Gerente (1,9)</b> Alto en las relaciones Bajo en la tarea	<b>Según el líder</b> Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias. Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.
<b>Gerente (5,5)</b> Preocupación media por la producción y por el personal	<b>Según el líder</b> Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévolamente autocrática hacia las personas.
<b>Gerente (9,1)</b> Alto en la tarea Bajo en relaciones	<b>Un líder en esta posición cree que</b> La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.
<b>Gerente (1,1)</b> Bajo en tarea Bajo en relaciones	<b>Este es un líder conformista</b> El cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.

Fuente: Torres, Moreno y Valdez (2018)

Pero en realidad se le conoce como Teoría situacional porque algunos autores sostienen que no basta con un solo tipo de liderazgo, sino que, dependiendo del contexto y las personas a liderar, el líder requerirá aplicar un tipo u otro. Tal es el caso de Kurt Lewin, quien dos décadas atrás había planteado la Teoría del campo y experimentación en psicología social, de la cual se desprenden tres tipos de liderazgo que se basan en la idea que el líder se comportara de acuerdo con las necesidades del grupo y la madurez del mismo

La Tabla 4 sintetiza la postura de Lewin. En la primera columna aparece la situación o actuación del grupo en las columnas siguientes el comportamiento de cada tipo de liderazgo frente a ello.

*Tabla 4. Tipología de Liderazgo según la situación*

	<b>AUTORITARIO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>
<b>DECISIÓN</b>	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo: coacción, recompensa, etc. El líder toma la determinación es y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia ("know-how"). Todo plan es materia de discusión en el grupo. Esto el líder lo fomenta y lo favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno; lo limita todo lo posible. Total, libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que sólo actúa en casos extremos.
<b>FUTURO</b>	2. El futuro del grupo es incierto, ya que sólo el líder decide dar los pasos uno a uno y nunca está claro lo que hará más adelante.	2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro: "mis deseos pesan, y esos yo lo conozco". El líder, en caso de duda, suele proponer alternativas posibles, ayudar a ver claro.	2. El líder "está disponible", daría información, materiales o su opinión "si fuese necesario", pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto. "No sabe uno a qué atenerse".
<b>PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN</b>	3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, "lo suyo" es mandar, organizar, etc.	3. En el trabajo actúa como "un miembro del grupo". La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como "uno más".
<b>INTERVENCIÓN</b>	4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y, desde luego, en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Su actitud es la de "ya son adultos y saben lo que hay que hacer, tienen que aprender a arreglárselas".
<b>VALORACIÓN</b>	5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Usa esto como refuerzo de su halo de autoridad. Alaba y critica más que los otros tipos de líderes.	5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	5. Muy raros son los comentarios espontáneos sobre la actuación de los miembros del grupo. "Si quieren saber mi opinión, ya me preguntarán". No intenta evaluar o regular lo que considera el "curso normal de los acontecimientos".



Como puede observarse en la anterior Tabla, reaparece el liderazgo Laissez faire, plateado por Blake & Mouton.

También se puede considerar dentro de la Teoría situacional los postulados de Druker, aunque dos décadas después en 1980, quien en su trabajo “Gestionando en tiempos turbulentos”, plantea que se requiere un Liderazgo especial de tipo *descentralizado*, para un mundo movilizadado por del conocimiento.

*El concepto de Liderazgo situacional*, propiamente, pertenece a Hersey, Blanchard y Natemeyer, quienes en 1979 escribieron un artículo denominado Liderazgo situacional, percepción e impacto del poder. Algunos autores como Giraldo y Naranjo (2014, p.22) “es un nuevo análisis a la rejilla del liderazgo, sin embargo, este modelo se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder”, y de ahí su nombre “situacional”.

### **Teoría de la influencia (1970)**

Este modelo teórico postula el como principal constructo teórico el *Liderazgo carismático*, que para Daft (2006) citado por Giraldo y Naranjo (2014, p.13) no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, sino por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma. Es decir, se fundamenta en el postulado que el líder posee cualidades personales por las cuales los demás le siguen e incluso realizan labores más allá de sus obligaciones. Es un liderazgo centrado en la influencia, la innovación y la motivación que produce su seguridad personal y su buen trato con los demás.

Friedman (1980) concibe el carisma como expresividad no verbal. En 1994 Fernando Molero desarrolló un estudio en el que demostró en una muestra de 161 personas que “líderes carismáticos, en contra de lo que mantienen algunas teorías clásicas del carisma, son altamente sensibles a las demandas de su entorno y a las necesidades de sus seguidores. Es gracias a esta sensibilidad son capaces de formular proyectos o visiones atractivas para sus seguidores. es en esta visión donde radica, y no en unas supuestas cualidades mágicas, el motor del liderazgo carismático”. Mientras que Gómez (s.f) describe el carisma como, “una cualidad extraordinaria de la personalidad de las personas, considerada como una virtud sobrenatural”.

### **Teoría de las relaciones (1980)**

Este modelo teórico que surge desde finales de 1870 y principios de 1980, se centra en dos estilos de liderazgo, *el transaccional* y *el transformacional*. Que son los estilos de interés para esta investigación. Se centra en el liderazgo como un estilo, no como rasgo, ni como comportamiento o atributo. Los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular (Warrick, 1981 citado por Escandón y Hurtado, 2016).

1. El *liderazgo transaccional*, basado en la teoría del intercambio social de Homans (1974) en la cual se otorgan beneficios y se reciben recompensas. Se centra en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y

viceversa. “El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados” (Castaño, 2013, p.37). En su raíz, radica el postulado el líder da algo y recibe algo, el líder promueve transacciones al interior de la organización.

Al ser una transacción el líder debe cumplir con las expectativas del grupo, el cual a su vez centrarse en cumplir las metas y objetivos trazados, de lo contrario no recibirá recompensas sino castigos. Su principal exponente es Holander, quien desde el año 1978 con su trabajo titulado “Dinámicas de liderazgo: una guía práctica para relaciones efectivas” lo postuló como un “estilo de liderazgo según el cual el líder efectivo detecta las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Castaño, 2013, p.37). O cual podría ubicarlo como una especie de estilo neo-situacional. Como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Giraldo y Naranjo, 2014).

Bass en 1994 lo considera una forma de reforzamiento contingente. “Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente”.

Se fundamenta en dos tipos de característica fundamentales: 1) la Recompensa contingente y 2) la dirección por excepción (activa y pasiva). La primera consiste en se otorgan recompensas a los trabajadores, siempre y cuando haya un cumplimiento de las metas y los objetivos. Y la segunda, consiste en realizar retroalimentaciones de tipo negativo, se sanciona o se corrige cada vez que no cumplían los objetivos y las metas. Para Contreras y Barbosa (2013, p.159), “la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas”.

2. Por su parte el *Liderazgo transformacional*, está basado en la teoría Bass, la cual tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio. En contraposición el Liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Mendoza y Ortiz, 2006).

El *liderazgo transformacional* destaca como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación (Hermosilla y Cols, 2016, citada por Ahumada, 2017). Ya que, las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “**Cuatro I**” (Bass y Avolio, 1994). Identificadas así por sus nombres en inglés y que traducen: Influencia idealizada o carisma, Estimulación Intelectual, Consideración

Individualizada y Motivación Inspiracional. Con las cuales un líder transformacional puede proponer cambios directos sobre sus seguidores e indirectos sobre la cultura organizacional (Vega y Zavala, 2004, p.20).

- La influencia idealizada es la característica más arraigada del liderazgo transformacional. Según Vega y Zavala (2004) hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. Para Bass y Avolio (1994) El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. No obstante, difiere del liderazgo carismático descrito anteriormente, ya que suele generar afiliaciones menos extremas de amor u odio, y más equilibradas por el resto de las características del liderazgo transformacional.
- La Estimulación Intelectual (EI) puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994). Para ello el líder se puede valer de rutas de pensamiento de información central y periférica para ser persuasivo y estimulante (Vega y Zavala, 2004). Se compone de cuatro características: símbolos e imágenes, Experiencia y conflicto con el superior, Reformulaciones e inteligencia. Y se clasifica en tres tipos: la racional, la empírica o la idealista. Es particularmente importante para la transformación del grupo u

organización cuando hay un ambiente hostil, cuando hay problemas productivos, cuando hay problemas administrativos o de personal (Bass, 1994).

- Consideración individualizada: se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994). Esto se logra a través del uso de: la comunicación informal, la información permanente a los colaboradores, el trato diferenciado a los colaboradores, los consejos individuales y la orientación hacia el desarrollo por mentoring y delegación.
- Motivación inspiracional: entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida (Bass y Avolio, 1994).

Se centra en la teoría motivacional de logro, poder o afiliación de McClelland de 1989, ya sea que logra motivar a los colaboradores por su carisma o por sus factores organizacionales reforzadores. Se basa en la dirección de significados, uso de símbolos, manejo de impresión deseada, modelamiento de expectativas de los seguidores y la creación de una visión compartida.

Varios estudios contemporáneos en Colombia y Latinoamérica han utilizado el liderazgo transformacional y/o transaccional como objeto de investigación, se ha investigado su relación con: la toma de decisiones organizacionales (Rodríguez-Ponce, 2007), la eficacia organizacional (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008), la gestión del conocimiento (Pedraja-Rejas et al.,

2008), los perfiles de docentes universitarios (Figuroa, 2012), la satisfacción laboral (Chiang, Gómez y Salazar, 2014), el desempeño de empresas exportadoras (Escandón y Hurtado, 2016), la calidad organizacional (Araneda, Neumann, Pedraja y Rodríguez, 2016); entre muchos otros temas más.

Bass y Avolio (1994) también realizan aportes a *Estilo de liderazgo Laissez faire*, que desde 1943 se habían planteado Lippitt y White en sus experimentos educativos. Demostraron que “los grupos bajo esta última condición eran menos organizados, menos eficientes y estaban menos satisfechos. Se descubrió, además, que en los grupos donde se ejerció un liderazgo autocrático, surgieron dos tipos de reacciones opuestas: la agresión y la apatía” (Sánchez, 2015). Por su parte Bass y Avolio, lo conciben como un liderazgo en el cual el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones, de ahí que se le denomine liderazgo de “dejar hacer” o liderazgo “liberal”. También se caracterizan por ser personas que eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir (Vega y Zavala, 2004), dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bass, 1994).

Para Vega y Zavala (2004), Bass diferencia claramente el Liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El autor plantea que “la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones. Investigaciones posteriores sugirieron que la

satisfacción de los seguidores será más baja con el uso de Liderazgo Laissez-Faire que con el liderazgo autocrático”.

Pelz (1956) en Bass (1994), en una investigación organizacional, reportó que el patrón de Liderazgo Laissez-Faire estuvo negativamente relacionado a productividad. Así mismo, participantes de pregrado bajo la supervisión de líderes no involucrados, resolvieron menor cantidad de problemas, mostraron soluciones de más baja calidad, y presentaron menos satisfacción en comparación a participantes que fueron guiados por líderes involucrados.

La inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal (Vega y Zavala, 2004).

A la fecha no se ha investigado su relación con los factores de riesgo psicosocial intralaboral, pero sí con otras categorías psicosociales, educativas y organizaciones.

Gráfica 3. Variables que componen cada estilo de liderazgo del modelo de Bass y Avolio.

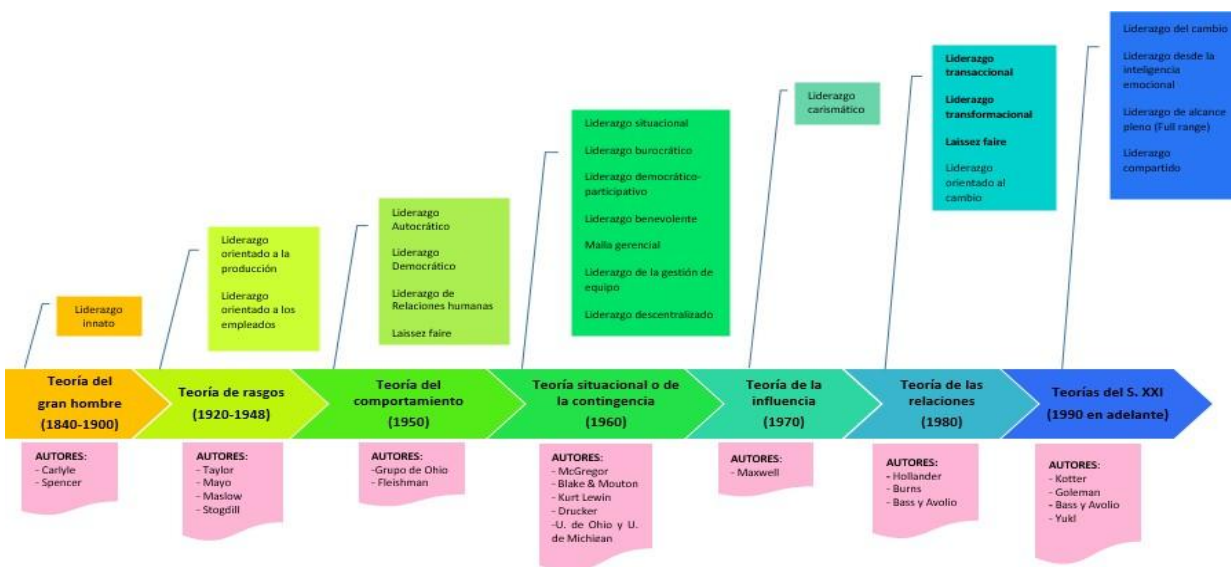


Fuente: Elaboración propia. Basada en modelo teórico de Bass y Avolio (1994)



En la Gráfica 4 se sintetizan las teorías explicativas del liderazgo desde finales de 1800 hasta de 1999 y principios del 2000.

Gráfica 4. Evolución teórica del concepto de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

### 3. Liderazgo como factor de riesgo psicosocial

#### 3.1 Relación entre variables

El ejercicio de ciertas formas de liderazgo como factor de riesgo psicosocial ha sido investigado por varios autores en el mundo (Rimbau, 2013; Aguilar, Rodríguez y Salanova, 2010; Peiró y Rodríguez, 2008) y en el país (Calderón et al. 2013; Contreras et al. 2009 y 2010); todos ellos postulándolo como una categoría importante de análisis a la hora de establecer la aparición o el incremento de los factores de riesgo psicosocial de los trabajadores. Por tal razón y tomado en cuenta que, es esta la relación que se pretende demostrar en el presente proyecto de investigación, es importante aclarar tanto la evolución histórica del concepto de liderazgo, como la explicación de factor de riesgo psicosocial intralaboral de los trabajadores modernos.

Es por tal motivo, que es de interés para presente investigación, analizar la relación existente entre los Factores de riesgo psicosocial intralaboral en las dimensiones características de liderazgo y retroalimentación del desempeño, postulados por el Ministerio de trabajo en la Batería de instrumentos para la medición de factores de riesgo psicosocial, y los Estilos de liderazgo de la teoría de Bass y Avolio (1994), en la que se clasifica el liderazgo como transformacional, transaccional y laissez faire.

### **Marco Conceptual**

A continuación, se expone el conjunto de posturas conceptuales de las variables objeto de investigación, enfatizando aquellas posturas sobre las cuales se basa el presente proyecto.

#### **Definición de conceptos básicos**

Durante el desarrollo de las diferentes temáticas abordadas para el análisis de las variables a intervenir, encontramos dos instrumentos, el primero de ellos diseñado para ser aplicable a la realidad de la empresa y de la prevención de riesgos laborales, el cual está concebido para evaluar cualquier tipo de empleo, en cualquier sector de actividad económica, y puede ser utilizado para evaluar los puestos de trabajo de una organización, ya sea empresa privada o administración pública, utilizado también con el fin de permitir el planteamiento de alternativas de intervención de los Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral, más allá del trabajo con los colaboradores, y el segundo instrumento, el cuestionario multifactorial de liderazgo Bass y Avolio adaptación 2004, abordado con el fin realizar un aporte a las investigaciones sobre los estilos de liderazgo y la relación de estos con los factores de riesgo intralaboral, para el

planteamiento de estrategias de mejora útiles para el desarrollo de procesos y la prevención de los riesgos psicosociales dentro de la organización.

### **1. Factores de riesgo psicosocial intralaboral**

Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo. El modelo en el que se basa la batería retoma elementos de los modelos de demanda. Control, apoyo social del Karasek, Theorell (1990) y Johnson, 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. Las dimensiones que conforman los dominios 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.

Para la evaluación y análisis de los factores de riesgo psicosocial intralaboral en el presente proyecto, se dispone de un instrumento que evalúa las condiciones propias del trabajo, de su organización, y del entorno en el que se desarrolla, las cuales bajo ciertas características, pueden llegar a tener efectos negativos en la salud del trabajador o en el trabajo y se basa en un cuestionario compuesto por cuatro grandes agrupaciones de factores psicosociales intralaborales o dominios, integrados por una serie de dimensiones que representan fuentes de riesgo psicosocial intralaboral. (Ministerio de la Protección Social, 2010), de los cuales abordaremos los comprendidos en el dominio características de liderazgo conformado por un número de 13 ítems, y retroalimentación del desempeño conformada por 5 ítems cuyas preguntas se encuentran orientadas de la forma A y B, la primera orientada a personas que ocupan cargos de jefatura,

profesionales o técnicos, y la segunda versión o forma B aplicada a personas que ocupan cargos dentro de los grupos de auxiliares y operarios la cual en este caso será la abordada.

### **1.1 Características de liderazgo**

La dimensión “Características de liderazgo” del dominio Liderazgo y relaciones sociales, de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social de Colombia, 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... Estas características 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. Cuando el jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores, también puede entenderse como un riesgo cuando el apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso” (Ministerio de la Protección Social, 2010)

La categoría liderazgo se desarrollará más ampliamente más adelante, por ser una de las variables principales de la investigación.

### **1.2 Retroalimentación del desempeño**

En la batería se plantea que esta dimensión se refiere a “la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño... Esta dimensión se convierte en fuente de riesgo cuando la retroalimentación es: inexistente, poco

clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador” (Ministerio de la Protección Social, 2010), también podemos decir que hace referencia a un sin número de demandas y el tipo de responsabilidades implicadas en un rol de coordinación o jefatura, las cuales difieren de quienes no tienen trabajadores a su cargo y cuyas funciones no se relacionan con la responsabilidad de ejercer un liderazgo formal sobre otros trabajadores. Mientras quienes son auxiliares, operarios o profesionales sin trabajadores a cargo desempeñan funciones de seguimiento de directrices de un coordinador, quienes tienen un rol de coordinación deben asumir responsabilidades de diferente naturaleza, además de responder por un desempeño grupal y no sólo individual, se podría decir entonces que los trabajadores con cargos directivos constituyen también una población con riesgo psicosocial que puede desarrollar enfermedades derivadas, al estar expuestos a varios factores estresantes, como adoptar un papel negativo al retroalimentar, al tener una mayor responsabilidad en una organización o al tomar decisiones. Experiencia de Engagement en el trabajo en sus tres dominios; vigor, dedicación y absorción (Shimazu y Schaufeli, 2009).

## **2. Estilos de liderazgo**

La presente investigación centra su interés en el Modelo de liderazgo de alcance pleno de Avolio y Bass (1994). Donde su definición principal se centra en describir el Estilo de Liderazgo como “pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otro (Hersey, 2007 citado por Charria et al., 2011), y a su vez también se tiene en cuenta la postura de Lomov (1973 citado por Casales, 1999, p.73), donde define el concepto de estilo de la siguiente forma: “el estilo no es un rasgo aislado, sino más bien es la expresión de un conjunto de rasgos, de una estructura que se expresa

en la manera de realizar la actividad. El estilo se desarrolla a lo largo de la actividad que el individuo realiza, principalmente en las labores de dirección, en relación con otras personas y bajo la influencia de pautas y normas sociales que han condicionado su actividad directriz”. Y lo que resulta de más relevancia para nosotros, su aclaración respecto que, no se nace con un estilo determinado, este se forma, y su proceso de formación parece ser que transcurre desde etapas tempranas de la vida.

Lo anterior significa que, se parte de la concepción que Casales realiza de Estilo cuando la concibe como la modalidad (o sello característico) de la personalidad que se expresa en la actividad, debemos señalar que estamos de acuerdo con que el mismo se encuentra muy ligado a los patrones actitudinales, motivacionales y de necesidades de los seres humanos; de manera que podría ser considerado una expresión de la disposición jerárquica de necesidades por la cual cada persona ordena sus prioridades. Lo que nos plantea, que puede existir una relación entre el estilo de liderazgo de la persona y su interés o no por la salud de sus trabajadores, bien se voluntaria o involuntariamente, ya que de su postura y priorización como líder podría depender, como efecto, la afectación positiva o negativa sobre los factores de riesgo psicosocial intralaboral de los colaboradores.

## **2.1 Liderazgo Transformacional**

Liderazgo transformacional: Proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa sus seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción (Bass 1994).

## 2.2 Liderazgo Transaccional

Liderazgo transaccional: Proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando estos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado (Bass 1994).

## 2.3 Liderazgo Laissez faire

Laissez faire: Es un estilo de políticas laxas, podría considerarse como el estilo más pasivo, presenta tardanza, ausencia e indiferencia, presenta una personalidad cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2003). El líder no participa en el grupo, otorga total libertad a sus miembros para decidir y actuar (Lewin 1939 en Bass 1994), pero ello se ve impactado en la productividad, la motivación, en la calidad de las soluciones, entre otras variables organizacionales ya relacionadas.

### Marco Legal

Es importante iniciar mencionando la **Ley 1090 de 2006**, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones para el ejercicio de la profesión en cualquiera de sus campos de acción.

El marco legal primordial del proyecto se sustenta en la **Resolución 2646 de 2008**, por la cual se establecen a disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo

psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patológicas causadas por el estrés ocupacional.

- **CAPITULO I:** Objeto, ámbito de aplicaciones y definiciones.
- **CAPITULO II:** Identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos.
- **CAPITULO III:** Intervención de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos.
- **CAPITULO IV:** Determinación del origen de las patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

**Decreto 1072 del 2015**, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición sobre la implementación sobre el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – **Capítulo 7**, retoma el contenido del **Decreto 4463 de 2011** y sienta criterios respecto de las acciones necesarias para promover, establecer y llevar a cabo acciones de asesoría a sus empresas afiliadas para el desarrollo de medidas preventivas en el marco de las actividades de fomento de estilos de vida y trabajos saludables y teniendo en cuenta criterios para la prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial.

Este a su vez recopila normas reglamentarias preexistentes en un instrumento jurídico donde se describe la estructura del sector trabajo, funciones, integrantes, responsabilidades, funcionamiento y control.

A continuación, se resume en la Tabla 5, el marco legal que aplica a la investigación,



Tabla 5. Marco legal

<b>NORMATIVA</b>	<b>AÑO</b>	<b>DISPOSICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON EL PROYECTO</b>
LEY 1090	2006	Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones	Ética y confidencialidad psicológica en manejo de información.
RESOLUCIÓN 2646	2008	Por la cual se establece disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgos psicosociales en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés laboral	CAPITULO II - Identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos CAPITULO III -Intervención de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos  Entonces, los estilos de liderazgo como posible forma de prevención, intervención y monitoreo de factores de riesgo psicosocial intralaboral
DECRETO 1072	2015	Decreto único reglamentario del sector trabajo	2.2.4.6.8 – Obligaciones del empleador 6. Gestión de peligros 7. Plan de trabajo anual 8. Prevención y promoción de riesgos laboral 2.2.4.6.12 – Documentación (6. Programa de capacitación)  2.2.4.6.15 – Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos (Ejemplo desde la Batería de FRP) 2.2.4.6.23 – Gestión de los peligros y riesgos. 2.2.4.6.24 – Medidas de prevención y control (Control administrativo – PVE Psicosocial) 2.2.4.6.33 – Acciones preventivas y correctivas

*Fuente:* Elaboración propia

## Referente Metodológico

### Metodología de la investigación

**Tipo de investigación:** Corte descriptivo trasversal.

El presente proyecto es de corte descriptivo-trasversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los diseños de investigación trasversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Así mismo, para Grajales (2000), una investigación de corte descriptivo-trasversal, es aquella que se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno, que puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido. Razón por la cual se define este tipo de corte para este proyecto, tomando en cuenta que se pretende analizar los hallazgos de dos variables cuantitativas como son los estilos de liderazgo y los factores de riesgo psicosocial.

Tomando en cuenta que la muestra de la presente investigación fueron 54 personas, se utilizó la prueba Kolmogorov Smirnov, que se usa para muestras mayores a 50 personas, para determinar la naturaleza de las variables cuantitativas, es decir, su normalidad o no-normalidad. Para el cruce entre las anteriores variables cuantitativas y las variables cualitativas, se usaron las pruebas: T de Student, para las variables demográficas de dos o más opciones de respuesta y, ANOVA, para las variables con una sola opción de respuesta. Y las pruebas de Correlación de Pearson, correlación de Spearman.

## **Población y muestra**

### **Población**

La población objeto de investigación pertenece a una Institución estatal prestadora de servicios de salud, ubicada en la ciudad de Manizales, que cuenta con 11 servicios clínico-asistenciales: Urgencias, Geriátrica, Hospitalización (Preferencial, general y sin dolor), Cirugía (Especializada y plástica), Cuidado intensivo, Ginecobstetricia, Neonatos, Consulta especializada, Gastroenterología, Imágenes diagnósticas, Laboratorio clínico y el Área administrativa.

Las unidades de interés para la presente investigación que, pertenecen al área asistencial, son: la Unidad de cuidado intensivo (UCI), la Unidad de hospitalización preferencial (UHP) y el Área administrativa (ADM).

### **Muestra**

54 Auxiliares de enfermería, de los cuales 28 pertenecen a la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), 14 al Área administrativa y 12 a la Unidad de hospitalización preferencial (UHP).

### **Criterios de inclusión**

- Que sea trabajador de la empresa independientemente del tipo de contrato.
- Que sea Auxiliar de enfermería de la Unidad de cuidados intensivos o la Unidad de hospitalización preferencial.
- Que sean jefes de enfermería del Área administrativa.
- Que tenga mínimo 6 meses de vinculación con la empresa.
- Que acepte el consentimiento informado.

### **Criterios de exclusión**

- Persona que, aunque estaba inicialmente en la muestra, no se encuentren laborando al momento de la aplicación de los cuestionarios.
- Persona que no diligencie los cuestionarios completamente.

### **Instrumentos y técnicas**

Para la medición de los factores de riesgo psicosocial intralaboral en las dimensiones “características de liderazgo” y “retroalimentación del desempeño” se utilizará el Cuestionario Forma B de la “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”, el cual está dirigido a operarios.

Autor Institucional:	Ministerio de la Protección Social
Autor académico:	Pontificia Universidad Javeriana
Año de la publicación:	2010
Ciudad:	Bogotá D.C. – Colombia

El cuestionario consta de 97 ítems o preguntas y una escala Likert de respuesta, que mide la frecuencia de ocurrencia de cada situación o pregunta, con adverbios de frecuencia, que van entre: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Con una duración promedio de 33 minutos de aplicación.

Una vez aplicado el cuestionario, se analizan las dimensiones “características de liderazgo” y “retroalimentación del desempeño” del Domino 3: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, que corresponden a los ítems resumidos en la Tabla 6.

*Tabla 6. Ítems de las dimensiones Características de liderazgo y Retroalimentación de desempeño – Cuestionario Forma B*

<b>DOMINIO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>FORMA B (Cantidad de ítems)</b>	<b>Ítems forma B</b>
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	13	49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61
	RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	5	74, 75, 76, 77, 78

*Fuente:* Ficha técnica de la batería de instrumentos de MPS (2010)

Lo anterior, con el objeto de compararlo con los resultados del Cuestionario multifactorial de liderazgo.

Para la medición de los Estilos de estilos de liderazgo, se utilizó el Cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ (Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio (1994), adaptado al contexto latinoamericano por las Chilenas Carolina Vega y Gloria Zavala en el año 2004.

Se utilizó la Forma de colaboradores, el cual constan de 82 ítems con una escala de calificación mixta tipo Likert, que mide la frecuencia de ocurrencia de cada situación con un adverbio de frecuencia y un valor, así: nunca = 0, rara vez = 1, a veces = 2, a menudo = 3 y frecuente sino siempre = 4.

El instrumento aporta 3 variables que son: Estilo de liderazgo transformacional, Estilo de liderazgo transaccional y Estilo de liderazgo laissez faire (dejar hacer).

## **Resultados**

Los resultados presentados en la investigación se dan en dos momentos; el primer momento es descriptivo y el segundo momento interpretativo. Correspondientes a un análisis desarrollado en tres etapas, en la primera de ellas se analizaron los datos estadísticos del total de la muestra, inicialmente frente al cuestionario de liderazgo, en la segunda etapa se evaluaron los resultados de los jefes de cada unidad, y posteriormente una tercera etapa, se analizaron los resultados obtenidos del cuestionario de liderazgo y su relación a los resultados obtenidos de la batería. Simultáneamente, se realizó una caracterización de las personas que participaron en la investigación, para conocer los aspectos demográficos y los estilos de liderazgo de interés para la investigación.

Lo anterior significa que la investigación contiene tres unidades de análisis (bases de datos), distribuidas de la siguiente manera:

- La primera unidad de análisis corresponde a los resultados de estilos de liderazgo (muestra total de 54 personas).
- La segunda unidad de análisis, que corresponde a resultados de la caracterización de los jefes evaluados (submuestra de 12 personas)
- Y finalmente, la tercera unidad de análisis corresponde a los resultados de los estilos de liderazgo con relación a resultados de batería de riesgos (submuestra de 19 personas)

### **Respecto a las variables demográficas de la población**

Para la investigación se contó con la participación de 54 trabajadores (primera unidad de análisis) de los servicios de UCI (Unidad de Cuidados Intensivos), UHP (Unidad de

Hospitalización Preferencial) y Administrativos de una empresa salud del departamento de Caldas, los cuales representan el 100% de la población.

Para las características demográficas de la población se realizó un paralelo entre los 54 evaluadores y los 12 líderes evaluados, sinterizados en la Tabla 7.

*Tabla 7. Variables demográficas cualitativas de evaluadores y líderes*

EVALUADORES			LÍDERES				
Categorías demográficas	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Categorías demográficas	Porcentaje	Frecuencia absoluta		
<b>UNIDAD</b>	UCI	51,9%	28	<b>UNIDAD</b>	UCI	58,3%	7
	ADM	25,9%	14		UHP	25,0%	3
	UHP	22,2%	12		ADM	16,7%	2
<b>SEXO</b>	Mujeres	92,5%	49	<b>SEXO</b>	Mujeres	66,7%	8
	Hombres	7,5%	4		Hombres	33,3%	4
	No responde	0,0%	1	<b>CONTRATO</b>	Fijo	75,0%	9
<b>CONTRATO</b>	Fijo	57,7%	30		Temporal	25,0%	3
	Indefinido	36,5%	19				
	Temporal	5,8%	3				
	No responde	0,0%	2				

En la anterior Tabla de variables demográficas cualitativas se observa que, en los evaluadores (lado izquierdo) el 51,9% corresponde a la UCI, el 25,9% al área Administrativa y el 22,2% a la UHP, para un total del 100%. En cuanto al sexo, 92,5% son mujeres (49 personas) y 7,5% son hombres (4 personas). Respecto al tipo de contrato el predominante es el fijo con un 75,7%, para un total de 30 personas, seguido por el contrato indefinido con 36,5%, correspondiente a 19 personas y 5,8% contrato temporal correspondiente a 3 personas.

Con relación a la Tabla de categorías demográficas de los líderes (lado derecho), se observa que las unidades tienen un orden diferente, donde la parte administrativa pasa a un tercer lugar con un 16,7% y la unidad de hospitalización preferencial sube a un segundo lugar con 25,0% y la UCI con 58,3%. En la variable sexo sigue siendo mayor el porcentaje de mujeres con un 66,7%, más bajo que la de los evaluadores, y finalmente, en el tipo de contrato el porcentaje predominante es el fijo con 75,0%, teniendo en cuenta que en esta solo se maneja fijo y temporal y la de se tiene además contratos indefinidos y datos de dos personas que no respondieron.

*Tabla 8. Variables demográficas cuantitativas de evaluadores y líderes*

Evaluadores		Líderes		
Categorías demográficas	Valor	Categorías demográficas	valor	
<b>EDAD</b>	Mínima	19	Mínima	28
	Máxima	57	Máxima	58
	Media	38,5	Media	36,1
	Desviación	10,4	Desviación	9,49
<b>ANTIGÜEDAD (EN AÑOS)</b>	Mínima	1	Mínima	1
	Máxima	12	Máxima	12
	Media	5,6	Media	4,7
	Desviación	3,3	Desviación	3,4

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

Frente a las variables demográficas cuantitativas (Tabla 8) se encontró que los evaluadores están entre 19 y 57 años, con una media de 38,5 años y una desviación estándar de 10,4. Mientras que en los líderes se reduce levemente, ya que, la edad mínima esta desde los 28 y la máxima en 58 años, con una media de 36,1 años.



La antigüedad en el servicio va desde 1 año hasta 12 años, tanto para evaluadores como para líderes, el promedio de los líderes es menor que el de los evaluadores en la antigüedad en el servicio, 5,6 años y 4,7 años, respectivamente.

## Resultados Objetivo 1

### Puntuaciones por Estilos de Liderazgo (Primera unidad de análisis)

Se identificaron los estilos de liderazgo presente en los jefes de cada una de las unidades objeto estudio de la investigación, encontrando los siguientes resultados de predominancia, resumidos en la Tabla 9.

*Tabla 9. Estilo de liderazgo predominante*

ESTILO DE LIDERAZGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA ABSOLUTA
Transformacional	51,9%	28
Transformacional – Transaccional	24,1%	13
Transaccional	13,0%	7
Laissez Faire	11,1%	6

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

El 51,9% de la población evaluada consideraron que su jefe tiene un estilo de liderazgo Transformacional, equivalente a 28 personas, siendo este el estilo más predominante, en segundo lugar el 24,1% equivalente a 13 personas consideran tener un jefe cuyo estilo es una mezcla proporcional entre liderazgo Transformacional y Transaccional, el 13,0% equivalente a 7 personas consideran que su jefe es Transaccional y el 11,1% equivalente a 6 personas lo consideró con un estilo de liderazgo de Laissez Faire.

## Puntuaciones por Estilos de liderazgo

Tabla 10. Puntuaciones por Estilos de Liderazgo

Estilo de liderazgo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Transformacional	0,80	3,90	2,61	0,86
Transaccional	0,60	3,90	2,51	0,84
Laissez Faire	0,60	2,70	1,15	0,56

Fuente: Elaboración propia. Resultados de investigación

El valor mínimo obtenido para el liderazgo transformacional en una escala de 0 a 4, fue de 0,80, liderazgo Transaccional y laissez faire obtuvieron el mismo puntaje mínimo de 0,60, para el valor máximo, liderazgo transformacional y transaccional obtuvieron el mismo valor con 3,90 y liderazgo laissez faire con 2,70.

Cada estilo de liderazgo obtuvo una media diferente, Transformacional 2,61, Transaccional 2,51 y Laissez faire 1,15. Lo cual evidencia que no hay una diferencia significativa entre los estilos transformacional y transaccional, pero sí entre estos y el estilo Laissez faire.

## Determinación de naturaleza de las variables

Por tratarse de una muestra superior a 50 personas, se requirió establecer la naturaleza normal o no-normal de cada variable cuantitativa, a través de la prueba

Tabla 11. Naturaleza de las variables de estudio – Primera unidad de análisis

Variable	Prueba estadística	Valor p	Normalidad
Transformacional	Kolgomorov Smirnov	0,096	Normal
Transaccional	Kolgomorov Smirnov	0,070	Normal
Laissez faire	Kolgomorov Smirnov	0,200	Normal
Antigüedad	Kolgomorov Smirnov	0,004	No-Normal
Edad	Kolgomorov Smirnov	0,200	Normal

Fuente: Elaboración propia. Resultados de investigación

Como se observa en la Tabla 11, cuatro variables son de naturaleza normal y una (antigüedad) de naturaleza no normal, lo que significa que el comportamiento de sus datos es menos homogéneo.

### Relación entre los Estilos de liderazgo variables demográficas

*Tabla 12. Relación Estilos de liderazgo y variables demográficas*

Variable	Tipo de liderazgo	Prueba estadística	Valor p	Relación
Edad	Transformacional	Correlación Pearson	0,842	NO
	Transaccional	Correlación Pearson	0,968	NO
	Laissez Faire	Correlación Pearson	0,156	NO
Antigüedad	Transformacional	Correlación Spearman	0,448	NO
	Transaccional	Correlación Spearman	0,545	NO
	Laissez Faire	Correlación Spearman	0,259	NO
Unidad	Transformacional	ANOVA	0,158	NO
	Transaccional	ANOVA	0,086	NO
	Laissez Faire	ANOVA	0,408	NO
Sexo	Transformacional	T de student	0,733	NO
	Transaccional	T de student	0,955	NO
	Laissez Faire	T de student	0,087	NO
Contrato	Transformacional	ANOVA	0,111	NO
	Transaccional	ANOVA	0,146	NO
	Laissez Faire	ANOVA	0,987	NO

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

De acuerdo con los datos de la Tabla 12, se puede identificar que no se obtuvo una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y las variables demográficas cuantitativas: edad y antigüedad en el cargo, y las variables demográficas cualitativas: unidad de trabajo, sexo y contrato. Ya que todos los valores de p (significancia) superan el rango aceptado de relación estadística (entre 0.0 y 0.05).

No obstante, de los tres estilos de liderazgo el que más se acerca a tener una relación (tener influencia) con las variables Edad, Antigüedad en el cargo y Sexo es el estilo Laissez faire, con

una significancia de 0.156, 0.259 y 0.087, en el orden correspondiente. Respecto a las variables Unidad de trabajo y al Sexo el estilo de liderazgo que más se acerca a tener una relación es Transaccional, con una  $p=0.86$ . El Estilo Transformacional fue el más cercano al tipo de Contrato, con una significancia de  $p=0,111$ .

*Tabla 13. Puntaje promedio de Estilos de Liderazgo por Unidad de trabajo*

Estilo de liderazgo	Unidad de trabajo	Puntaje Promedio
Transformacional	UCI	2,5
Transformacional	UHP	2,3
Transaccional	UCI	2,5
Transaccional	UHP	2,3
Laissez faire	UCI	1,1
Laissez faire	UHP	1,4

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional obtuvieron igual puntuación promedio en ambas Unidades de trabajo de la primera unidad de análisis (muestra de 54 personas), con puntuaciones medias. Mientras que la puntuación promedio del estilo Laissez faire en ambas Unidades fue baja.

### **Puntuaciones por Estilos de Liderazgo (Segunda unidad de análisis)**

La segunda unidad de análisis se basó en una submuestra de 12 jefes, en la cual se encontró que el 75% de los jefes (9 personas), fueron evaluados con un estilo predominante Transformacional, el 16,7% una mezcla de Transformacionales-Transaccional y el 8,30% Transaccional. En esta unidad de análisis el estilo Laissez faire no fue predominante en ninguno de los jefes. La Tabla 14 sintetiza dichos resultados.

*Tabla 14. Estilos de Liderazgo predominante en jefes*

Estilo de liderazgo	Porcentaje	Frecuencia absoluta
Transformacional	75,0%	9 jefes
Transformacional – Transaccional	16,7%	2 jefes
Transaccional	8,30%	1 jefe

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

En la Tabla 15 se muestra que el valor mínimo obtenido para el liderazgo transformacional fue de 1,80, liderazgo transaccional con 1,60 y laissez faire con 0,80, para el valor máximo, liderazgo transformacional fue de 3,30, transaccional de 3,20 y liderazgo laissez faire con 1,60. Finalmente, la media para el liderazgo transformacional de 2,50, transaccional de 2,45, y laissez faire con 1,19, mostrando los datos unos valores muy parejos en los dos primeros estilos de liderazgo.

*Tabla 15. Puntuaciones por Estilos de Liderazgo en Jefes*

Estilo de liderazgo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Transformacional	1,80	3,30	2,50	0,51
Transaccional	1,60	3,20	2,45	0,49
Laissez Faire	0,80	1,60	1,19	0,32

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

## **Resultados Objetivo 2**

Para desarrollar el objetivo 2 se utiliza una submuestra de 19 auxiliares de enfermería (tercera unidad de análisis), en la cual se identifican los niveles de riesgo psicosocial de las dimensiones objeto de investigación: Características de liderazgo y Retroalimentación de desempeño.

Las Tablas 16 y 17 describen los baremos o puntos de corte para el análisis de resultados de los factores de riesgo psicosocial intralaboral. La Tabla 15 son los baremos de la batería del

Ministerio y la Tabla 16 los ajustes o modificaciones de los baremos, acordados entre el Ministerio y las diferentes ARL del país, para determinar cuándo se debe incluir en el SVE.

*Tabla 16. Baremos para el puntaje general de factores de riesgo psicosocial (Forma B)*

	Sin riesgo o riesgo despreciable	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Riesgo muy alto
Cuestionario de factores de riesgo intralaboral Forma B	0,0 - 19,9	20,0 - 24,8	24,9 - 29,5	29,6 - 35,4	35,5 - 100

*Fuente:* Elaboración propia basada en la Bateria de riesgo psicosocial del Ministerio (2010)

*Tabla 17. Punto de corte de nivel de riesgo psicosocial intralaboral modificado por guía técnica*

PUNTUACIÓN	NIVEL	SVE
0 - 20	Bajo	NO
20 - 40	Medio Bajo	
40 - 60	Medio Alto	
60 - 80	Alto	SI
80 - 100	Muy Alto	

*Fuente:* ARL Colmena, 2019

Tomando en cuenta los anteriores puntos de corte o niveles de riesgo psicosocial, se puede observar en la Tabla 18 y gráfico 5 que, en la UCI ambas dimensiones (Características de liderazgo y Retroalimentación del desempeño), obtuvieron puntajes que los ubican en el nivel de riesgo medio-bajo. Mientras que en la UHP obtuvieron puntajes que los ubica en el nivel bajo.

*Tabla 18. Nivel de riesgo psicosocial intralaboral por unidad de trabajo*

Unidades	UCI	UHP
Características del liderazgo	36,4	19,2
Retroalimentación del desempeño	38,7	17,5
<b>Total Dominio del Riesgo</b>	<b>38,9</b>	<b>20,0</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

Gráfica 5. Nivel del riesgo psicosocial intralaboral por unidad de trabajo

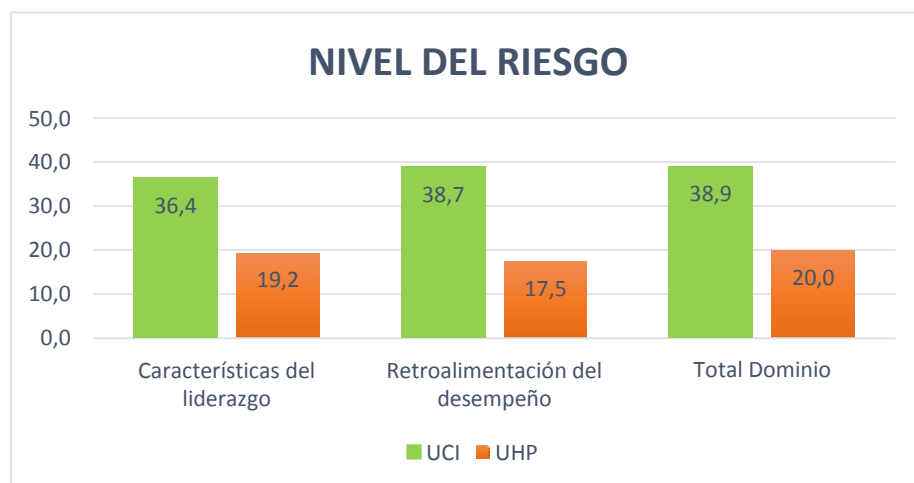


Tabla 19. Puntuaciones por dimensiones – Segunda unidad de análisis

DIMENSIÓN	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
Características de liderazgo	0,00	69,20	32,70	21,2
Retroalimentación desempeño	0,00	75,00	34,2	23,8
Riesgo Total	2,50	56,70	34,9	15,8

Fuente: Elaboración propia. Resultados de investigación

Cada una de las dimensiones analizadas mostró un comportamiento promedio (Tabla 19) según el cual tanto las características de liderazgo como la retroalimentación del desempeño se obtuvieron la mínima puntuación equivalente a 0,00 y el riesgo total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo de 2,50 y para la puntuación máxima se obtuvo puntajes diferentes para las características de liderazgo de 69.20, retroalimentación del desempeño 75,00 y 56,70 el riesgo total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.

En las dimensiones por separado se nota más amplitud de la desviación estándar con el resultado total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, siendo más confiable.

Tabla 20. Presencia del Riesgo

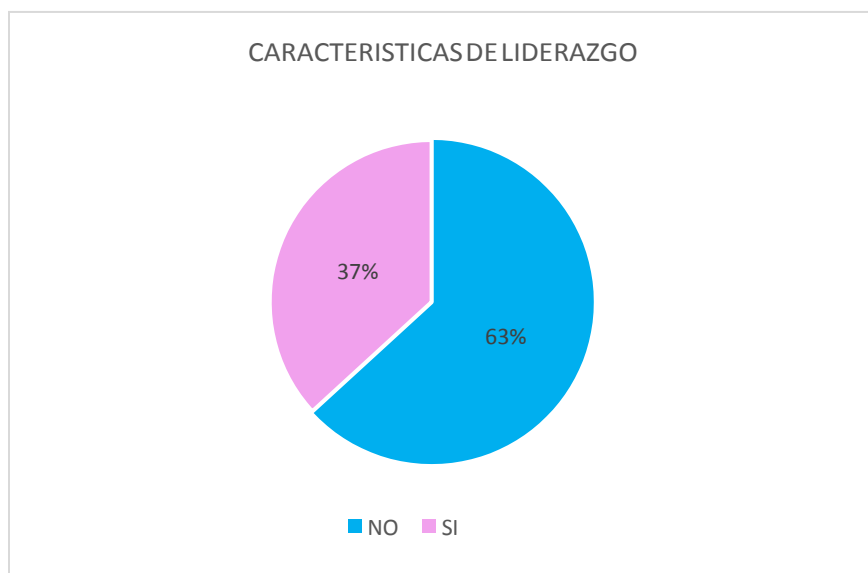
RIESGO	PRESENCIA	PORCENTAJE %	FRECUENCIA ABSOLUTA
Características de liderazgo	NO	63,2	12
	SI	36,8	7
Retroalimentación desempeño	NO	52,6	10
	SI	47,4	9
Riesgo Total	NO	57,9	11
	SI	42,1	8

Fuente: Elaboración propia. Resultados de investigación

En términos de porcentaje (Tabla 20), la dimensión característica de liderazgo mostró una presencia de riesgo psicosocial intralaboral de 36,8%, la retroalimentación del desempeño 47,4% y el riesgo total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo de 42,1%.

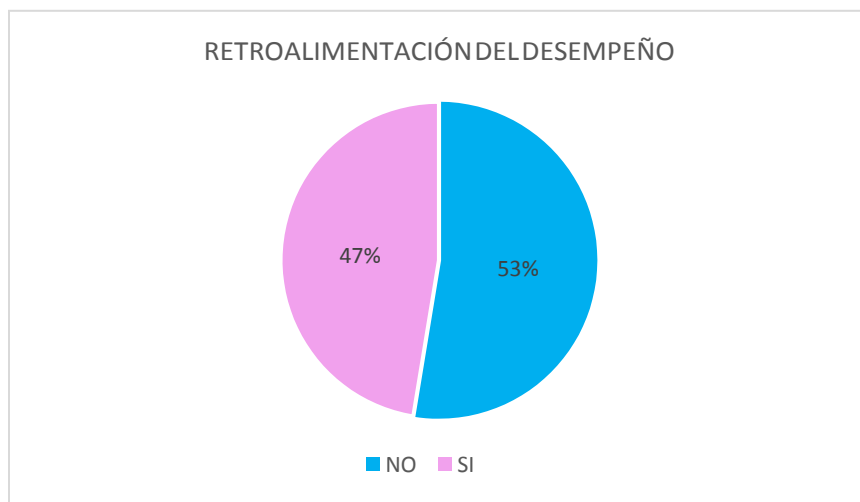
A continuación, se desagregan las Gráficas por dimensiones:

Gráfica 6. Nivel de riesgo en la dimensión “Características de liderazgo”

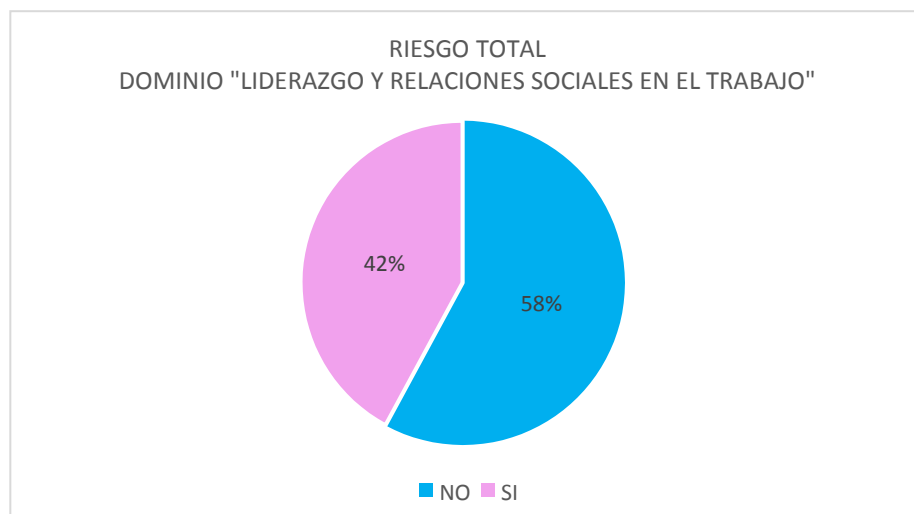




Gráfica 7. Nivel de riesgo en la dimensión “Retroalimentación del desempeño”



Gráfica 8. Presencia de riesgo total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo



Al indagar la relación entre el riesgo total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo con las variables demográficas, se encontró que solo la unidad de trabajo (UCI Y UHP) tuvo una relación estadísticamente significativa con este (Tabla 21), con una  $p=0,029$ . El resto de variables demográficas no mostraron relación estadística significativa.

*Tabla 21. Relación riesgo total del dominio (liderazgo y relaciones sociales en el trabajo dominios) con variables demográficas*

DOMINIO	VARIABLE	PRUEBA	VALOR p	RELACIÓN
FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL TOTAL	UNIDAD	ANOVA	0,029	SI
	EDAD	CORRELACIÓN PEARSON	0,223	NO
	GENERO	T DE STUDENT	0,533	NO
	ANTIGÜEDAD	CORRELACIÓN SPEARMAN	0,179	NO
	CONTRATO	ANOVA	0,394	NO

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

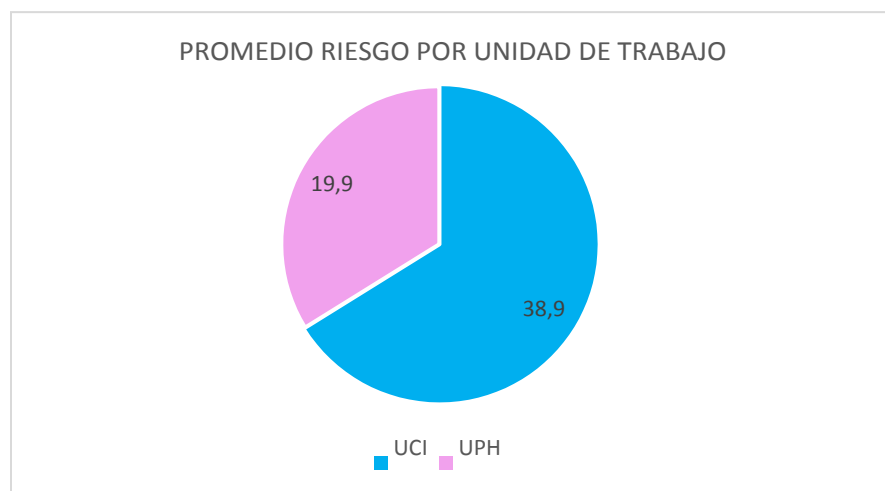
Respecto a la presencia de riesgo psicosocial intralaboral por unidad (Tabla 22 y Gráfica 9) se encontró que la UCI el promedio total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo fue de 38,9 y UPH de 19,9.

*Tabla 22. Promedio del riesgo por unidad*

VARIABLE	PROMEDIO RIESGO	DESVIACIÓN
UCI	38,9	14,5
UPH	19,9	12,38

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

*Gráfica 9. Presencia de riesgo por unidad de trabajo*



### Resultados Objetivo 3

Por tratarse de una muestra inferior a 50 personas, se requirió establecer la naturaleza normal o no-normal de cada variable cuantitativa, a través de la prueba estadística Shapiro Wilk (ver Tabla 23), la cual arrojó:

*Tabla 23. Naturaleza de las variables – Tercera unidad de análisis*

VARIABLE	PRUEBA ESTADÍSTICA	VALOR p	NATURALEZA
EDAD	Shapiro Wilk	0,744	Normal
ANTIGÜEDAD	Shapiro Wilk	0,001	No normal
TRANSFORMACIONAL	Shapiro Wilk	0,561	Normal
TRANSACCIONAL	Shapiro Wilk	0,373	Normal
LAISSEZ FAIRE	Shapiro Wilk	0,020	No normal
CARACTERÍSTICAS LIDERAZGO	Shapiro Wilk	0,642	Normal
RETROALIMENTACIÓN DESEMPEÑO	Shapiro Wilk	0,298	Normal
FRPI TOTAL	Shapiro Wilk	0,303	Normal

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

Como se observa en la Tabla 23, seis variables son de naturaleza normal y dos (antigüedad y laissez faire) de naturaleza no normal, lo que significa que el comportamiento de sus datos es menos homogéneo.

*Tabla 24. Estilo de liderazgo predominante – Tercera unidad de análisis*

ESTILO DE LIDERAZGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA ABSOLUTA
Transformacional - Transaccional	42,1%	8
Transformacional	21,0%	4
Transaccional	21,0%	4
Laissez Faire	5,3%	1
Transaccional - Laissez Faire	5,3%	1
Transformacional - Transaccional - Laissez Faire	5,3%	1

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

Como puede observarse en la Tabla 25 el estilo de liderazgo predominante en la tercera unidad de análisis fue la combinación de Transformacional – Transaccional percibido por el 42,1% de las Auxiliares de enfermería. Seguido por el estilo de liderazgo Transformacional, con un 21,0% y el Transaccional, igualmente, con un 21,0%. A diferencia de las otras dos unidades de análisis, en este aparece que una persona (5,3% de la población) percibió los tres estilos de liderazgo en su jefe.

*Tabla 25. Relación entre nivel riesgo psicosocial intralaboral y estilos de liderazgo*

DOMINIO	VARIABLE	PRUEBA	VALOR p	RELACIÓN
FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL TOTAL Dominio 3	Transformacional	CORRELACIÓN PEARSON	0,815	NO
	Transaccional	CORRELACIÓN PEARSON	0,705	NO
	Laissez Faire	CORRELACIÓN SPEARMAN	0,124	NO
Características de Liderazgo	Transformacional	CORRELACIÓN PEARSON	0,956	NO
	Transaccional	CORRELACIÓN PEARSON	0,881	NO
	Laissez Faire	CORRELACIÓN SPEARMAN	0,179	NO
Retroalimentación del Desempeño	Transformacional	CORRELACIÓN PEARSON	0,838	NO
	Transaccional	CORRELACIÓN PEARSON	0,953	NO
	Laissez Faire	CORRELACIÓN SPEARMAN	0,371	NO

*Fuente:* Elaboración propia. Resultados de investigación

De acuerdo con los datos de la Tabla 25, se puede identificar que no se encontró una relación estadísticamente significativa entre los dominios: características de liderazgo y retroalimentación del desempeño y el riesgo total del dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y las variables estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire), ya que todos los valores de p (significancia) superan el rango aceptado de relación estadística (entre 0.0 y 0.05).

## Discusiones

### Discusiones respecto al objetivo 1

#### Primera unidad de análisis

**Variable: Liderazgo**

**Muestra: 54 personas**

Si bien los resultados de predominancia del Estilo de liderazgo en la primera unidad de análisis (Tablas 8 y 9) mostraron que, la mitad de la población evaluada consideró tener un jefe cuyo el estilo es predominantemente Transformacional, también se evidenció que la cuarta parte de los evaluados consideran que sus jefes poseen en igual proporción un estilo transformacional y transaccional, como lo evidencian los resultados de la investigación de Bass, Avolio y Jung (2003) en los que hallaron correlaciones positivas entre estilos. Lo que los llevó a aseverar que “el mejor de los líderes típicamente desplegó liderazgo transformacional y transaccional”. Waldman, Bass y Einstein (1985) y Seltzer y Bass (1987) concluyeron igualmente que, el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional. En una investigación mexicana José Luis Ayoub (2010), demostró el efecto aumentativo del estilo transformacional sobre el estilo transaccional en el sector público mexicano y la prominencia del transformacional en los niveles jerárquicos más altos.

Por su parte Peiró (2008) cita a Schultz, Greenley y Brown (1995) quienes, utilizando una medida compuesta de liderazgo transaccional y transformacional, encontraron que esta combinación de liderazgo contribuye a la congruencia de metas, la claridad del puesto y la satisfacción laboral y, así, indirectamente, a disminuir el burnout.

Por otra parte, se pudo evidenciar en términos prácticos en el proyecto de investigación desarrollado en el hospital (ver Tabla 11), que no hubo relación estadísticamente significativa entre las variables demográficas: unidad, sexo, contrato, edad, antigüedad en el cargo, y los

estilos tres de liderazgo evaluados. No obstante, de los tres estilos de liderazgo el que más se acerca a tener una relación (tener influencia) con las variables Edad, Antigüedad en el cargo y Sexo es el estilo Laissez faire. Un resultado similar al encontrado por Camacho y Arias en el estudio que relacionó “Satisfacción con el liderazgo en función de variables demográficas”. En estudio encontraron que “sólo la antigüedad en el puesto indicó una diferencia significativa... con una tendencia notable: conforme las personas acumularon años de trabajo en la misma posición, la Satisfacción con la supervisión disminuyó” (2016, p.3). Que para efectos de esta investigación sería el equivalente al estilo Laissez faire.

Respecto a las variables Unidad de trabajo y Sexo, el estilo de liderazgo que más se acerca a tener una relación es Transaccional. El Estilo Transformacional fue el más cercano al tipo de Contrato. Esto difiere de los planteamientos de Cárdenas et al. (2014), quienes señalan que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a los estilos de liderazgo (transformacional o transaccional). Pero estaría en concordancia con lo planteado por Bass y Avolio (1994) quienes en sus investigaciones concluyen que tanto hombres como mujeres muestran diferentes estilos de liderazgo debido a los estereotipos que los subordinados asumen hacia la mujer en posición de liderazgo.

## **Segunda unidad de análisis**

**Variable: Liderazgo**

**Muestra: 12 personas**

Al igual que en la primera unidad de análisis, en la segunda unidad, relacionada con el consolidado por jefes (Tablas 13 y 14), pudo confirmarse que el liderazgo predominante fue el Transformacional, percibido por un mayor número de personas correspondientes al 75% de los evaluadores. En tanto, el Transformacional-Transaccional fue percibido por un menor número,

16,7%. No obstante, se sigue confirmando la postura de Bass y Avolio (1994) sobre la estrecha relación entre ambos estilos de liderazgo.

El estilo Laissez faire no tuvo predominancia en esta unidad de análisis, lo cual es coherente con los postulados de Bass y Avolio (1994), quienes plantean que a mayor presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional será menor la incidencia del Laissez faire.

## **Discusiones respecto al objetivo 2**

### **Tercera unidad de análisis**

#### **Variable: Factores de riesgo psicosocial intralaboral**

#### **Muestra: 19 personas**

La identificación del nivel de riesgo psicosocial intralaboral en las dimensiones Características del liderazgo y Retroalimentación del desempeño en UCI y UHP, mostró que la UCI tiene un nivel de riesgo general medio-bajo, específicamente 36,4 en la dimensión Características de liderazgo y 38,7 en Retroalimentación del desempeño. Lo que es similar a los hallazgos de Jiménez, Orozco y Cáliz (2017), quienes, en una investigación de factores de riesgo psicosocial en auxiliares de enfermería de hospitales públicos colombianos, hallaron los siguientes niveles de riesgo en las dimensiones del CoPsoQ-istas21: “Calidad de liderazgo” 42,1 y “Apoyo social de superiores” 34,5.

Así mismo, Lancharro (2006, p.4) en un estudio desarrollado con Auxiliares de enfermería de la UCI en España, encontró que “todas las dimensiones psicosociales se encuentran en una situación de riesgo psicosocial alto... y menor riesgo en la calidad de liderazgo”.

Por su parte la UHP obtuvo un nivel de riesgo general bajo, específicamente con 19,2% en la dimensión Características de liderazgo y 17,5 en Retroalimentación del desempeño. Lo cual se puede explicar por las diferencias en la labor, ya que la UHP está centrada en pacientes de

medicina prepagada. Esto conlleva una subcultura que implica otro tipo de relación con los pacientes, los compañeros y jefes. Similar a lo encontrado por Gómez et al. (2016) en una investigación sobre Riesgos psicosociales en personal asistencial de unidades especiales de hospitalización de una clínica de Cartagena-Bolívar, en la encontraron que las características de liderazgo tenían solo un 26% de desfavorabilidad y la retroalimentación del desempeño un 14%.

Solo la variable demográfica “unidad de trabajo”, mostró una relación estadísticamente significativa de  $p=0,029$ , con el nivel de riesgo total del dominio 3 (Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo). Lo cual puede explicarse desde la naturaleza misma de la variable, ya que, a diferencia de las otras variables demográficas (edad, género, antigüedad y contrato), la unidad de trabajo se constituye como la principal condición intralaboral, entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo (Villalobos, 2010, p.21). No obstante, la variable antigüedad presenta cierta cercanía con los riesgos, que en el caso de la presente investigación corresponde a las Auxiliares que llevan entre 10 y 11 años en el cargo, cuyo nivel de riesgo está en un promedio de 37,5. Esto estaría en concordancia con los hallazgos del estudio “Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial” de Calderón et al. (2013), quienes no encontraron diferencias significativas en el índice de riesgo por género y tipo de cargo, pero sí diferencias entre algunos grupos de edad, tiempo de servicio y tipo de servicio.



### **Discusiones respecto al objetivo 3**

#### **Tercera unidad de análisis**

**Variable: Factores de riesgo psicosocial intralaboral y Estilos de Liderazgo**

**Muestra: 19 personas**

Si bien la Tabla 25 muestra que no se encontró una relación estadísticamente significativa entre el nivel de riesgo psicosocial intralaboral (dimensiones Características de liderazgo y Retroalimentación del desempeño) y los estilos de liderazgo (Transformacional, Transaccional y Laissez faire) de la población evaluada, se logra evidenciar que el estilo de liderazgo Laissez faire tiene mayor cercanía al nivel de riesgo de ambas unidades de trabajo (Tabla 24). Esto guarda similitud con los hallazgos de un estudio comparativo de Estilos de liderazgo; Clima organizacional y Riesgos psicosociales en entidades del sector salud de Colombia, en el que encontraron:

“Dos estilos de liderazgo marcadamente distintos, uno de ellos conceptualmente considerado deseable, mientras que el otro reunía las características de ser un estilo no deseable. Este estilo ejerció influencia sobre la menor percepción de riesgo psicosocial, lo que destaca el posible efecto de las variables culturales sobre el liderazgo”. (Contreras et al. 2010, p.173)

Otro estudio similar desarrollado en Argentina, sobre Riesgos psicosociales en el equipo de salud de hospitales públicos (Acevedo, 2013), concluyó igualmente que, “La calidad de la relación con superiores presenta también un predominio de respuestas favorables en el 46,7% de los evaluados” y su relación con el nivel de riesgo.

Según Bass y Avolio (1994), es de esperarse que los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional se asocien con mejores condiciones de trabajo, entre ellas, mejores condiciones intralaborales, es decir un baja o media presencia de riesgos. Mientras que el estilo Laissez faire suele asociarse con condiciones menos sanas, menos productivas y menos eficientes. En la

presente investigación pudo notarse ésta última tendencia, sin una relación estadística significativa, pero con cierta cercanía de asociación. Ya que el estilo Laissez faire tuvo mayor cercanía al riesgo por las Características de liderazgo y por Retroalimentación de desempeño, que los otros dos estilos. Y mostró el mayor acercamiento al dominio total de Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo.

En esta la tercera unidad de análisis se observó incluso que el estilo predominante fue la combinación de Transformacional-Transaccional, percibido por el 42,1% de las Auxiliares evaluadas, seguido por el estilo de liderazgo Transformacional, con un 21,0% y el Transaccional, igualmente, con un 21,0%. Lo cual es coherente con los postulados de Bass y Avolio (1994), quienes plantean que el liderazgo Transformacional aumenta los efectos del liderazgo Transaccional y a mayor presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional será menor la incidencia del Laissez faire. Vega y Zavala (2004, p.25) apoyan esta postura cuando plantean que “ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado”, y que incluso se pueden mezclar, aunque en menor proporción, los tres estilos. Esto se pudo observar en el 5,3% de la población que, percibió los tres estilos de liderazgo en su jefe.

Investigaciones como la de Peiró (2008), Contreras (2009 y 2010), Aguilar (2010), Calderón (2013), confirman que los estilos de liderazgo no siempre muestran una relación estadísticamente significativa con los riesgos psicosociales intralaborales, como si pasa con la variable Relaciones sociales en el trabajo. Pero, disponer de un estilo de liderazgo “deseado” en términos de Castaño (2013), “transformacional” y/o “transaccional” en términos de Bass y Avolio (1994) podría actuar como un factor protector psicosocial. Surge entonces, la hipótesis respecto al carácter protector que pueden tener los estilos de liderazgo frente a los riesgos psicosociales intralaborales.

Cabe plantearse una segunda hipótesis, según la cual en el hospital actúan como factor protector, los estilos de afrontamiento del personal evaluado, entendidos estos como los cita la Bateria del Ministerio (referenciando la definición de Fernández-Abascal (1997), según la cual son:

Las predisposiciones personales para hacer frente a las situaciones y son los responsables de las preferencias individuales en el uso de unos u otros tipos de estrategia de afrontamiento, así como de su estabilidad temporal y situacional. Por otro lado, las estrategias de afrontamiento son los procesos concretos que se utilizan en cada contexto y pueden ser altamente cambiantes dependiendo de las condiciones desencadenantes. (p.43)

Una investigación de Estrategias de afrontamiento en personal de atención en salud en una empresa social del estado de México, logró demostrar que el 40,0% de las Auxiliares de enfermería y Jefes evaluados utilizan como estrategia de afrontamiento el “escape-evitación”, seguido por un 22,5% que usa el “Autocontrol” y un 20% que usa “Estrategias mixtas”, todo esto para hacer frente a la posibilidad de riesgo psicosocial, burnout y estrés, e cual se evidenció en el 90% de los evaluados. (Torres-Montaña et al., 2013, p.18)

Finalmente, es relevante considerar que las características culturales de la organización evaluada, específicamente el hecho de tener turnos rotativos en los cuales las Auxiliares de enfermería deben relacionarse con todos los Jefes de unidad (Líderes), plantean un escenario en el cual el liderazgo es compartido. Por ende, en una empresa con estas características, es complejo relacionar el nivel de riesgo psicosocial percibido por las Auxiliares con el estilo de liderazgo predominante de un solo líder. Lo que podría sugerir una posible atenuación del nivel de riesgo, en la medida que cada jefe de turno podría mostrar un estilo de liderazgo predominante diferente y, por ende, activa la necesidad de desplegar diferentes estilos de

afrontamiento por parte del personal asistencial. La forma de liderazgo compartido que se encontró en el hospital obedece al concepto de Yukl (1998), el cual es citado por Peiró (2008) en su investigación sobre Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional, en el cual lo refiere como “el rol de liderazgo que fluye de persona a persona conforme un equipo pasa a través de diferentes actividades y etapas”. (p.77)

## **Conclusiones**

### **Conclusiones respecto al objetivo 1**

Pese a no existir una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo del personal evaluado y las variables demográficas cualitativas y cuantitativas de la población, el estilo que más presenta cercanía con la Unidad es el Transaccional, el que más se ve influenciado por el Sexo es Laissez faire y el que más se ve influenciado por el Contrato es el Transformacional.

Se confirma en términos prácticos, la tendencia teórica al predominio del liderazgo transformacional seguido por la mezcla de transformacional-transaccional, los cuales guardan una estrecha relación de interdependencia.

### **Conclusiones respecto al objetivo 2**

A pesar de que el nivel de riesgo identificado en la UCI fue medio-bajo y en la UHP bajo, la dimensión Retroalimentación del desempeño fue mayor en la UCI y la dimensión Características fue mayor en la UHP. Lo cual permite concluir que, la población de la UCI parece verse más

afectada por la forma en que sus jefes les informan si su desempeño es óptimo o no, que, por las características personales del líder, pero en la UHP en inverso.

El nivel de riesgo total del dominio Liderazgo y Relaciones sociales en el trabajo, identificado en cada una de las unidades del hospital (UCI y UHP), permite concluir que no se requiere incluirlos actualmente en un Sistema de Vigilancia Epidemiológico. No obstante, se pueden adoptar medidas preventivas con algunas personas cuyo nivel estuvo muy cercano al punto de corte.

De acuerdo con los resultados encontrados para las unidades UCI Y UHP, se concluye que la mayoría de personas que conforman estas unidades no necesitan ingresar a un SVE, ya que, de acuerdo al punto de corte, el nivel del riesgo psicosocial intralaboral de las dimensiones evaluadas aparece en un nivel medio-bajo para la UCI y un nivel bajo para la UHP. No obstante, teniendo en cuenta estos niveles de riesgo, deben ser objeto de observación e intervención primaria o preventiva, de acuerdo con la interpretación del nivel de riesgo propuesto en la batería de riesgo psicosocial.

En la UCI el promedio de riesgo es mayor que en la UHP, a pesar de que el promedio muestra que NO se requiere intervención por SVE (Sistema de Vigilancia Epidemiológico), la desviación estándar lleva a que algunas personas si la requieran.

Independientemente de si el instrumento de evaluación es la Batería del MPS (2010) o CoPsoQ-istas21 (2014), las investigaciones en organizaciones similares en Colombia y otros

países, confirman que la categoría de liderazgo no tiene una relación significativa con el riesgo de los evaluados, solo un estilo se acerca o muestra una tendencia a relacionarse con nivel de riesgo psicosocial intralaboral medio.

### **Conclusiones respecto al objetivo 3**

A pesar de que no se evidencia una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y riesgo psicosocial, se puede observar que, en las dimensiones características de liderazgo y retroalimentación del desempeño, el estilo *laissez faire* es el que más se acerca al nivel de riesgo medio encontrado.

Se concluye que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no presentan una influencia sobre la percepción de riesgo psicosocial de los evaluados, lo que representa una contrastación de los planteamientos teóricos. En tanto que el estilo de liderazgo *Laissez faire*, se acerca considerablemente al nivel medio de la UCI, lo cual sugiere que puede ser pertinente una intervención primaria desde el sistema de seguridad y salud en el trabajo a través de Controles administrativos preventivos.

Si bien, no existe una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y los factores de riesgo psicosocial de la población evaluada, se puede concluir que dicho resultado es, en primera instancia, coherente con el diseño y la definición de los estilos de liderazgo propuestos en el cuestionario de Bass y Avolio, los cuales en su mayoría obtuvieron puntuaciones positivas respecto a la percepción de los jefes evaluados, obteniendo resultados

similares en ambas unidades de análisis, que no presentan un nivel de riesgo que deba ser objeto de vigilancia epidemiológica.

Se puede concluir como factor determinante para establecer una relación causal, el tipo de empresa y su forma particular de establecer las relaciones sociales entre los jefes de unidad y auxiliares, ya que en las unidades evaluadas se caracterizan por tiempos de contacto cortos entre jefes y colaboradores, producto de los turnos rotativos frecuentes y un liderazgo compartido por turnos, aspectos administrativos propios de este tipo de organización.

Así mismo se concluye que, las puntuaciones de los resultados estadísticos muestran que los distintos análisis frente al cruce de las variables propuestas, no fueron un factor influyente al momento de identificar la posible incidencia de los estilos de liderazgo en los factores de riesgo. Excepto la unidad de trabajo y el riesgo, sin mediación del estilo de liderazgo, pero con cercanía del Laissez faire.

En las tres unidades de análisis predominó el liderazgo transformacional o la combinación transformacional-transaccional con una baja relación respecto al nivel de riesgo de cada unidad, lo que permite plantear a manera de hipótesis que, posiblemente estos estilos de liderazgo actúan como factores protectores de la salud. Mientras que, el estilo de liderazgo Laissez faire aparece en las tres unidades de análisis, más relacionado con el riesgo (aunque sin una significancia estadística considerable).

## **Recomendaciones**

En el hospital se confirma la tendencia a la feminización del sector de la salud, aspecto es importante tenerlo en cuenta a la hora de analizar los factores de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral), con el fin de planificar una intervención desde la perspectiva de género.

### **Recomendaciones respecto al objetivo 1**

Tomando en cuenta que, tanto el riesgo total del dominio como de la dimensión retroalimentación del desempeño obtuvieron puntuaciones muy cercanas al punto de corte para implementación de un SVE, se recomienda a la empresa tomar de acciones preventivas para evitar que se incremente el nivel de riesgo en meses posteriores. Enfocadas en un análisis minucioso de los procesos y procedimientos de gestión del desempeño, las técnicas de participación y escucha de los trabajadores y las interacciones personales.

A pesar de que el estilo de liderazgo laissez faire se evidenció en una menor proporción con relación a otros dos estilos de liderazgo, es importante aplicar y diseñar herramientas de intervención acordes al contexto y a la dinámica laboral de la empresa, que permitan identificar y atender las necesidades más relevantes que puedan influir en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones laborales donde el LF está mediando, con el fin de promover la interacción y la posibilidad de contacto más cercano entre Jefes y Auxiliares, para establecer mejores aspectos funcionales en cuanto a la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el alcance de objetivos propuestos como equipo de trabajo.



Sería de utilidad considerar un control administrativo de tipo formativo, basado en técnicas de aprendizaje organizacional, donde los Jefes con estilo LF puedan aprender de las buenas prácticas de los Jefes con estilos TF y TS (Escuela de Líderes).

### **Recomendaciones respecto al objetivo 2**

Se sugiere a la organización implementar acciones primarias de tipo preventivo o de mejora, frente a las dimensiones de riesgo psicosocial evaluadas, ahondando en los resultados de las personas de la UCI que hacen parte de la desviación estándar superior y que, se encuentran en el límite del riesgo medio. Para tal fin, se requerirá cruzar el nivel de riesgo intralaboral con el extralaboral, la prueba de estrés y los grupos focales, es decir todos los instrumentos de la batería aplicados, de tal forma que, se pueda establecer un estilo propio de gestión de los riesgos psicosociales y el desarrollo de buenas prácticas organizacionales, que eviten su incrementación.

Se recomienda tomar en cuenta las sugerencias de la GTC 45 (2012), ya que los riesgos identificados en la UCI se consideran de tipo “Aceptable con control específico”. Esto implicaría, por una parte “decidir si los controles de Seguridad y Salud Ocupacional existentes o planificados son suficientes para mantener los riesgos bajo control y cumplir los requisitos legales” (p.5). Y, por otra parte, implementar controles administrativos primarios, orientados a la implementación de procedimiento que estandarices la retroalimentación del desempeño, así como acciones de formación dirigidas a los Jefes, para moldear sus estilos de liderazgo.

Se propone a la empresa enlazar su programa de gestión del riesgo psicosocial al programa de responsabilidad social corporativa, de tal forma que se hagan consientes las repercusiones

sociales que tienen como institución de trabajo, en la vida y salud del trabajador. Esto como una forma de coherencia interna entre el objeto social de la empresa y su cuidado de la salud de los trabajadores.

Podría implementarse un programa preventivo cuyo foco sea la idea de “Cuidar de la salud del otro desde la salud propia”, que invite al personal asistencial a su autocuidado psicosocial y el cuidado del compañero como estrategia para un mejor cuidado de los pacientes del hospital.

Se sugiere a la organización incluir en el plan anual de trabajo las acciones primarias de control administrativo del riesgo medio de la UCI, como una medida preventiva que requerirá además seguimiento y acompañamiento de la ARL.

Se sugiere a la empresa innovar en sus estrategias de seguimiento de los niveles de riesgo psicosocial, incluyendo en algunos de sus exámenes de periódicos una valoración psicosocial por parte de profesional especializado, lo que permitirá generar, además, coherencia interna como entidad de salud.

### **Recomendaciones respecto al objetivo 3**

En tercera instancia, se puede concluir que las características culturales de la empresa, basada en turnos rotativos en los cuales los colaboradores deben entenderse con diferentes jefes, en cortos periodos de tiempo, exige de los colaboradores mayores y mejores estilos de afrontamiento, lo que posiblemente se ha convertido en un factor protector de la salud. Por tal razón, se sugiere a la organización, medir los estilos de afrontamiento en su personal, con el fin

de reforzarlos y replicarlos como buenas prácticas organizacionales para quienes su riesgo está en el límite del rango permitido.

La evidente forma de liderazgo compartido que opera en la empresa, constituye una particularidad cultural que no se puede obviar. Por tal razón, se sugiere a la empresa implementar estrategias de prevención de los riesgos psicosociales basadas en este modelo teórico. Lo que implicaría iniciar con el explicitación de contratos psicológicos enfocados en una participación más activa y consiente de los Jefes en el diseño de estrategias de retroalimentación y comunicación con el personal, así como la delegación de responsabilidades seguras y el control del riesgo desde el autocuidado individual y el cuidado colectivo. Y en caso de la aparición de eventos psicosociales críticos se sugiere la creación de grupos preventivos de autointervención.

Implementar la creación semilleros de liderazgo enfocados en la salud de los colaboradores como indicador de gestión. Basado en las mejores prácticas de aquellos líderes que obtuvieron puntuaciones significativas. Para que desde la participación apoye la construcción de medidas de control de los riesgos psicosociales.

Finalmente, se invita a otros investigadores y a la empresa misma a profundizar sobre las particularidades culturales de la forma de liderazgo compartido, los estilos de afrontamiento como posibles factores de control y disminución de los riesgos psicosociales intralaborales.

## Referencias

- Aguilar, A., Rodríguez Sánchez, A. M., & Salanova Soria, M. (2002). *Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados*. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79722>
- Ahumada Molina, D. P. (2017) *Incidencia de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector retail en Colombia* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Bogotá). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/64350/2/DianaP.AhumadaMolina.2017.pdf>
- Araneda-Guirriman, Carmen A, Neumann-González, Naomi A, Pedraja-Rejas, Liliana M, & Rodríguez-Ponce, Emilio R. (2016). *Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile*. *Formación universitaria*, 9(6), 139-152. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Ayoub, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana: metodología y resultados de una investigación empírica*. Raleigh, California: Lulu Enterprice Inc.
- Bass B.M., y Bruce J. Avolio (1994) *Liderazgo transformacional y cultura organizacional*. *Revista Internacional de Administración Pública*, 17: 3-4, 541-554, recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900699408524907>

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88, 207–218. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Blanch, J. M. (2014). *Dimensión psicosocial del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de: [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/78829/2/Psicolog%C3%ADa%20social%20del%20trabajo%20y%20las%20relaciones%20laborales\\_M%C3%B3dulo%201\\_Dimensi%C3%B3n%20psicosocial%20del%20trabajo.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/78829/2/Psicolog%C3%ADa%20social%20del%20trabajo%20y%20las%20relaciones%20laborales_M%C3%B3dulo%201_Dimensi%C3%B3n%20psicosocial%20del%20trabajo.pdf)
- Boada, J., de Diego, R., Agulló, E. & Mañas, M.A. (2005). *El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales*. Psicothema, 17(2), 212- 218.
- Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H., & Zuluaga Soto, J. (2013). *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 9 (2), 409-423.
- Camacho, Carmen y Arias, Fernando (2016). *Satisfacción con el trabajo, con el liderazgo y algunas variables demográficas*. España: Anfeca. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/217.pdf>
- Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K., Galarza Quirós, N., Gormaz, N., Bunse, S., Godoy, M. J., Rocha Sánchez, T. E., Navarro, M., Sosa, F., Aguilera, Y., Schulmeyer, M., Tanure, B., Naranjo, M., Soto, B. E., Darre, S., & Tunqui, R. C. (2014). *Latin American female business executives: An interesting surprise*. *Gender in Management: An International Journal*, 29(1), 2-24. DOI: 10.1108/GM06-2013-0067
- Casales, J.C. y Rubí, A. (1999). *Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual de utilización (Forma B)*. Cuba: Revista Cubana de psicología. Vol. 16, No.1.

- Castaño Sánchez, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Universidad de Alcalá. Recuperado de file:///D:/LENOVO/Desktop/casta%C3%B1o%202013.pdf
- Charria, V. H., Sarsosa, K. V., & Arenas, F. (2011). *Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación*. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 29(4).
- Comité Mixto OIT-OMS (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra, Suiza. Recuperado de <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Comité Mixto OMS/OIT (1957). *Serie de informes técnicos N° 135*. Ginebra, Suiza. Recuperado de: [http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO\\_TRS\\_135\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_135_spa.pdf)
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez A, F., Uribe, A., Mejía, C. (2010). *Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud*. un estudio comparativo. Revista Acta colombiana de psicología, 12 (2), 13-26. Bogotá: Acta colombiana de psicología.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.
- Decreto 1072 de 2015. *Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Ministerio de trabajo Reglamentario del Sector Trabajo (26 de mayo de 2015). Bogotá. Recuperado de: [https://www.arlsura.com/files/decreto1072\\_15.pdf](https://www.arlsura.com/files/decreto1072_15.pdf)
- Escandón-Barbosa, Diana Marcela, & Hurtado-Ayala, Andrea. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Estudios

Gerenciales, 32(139), 137-145. Recuperado de  
<https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Figueroa Soledispa, M. L. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. Humanidades Médicas, 12(3), 515-530. Recuperado en 27 de mayo de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&tlng=es).

Giraldo, D. y Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del rosario. Bogotá  
[https://www.academia.edu/36508056/Liderazgo\\_Desarrollo\\_del\\_concepto\\_evoluci%C3%B3n\\_y\\_tendencias](https://www.academia.edu/36508056/Liderazgo_Desarrollo_del_concepto_evoluci%C3%B3n_y_tendencias)

Gómez, C. (s.f). *Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.

Gómez, E., Rodríguez, A., Ordosgoitia, K., Rojas, M., & Severiche, C. (2016). *Riesgos psicosociales en personal de asistencia de una clínica de tercer nivel de la ciudad de Cartagena de Indias en 2016*. Nova, 15(27), 77 - 89. Recuperado de <https://doi.org/10.22490/24629448.1960>

Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Hernández, F., & Fernández, C. (2013). Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*, 4, 61.

Jiménez, C. A., Orozco, M. M., & Caliz, N. E. (2017). *Factores de riesgos psicosociales en auxiliares de enfermería de un hospital de la red pública en la ciudad de Bogotá, Colombia*. Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica, 20(1), 23-32.

- Lancharro, P. M. (2011). *Riesgos psicosociales en personal sanitario hospitalario* (Doctoral dissertation, Universidad de Santiago de Compostela). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=138475>
- Ley 1090 de septiembre de 2006. *Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones*. Congreso de la Republica de Colombia. (06, septiembre 2006). recuperado de [http://colpsic.org.co/aym\\_image/files/LEY\\_1090\\_DE\\_2006.pdf](http://colpsic.org.co/aym_image/files/LEY_1090_DE_2006.pdf)
- Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1), 118-134.
- Ministerio de la protección social de Colombia y Universidad Javeriana. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá.
- Moreno Jiménez, Bernardo (2011). *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Medicina y Seguridad del Trabajo, 57(Supl. 1), 4-19. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>
- Organización Internacional del Trabajo OIT (2014). *Construir futuro con trabajo decente: aportes para una cultura de la prevención*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_248685.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_248685.pdf)
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XIV (1), 20-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>



- Peiró, J. M. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82.
- Resolución 2646 de 2008. *Factor de riesgo psicosocial*. Ministerio de la protección social de Colombia (17 de julio de 2008). Bogotá. Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/normatividad/resoluciones/Res-2646-2008.pdf>
- Rimbau, E. (2013). *Liderazgo y prevención de riesgo laboral*. *Revista Seguridad y salud en el trabajo*. España: INSHT
- Rodríguez, E., Sánchez-Gómez, J., Dorado, H. A., & Ramírez, J. M. (2015). *Factores de riesgo psicosocial intralaboral y grado de estrés en docentes universitarios*. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 4(2), 12-17.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. *Interciencia*, 32 (8), 522-528.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33932805>
- Sánchez, C. (2015). *Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones*. Universidad de Salamanca. España. Recuperado de [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/127841/1/TG\\_SanchezBurdial\\_Evaluacion.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/127841/1/TG_SanchezBurdial_Evaluacion.pdf)
- Torres, M. E.; Moreno, D. K. y Valdez, M. E. (2018). *Liderazgo: concepto sustancial en la administración*. *Revista Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 13, No. 2. México. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Fernando\\_Hallo\\_Alvear/publication/330797790\\_Li](https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Hallo_Alvear/publication/330797790_Li)

bro\_GLOBAL\_CONFERENCE\_ON\_BUSINESS\_AND\_FINANCE\_Memorias\_Congreso\_de\_Costa\_Rica\_ISSN-1941-9589-V13-N2-2018/links/5c545ac0a6fdccd6b5da4dbd/Libro-GLOBAL-CONFERENCE-ON-BUSINESS-AND-FINANCE-Memorias-Congreso-de-Costa-Rica-ISSN-1941-9589-V13-N2-2018.pdf#page=630

Torres-Montaña, A., Acosta, M. y Cruz, A. (2013). *Burnout y Estrategias de Afrontamiento en Personal de Atención en Salud en una Empresa Social del Estado Nivel 2*. Revista

Colombiana de Salud Ocupacional, 3(4). Bogotá, pp. 16-19. Recuperado de:

file:///C:/Users/usuario/Downloads/4871-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8219-1-10-20190202.pdf

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MIQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de

[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

Villalobos Gloria. (2010). *Factores de Riesgo Psicosocial*. Pontificia Universidad Javeriana.

Recuperado de:

[Http://www.fasecolda.com/files/7314/4969/7573/Gloria\\_Villalobos.\\_2010.\\_Factores\\_de\\_riesgo\\_psicosocial.\\_Pontificia\\_Universidad\\_Javeriana.pdf](Http://www.fasecolda.com/files/7314/4969/7573/Gloria_Villalobos._2010._Factores_de_riesgo_psicosocial._Pontificia_Universidad_Javeriana.pdf)

## **Anexos**

1. Batería de instrumentos para la medición de los factores de riesgo psicosocial en Colombia (Forma B) – MPS 2010
2. Cuestionario multifactorial de liderazgo -MLQ Forma 5x corta de Bass y Avolio adaptado a Latinoamérica por Vega y Zavala - 2004

Fecha de aplicación:

dd	mm	aaaa

Número de identificación  
del respondiente (ID):

--

# CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

## FORMA B



Libertad y Orden  
**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá



## CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

### FORMA B

#### INSTRUCCIONES

Este cuestionario de factores psicosociales busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su trabajo.

Le agradecemos que usted se sirva contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted de al cuestionario, no son ni buenas, ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre su trabajo.

Al responder por favor lea cuidadosamente cada pregunta, luego piense como es su trabajo y responda a todas las preguntas, en cada una de ellas marque una sola respuesta. Señale con una "X" en la casilla de la respuesta que refleje mejor su trabajo. Si se equivoca en una respuesta táchela y escriba la correcta.

#### Ejemplo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi trabajo es repetitivo	X		<del>          </del>		

↑  
Respuesta definitiva

↑  
Respuesta equivocada

Tenga presente que el cuestionario NO lo evalúa a usted como trabajador, sino busca conocer cómo es el trabajo que le han asignado.

Sus respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

Si tiene dudas respecto a una pregunta, solicite mayor explicación a la persona que le entregó el cuestionario.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, aproximadamente usted requerirá 1 hora para contestar todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.



Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					



Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional					
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes					
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental					
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado					
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información					
19	En mi trabajo tengo que hacer cálculos matemáticos					
20	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
21	Trabajo en horario de noche					
22	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
24	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
25	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
26	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
27	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
28	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	En mi trabajo puedo hacer cosas nuevas					
30	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
31	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
32	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
33	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
34	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
35	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					





		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
36	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
37	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
38	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
39	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
40	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
42	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
43	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
44	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
45	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
46	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
47	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
48	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
49	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
50	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
51	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
52	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
53	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
54	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
55	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
56	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
57	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
58	Mi jefe me trata con respeto					
59	Siento que puedo confiar en mi jefe					
60	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
61	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
62	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
63	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
64	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
65	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
66	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
67	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
68	Mi grupo de trabajo es muy unido					



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
69	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
70	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
71	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
72	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
73	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
74	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
75	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
76	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
77	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
78	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
79	En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
80	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
81	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
82	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
83	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
84	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
85	Mi trabajo en la empresa es estable					
86	El trabajo que hago me hace sentir bien					
87	Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
88	Hablo bien de la empresa con otras personas					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si	
No	

Si su respuesta fue  SI por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la siguiente sección: **FICHA DE DATOS GENERALES.**

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
89	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
90	Atiendo clientes o usuarios muy preocupados					
91	Atiendo clientes o usuarios muy tristes					
92	Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas					
93	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda					
94	Atiendo clientes o usuarios que me maltratan					
95	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					
96	Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas					
97	Puedo expresar tristeza o enojo frente a las personas que atiendo					

## **CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO**

Forma del Evaluador (5X) Corta

Bass y Avolio (1994)

### **Objetivo**

Este cuestionario pretende describir el "Estilo de liderazgo" de la persona que le corresponde evaluar, tal como es percibida por usted. Su uso se orienta exclusivamente a mejorar aspectos psicosociales de la unidad de trabajo a la que pertenece.

### **Instrucciones**

Una vez diligenciados los datos generales en el cuestionario, proceda a determinar **cuán frecuentemente** cada afirmación se ajusta con la persona que usted está evaluando. No existen respuestas correctas o incorrectas, ya que, las personas suelen tener distintas percepciones y ven las cosas desde diferentes puntos de vista.

Utilice la siguiente escala de calificación marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una X, al frente de cada afirmación:

<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>FRECIENTEMENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>
0	1	2	3	4

Si no está seguro de entender algún ítem, por favor consulte con la persona encargada de orientar la aplicación.

La información suministrada por usted tendrá un tratamiento confidencial. Por tal razón, NO se solicita su nombre, pero si toda su honestidad y objetividad al diligenciar cada ítem.

### **Ejemplo:**

<b>LA PERSONA QUE ESTOY EVALUANDO...</b>	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECIENTEMENTE	SIEMPRE
	0	1	2	3	4
1. Reconoce mis logros en público.			X		

**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO**

**Forma del Evaluador (5X) Corta**

**Bass y Avolio (1994)**

**Datos generales**

Fecha aplicación: \_\_\_\_\_ Unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Tiempo de antigüedad en la unidad (en años): \_\_\_\_\_

Edad actual: \_\_\_\_\_ Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona a quien usted evalúa: \_\_\_\_\_

Cargo de la persona a quien usted evalúa: \_\_\_\_\_

LA PERSONA QUE ESTOY EVALUANDO...	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
	0	1	2	3	4
1. Me ayuda, siempre y cuando me esfuerce					
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante					
6. Expresa sus valores y creencias más importantes					
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes					
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas					
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella					
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal					
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas					
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar					
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses					
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo					
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21. Actúa de modo que se gana mi respeto					
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
25. Se muestra confiable y seguro					
26. Construye una visión motivante del futuro					
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares					
28. Le cuesta tomar decisiones					
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas					
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo					
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado					
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades					



LA PERSONA QUE ESTOY EVALUANDO...	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios					
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer					
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores					
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria					
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito					
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización					
44. Me motiva a trabajar más duro					
45. El grupo que le corresponde liderar es un grupo efectivo					
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones					
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a					
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas					
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades					
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo					
52. Se concentra en detectar y corregir errores					
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar					
54. Tiende a no corregir errores ni fallas					
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo					
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización					
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace					
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir					
59. Me orienta a metas que son alcanzables					
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión					
61. Tiende a comportarse de modo que puede guiar a sus subordinados					
62. Se relaciona conmigo personalmente					
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien					
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen					
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave					
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones					
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas					
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo					
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas					
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella					
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo					
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales					
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo					
74. Se da cuenta de lo que necesito					
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo					
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella					
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas					
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir					
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra					
80. Lo/la escucho con atención					
81. Construye metas que incluyen mis necesidades					
82. Es grato trabajar con él/ella					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!