

PROYECTO DE GRADO
LIDERAZGO COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN
MANIZALEÑA DE PRODUCCION.

JUAN CAMILO VALENCIA LÓPEZ
DIANA MELISSA FIGUEROA FAJARDO
CARLOS FERNANDO GÓMEZ

ASESOR:
CARLOS ANDRÉS MOLANO MARTÍNEZ

PROGRAMA:
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTADES DE CIENCIAS SOCIALES HUMANAS
MANIZALES

2019

Nota de Aceptación

Director del Proyecto

Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos y Dedicatoria

Damos gracias a Dios y la Virgen María por darnos la vida, y la oportunidad de existir en este maravilloso paraíso terrenal, le agradecemos por brindarnos cada oportunidad y por negarnos las que aún no merecemos, gracias por concedernos seguir con nuestros estudios, por permitirnos compartir, conocer y aprender de personas maravillosas que se cruzan en nuestras vidas y por convertir nuestros sueños en realidad.

A nuestras familias, agradecemos por el apoyo incondicional, por toda la comprensión brindada en los momentos de mayor tensión; también queremos agradecerles por entender nuestros desplantes en fechas especiales, paseos y reuniones familiares a causa del estudio y el trabajo... gracias de corazón por hacernos mejores seres humanos.

Agradecimientos a la Universidad de Manizales por la oportunidad brindada y todos los conocimientos entregados en este estudio posgradual, y gracias a la empresa manizaleña de producción que permitió llevar este estudio a cabo.

Un agradecimiento muy especial para nuestro profesor y asesor Carlos Andrés Molano Martínez artífice en gran medida del proceso y proyecto que hoy culmina. Gracias por todo el tiempo dedicado y por haber sido parte de esta memorable etapa en nuestras vidas.

Diana Melissa Figueroa Fajardo, Juan Camilo Valencia López y Carlos Fernando Gómez

Resumen

Los riesgos psicosociales, los estilos de liderazgo y el estrés como consecuencia, se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo; el estrés laboral afecta cada día más la salud física y mental de las personas y por ende el rendimiento al interior de las organizaciones y sus grupos adyacentes.

El liderazgo y el estrés derivado de funciones laborales, han sido temas que han venido tomando cada vez más fuerza y se han venido acentuando gracias a diferentes investigaciones interdisciplinarias que buscan darle a este par de tópicos, la importancia desde diversos enfoques y puntos de vista.

Es por ello que resulta imperante enfocar estudios, investigaciones, y todo tipo de esfuerzos para contribuir con esta temática y dar respuesta a la necesidad latente que ha emergido desde y para las organizaciones. Tema en el cual, se enfoca el proyecto de intervención, que entre otras cosas, muestra que los líderes con menor énfasis en las personas, mayor será el nivel de estrés de sus colaboradores.

Abstract

Psychosocial risks, leadership styles and stress as a consequence, are among the problems that pose the greatest difficulties in the field of occupational safety and health; Work stress affects more every day the physical and mental health of the people and therefore the performance within the organizations and their adjacent groups.

Leadership and stress derived from job functions, have been issues that have been taking more and more strength and have been accentuated by different interdisciplinary research that seeks to give this pair of topics, the importance from different approaches and points of view. Theme in which the intervention project focuses, which among other things, shows that among the leader, the less emphasis it has on the people, the higher the stress level of its collaborators.

INDICE

1. Introducción.....	9
2. Planteamiento del Problema	10
3. Componente Profesional.....	12
4. Objetivos.....	13
4.1 Objetivo General.....	13
4.2 Objetivos Específicos.....	13
5. Componente teórico disciplinar.....	13
5.1 Marco Contextual.....	14
5.2 Antecedentes	15
5.3 Marco Teórico.....	18
5.4 Marco Legal	28
6. Ruta Metodológica	31
6.1 Diseño Metodológico.....	31
6.2 Población y Muestra	31
6.3 Instrumentos.....	32
7. Recursos.....	35
7.1 Recursos Humanos.....	35
7.2 Recursos Materiales	35
8. Presentación de resultados o hallazgos.....	35
9. Discusión	70
10. Plan de Intervención	73
10.1 Plan estratégico de líderes y liderazgo.....	74
10.2 Team Building	75
11. Conclusiones	78
12. Referencias.....	80
13. Anexos	84
13.1 Anexo I.....	84
13.2 Anexo II	89
13.3 Anexo III.....	91

Índice de Gráficas

Gráfica 1. <i>Cuadrante de estilos de liderazgo</i>	26
Gráfica 2. <i>Resultados del área de Calidad</i>	43
Gráfica 3. <i>Resultados del área de Gestion Humana</i>	50
Gráfica 4. <i>Resultados del área de Fiananciera</i>	56
Gráfica 5. <i>Resultados del área de Comercial</i>	63
Gráfica 6. <i>Resumen de estilos de liderazgo</i>	64

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Tabla de correlación</i>	32
Tabla 2. <i>Subvariables de las dimensiones</i>	32
Tabla 3. <i>Niveles de calificación</i>	33
Tabla 4. <i>Nivel y puntaje de transformación</i>	34
Tabla 5. <i>Categorías y variables</i>	35
Tabla 6. <i>Tabla de población</i>	36
Tabla 7. <i>Tabla de áreas participantes</i>	36
Tabla 8. <i>Tabla de nivel de estudios</i>	37
Tabla 9. <i>Análisis de la dimensión tareas en el área de Calidad</i>	37
Tabla 10. <i>Análisis de la dimensión personas en el área de Calidad</i>	40
Tabla 11. <i>Análisis de la dimensión tareas y personas en el área de Calidad</i>	42
Tabla 12. <i>Análisis de la dimensión tareas en el área de Gestión Humana</i>	44
Tabla 13. <i>Análisis de la dimensión personas en el área de Gestión Humana</i>	47
Tabla 14. <i>Análisis de la dimensión tareas y personas en el área de Gestión Humana</i> ...	49
Tabla 15. <i>Análisis de la dimensión tareas en el área Financiera</i>	51
Tabla 16. <i>Análisis de la dimensión personas en el área Financiera</i>	53
Tabla 17. <i>Análisis de la dimensión tareas y personas en el área Financiera</i>	56
Tabla 18. <i>Análisis de la dimensión tareas en el área Comercial</i>	57
Tabla 19. <i>Análisis de la dimensión personas en el área Comercial</i>	60
Tabla 20. <i>Análisis de la dimensión tareas y personas en el área Comercial</i>	63
Tabla 21. <i>Resumen de estilos de liderazgo</i>	64
Tabla 22. <i>Obtención del puntaje bruto total en Calidad</i>	65
Tabla 23. <i>Obtención del puntaje bruto total en Gestión Humana</i>	66
Tabla 24. <i>Obtención del puntaje bruto total en Financiera</i>	67
Tabla 25. <i>Obtención del puntaje bruto total en Comercial</i>	69
Tabla 26. <i>Resultados a nivel de estrés por áreas</i>	70
Tabla 27. <i>Plan de intervención</i>	77

Liderazgo como Factor de Riesgo Psicosocial en una Organización Manizaleña de Producción.

1. Introducción

El siguiente plan de intervención, tiene como génesis la idea de ahondar en los estilos de liderazgo y su relación con el estrés, en trabajadores del área administrativa de una organización de Manizales. Esta idea nace a partir de los dos últimos estudios de riesgo psicosocial realizados a la empresa (2017 y 2018), donde se detectó un nivel de riesgo alto y muy alto en el dominio de liderazgo y relaciones sociales, más específicamente en la dimensión de características de liderazgo, lo cual, estaría afectando a nivel de estrés a más del 30% de los trabajadores del área administrativa; así como también, de vivencias en las cuales los autores se han visto inmersos en el ámbito laboral, lo que conlleva a considerar la importancia de dicha temática, teniendo en cuenta a su vez, la relevancia y afectaciones que podrían emerger en relación al bienestar y salud de los trabajadores.

La sustentación teórica del proyecto de grado estará enmarcada en un primer momento por tres apartados, el primero brinda una panorámica sobre las investigaciones que se han realizado sobre la temática a nivel local, nacional e internacional. En un segundo momento se indaga desde un campo teórico conceptual las cuatro categorías que convocan, las cuales hacen alusión al tema a abordar de una forma general, pero a su vez integral. Se inicia hablando del contexto (trabajo), pilar fundante que brinda una panorámica del in texto y relación entre el ser humano y el mundo del trabajo. Seguidamente se habla de los factores de riesgo psicosocial desde una postura biopsicosocial, afín de enmarcar el proyecto en el contexto Colombiano.

Posterior a ello se abordan los estilos de liderazgo de la mano de Sánchez (2009), donde se intenta explicar desde autores clásicos y contemporáneos la evolución conceptual y subyacente de dicha categoría, paradigma sobre el cual se pretende hacer hincapié, y a su vez, hacer un acercamiento a fondo con la categoría estrés.

Este apartado finaliza con el recuento histórico y el marco normativo en lo que compete a la seguridad y salud en el trabajo en el contexto colombiano, más explícitamente en riesgo psicosocial. Lo cual, da paso al marco metodológico donde se expone la metodología del trabajo, población, muestra, instrumentos y técnicas utilizadas en la realización del proyecto.

Posteriormente se realiza la presentación de resultados con sus respectivos hallazgos, y se lleva a cabo una discusión de acuerdo a la información recaba con el fin de presentar un plan de intervención basado en los datos objetivos arrojados por los instrumentos utilizados.

Seguidamente se dan a conocer las conclusiones del estudio entre las que se encuentran los diferentes tipos de liderazgo hallados, y se localiza al área de Financiera como el departamento con el nivel más alto de estrés dentro del área administrativa de la organización Manizaleña de Producción.

Finalmente se presentan las referencias que sirvieron como soporte para la construcción del trabajo de grado que aquí concluye.

2. Planteamiento del Problema

El liderazgo y el estrés derivado de funciones laborales, han sido temas que han venido tomando cada vez más fuerza y se han venido acentuando gracias a diferentes investigaciones

interdisciplinarios que buscan darle a este par de tópicos, la importancia desde diversos enfoques y puntos de vista.

Las organizaciones empresariales, son un sistema complejo en el que se ven inmersas diversas características de comportamiento humano, relaciones sociales, tecnología y muchos otros aspectos; que de una manera u otra, terminan por afectar e intervenir en el bienestar, calidad de vida y la salud de las personas, tema en el cual, la organización en estudio ha mostrado dificultades derivadas del riesgo psicosocial (estrés).

Cuando existe una posible causa o condición que puede ser responsable de la enfermedad, lesión o daño de los trabajadores, se genera un riesgo que podría o no afectar al sujeto, a su familia y a la misma empresa, los datos arrojados por el Ministerio de Salud y protección social (2018), revelan que en Colombia durante el año 2015 se registraron 594 muertes y 749 accidentes calificados como profesionales, mientras que en el periodo comprendido desde el 2016 a Diciembre de 2017; se registraron 603 muertes calificadas como profesionales y 652 accidentes calificados como profesionales. Lo cual, nos indica una tendencia significativa en los casos presentados.

En Colombia, las dos últimas encuestas nacionales de condiciones de salud y trabajo (publicadas por el ministerio de salud y protección social en el año 2018), identificaron los factores de riesgo psicosocial como un tema prioritario en la salud de los trabajadores. Allí se hayo que dos de cada tres trabajadores están expuestos a factores de riesgo psicosociales durante la jornada laboral y entre un 20% y 33% reveló sentir altos niveles de estrés.

Los riesgos psicosociales y el estrés laboral se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, el estrés laboral afecta

de manera transversal a los demás riesgos psicosociales ya que también afectan de manera notable la salud física y mental de las personas.

Es por ello que resulta imperante enfocar estudios, investigaciones, y todo tipo de esfuerzos para contribuir con esta temática y dar respuesta a la necesidad latente que ha emergido desde y para las organizaciones, y con esto la pregunta problema que convoca la presente investigación.

¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el estrés; en trabajadores del área administrativa de una organización Manizaleña de Producción?

3. Justificación: Componente Profesional

Lo interesante de la propuesta nace del componente teórico disciplinar, en el cual se desarrollan las categorías a abordar y se realiza una descripción y análisis de cómo los diferentes factores de riesgo psicosocial emergentes de la relación ser humano - trabajo, (en especial el liderazgo), pueden llegar a causar consecuencias como el estrés en una organización Manizaleña de Producción.

Después de haber ahondado en múltiples investigaciones interdisciplinarias de orden local, nacional e internacional se halló poca producción frente a la temática que convoca de una manera general y específica, por lo tanto, resulta novedoso indagar en la búsqueda de características y relaciones establecidas entre estilos de liderazgo y estrés en áreas administrativas de una organización manizaleña de producción; e identificar como estos pueden condicionar los niveles de riesgo psicosocial percibidos a nivel general, lo cual, será un referente para los posteriores proyectos investigativos y organizaciones que presenten dificultades relacionadas con los estilos de liderazgo como un factor de riesgo psicosocial.

Dentro de este marco, también debe considerarse la utilidad que representa la manera en que se darán a conocer los estilos de liderazgo que condicionan o no, el nivel de estrés a nivel general y específico dentro de las áreas administrativas de la organización. Lo cual, contribuirá en la generación de planes de intervención que posteriormente conllevaran a la mitigación y control del riesgo psicosocial dentro de la organización, además, permitirá hallar respuestas competentes ante problemáticas similares que emerjan en el entorno laboral empresarial.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Relacionar los estilos de liderazgo y el nivel de estrés de los trabajadores del área administrativa de una organización de producción en Manizales.

4.2 Objetivos Específicos

- ▶ Identificar los estilos de liderazgo de los trabajadores del área administrativa de la organización.
- ▶ Identificar el nivel de estrés que se presenta en los trabajadores del área administrativa.
- ▶ Diseñar una propuesta de intervención que permita potenciar los factores protectores y disminuir los niveles de estrés.

5. Componente Teórico Disciplinar:

El componente profesional de la presente investigación está conformado por cuatro apartados, el primero obedece al contexto de la empresa, posterior a éste, se encuentra los antecedentes de

orden internacional, nacional y local, que fueron de gran ayuda a la hora de delimitar la investigación; el tercero hace referencia al sustento teórico que soportara las cuatro categorías a abordar (trabajo, factores de riesgo psicosocial, liderazgo y estrés) y se finalizara haciendo referencia al marco normativo que contempla la legislación Colombiana respecto a la temática.

5.1 Marco Contextual.

La empresa de producción Manizaleña, es una organización vinculada al sector alimenticio, más específicamente labora con productos derivados del café, es una organización destacada por la estabilidad y por tener una escala salarial, por encima del promedio de la ciudad, su direccionamiento estratégico está enmarcado en el progreso constante, sostenible y estable, dando un enfoque preferencial al cliente como la razón de ser de la compañía.

En la organización empresarial, se encontró una cultura madura enmarcada en ideologías post modernistas con cierto sesgo al capitalismo; los valores representativos y evidenciados al interior son: respeto, compromiso y solidaridad.

El clima laboral de la compañía es tranquilo, la presión laboral del área administrativa y operativa con relación a otras empresas industriales es de calma según investigaciones que se han desarrollado con anterioridad como la de Valencia (2018); la cordialidad en las interacciones entre personal de diferentes áreas está enmarcados dentro de una cultura de respeto hacia el otro.

En cuanto a la caracterización de la empresa en cuestión, se denota un notable aislamiento y poca comunicación entre áreas, los procesos que se gestan al interior de algunas dependencias muestran falencias debido a falta de protocolos y dinámicas de comunicación. El modelo de direccionamiento de la empresa de acuerdo con su organigrama y funcionalidad es relativamente horizontal, sin embargo, la gran mayoría de decisiones están centralizadas en el Gerente General.

5.2 Antecedentes

Dentro de la literatura consultada para enmarcar el presente trabajo, se mencionan los siguientes textos.

1. *Factores de riesgo psicosocial* (2010), de Gloria Villalobos F. Psicóloga, PhD. Universidad Pontificia Javeriana de Bogotá. La investigación relaciona los antecedentes de la primera encuesta nacional de condiciones de salud y trabajo, entre los cuales incluye los antecedentes en el contexto internacional, los conceptos sobre los factores de riesgo psicosociales, los modelos psicológicos del estrés (interaccional- transaccional), los modelos explicativos de los FRP asociados al trabajo y la evaluación de los factores psicosociales.

Para adelantar la investigación, la autora recurre a una metodología con autor reportes, técnicas cualitativas, multimétodo, triangulación de la información, fundamentación científica, medidas objetivas y subjetivas. Incluye, por lo tanto, instrumentos de evaluación, variables intralaborales (contexto laboral y contenido de trabajo), y otras formas de evaluación.

La investigación se complementa con un trabajo realizado entre el Ministerio de la Protección Social de Colombia y la Pontificia Universidad Javeriana, titulado: *Batería para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (2010), cuyo objetivo fue diseñar una batería de instrumentos para evaluar los factores psicosociales y validarla en una muestra de trabajadores afiliados al sistema general de riesgos profesionales.

También incluye una revisión de la literatura científica correspondiente, estructura un equipo técnico de trabajo, analiza la población objeto, incluye los valores agregados, la validación y normalización en las muestras, el procedimiento general del campo de trabajo, el modelo de

análisis de los factores psicosociales, los dominios y los aspectos intralaborales evaluados en la batería, los instrumentos y sus condiciones de aplicación, manejo de la información y resultados.

2. *Factores y riesgos laborales psicosociales: Conceptualización, historia y cambios actuales* (2011), de Bernardo Moreno Jiménez. En: Revista del departamento de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid. Teniendo presente que históricamente el trabajo es un riesgo para la salud que puede ocasionar accidentes y enfermedades, el autor sostiene que, aunque los tiempos han cambiado, las condiciones laborales son preocupantes porque llevan a suicidios, crisis nerviosas, fin de matrimonios y problemas en el sector financiero-bancario. Por tal motivo, en el ambiente laboral actual se estudia y se evalúa los riesgos psicosociales laborales, aplicando encuestas y otros instrumentos que permiten su medición.

Desde 1987, España realiza encuestas sobre las condiciones de trabajo, y la Unión Europea lo hace desde 1991. Aunque son inevitables los cambios en el mundo laboral y su impacto en la salud mental, social y familiar, los Estados se preocupan más por el desarrollo económico y social en general.

En la presente revolución industrial y social, los nuevos riesgos psicosociales deben considerarse para mejorar las condiciones laborales, y se suman a otros problemas que no han sido resueltos como los factores de seguridad ambientales y ergonómicos.

3. *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial* (2013), trabajo presentado por Alessandra Bolaños en la Especialización de psicología de la Universidad de Manizales. Plantea que el trabajo actual tiene diferentes significados de acuerdo con su entorno, contexto y experiencia, y que los factores de riesgo psicosocial se han presentado en su dinámica, generando cambios y afectaciones sobre la persona y su desempeño. Al mismo tiempo,

se advierten elementos intralaborales que se relacionan con las características del trabajo en la organización e influyen en la salud y el bienestar de las personas, bajo aspectos particulares como los que se encuentran en el liderazgo y las relaciones jerárquicas entre superiores y colaboradores, cuyas características influyen en el modo de trabajar y en el ambiente de trabajo, al igual que las interacciones sociales que muestran indicadores de riesgos cuando alteran el bienestar y el ambiente laboral. Estos factores inciden en los trabajadores, los jefes y la organización en conjunto.

4. *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial en la organización* (2013), trabajo presentado por Carolina Gil y Carolina Rendón en la Especialización gerencia del talento humano de la Universidad de Manizales. Las autoras indagaron sobre las condiciones laborales en un grupo de empresas del Centro Occidente de Colombia y entre sus conclusiones, se destaca que los trabajadores de La Patria consideran que el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, se perciben como un riesgo medio alto (69,5%), dado que existen dificultades para comunicar y relacionarse con los jefes debido al temor hacia ellos. Existe poca retroalimentación acerca del desempeño laboral y por esta razón, carecen de conocimiento para reforzar lo positivo y mejorar lo negativo. Al mismo tiempo, consideran que las demandas laborales representan un riesgo alto (80,3%), debido a la fatiga ocasionada por el exceso de trabajo.

Los investigadores Rodrigo Yañez Gallardo (2010), Mallén Arenas Carmona y Miguel Ripoll Novales llegaron a la conclusión (después de haber evaluado una muestra cercana a los 350 trabajadores) de que los directivos y las jefaturas cumplen un rol fundamental para humanizar más los ambientes de trabajo. Además, indican que los jefes deberían preocuparse por cultivar sus relaciones interpersonales de confianza con sus colaboradores y estar atentos al bienestar

emocional de estos, con lo cual, se podría llegar a que los colaboradores estén menos propensos al estrés, depresión y burnout, además de traer beneficios colaterales.

5.3 Marco Teórico

Para elaborar el marco teórico de la presente investigación se incluyeron las siguientes nociones: trabajo, factores psicosociales, estrés y liderazgo.

-Trabajo. Sobre el concepto de trabajo se ha escrito mucho y desde diferentes perspectivas teóricas. Algunas, por ejemplo, se han hecho desde una mirada economicista, mientras que la sociología lo analiza dentro de una construcción social desde la cual se ve como un componente dinámico donde se interrelacionan diferentes aspectos del ser humano. Sin duda, el trabajo genera riesgos e insatisfacciones, porque a veces no es estimulante y causa enfermedades físicas y mentales. El ser humano tiene la capacidad de resistir el riesgo y trata de adaptarse a él, pero cuando llega a su límite y se sobrepasa, causa enfermedad, desajuste emocional y conflictos.

La conducta y el comportamiento de los individuos están influidos por estímulos y sentimientos variados que generan los factores de riesgo psicosocial. La falta de interacción entre las condiciones de trabajo y los factores humanos puede producir en el colaborador, desajuste emocional, conflictos de comportamiento, alteraciones y cambios neuro-hormonales que implican riesgos adicionales de enfermedades mentales y físicas.

El trabajo debe proporcionar un equilibrio entre las condiciones laborales y los factores humanos para que el colaborador crea sentimientos de confianza en sí mismo, y aumente su motivación, capacidad de trabajo, satisfacción general y buenas condiciones de salud.

El bienestar del colaborador debe contemplar factores relacionados con el medio ambiente y actividades que fomenten y mantengan conductas sanas. El medio ambiente laboral es un sistema donde interactúan sus elementos con una relación que facilita el ambiente adecuado para el desempeño del colaborador. Cuando falla uno de estos elementos, el ambiente se vuelve agresivo, afecta las funciones físicas y psicosociales y por supuesto, el colaborador es el más afectado porque la mayor parte de su vida lo constituye el trabajo.

El ser humano es un ser social que se desarrolla en su relación con los demás y por eso el trabajo es una actividad social que se orienta a un fin y a una realización. Un manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización, genera en el colaborador el sentido de pertenencia y satisfacción con el trabajo, seguridad, motivación, confianza, deseo de mejorar en su labor. En caso contrario, las consecuencias son negativas, tales como fatiga, estrés, aburrimiento, falta de eficiencia, inseguridad, desmotivación y malas relaciones interpersonales. Su único objetivo es ganar dinero para suplir sus necesidades. Al respecto, las organizaciones deben propender por un trabajo organizado donde se favorezca la participación y el trabajo en grupo, para favorecer las relaciones de los colaboradores y la confianza en su trabajo.

Taylor (1903), ingeniero industrial y economista norteamericano, considerado el promotor de la organización del trabajo, sostuvo que hubo un avance en relación con la dirección y establecimiento de los cargos, que permitió crear los departamentos de planeación, la estandarización y la diferenciación del trabajo, gracias a los estudios de tiempos y movimientos, y la adopción de incentivos salariales por rendimiento. En esta forma, se entendió la importancia de las ciencias sociales en la comprensión de las nuevas formas de organización de la sociedad industrial, reconociendo la importancia del aspecto humano en la industria, señalado por Hugo Münsterberg en el campo de la psicología aplicada, y que permitió que aparecieran las primeras

investigaciones sobre los factores fisiológicos y psicológicos vinculados a la fatiga y la monotonía en el trabajo.

- *Factores psicosociales*. El primer documento oficial que trató sobre el tema, fue *Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control* (1984), elaborado por la Organización Internacional del Trabajo. En esta publicación se aclara que la problemática venía de atrás y había sido reconocida en 1974, cuando la Asamblea Mundial de la Salud planteó la importancia de documentar los efectos de los factores psicosociales en el trabajo sobre la salud de los trabajadores.

El mismo Informe de la OIT (1984), aceptó por primera vez la existencia de los factores psicosociales en el trabajo, y los consideró un tema complejo y difícil de entender debido a que comprenden el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador que tienen un carácter subjetivo, por lo cual propuso una definición amplia para abarcar la problemática de la siguiente forma:

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

Como puede observarse, esta definición señala la importancia que la OIT les concede al trabajador y a la vez, resalta el descuido que se había mantenido sobre este tema que afecta la salud de los trabajadores y la organización de la empresa.

El documento además relaciona, los principales factores psicosociales: el mal uso de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la

desigualdad en el salario, la falta de seguridad laboral, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico (OIT, 1986, p. 5).

Avanzando en el tiempo, el segundo documento relacionado con el tema es la obra *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud* (1988), editado por la OMS, bajo la coordinación de Kalimo, El-Batawi & Cooper. Este documento también afirma que los factores mencionados provienen de la percepción y la experiencia de los trabajadores y reciben influencia de innumerables factores que afectan al trabajador. La complejidad del tema y la importancia del trabajador real deben ser los datos iniciales con los cuales debe acometerse su estudio e investigación. Un elemento de gran importancia es la diferenciación que introduce El-Batawi (1988), al manifestar que los factores psicosociales tienen efectos positivos o negativos.

A partir de la década de 1980, se alerta sobre la relevancia de los efectos de los factores psicosociales, y aparecen las primeras obras donde se destaca los efectos de la organización sobre el trabajo y la salud (OIT, 1986; Kalimo et al. 1988). Y en la *Enciclopedia de la Seguridad y Salud en el Trabajo* (OIT, 1998), los factores organizacionales se convierten en nociones intercambiables para referirse a los factores psicosociales y sus efectos sobre la salud. Tales expresiones se emplean entonces, para referirse a los factores sociales que influyen en la conducta y la salud de los trabajadores.

Carayon, Haims & Yang (2001), definen los factores psicosociales como “aquellas características percibidas del ambiente de trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores y los gestores”. Por su parte, Cox & Griffiths (1996), los definen como “los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales”. En cambio, Martín Daza & Pérez Bilbao los definen como las “condiciones

que se encuentran presentes en una situación laboral que se relacionan directamente con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto el bienestar o la salud (física, psíquica o social), del trabajador como el desarrollo del trabajo” (1997).

De acuerdo con un modelo de indicadores, Roozeboom, Houtman & Van den Bossche (2008), clasifican los factores psicosociales en organizacionales y laborales. Los factores organizacionales son la política y filosofía de la organización en aspectos de relación trabajo-familia, gestión de los recursos humanos, política de seguridad y salud, responsabilidad social corporativa y estrategia empresarial. La cultura de la organización en política de relaciones laborales, información organizacional, comunicación organizacional, justicia organizacional, supervisión/liderazgo. Y relaciones industriales que atienden el clima laboral, la representación sindical y los convenios colectivos.

Los factores laborales son las condiciones de empleo, es decir, tipo de contrato, salario, diseño de carreras, diseño y rotación de puestos, y trabajo grupal. Calidad en el trabajo: uso de habilidades personales, demandas laborales, autonomía y capacidad de control, seguridad física en el trabajo, apoyo social, horas de trabajo y teletrabajo.

- *Estrés*. Los factores organizacionales y psicosociales de las organizaciones son disfuncionales cuando provocan respuestas de inadaptación y tensión, y se convierten en factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales entonces, tienen la posibilidad de afectar en forma negativa la salud y el bienestar del trabajador y, por lo tanto, se consideran factores de riesgo (Benavides et al. 2002), lo cual, significa que generan tensión y estrés laboral

(Peiró, 1993). Según este enfoque, los factores psicosociales de riesgo o de estrés son factores organizacionales que tienden a originar efectos negativos sobre la salud de los colaboradores.

Según la clasificación de los factores psicosociales de Cox & Griffiths (1996), cada categoría principal puede originar numerosos factores psicosociales de riesgo o de estrés, que pueden afectar la salud psicológica y la salud física con los mecanismos psicofisiológicos que activa el estrés. Al respecto, existe el modelo de estrés laboral que explica los factores psicosociales de riesgo, y el modelo de mecanismos psicofisiológicos que establece los nexos entre la percepción y la experiencia subjetiva de estrés y las respuestas del organismo.

El estrés es consecuencia de la disfunción de los factores psicosociales cuando originan respuestas de inadaptación y tensión. Sin embargo, existe el estrés negativo y el estrés positivo; el primero perturba al individuo que lo padece y su ambiente inmediato, y el segundo beneficia a quien lo siente y mejora su entorno inmediato.

El estrés es una de las consecuencias de los factores psicosociales que se identifican en el trabajo, tales como: falta de variedad y ciclos cortos del mismo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa, exceso de trabajo, ritmo de trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización. Horarios con cambios de turnos, horario inflexible, trabajo imprevisible, jornada larga o sin tiempo para interacción. Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales como deficientes equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido. También influye la mala comunicación con los jefes, conflictos interpersonales y falta de apoyo social e incertidumbre en el futuro contractual.

La relación trabajo-familia también incide en el estrés personal del colaborador debido a las demandas de la familia y el bajo apoyo familiar para desempeñar su labor.

La Organización Mundial de la Salud propuso el estrés como una de las enfermedades del siglo XXI. Desde los primeros estudios sobre el tema, el estrés fue definido como Síndrome de Adaptación General (SAG), o respuesta defensiva del cuerpo o de la psique a las lesiones o al estrés prolongado (Selye, 1956).

- *Liderazgo*. Es una capacidad que se considera al interior de las organizaciones, y se refiere a las relaciones interpersonales que se presentan en los niveles de poder de las entidades.

Chiavenato (1993), define el liderazgo como “una influencia interpersonal que se ejerce en una situación y se dirige por medio de un proceso de comunicación humana para conseguir ciertos objetivos específicos”. Por su parte, Northouse (2004), lo considera un “proceso en donde un individuo influye sobre otros para lograr una meta común”, mientras que para Barrow (1977), dice que es un “proceso comportamental que pretende influenciar a individuos y grupos con el fin de conseguir unos objetivos determinados”.

Sin embargo y por considerar que para adelantar la presente investigación y en relación con el modelo aplicable de liderazgo en el estudio de caso; se recurrió a la propuesta del colombiano Iván Darío Sánchez Manchola en su libro *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones* (2009), donde presenta algunos estilos de liderazgo que han sido postulados a través de la historia y además, realiza una descripción de los cuatro propuestos en el modelo a desarrollar, lo cual, será útil en el análisis de resultados.

Natural: es un liderazgo que surge en los grupos de forma espontánea cuando no hay una figura dominante. Se relaciona con la jefatura de las primeras organizaciones humanas y el líder se reconoce por su personalidad y el influjo que tiene sobre los demás.

Autoritario – autocrático: es un estilo de liderazgo que genera conflictos porque se ejerce en forma personal sin consultar con los demás ni respetar normas.

Liderazgo carismático: es un estilo de liderazgo muy útil en las empresas porque gracias a las cualidades de una persona que motiva a los demás, todos están dispuestos a mejorar el trabajo.

Participativo-democrático: es un estilo de liderazgo muy valioso en las organizaciones porque el líder decide de acuerdo con el consenso de su equipo y tiene en cuenta las opiniones de los demás.

Liderazgo liberal - “laissez-faire”: es un tipo de liderazgo muy reconocido porque el líder es pasivo y en cambio, los colaboradores ejercen su papel de decisión. Se conoce como el liderazgo que hace y deja hacer a los demás.

Transformacional: quien lo ejerce es una inspiración para sus compañeros que lo imitan en todo, pues no teme asumir riesgos. Su propósito es transformar y por eso se adapta a las nuevas circunstancias de modos de trabajo, tecnología, etc.

Burocrático: lo ejerce una persona que es apegada a las reglas y políticas de la organización. Por lo general, es una persona fanática y obsesiva que tiene, por lo tanto, un componente positivo frente a uno negativo. No acepta cambios con facilidad y se intranquiliza porque los demás no están dispuestos a cumplir las reglas establecidas o que él quiere imponer.

“Pro las personas”: quien ejerce este tipo de liderazgo, identifica potencialidades en las personas y las aprovecha para hacer crecer la empresa.

Esta última clasificación de liderazgo es muy cercana a la organización de la empresa colombiana y en ella se observa que se destaca la labor del líder frente a su equipo y su organización empresarial, es decir, se centra en la relación supervisor-subordinado, para considerar la calidad de las relaciones laborales en una empresa. En conclusión, cuando la conducta del líder no es adecuada, puede convertirse en abusiva y agotadora, y ser fuente de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas en los colaboradores que los lleve a perturbar su bienestar.

Sánchez (2009), a partir de las diferentes teorías y estilos de liderazgo que se han propuesto a través del tiempo, formulo un modelo compuesto por cuatro estilos, el primero es el indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas), el segundo fue descrito como tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas), el siguiente Iván Darío lo nombro como el estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas) y finalizo por crear un estilo llamado Sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas).

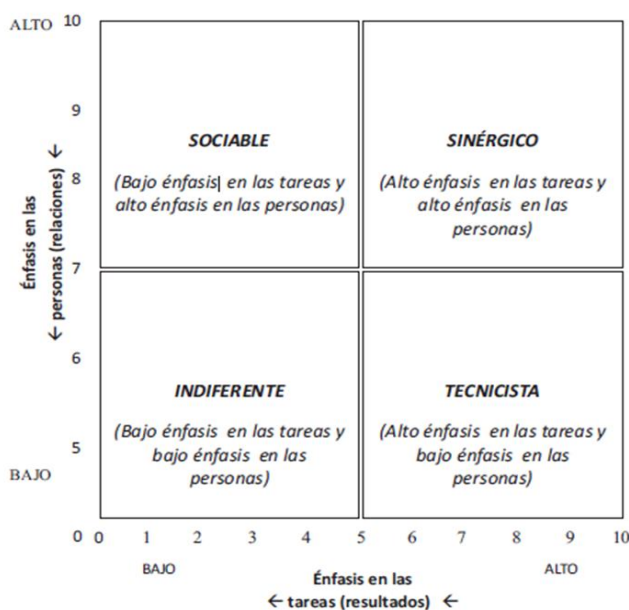


Figura 1: Cuadrante de Estilos de Liderazgo (Fuente: Sánchez 2009)

Tepper (2000), destaca que los colaboradores que perciben abusos en sus superiores, poseen bajos niveles de satisfacción laboral y generan menos compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y son propensos al conflicto trabajo-familia. En situaciones más graves, como el acoso laboral, sus autores se vuelven notables estresores para las víctimas. En el caso de un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, puede permitir que otros realicen intimidación o episodios de acoso psicológico y contribuyan a generar un clima laboral negativo.

Para (Silva, 2008), las organizaciones se diferencian por dos conceptos importantes: líderes y liderazgo. Los líderes son aquellas personas capaces de influir en los demás y tienen autoridad administrativa. En relación con el liderazgo en una organización, Martínez (2007), afirma que el líder es importante debido a su capacidad de dirigir, haciendo una planeación correcta, con un excelente control. De igual forma, puede lograr que la empresa fluya sin pérdidas de tiempo. Aunque un líder no es necesario para que funcione una empresa, la hace más efectiva. El líder debe responder por la responsabilidad asignada mediante su labor y la de sus seguidores. Aunque cada líder tiene una forma de serlo, su carácter le imprime su distintivo. De acuerdo con Blake y Mounton (1973), existen dos tipos de liderazgo, el centrado en las personas y el centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

El liderazgo centrado en las personas, persuade a los colaboradores para lograr metas comunes y generar compromiso y satisfacción en los equipos, por lo cual promueve la productividad de la empresa, y el buen desempeño de los trabajadores en un buen clima organizacional. En cambio, el estilo centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales,

pueden descuidar aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras características relacionadas con la satisfacción y bienestar del colaborador.

Los estudios sobre liderazgo se centran en la personalidad y en la interacción de rasgos individuales, actitudes y valores de los colaboradores dentro de la empresa, las diferencias individuales, las calidades personales de los colaboradores y los supervisores para formarlos como líderes para cumplir los objetivos de la entidad. El perfil de líder requiere inversión de alto nivel de energía para cumplir funciones, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza, factores que potencien la resistencia del sujeto y no le permiten responder a demandas urgentes y gestionar imprevistos, por lo cual, se sumen en factores de riesgo psicosocial y presentan estrés.

El Ministerio de la protección social (2010, p. 24), menciona las características del liderazgo que se aprecian en la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, logro de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.

5.4 Marco Legal

El marco legal del presente trabajo está constituido por la normatividad relacionada con las disposiciones del Gobierno que regulan las relaciones y condiciones, ambiente laboral, enfermedades y problemas frecuentes ocasionados en el sitio de trabajo. Al respecto, la Resolución 2400 de 1977, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, determina las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad que debe tener el sitio de trabajo para

preservar y mantener la salud física y mental, prevenir accidentes y enfermedades profesionales para lograr el bienestar de los trabajadores.

Desde 1915 con la Ley 57 se iniciaron los esfuerzos por mejorar las condiciones de los trabajadores y darles un trabajo digno. Años después se creó el Ministerio de trabajo, higiene y previsión social que en 1950 promulgo el Código sustantivo de trabajo con la finalidad de establecer lineamientos claros para el empleado y el empleador.

Después de tres décadas, se emitió la Resolución 1016 del 1989 (art. 10), donde uno de los subprogramas de medicina preventiva cobijó las enfermedades generadas por riesgos psicosociales e iniciaron los programas de prevención y control ante la exposición a enfermedades y patologías de dicha índole.

En 1994 el Decreto Ley 1295 (art. 2 lit. a, objetivos), logra

“Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad”.

La Ley 1010 de 2006 (contra el acoso laboral), dio el primer paso para la conformación de comités de convivencia (Resolución 652 de 2012), los cuales, tendrían dentro de sus funciones recibir y dar trámite a las quejas presentadas, a fin de prevenir y dar atención a temas relacionados con acoso laboral, y cualquier otro tipo de comportamiento entorno a las relaciones en el trabajo. En este mismo año se aprobó la Ley 1562 que en su artículo 3 establece: “Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte”. Y así mismo, en el art. 22, define que la seguridad y salud en el trabajo

“Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones”.

Siete años después, el Ministerio de Protección Social crea la Ley 1616 de Salud Mental, en la cual, obliga a las ARL a dar acompañamiento a las organizaciones en temas relacionados con el monitoreo y exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, a fin de proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores; además claro está, de dar acompañamiento en las disposiciones que se establecen en la resolución 2646 de 2008 del ministerio del trabajo, donde se exige que en todas las organizaciones se ejecute un proceso de “identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente a la exposición a factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral y determinación de patologías derivadas del estrés ocupacional” (Resolución 2646/2008). También establece responsabilidades para quienes ejerzan conductas que atenten contra el bienestar de los compañeros de trabajo, causándoles estrés.

Para tal fin, definió trabajo, riesgo, factor de riesgo, factores de riesgos psicosociales, protector psicosocial, condiciones de trabajo, estrés, carga física, mental, psíquica o emocional, de trabajo, acoso laboral, efectos en la salud, efectos en el trabajo, evaluación objetiva, evaluación subjetiva y patologías derivadas del estrés.

Se cierra esta relación con el Decreto único reglamentario del sector trabajo emitido por el Ministerio de Trabajo (2018), que recoge toda la normatividad vigente en Colombia sobre la materia.

Visto lo anterior, se puede observar que la seguridad y la salud en el trabajo, han venido tomando cada vez más fuerza y se han ido acentuando en el contexto colombiano. La

preocupación por la salud y el bienestar físico y psicológico de los trabajadores en Colombia ha aumentado, y con ello el marco normativo.

6. Marco Metodológico

6.1 Diseño Metodológico

La investigación es de orden no experimental, debido a que no se interviene ni controlan las variables dependientes o independientes y la investigación de tipo descriptivo porque se enfoca en describir los estilos de liderazgo, niveles de estrés y su relación.

6.2 Población y muestra

La población de la investigación son trabajadores del área Administrativa de una organización manizaleña de producción, que realizan labores técnicas, tácticas, estratégicas y directivas en pos de administrar los recursos, trazar planes, coordinar actividades y procesos de la organización al nivel personal, productivo y comercial.

- Sexo: El 60% de los participantes son mujeres y el 40% hombres.
- Edad: Las personas participantes se encuentran en edades entre los veintiuno y cincuenta y siete años de edad.
- Actividad que desarrolla: El 37,5% de las personas participantes fueron del área de Calidad, el 17,5% de Gestión Humana, el 22,5% corresponde al área Financiera y el otro 22,5% restante a Comercial.
- Nivel de Estudios: En el nivel de estudios se cuenta con un 5% Bachilleres, 25% Tecnólogos, 35% con pregrado y 35% con un estudio posgradual.

6.3 Instrumentos

Para caracterizar los estilos de liderazgo, se utilizará el Cuestionario del estilo de liderazgo: extraído de Cardona & Montoya (2013), y que contiene 35 preguntas con respuestas tipo Likert.

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento se utilizó el método Alpha de Cronbach generando un coeficiente de confiabilidad de 94,5% lo cual indica que los resultados son confiables para su análisis.

Confiabilidad y validez del instrumento de Estilos de Liderazgo.

Tabla 1: Tabla de correlación

MÉTODOS	TOTAL
Correlación Alpha de Cronbach	94,50%

Tabla de Correlación (Fuente: Cronbach 1951)

Tabla 2: Subvariables de las dimensiones

SUBVARIABLES DIMENSIÓN DE TAREAS Y PERSONAS	PREGUNTAS
Objeto, Normas y estándares	1,2,3
Órdenes	4,5
Poder	6,7,8,9
Desempeño	10,11,12
Responsabilidades	13,14
Toma de decisiones	15,16,17
Control	18,19,20
Motivación	21,22
Relación Directivo-Colaborador	23,24,25
Comunicación	26,27,28
Trabajo en equipo	29,30,31,32,33
Ambiente de trabajo	34,35

Tabla de Subvariables de las dimensiones (Fuente: Cardona & Montoya 2013)

Para la medición de estrés laboral se aplicará el Cuestionario para la Evaluación del Estrés – Tercera Versión, derivado de la batería de riesgo psicosocial propuesta por el ministerio de protección social; el ya mencionado instrumento cuenta con 5 fases de calificación:

Calificación de los ítems

Obtención del puntaje bruto total

Transformación del puntaje bruto total

Comparación del puntaje total transformado con las tablas de baremos

Interpretación del nivel de estrés.

El cuestionario tiene una escala de respuesta tipo Likert conformada por 31 ítems, los cuales, tienen un nivel de calificación entre 0 y 9.

Calificación de las opciones de Respuesta

Tabla 3: Niveles de calificación

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
1,2,3,9,13,14,15,23 y 24	9	6	3	0
4,5,6,10,11,16,17,18,19,25,26,27 y 28	6	4	2	0
7,8,12,20,21,22,29,30,31	3	2	1	0

Tabla de Niveles de calificación (Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial)

Una vez se tenga la calificación de los ítems se procede a transformar el puntaje bruto total, el cual se halla con la sumatoria de los subtotaes correspondientes a los promedios ponderados así:

El puntaje promedio de los ítems 1 al 8 se multiplica por 4

El puntaje promedio de los ítems 9 al 12 se multiplica por 3

El puntaje promedio de los ítems 13 al 22 se multiplica por 2

El promedio de los ítems del 23 al 31

Posterior a ello, se procede a transformar los puntajes brutos aplicando la siguiente fórmula matemática establecida en el instrumento.

$$Puntaje\ Transformado = \frac{Puntaje\ Bruto\ total}{61,16} * 100$$

Una vez se hallado el puntaje se compara el resultado con la tabla de Baremos del Cuestionario para la evaluación del estrés, la cual, permite establecer el nivel de estrés.

Tabla 4: Nivel y puntaje de transformación

PUNTAJE TRANSFORMADO		
NIVEL DE SÍNTOMAS DE ESTRÉS	Jefes, Profesionales, Técnicos	Auxiliares, Operarios
Muy Bajo	0,0 a 7,8	0,0 a 6,5
Bajo	7,9 a 12,6	6,6 a 11,8
Medio	12,7 a 17,7	11,9 a 17,0
Alto	17,85 a 25,0	17,1 a 23,4
Muy Alto	25,1 a 100	23,5 a 100

Tabla de nivel y puntaje de transformación (Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial)

Tabla 5: Categorías y Variables

CATEGORIAS	VARIABLES (PREGUNTAS)
Síntomas Fisiológicos	1,2,3,4,5,6,7,8
Síntomas de Comportamiento Social	9,10,11,12
Síntomas Intelectuales y Laborales	13,14,15,16,17,18,19,20,21,22
Síntomas Psicoemocionales	23,24,25,26,27,28,29,30,31

Tabla de Categorías y Variables (Fuente: Elaboración propia)

7. Recursos:

7.1 Recursos humanos

- Investigadores
- Personal administrativo de la empresa Manizaleña de producción.
- Asesor.

7.2 Recursos materiales

- 400 fotocopias del instrumento.
- Computadora.
- Caja de lapiceros.

8. Presentación de Resultados o Hallazgos

En concordancia con el modelo propuesto por Sánchez (2009) para caracterizar los estilos de dirección, lo primero que debe hacerse es establecer el comportamiento de cada una de las dimensiones que este propone, es decir, la dimensión de tareas y la dimensión de personas con sus respectivas sub variables.

En un primer momento se realizó un análisis de la Dimensión Tareas con sus respectivas variables: (objetivos, normas y estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidad, poder). Posterior a ello, se ejecutó el análisis de la Dimensión Personas y sus respectivas variables: (comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo colaborador y motivación).

Y en la etapa final se realizó la caracterización del estudio según Sánchez (2009) para establecer el estilo de dirección y liderazgo de cada una de las áreas estudiadas (Calidad, Gestión Humana, Financiera y Comercial).

Tabla 6: Tabla de Población

POBLACIÓN		
SEXO	Masculino	Femenino
	40%	60%

Tabla de Población (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 7: Tabla de Áreas Participantes

ÁREA ADMINISTRATIVA	
Calidad	37,5%
Gestión Humana	17,5%
Financiera	22,5%
Comercial	22,5%
Total	100%

Tabla de Áreas Participantes (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 8: Tabla de Nivel de Estudios

NIVEL DE ESTUDIOS	
Bachiller	5%
Tecnólogo	25%
Pregrado	35%
Posgrado	35%
Total	100%

Tabla de Nivel de Estudios (Fuente: Elaboración propia)

Estilos de Liderazgo

Área de Calidad

Análisis de la dimensión Tareas en el área de Calidad:

Con base a los datos hallados y en relación a la dimensión de Tareas, los encuestados refieren que: los jefes trabajan por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar (9,00) y promueven el establecimiento de indicadores que permiten medir el desempeño de sus colaboradores (9,70), con los cuales, realizan críticas constructivas y formativas (9,20) a fin de insistir en la obtención de resultados (9,60).

En conclusión, se podría decir que en el área de Calidad se percibe un alto énfasis en las tareas o en los resultados, por lo que se podría presentar un estilo de liderazgo Sinérgico o tecnicista, descartándose un estilo de dirección sociable o indiferente.

Tabla 9: Análisis de la dimensión tareas en el área de calidad

CALIDAD			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Objetivos, Normas y Estándares	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y	9,00	2,40

	actividades que deben alcanzar.		
	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.	8,90	2,40
	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	8,60	2,20
Ordenes	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	7,70	2,70
	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.	7,90	2,60
	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	7,00	2,90
	El jefe basa su poder en su carisma.	7,30	2,00
Poder	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	3,80	2,90
	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	8,20	1,20
Desempeño	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	9,70	0,50
	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	9,20	1,30
	El jefe insiste en la	9,60	0,60

	obtención de resultados.		
Responsabilidades	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece.	8,90	1,20
	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos.	7,80	1,80
	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	8,80	1,10
Control	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	8,00	2,50
	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	9,20	1,70

Tabla de Análisis de la dimensión tareas en el área de calidad (Fuente: Resultados de Investigación)

Análisis de la dimensión Personas en el área de Calidad:

De acuerdo con la información suministrada por los colaboradores del área de Calidad respecto a la dimensión de Personas se podría decir que los directores y/o jefes de área tienen clara la manera como se deben tomar las decisiones (9,00); estos sostienen buenas relaciones con sus colaboradores (9.36), y de igual manera, promueven la comunicación (9.1) y trabajo en equipo (9.50) entre pares.

Además, los encuestados tienen la percepción de que “el jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable” (9.4).

En síntesis, se puede establecer que en el área de Calidad de la organización manizaleña de producción se percibe un alto énfasis en las Personas o en las relaciones, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Sinérgico o Sociable, descartándose un estilo de dirección Indiferente y Tecnista.

Tabla 10: Análisis de la dimensión personas en el área de calidad

CALIDAD			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Toma de Decisiones	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	9,00	1,40
	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y le pide ideas a la hora de tomar decisiones.	8,00	2,50
	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso	7,10	2,40
	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	1,90	2,40
Motivación	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	8,70	1,10
Relaciones Directivo-Colaborador	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	9,50	1,10
	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	9,60	1,10

	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	9,00	1,20
	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	8,70	1,70
Comunicación	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	8,70	1,90
	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	9,10	1,60
	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	8,80	1,70
	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores.	9,00	0,70
Trabajo en Equipo	El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	9,20	1,40
	El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	9,40	1,30
	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	9,50	0,90
	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	9,40	1,00
Ambiente de Trabajo	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	9,20	1,20

Tabla de Análisis de la dimensión personas en el área de calidad (Fuente: Resultados de Investigación)

Estilo de dirección identificado en el área de Calidad:

Para la medición de las dos dimensiones que conforman el modelo propuesto por Sánchez (2009), se obtuvo el promedio de la dimensión Tareas (resultados) por medio de la sumatoria de los ítems 1,2,3,4,6,8,9,10,12,13,14,15,18,20,21,26 y su posterior división por 16; al igual que para la dimensión Personas (relaciones), la sumatoria de los ítems que conforman esta dimensión: 5,7,11,16,17,19,22,23,24,25,27,28,29,30,31,32,33,34,35 y se dividió por 19.

Tabla 11: Análisis de las dimensiones de tareas y personas en el área de calidad

	DIMENSIÓN	
	Tareas	Personas
Total	7,9	8,8
Desv	1,8	1,4
PV	Alto	Alto

Tabla Análisis de las dimensiones de tareas y personas (Fuente: Resultados de Investigación)

Una vez dados los resultados de ambas dimensiones, se ubicaron en el cuadrante del modelo propuesto por Sánchez (2009). La dimensión de Tareas (7,9) se encuentra en el eje X, y la dimensión de Personas (8,8) en el eje Y, por tanto, el estilo de dirección hallado fue Sinérgico

Cuadro: Ubicación del estilo de Dirección encontrado en el cuadrante del modelo

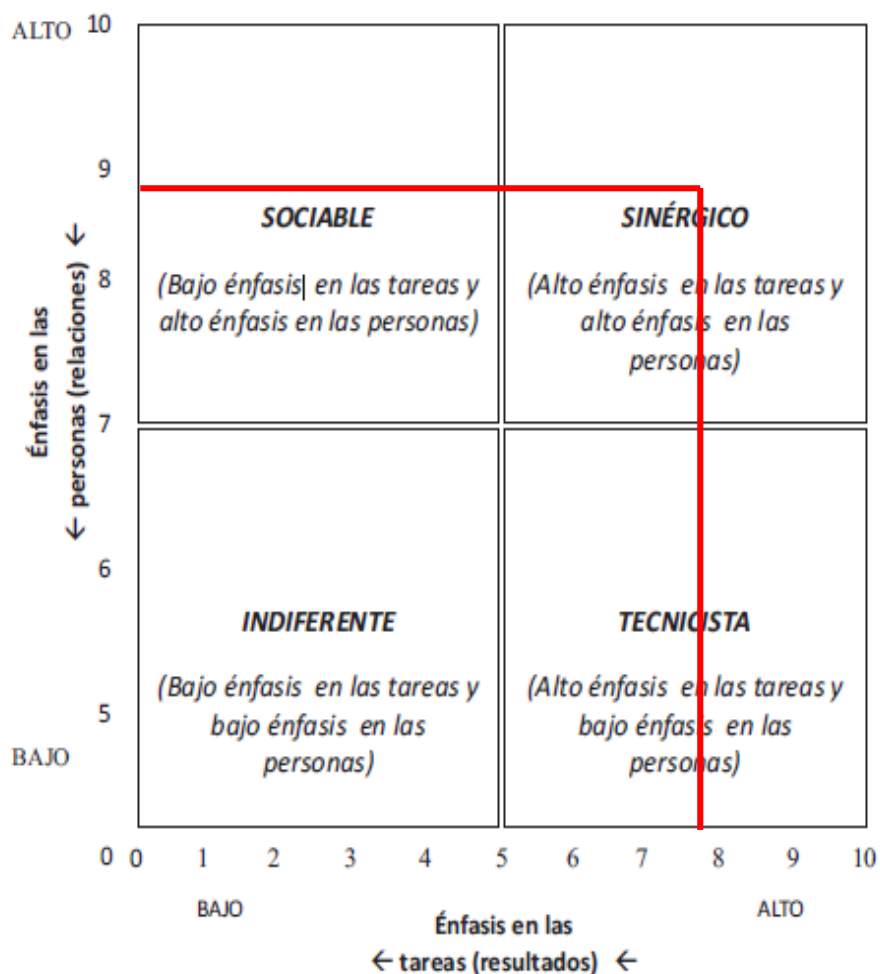


Figura 2: Gráfico de resultados del área de calidad (Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez 2009)

Área de Gestión Humana

Análisis de la dimensión Tareas en el área de Gestión Humana:

Con base a los datos hallados y en relación a la dimensión de Tareas, los encuestados refieren que: El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades (8,70) y trabaja por la definición y descripción de los objetivos,

tareas y actividades que deben alcanzar (8.40) para posteriormente hacer responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados frente a sus responsabilidades (7.35)

En conclusión, se podría decir que en el área de Gestión Humana no se percibe un alto énfasis en las Tareas o resultados, por lo que se podría presentar un estilo de liderazgo Indiferente, Sociable o Sinérgico, descartándose un estilo de dirección Tecnicista.

Tabla 12: Análisis de la dimensión tareas en el área de gestión humana.

GESTION HUMANA			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Objetivos, Normas y Estándares	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar.	8,40	0,70
	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.	8,70	0,70
	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	7,80	2,20
Ordenes	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	5,50	3,40
	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o	6,80	3,20

	abierto.		
	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	4,70	4,10
	El jefe basa su poder en su carisma.	4,80	3,20
	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	3,70	3,20
Poder	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	5,70	4,10
	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	6,40	2,20
Desempeño	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	7,40	1,70
	El jefe insiste en la obtención de resultados.	6,50	2,90
Responsabilidades	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el	7,70	3,00

	mismo les establece.		
	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos.	7,00	3,50
	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	6,50	2,50
Control	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	8,00	1,60
	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	4,80	3,60

Tabla Análisis de la dimensión tareas en el área de gestión humana. (Fuente: Resultados de Investigación)

Análisis de la dimensión Personas en el área de Gestión Humana:

De acuerdo con la información suministrada por los colaboradores del área de Gestión Humana respecto a la dimensión de personas se podría decir que el jefe de área tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones (9,00); este sostiene buenas relaciones con sus colaboradores (8.82), y de igual manera, promueven la comunicación (8.53) y trabajo en equipo (8.60) entre pares.

Además, los encuestados tienen la percepción de que “el jefe genera condiciones para que exista un ambiente trabajo agradable” (8.80).

En síntesis, se puede establecer que en el área de Gestión Humana de la organización manizaleña de producción se percibe un alto énfasis en las Personas o en las relaciones, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Sinérgico o Sociable, descartándose un estilo de dirección Indiferente y Tecnista.

Tabla 13: Análisis de la dimensión personas en el área de gestión humana

GESTION HUMANA			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Toma de Decisiones	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	8,70	1,00
	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	7,20	2,90
	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	6,00	3,10
Motivación	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	5,40	4,10
	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	6,70	3,10
Relaciones Directivo-Colaborador	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	9,00	1,50

	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	9,00	1,00
	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	8,00	1,70
	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	8,80	1,00
Comunicación	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	8,50	1,30
	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	8,20	1,10
	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	8,20	1,20
	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores.	8,20	0,90
Trabajo en Equipo	El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	8,80	0,80
	El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	9,40	0,70
	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	8,50	1,30
	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	8,80	0,80
Ambiente de Trabajo	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	8,20	1,30

Tabla de Análisis de la dimensión personas en el área de gestión humana (Fuente: Resultados de Investigación)

Estilo de dirección identificado en el área de Gestión Humana:

Para la medición de las dos dimensiones que conforman el modelo propuesto por Sánchez (2009), se obtuvo el promedio de la dimensión Tareas (resultados) por medio de la sumatoria de los ítems 1,2,3,4,6,8,9,10,12,13,14,15,18,20,21,26 y su posterior división por 16; al igual que para la dimensión Personas (relaciones), la sumatoria de los ítems que conforman esta dimensión: 5,7,11,16,17,19,22,23,24,25,27,28,29,30,31,32,33,34,35 y se dividió por 19

Tabla 14: Análisis de las dimensiones de tareas y personas en el área de gestión humana

	DIMENSIÓN	
	Tareas	Personas
Total	6,5	7,8
Desv	2,6	1,6
PV	Medio- Alto	Medio- Alto

Tabla de Análisis de las dimensiones de tareas y personas (Fuente: Resultados de Investigación)

Una vez dados los resultados de ambas dimensiones, se ubicaron en el cuadrante del modelo propuesto por Sánchez (2009). La dimensión de Tareas (6,5) se encuentra en el eje X, y la dimensión de Personas (7,8) en el eje Y, por lo tanto, el estilo de dirección hallado fue Sinérgico

Cuadro: Ubicación del estilo de Dirección encontrado en el cuadrante del modelo

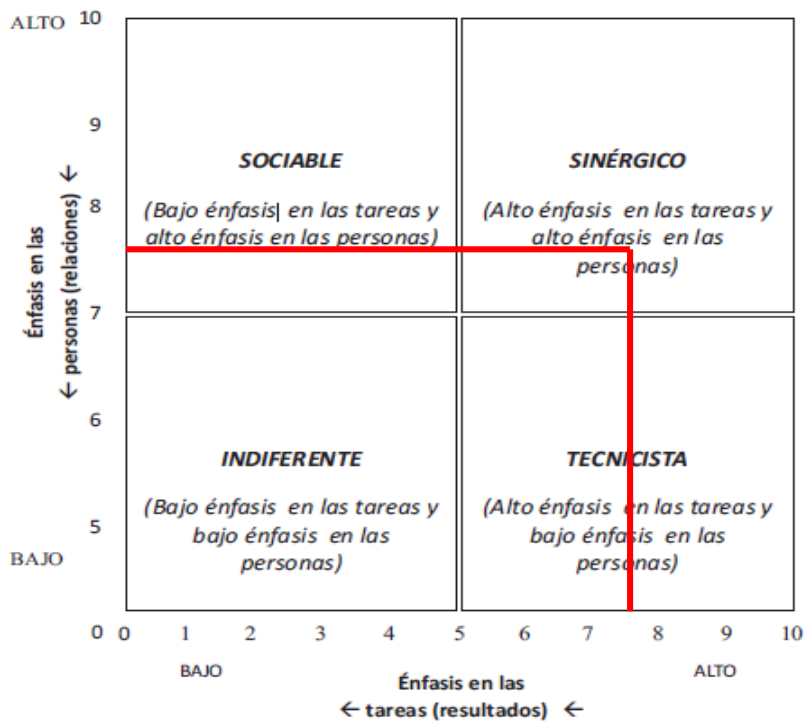


Figura 3: Gráfico de resultados del área de gestión humana (Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez 2009)

Área Financiera

Análisis de la dimensión Tareas en el área Financiera:

Con base a los datos hallados y en relación a la dimensión de Tareas, los encuestados refieren que: El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa (8,30) y siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo (7,20) para posteriormente hacer responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados (7,00)

En conclusión, se podría decir que en el área Financiera no se percibe un alto énfasis en las Tareas o resultados, sin embargo, podría presentar un estilo de liderazgo Tecnícista o Sinérgico, descartándose un estilo de dirección Indiferente y sociable.

Tabla 15: Análisis de la dimensión tareas en el área financiera

FINANCIERA			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Objetivos, Normas y Estándares	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar.	5,80	3,40
	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.	5,80	3,50
	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	6,20	3,70
Ordenes	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	7,20	3,10
	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.	5,80	3,20
Poder	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	8,30	2,90
	El jefe basa su poder en su carisma.	4,20	3,40
	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	4,20	3,70

	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	5,20	4,00
	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	5,10	3,00
Desempeño	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	5,20	3,10
	El jefe insiste en la obtención de resultados.	3,30	3,00
	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece.	7,00	3,00
Responsabilidades	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos.	6,40	3,20
	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	5,70	3,40
Control	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	5,10	3,40

El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	5,70	3,40
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------

Tabla de Análisis de la dimensión tareas en el área Financiera (Fuente: Resultados de Investigación)

Análisis de la dimensión Personas en el área Financiera:

De acuerdo con la información suministrada por los colaboradores del área Financiera respecto a la dimensión de Personas se podría decir que el jefe de área tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones (6,00); tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores a la hora de tomar decisiones (6.4).

En síntesis, se puede establecer que en el área Financiera de la organización manizaleña de producción se percibe un bajo énfasis en las personas o en las relaciones, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Indiferente o Tecnista, descartándose un estilo de dirección Sociable o Sinérgico.

Tabla 16: Análisis de la dimensión personas en el área financiera

FINANCIERA			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Toma de Decisiones	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	6,00	3,30
	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y le	6,40	3,60

	pide ideas a la hora de tomar decisiones.		
	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	5,00	3,70
	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	1,80	2,30
Motivación	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	2,80	3,40
	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	6,00	4,00
Relaciones Directivo-Colaborador	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	5,20	3,40
	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	4,10	3,70
	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	4,20	3,20
Comunicación	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	4,20	3,20

	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	4,30	3,20
	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	3,50	3,00
	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de los colaboradores.	5,50	3,60
Trabajo en Equipo	El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	5,00	4,00
	El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	5,70	3,80
	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	4,70	3,30
	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	4,20	3,60
Ambiente de Trabajo	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	4,20	3,80

Tabla de Análisis de la dimensión personas en el área Financiera (Fuente: Resultados de Investigación)

Estilo de dirección identificado en el área Financiera:

Para la medición de las dos dimensiones que conforman el modelo propuesto por Sánchez (2009), se obtuvo el promedio de la dimensión Tareas (resultados) por medio de la sumatoria de los ítems 1,2,3,4,6,8,9,10,12,13,14,15,18,20,21,26 y su posterior división por 16; al igual que

para la dimensión Personas (relaciones), la sumatoria de los ítems que conforman esta dimensión: 5,7,11,16,17,19,22,23,24,25,27,28,29,30,31,32,33,34,35 y se dividió por 19.

Tabla 17: Análisis de las dimensiones de tareas y personas en el área financiera

	DIMENSIÓN	
	Tareas	Personas
Total	5,5	3,5
Desv	3,3	3,4
PV	Medio-Bajo	Bajo

Tabla de Análisis de las dimensiones de tareas y personas (Fuente: Resultados de Investigación)

Una vez dados los resultados de ambas dimensiones, se ubicaron en el cuadrante del modelo propuesto por Sánchez (2009). La dimensión de Tareas (5,5) se encuentra en el eje X, y la dimensión de Personas (3.5) en el eje Y, por lo tanto, el estilo de dirección hallado fue **Tecnicista**.

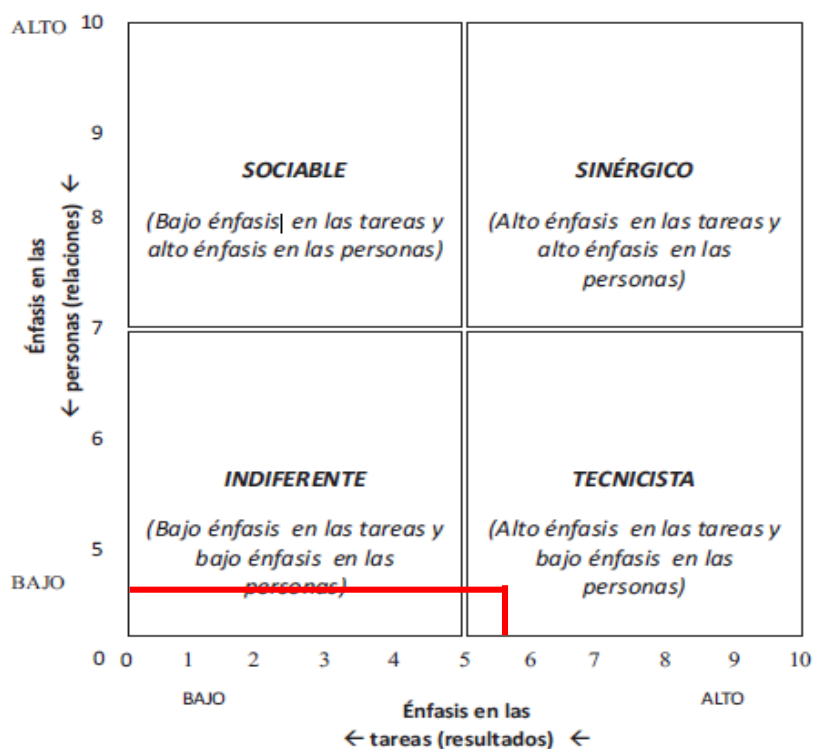


Figura 4: Grafico de resultados del área de financiera (Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez 2009)

Área Comercial

Análisis de la dimensión Tareas en el área Comercial:

Con base a los datos hallados y en relación a la dimensión de Tareas, los encuestados refieren que: El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar (9,2) y busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores (8.5) a fin de persistir en la obtención de resultados (8,6) con ayuda de la información derivada del desempeño, la cual, utiliza de forma constructiva y formativa (9.4).

En conclusión, se podría decir que en el área Comercial se percibe un alto énfasis en las Tareas o resultados, por lo que se podría presentar un estilo de liderazgo Tecnista o Sinérgico, descartándose un estilo de dirección Indiferente y sociable.

Tabla 18: Análisis de la dimensión tareas en el área comercial

COMERCIAL			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Objetivos, Normas y Estándares	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar.	9,20	0,80

	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades.	8,20	2,00
	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	8,50	1,50
Ordenes	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	7,60	2,00
	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto.	8,10	1,70
	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa.	6,50	3,00
	El jefe basa su poder en su carisma.	8,10	2,10
Poder	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	6,60	4,30
	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	8,10	3,00
Desempeño	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus	7,10	3,40

colaboradores.

	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	9,40	0,80
	El jefe insiste en la obtención de resultados.	8,60	2,10
	El jefe hace responsable a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que el mismo les establece.	7,20	2,70
Responsabilidades	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos.	7,50	1,80
	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	7,70	2,70
	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	8,00	1,50
Control	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al	6,30	3,10

desempeño de sus
colaboradores.

Tabla de análisis de la dimensión tareas en el área comercial (Fuente: Resultados de Investigación)

Análisis de la dimensión Personas en el área Comercial:

De acuerdo con la información suministrada por los colaboradores del área Comercial respecto a la dimensión de personas se podría decir que El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y le pide ideas a la hora de tomar decisiones (9.6); así como también, sostiene buenas relaciones con sus colaboradores (9.7).

Además de ello, los colaboradores perciben que el jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de ellos (9.3) e inspira confianza (9.1).

En síntesis, se puede establecer que en el área Comercial de la organización manizaleña de producción se percibe un alto énfasis en las Personas o en las relaciones, por lo que se puede presentar un estilo de dirección Sinérgico o Sociable, descartándose un estilo de dirección Indiferente o Tecnicista.

Tabla 19: Análisis de la dimensión personas en el área comercial

COMERCIAL			
Variable	Ítems	Media	Desv. típ.
Toma De Decisiones	El jefe tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones.	8,70	1,60

	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	9,60	0,70
	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	9,30	8,00
	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	2,00	3,00
Motivación	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	9,10	1,40
	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	9,70	0,60
Relacione Directivo-Colaborador	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	9,70	0,40
	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	9,20	1,50
	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	9,00	1,10
Comunicación	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores.	7,40	3,20
	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	8,70	1,30
	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	9,10	1,10
Trabajo en Equipo	El jefe propende por un alto nivel del compromiso de parte de	9,30	1,10

	los colaboradores.		
	El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	8,70	1,90
	El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	9,10	1,60
	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	8,80	1,60
	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	8,20	1,80
Ambiente de Trabajo	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	7,10	2,80

Tabla de Análisis de la dimensión personas en el área comercial (Fuente: Resultados de Investigación)

Estilo de dirección identificado en el área Comercial:

Para la medición de las dos dimensiones que conforman el modelo propuesto por Sánchez (2009), se obtuvo el promedio de la dimensión Tareas (resultados) por medio de la sumatoria de los ítems 1,2,3,4,6,8,9,10,12,13,14,15,18,20,21,26 y su posterior división por 16; al igual que para la dimensión Personas (relaciones), la sumatoria de los ítems que conforman esta dimensión: 5,7,11,16,17,19,22,23,24,25,27,28,29,30,31,32,33,34,35 y se dividió por 19.

Tabla 20: Análisis de las dimensiones de tareas y personas en el área comercial

	DIMENSIÓN	
	Tareas	Personas
Total	7,4	8,8
Desv	2,2	1,9
PV	Alto	Alto

Tabla de análisis de las dimensiones de tareas y personas (Fuente: Resultados de Investigación)

Una vez dados los resultados de ambas dimensiones, se ubicaron en el cuadrante del modelo propuesto por Sánchez (2009). La dimensión de Tareas (7.4) se encuentra en el eje X, y la dimensión Personas (8.8) en el eje Y, por lo tanto, el estilo de dirección hallado fue Sinérgico.

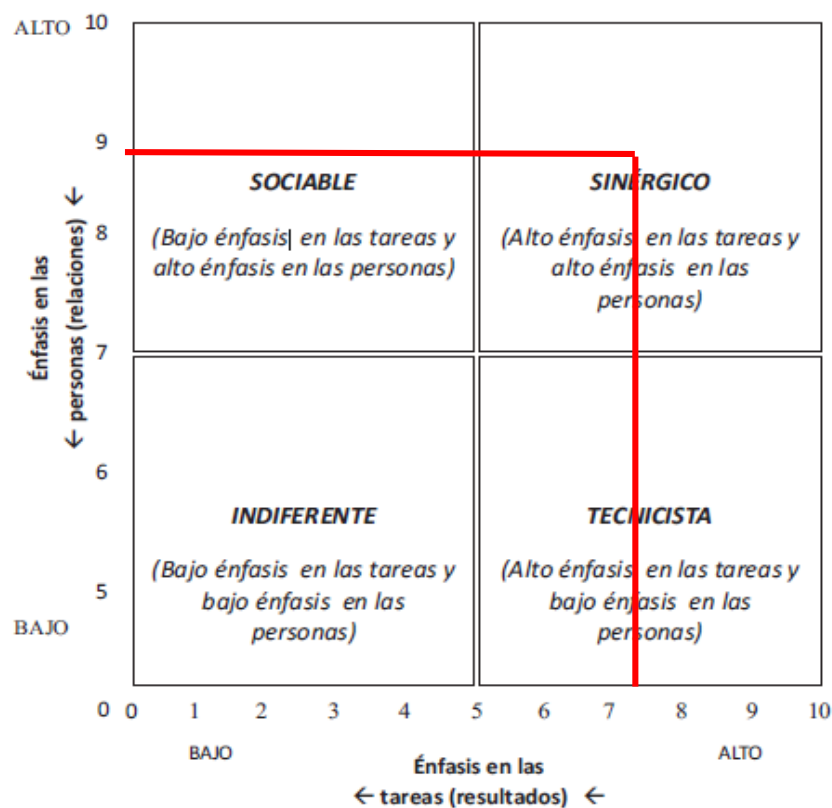


Figura 5: Gráfico de resultados del área comercial (Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez

2009)

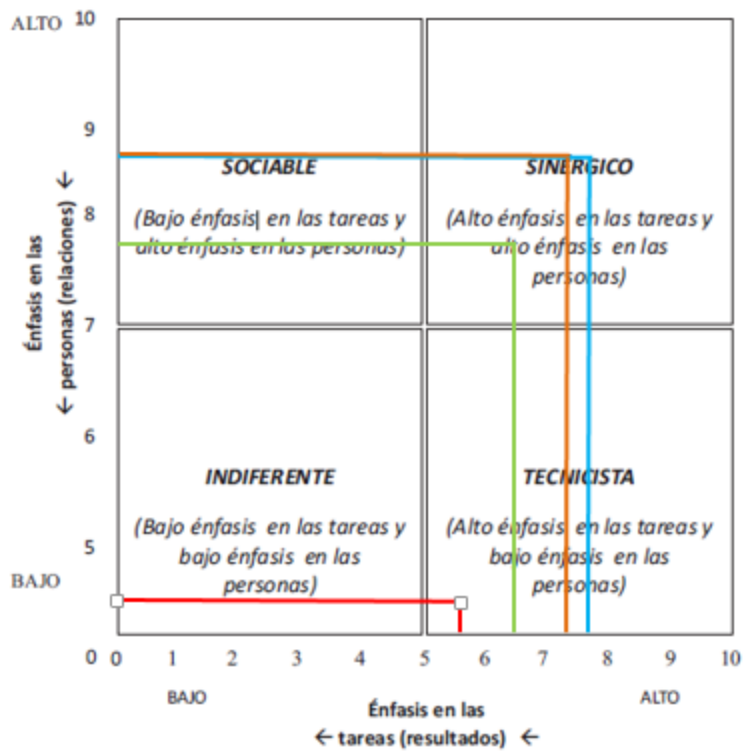


Figura 6: Figura Resumen de Estilos de Liderazgo (Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez 2009)

Tabla 21: Resumen de Estilos de Liderazgo

AREA	COLOR	ESTILO DE LIDERAZGO
Calidad		Sinérgico
Gestión Humana		Sinérgico
Financiera		Tecnicista
Comercial		Sinérgico

Tabla Resumen de Estilos de Liderazgo (Fuente: Resultados de Investigación)

Nivel de Estrés

Obtención del Puntaje Bruto Total Calidad

La obtención del puntaje bruto se lleva a cabo una vez que se ha realizado la calificación de los ítems del cuestionario, posteriormente, se procede a realizar la sumatoria de los subtotaes correspondientes a los promedios obtenidos en el área de Calidad.

Tabla 22: Obtención del Puntaje Bruto Total en Calidad

CALIDAD		
Ítems	Promedio	Puntaje Promedio
1,2,3,4,5,6,7,8	0,7	2,8
9,10,11,12	0,5	1,5
13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	0,6	1,2
23,24,25,26,27,28,29,30,31	0,5	0,5
Puntaje Bruto Total		6

Tabla de obtención del Puntaje Bruto Total en Calidad (Fuente: Resultados de Investigación)

- a. El puntaje promedio de los ítems 1 al 8 se multiplica por 4
- b. El puntaje promedio de los ítems 9 al 12 se multiplica por 3
- c. El puntaje promedio de los ítems 13 al 22 se multiplica por 2
- d. El promedio de los ítems del 23 al 31

Transformación del puntaje bruto total

Obtenido el puntaje bruto total, se realizó la conversión de éste, y este a su vez, permitió tener la comparación del puntaje obtenido de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Puntaje\ Transformado = \frac{Puntaje\ Bruto\ total}{61,16} * 100$$

Dando como resultado un puntaje transformado de **9.8**

Comparación del puntaje transformado en la tabla de baremos

Dado que el valor obtenido fue 9.8 se ubicó en el rango de 7.9 a 12,6; de ahí que el nivel de estrés en el área de Calidad es **bajo**.

Obtención del Puntaje Bruto Total Gestión Humana

La obtención del puntaje bruto se lleva a cabo una vez que se ha realizado la calificación de los ítems del cuestionario, posteriormente, se procede a realizar la sumatoria de los subtotaes correspondientes a los promedios obtenidos en el área de Gestión Humana.

Tabla 23: Obtención del puntaje bruto total en gestión humana

GESTIÓN HUMANA		
Ítems	Promedio	Puntaje Promedio
1,2,3,4,5,6,7,8	1	4
9,10,11,12	1,2	3,6
13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	0,8	1,6
23,24,25,26,27,28,29,30,31	0,9	0,9
Puntaje Bruto Total		10,1

Tabla de Obtención del puntaje bruto total en gestión humana (Fuente: Resultados de Investigación)

- a. El puntaje promedio de los ítems 1 al 8 se multiplica por 4
- b. El puntaje promedio de los ítems 9 al 12 se multiplica por 3
- c. El puntaje promedio de los ítems 13 al 22 se multiplica por 2
- d. El promedio de los ítems del 23 al 31

Transformación del puntaje bruto total

Obtenido el puntaje bruto total, se realizó la conversión de éste, y este a su vez, permitió tener la comparación del puntaje obtenido de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje Transformado} = \frac{\text{Puntaje Bruto total}}{61,16} * 100$$

Dando como resultado un puntaje transformado de **16.5**

Comparación del puntaje transformado en la tabla de baremos

Dado que el valor obtenido fue 16.5 se ubicó en el rango 12,7 a 17,7 de ahí que el nivel de estrés en el área de Gestión Humana es **medio**.

Obtención del Puntaje Bruto Total Financiera

La obtención del puntaje bruto se lleva a cabo una vez que se ha realizado la calificación de los ítems del cuestionario, posteriormente, se procede a realizar la sumatoria de los subtotales correspondientes a los promedios obtenidos en el área Financiera.

Tabla 24: Obtención del puntaje bruto total del área financiera

FINANCIERA		
Ítems	Promedio	Puntaje Promedio
1,2,3,4,5,6,7,8	1,7	6,8
9,10,11,12	1,2	3,6
13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	1,6	3,2
23,24,25,26,27,28,29,30,31	1,2	1,2
Puntaje Bruto Total		14,8

Tabla de obtención del puntaje bruto total del área financiera (Fuente: Resultados de Investigación)

- a. El puntaje promedio de los ítems 1 al 8 se multiplica por 4
- b. El puntaje promedio de los ítems 9 al 12 se multiplica por 3
- c. El puntaje promedio de los ítems 13 al 22 se multiplica por 2
- d. El promedio de los ítems del 23 al 31

Transformación del puntaje bruto total

Obtenido el puntaje bruto total, se realizó la conversión de éste, y este a su vez, permitió tener la comparación del puntaje obtenido de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Puntaje\ Transformado = \frac{Puntaje\ Bruto\ total}{61,16} * 100$$

Dando como resultado un puntaje transformado de **24,1**

Comparación del puntaje transformado en la tabla de baremos

Dado que el valor obtenido fue 24.1 se ubicó en el rango de 17,85 a 25,0; de ahí que el nivel de estrés en el área Financiera es **alto**.

Obtención del Puntaje Bruto Total Comercial

La obtención del puntaje bruto se lleva a cabo una vez que se ha realizado la calificación de los ítems del cuestionario, posteriormente, se procede a realizar la sumatoria de los subtotales correspondientes a los promedios obtenidos en el área Comercial.

Tabla 25: Obtención del puntaje bruto total en comercial

COMERCIAL		
Items	Promedio	Puntaje Promedio
1,2,3,4,5,6,7,8	0,6	2,4
9,10,11,12	0,7	2,1
13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	0,4	0,8
23,24,25,26,27,28,29,30,31	0,6	0,6
Puntaje Bruto Total		5,9

Tabla de Obtención del puntaje bruto total en comercial (Fuente: Resultados de Investigación)

- a. El puntaje promedio de los ítems 1 al 8 se multiplica por 4
- b. El puntaje promedio de los ítems 9 al 12 se multiplica por 3
- c. El puntaje promedio de los ítems 13 al 22 se multiplica por 2
- d. El promedio de los ítems del 23 al 31

Transformación del puntaje bruto total

Obtenido el puntaje bruto total, se realizó la conversión de éste, y este a su vez, permitió tener la comparación del puntaje obtenido de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Puntaje\ Transformado = \frac{Puntaje\ Bruto\ total}{61,16} * 100$$

Dando como resultado un puntaje transformado de **9.6**

Comparación del puntaje transformado en la tabla de baremos

Dado que el valor obtenido fue 9.6 se ubicó en el rango 7,9 a 12,6; de ahí que el nivel de estrés en el área Comercial es **bajo**.

Tabla 26: Resultados a Nivel de Estrés por áreas

AREA	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE ESTRÉS
Calidad	9,8	Bajo
Gestión Humana	16,5	Medio
Financiera	24,1	Alto
Comercial	9,6	Bajo
Total	15	Medio

Tabla de Resultados a nivel de estrés por áreas (Fuente: Resultados de Investigación)

9. Discusión

Tal como lo mencionaba Weber (1964) y Likert (1965) no existe o no es posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puros, sino que, por el contrario, es posible encontrar diversas combinaciones y sub culturas al interior de las organizaciones.

Come se pudo evidenciar en la presentación de resultados y hallazgos en tres de las 4 áreas estudiadas se encontró un estilo de liderazgo Sinérgico, lo cual según Sánchez (2009), es un direccionamiento hacia los resultados (tareas) al igual que a las personas (relaciones). El autor plantea que este tipo de estilo facilita la competitividad y mejora el clima organizacional puesto que es tendiente a ser participativo y a promueve el trabajo en equipo.

La importancia, precisión y asertividad caracterizan la forma a través de la cual el jefe inmediato imparte las órdenes a sus colaboradores, ordenes que además son en gran medida flexibles y abiertas ante posibles cambios aportantes; la forma de retroalimentación de este tipo de personas es constructiva y formativa, y suelen depositar gran confianza en sus trabajadores.

El poder que ostenta el dirigente es equilibrado y en los aspectos formales e informales, su rol es imperante para gestionar la coevolución y coordinación de las relaciones al interior y exterior del grupo a fin de lograr un excelente desempeño en la consecución de metas.

Por otra parte, se pudo evidenciar que en el área Financiera se halló un estilo de liderazgo tecnicista, el cual hace referencia a grosso modo a un direccionamiento orientado altamente a las tareas, con bajo énfasis en las personas.

Sánchez (2009) describe este tipo de dirigentes como autócratas, poco participativos y de una manera u otra, intransigentes ante la opinión de los demás, es por ello que se remite mayormente a la fijación de indicadores y presión sobre estos, para la obtención de resultados. Lo cual, podría ser un factor estresor que repercute en los altos niveles de riesgo psicosocial presentados en la dimensión de liderazgo y relaciones sociales.

La idea de trabajo en equipo es inexistente según el autor, además, el tipo de confianza que deposita en los colaboradores es prácticamente nulo. El ambiente laboral, se puede decir que es de desconfianza, hostilidad y a menudo frustración.

Este tipo de dirigente promueve y gestiona su área a través de una comunicación mayormente descendente, desentendiéndose de cierta manera de sus colaboradores y ejerce su poder de manera formal, es decir, por el cargo que ostenta en la organización empresarial; presentando así, un cuadro donde las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, y la motivación de sus personas a cargo podrían verse afectadas dadas las condiciones.

Ahora bien, como se pudo apreciar anteriormente en los hallazgos y resultados, se identificaron tres tipos de niveles de estrés en el área administrativa de la organización manizaleña de producción. El primero fue bajo, presente en el área de Calidad y Comercial; el

segundo fue medio, y se situó en el área de Gestión Humana de la organización; y el último hallado en el área Financiera fue denominado alto.

De acuerdo a los resultados, se puede evidenciar que las dos áreas que obtuvieron un mayor promedio en las dimensiones propuestas por Sánchez (2009), Tareas (Resultados) y Personas (Relaciones) fueron aquellas que sacaron el nivel de estrés denominado como bajo según el Cuestionario para la Evaluación del Estrés – Tercera Versión, lo cual estaría en concordancia con lo que concluye Rodrigo Yañez Gallardo (2010), Mallén Arenas Carmona y Miguel Ripoll Novales (después de haber evaluado una muestra cercana a los 350 trabajadores), donde indican que los jefes deberían preocuparse no solo por los resultados, si no también, por cultivar sus relaciones interpersonales de confianza con sus colaboradores y estar atentos al bienestar emocional de estos, con lo cual, se podría llegar a que los colaboradores estén menos propensos al estrés negativo derivado del riesgo psicosocial presente en la empresa, pues tal como lo expresan los resultados, los líderes con menos énfasis en las personas presentan una mayor probabilidad de desencadenar consecuencias como un alto nivel de estrés. Factor que de una manera u otra aumenta el riesgo psicosocial intralaboral de la organización manizaleña de producción.

El área de Gestión Humana obtuvo un nivel de estrés Medio, y en comparativa con el estilo de liderazgo presentado se podrían observar que, a pesar de ser un direccionamiento Sinérgico, se encuentra relativamente cerca de presentar un estilo tecnicista y/o indiferente dado que sus promedios están muy por debajo a los de las áreas anteriormente mencionadas.

El área Financiera presentó un nivel de estrés Alto, su estilo de liderazgo según el estudio fue tecnicista, es decir, alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas, lo cual converge con

lo descrito anteriormente. De acuerdo con Blake y Mounton (1973), existen dos tipos de liderazgo, el centrado en las personas y el centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

El liderazgo centrado en las personas, persuade a los colaboradores para lograr metas comunes y generar compromiso y satisfacción en los equipos, por lo cual promueve la productividad de la empresa, y el buen desempeño de los trabajadores en un buen clima organizacional. En cambio, el estilo centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales, pueden descuidar aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras características relacionadas con la satisfacción y bienestar del colaborador, y si, en todas las organizaciones existe una serie de factores que permean cada uno de los trabajadores que laboran en ellas. Estas características no son percibidas fácilmente, son intangibles y se encuentran inmersas en las dinámicas de todas las empresas. Sin embargo, Gracias a la investigación y particularmente a los avances en los temas relacionados con SST, hoy en día se puede contar con herramientas que ayudan a tener diagnósticos más válidos para todos estos factores de riesgo psicosocial que hoy por hoy en Colombia están reglamentados por la resolución 2646 de 2008 donde se crean todas las disposiciones para diagnosticar, intervenir y controlar todos FRP que puedan llegar a afectar a los integrantes de una organización.

10. Plan de intervención

Con base al proceso investigativo (estudio, aplicación de los instrumentos, recolección de información y análisis de datos) de la presente propuesta de intervención, y dando cumplimiento al objetivo específico propuesto en un principio, (Diseñar una propuesta de intervención que

permita potenciar los factores protectores y disminuir los niveles de estrés.), se presentan algunas propuestas con la pretensión de responder a las necesidades evidenciadas en los resultados y análisis de la información a la luz de la resolución 2646 de 2008. Teniendo en cuenta a su vez, que la organización en estudio cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo donde se contempla una política clara dirigida a prevenir el acoso laboral, y cuenta con códigos y manuales de convivencia donde se identifican los comportamientos aceptables y no aceptables en la empresa.

De tal manera, se plantea un plan estratégico de intervención de factores psicosociales (en específico el liderazgo) dando por sentado el compromiso por la alta gerencia y sus directivos, a fin de establecer una participación conjunta e interdisciplinar con base a los datos hallados, la realidad histórica de la empresa, su cultura y clima organizacional; buscando encaminar a los líderes a mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores.

Todo lo anterior se abordará mediante la adecuación de herramientas y dinámicas de trabajo ya existentes en otras áreas, así como también de otras nuevas que la complementaran.

10.1 Plan Estratégico de Líderes y Liderazgo

Políticas de bienestar:

Con ello se hace referencia a las buenas prácticas que incluyen la participación de los integrantes de área administrativa de forma activa, encuentros de integración, espacios libres para la comunicación y una serie de políticas encaminadas a la comunicación oportuna y

participativa entre líderes y colaboradores basada en una perspectiva de coevolución.

Responsable: la responsabilidad está encabezada en el gerente general y el área de gestión humana, sin embargo, por ser este un tema tan importante y complejo de controlar, se hacen responsables todos los actores del área administrativa de la organización, en especial aquellos que tengan facultades directivas

Actividades: Elaboración, diseño y gestión de una política organizacional basada en los principios de buenas prácticas de líderes y relacionamiento con el otro; soportada en la documentación y difusión de prácticas exitosas de áreas adyacentes en pro del mejoramiento continuo de las áreas per se. De manera tal que se concientice, forme, capacite y entrene a los líderes de cada área en experiencias exitosas emergidas desde y para la organización.

También adyacente a dicha actividad se elaborará, diseñara y gestionara desde el área de gestión humana, un sistema de evaluación para que los jefes sean evaluados por sus colaboradores, ello con el fin de incursionar en un sistema de retroalimentación bidireccional y una serie de encuentros periódicos donde se tratarán temas de interés frente a las funciones, desarrollo de competencias, disponibilidad y actitud frente al trabajo y retos a emprender de los colaboradores y sus áreas.

Tiempo de implementación: 6 meses

Costo de implementación: 4.000.000

10.2 Team Building

Se trata de organizar actividades para fomentar el trabajo en equipo y la cohesión entre los trabajadores y líderes con el objetivo de mejorar la coordinación entre ellos y la relación

con la empresa. Dichos encuentros se generan en horarios diferentes a los habituales de trabajo, con el fin de hacerlos sentir un poco informal, y trasladar la sensación de tiempo de ocio con compañeros de oficina. De manera tal que no se “pierden” horas de labor y los colaboradores de una manera u otra demuestran el interés y compromiso por el cambio en actividades que muy probablemente no se han aprestado hasta el momento.

Responsable: la responsabilidad está encabezada por los jefes y/o directores de área y el área de Gestión Humana. Así como también, por las partes involucradas en lo que respecta al compromiso y disponibilidad para ejecutar las actividades.

Actividades:

“De naturaleza positiva. ¿Sabes ver las fortalezas de tus compañeros? Esta actividad tiene como misión derribar estereotipos que pueden dificultar el trabajo cooperativo. Se forma un círculo, y los participantes salen al centro explicando con argumentos sus gustos, forma de ser y lo que cambiarían de ellos mismos; el resto de miembros toman nota. Después todos se reúnen en equipos y debaten para poner ‘etiquetas’ positivas a los compañeros. Por ejemplo, un perezoso no es sino una persona con mucho mundo interior, y un charlatán es quien siempre anima a los que tienen problemas. Todo es cuestión de percepción, al final, cualquiera puede aportar cosas positivas”.

El juego de la etiqueta: Se crean dos equipos donde cada miembro comparta con su grupo sus fortalezas y habilidades personales. Una vez hecho esto cada grupo deberá crear una persona ficticia combinando los mejores atributos de cada uno. La persona imaginaria deberá tener un nombre, un aspecto físico, una historia personal... y el equipo deberá destacar todo lo que puede hacer con sus virtudes y habilidades, y cómo le ayudan profesionalmente.

Su propósito será permitir a los colaboradores, jefes y/o directivos el conocerse mejor, además de entender que como área son capaces de unir potencialidades y ser mucho más competentes, que si trabajan solos y aislados de su área de incumbencia.

Tiempo de implementación: 4 meses

Costo de implementación: 2.500.000

Tabla 27: Plan de intervención

	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO DE IMPLEMENTACION
PLAN ESTRATEGICO DE LÍDERES Y LIDERAZGO	POLITICAS DE BIENESTAR Con ello se hace referencia a las buenas prácticas que incluyen la participación de los integrantes de área administrativa de forma activa, encuentros de integración, espacios libres para la comunicación y una serie de políticas encaminadas a la comunicación oportuna y participativa entre los actores.	La responsabilidad está encabezada en el gerente general y el área de gestión humana, sin embargo, por ser este un tema tan importante y complejo de controlar, se hacen responsables todos los actores del área administrativa de la organización, en especial aquellos que tengan facultades directivas.	Elaboración, diseño y gestión de una política organizacional basada en los principios de buenas prácticas de líderes y relacionamiento con el otro; soportada en la documentación y difusión de prácticas exitosas de áreas adyacentes en pro del mejoramiento continuo de las áreas per se. - Se elaborará, diseñara y gestionara desde el área gestión humana, un sistema de evaluación de para que los jefes sean evaluados por sus colaboradores, ello con el fin de hallar un sistema de retroalimentación bidireccional y una serie de encuentros periódicos donde se tratarán temas de interés frente a las funciones, desarrollo de competencias, disponibilidad y actitud frente al trabajo y retos a emprender.	6 Meses	\$4.000.000
PLAN ESTRATEGICO DE LÍDERES Y LIDERAZGO	TEAM BUILDING Se trata de organizar actividades para fomentar el trabajo en equipo y la cohesión entre los trabajadores y líderes con el objetivo de mejorar la coordinación entre ellos y la relación con la empresa. Dichos encuentros se generan en horarios diferentes a los habituales de trabajo, con el fin de hacerlos sentir un poco informal, y trasladar la sensación de tiempo de ocio con compañeros de oficina.	La responsabilidad está encabezada por los Jefes y/o Directores de área y el área de Gestión Humana. Así como también, por las partes involucradas en lo que respecta al compromiso y disponibilidad para ejecutar las actividades.	1. “De naturaleza positiva. Se forma un círculo, y los participantes salen al centro explicando con argumentos sus gustos, forma de ser y lo que cambiarían de ellos mismos; el resto de miembros toman nota. Después todos se reúnen en equipos y debaten para poner ‘etiquetas’ positivas a los compañeros. 2. El juego de la etiqueta: Se crean dos equipos donde cada miembro comparta con su grupo sus fortalezas y habilidades personales. Una vez hecho esto cada grupo deberá crear una persona ficticia combinando los mejores atributos de cada uno. La persona imaginaria deberá tener un nombre, un aspecto físico, una historia personal... y el equipo deberá destacar todo lo que puede hacer con sus virtudes y habilidades, y cómo le ayudan profesionalmente.	4 Meses	\$2.500.000

Tabla de plan de intervención (Fuente: Elaboración propia)

11. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de la información obtenida como resultado de la aplicación de los instrumentos (Estilos de Liderazgo y Cuestionario para el estrés 3^o Versión) en la propuesta de intervención llevada a cabo en la organización Manizaleña de producción, se pudo concluir que el estilo predominante en el área de Calidad, Gestión Humana y Comercial es Sinérgico, mientras que en el área Financiera de la empresa se hace evidente un estilo de dirección Tecnista.

Coexisten tres diferentes tipos de niveles de estrés en el área administrativa, en nivel bajo se encuentran el área de Calidad y Comercial, el área de Gestión Humana presentó un estrés denominado medio y el área Financiera según el instrumento posee un nivel de estrés alto.

Se halló que los líderes con menor énfasis en las personas (relaciones) y en las tareas (resultados) presentan el mayor nivel de estrés.

El proceso metodológico ejecutado durante la propuesta de intervención se basó en una investigación rigurosa de carácter no experimental realizada a personas del área administrativa de una organización Manizaleña de producción. Esta se enmarcó en la aplicación de dos instrumentos que posteriormente dieron lugar a un diagnóstico preliminar que permitió realizar una propuesta de intervención basada en datos objetivos con base a los hechos.

Al realizar la propuesta de intervención, una de las cosas más importantes fue el analizar de manera estratégica, como los estilos de liderazgo pueden desencadenar respuestas y consecuencias aversivas para los colaboradores, afectando desde su bienestar físico y psicológico hasta el entorno que lo rodea. Accionando así, pautas dirigidas a enriquecer y enfocar el plan de intervención.

Este trabajo de grado constituye la materialización de los conocimientos adquiridos durante toda la especialización en Gerencia de la SST. Es la fase cumbre de experiencias que han enriquecido nuestra formación, especialmente en relación con los tipos de liderazgo como factor de riesgo psicosocial y el estrés que pueden generar estos.

La propuesta de intervención constituye la praxis de los conocimientos adquiridos durante este último año. Fue muy exigente y representativa a nivel académico y personal, ya que, a partir de las asesorías, experiencias, vivencias y metodologías utilizadas, se pudo realizar un paralelo entre lo teórico y la realidad vivida al interior de las empresas. De igual forma dio paso a ampliar la percepción frente al rol que cumple un Gerente en SST y las responsabilidades éticas, legales y conciénciales que se adquieren al asumir el reto y responsabilidad de dicho rol.

12. Referencias Bibliográficas

- Arbaiza, L. (2018). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Madrid: Alfaomega.
- Benavides, F., et al. (2002). *Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas*. Colombia.
- Bolaños, A. (2013). *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial*. Manizales.
- Cardona, L & Montoya, L. (2013). *Caracterización del estilo de dirección y el nivel de estrés laboral percibido en pequeñas empresas de calzado (maquilas de una multinacional) de la ciudad de Manizales*.
- Carayon, P., Haims, M. & Yang, C. (2001). *Psychosocial work factors and work organization*. *The International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*. London.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5 ed. México: Mc Graw Hill.
- Ministerio de la Protección Social (2003). *Estudio nacional de salud mental*. Bogotá.
- Presidencia de Colombia (1994). *Decreto 1295. Sistema General de Riesgos Profesionales*.
- Recuperado de:
- http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.htm
- Presidencia de Colombia (2014). *Decreto 1477*. Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales. Recuperado de:
- http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1477_del_5_de_agosto_de_2014.pdf/b526be63-28ee-8a0d-9014-8b5d7b299500

Presidencia de Colombia (2014). *Decreto 1443*. Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Recuperado de:

http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

Min Salud (2013). *Ley 1616*. Salud Mental. Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1616-del-21-de-enero-2013.pdf>

Congreso de Colombia (1915). *Ley 57*. Definición de accidente de trabajo. Recuperado de:
<http://www.suinjuriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1609446>

Congreso de Colombia (2006). *Ley 1010*. Acoso laboral. Recuperado de:

http://capacitacion.univalle.edu.co/Material_Lectura/Ley+1010-06-+Acoso+laboral.pdf

Congreso de Colombia (2012). *Ley 1562*. Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Cooper R. K. & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.

Jiménez, B. M. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma.

Kalimo, R (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: OMS.

Kottak, C. P. (2002). *Antropología cultural*. 9 ed. Madrid: Mc Graw Hill.

Leibovich, N. (2013). *Evaluación psicológica del estrés por inestabilidad laboral*. Madrid: Paidós.

Instituto del Seguro Social (1996). *Factores de riesgo psicosocial: Documento técnico*. Santafé de Bogotá: Libros y Libres.

Martínez, A. (2007). *Riesgos psicosociales. Repercusión neurológica del estrés*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Ministerio de la Protección Social (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosociales*. Bogotá.

Moreno, B & Báez, C. (2010). *Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control*. Madrid.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

OIT/OMS (1984). *Identificación y Control de los Factores Psicosociales Nocivos en el Trabajo*. Ginebra.

OMS (2008). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*. Ginebra.

Ministerio del Trabajo (1989). *Resolución 1016*. Programas de Salud Ocupacional. Bogotá.

Ministerio de la Protección Social (2008). *Resolución 2646*. Por la cual se establecen las disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitorio permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Roozeboom, M. B., Houtman, I., & Van DenBossche, S. (2008). *Monitoring Psychosocial Risks at work.I*. En: S.Leka&Cox, T. (eds.), *The European Framework for psychosocial Risk management: Prima-EF*. Nottingham: I-Who.

Sánchez, M. (2007). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización*. Cali: Universidad del Valle.

Sánchez M. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*?. Buenos Aires: Granica / Vergara.

Vargas, M. (2005). *Estrés y enfermedad*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

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

Villalobos, G., Rivera, L. & Mejía, J. (2000). *Estudio de Morbilidad Mental y Factores Psicosociales*. Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Pontificia Universidad Javeriana.

13. Anexos

Anexos I: Instrumento de caracterización de Estilos de Liderazgo

1	El jefe trabaja por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben alcanzar cada uno de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	El jefe estimula la implementación de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	El jefe busca que existan descripciones exactas del trabajo a realizar por sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	El jefe siempre emite órdenes a sus colaboradores en el desarrollo del trabajo.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	El jefe siempre emite órdenes con carácter flexible o abierto	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	El jefe basa su poder en el cargo que ocupa en la empresa	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	El jefe basa su poder en su carisma.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8	El jefe logra la obediencia de sus colaboradores debido a su capacidad para otorgar recompensas o castigos.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
9	El jefe hace uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
10	El jefe promueve el establecimiento de indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
11	El jefe utiliza la información del desempeño de sus colaboradores con carácter constructivo y formativo.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
12	El jefe insiste en la obtención de resultados.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
13	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la ejecución de las tareas en los términos que el mismo les establece.	Completamente en desacuerdo													Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

14	El jefe hace responsables a sus colaboradores por la presentación de resultados en los términos que él mismo les establece.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
15	El jefe tiene clara la manera cómo se deben tomar las decisiones.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
16	El jefe tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y les pide ideas a la hora de tomar decisiones.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
17	El jefe procura que las decisiones se tomen en consenso.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
18	El jefe trabaja por la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
19	El jefe utiliza indicadores cualitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
20	El jefe utiliza indicadores cuantitativos para realizar el seguimiento al desempeño de sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

21	El jefe utiliza incentivos materiales y económicos para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
22	El jefe utiliza las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
23	El jefe se mantiene en contacto directo con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
24	El jefe sostiene buenas relaciones con sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
25	El jefe trabaja para que existan buenas relaciones entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
26	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores.	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
27	El jefe promueve que la comunicación fluya desde los cargos inferiores hacia los superiores	Completamente en desacuerdo												Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

28	El jefe promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29	El jefe incentiva el trabajo en equipo.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30	El jefe propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31	El jefe muestra confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32	El jefe inspira confianza en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33	El jefe promueve la colaboración entre sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
34	El jefe genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
35	El jefe se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores.	Completamente en desacuerdo											Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Anexos II: Cuestionario para el estrés 3º versión

Malestares	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular.				
2. Problemas gastrointestinales, úlcera péptica, acidez, problemas digestivos o del colon.				
3. Problemas respiratorios.				
4. Dolor de cabeza.				
5. Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche.				
6. Palpitaciones en el pecho o problemas cardíacos.				
7. Cambios fuertes del apetito.				
8. Problemas relacionados con la función de los órganos genitales (impotencia, frigidez).				
9. Dificultad en las relaciones familiares.				
10. Dificultad para permanecer quieto o dificultad para iniciar actividades.				
11. Dificultad en las relaciones con otras personas				
12. Sensación de aislamiento y desinterés.				
13. Sentimiento de sobrecarga de trabajo.				

14. Dificultad para concentrarse, olvidos frecuentes.				
15. Aumento en el número de accidentes de trabajo.				
16. Sentimiento de frustración, de no haber hecho lo que se quería en la vida.				
17. Cansancio, tedio o desgano.				
18. Disminución del rendimiento en el trabajo o poca creatividad.				
19. Deseo de no asistir al trabajo.				
20. Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace.				
21. Dificultad para tomar decisiones.				
22. Deseo de cambiar de empleo.				
23. Sentimiento de soledad y miedo.				
24. Sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos.				
25. Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza				
26. Consumo de drogas para aliviar la tensión o los nervios.				
27. Sentimientos de que "no vale nada", o " no sirve para nada".				
28. Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo.				
29. Sentimiento de que está perdiendo la razón.				
30. Comportamientos rígidos, obstinación o terquedad.				
31. Sensación de no poder manejar los problemas de la vida.				

Anexo III: Consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del evaluado o evaluada: _____

Fecha de diligenciamiento: _____ **Número de cédula o T.I:** _____

Área: _____

Nombre del Psicólogo: _____

Este documento denominado **consentimiento informado** se realiza como cumplimiento a las normativas constitucionales de la ley 1090 del 2006 que regula el ejercicio del psicólogo y sus procesos de evaluación y valoración mental, que para efectos de este documento tendrá el rol de ser psicólogo y será parte de un ejercicio académico.

Así entonces declaro:

A) Se me ha puesto en conocimiento las implicaciones y condiciones del proceso de evaluación y valoración a ser realizado.

B) Doy fe que él profesional me explicó los diferentes pasos del proceso de evaluación, así como el tiempo aproximado de duración de la evaluación y el manejo discrecional de la información obtenida.

C) Entiendo que la evaluación que se me va aplicar no es un proceso de terapia o de diagnóstico clínico.

Para tal efecto diligencio los siguientes cuestionarios:

1. Cuestionario niveles de estrés.

2. Cuestionario de estilos de liderazgo.

Leído todo lo anterior, manifiesto, estar informado y claro en el procedimiento a seguir descrito en este documento, antes de firmarlo y declaro participar de forma activa, libre y voluntaria.

Evaluated o evaluada

No de Cédula:

Psicólogo.