



Descripción de Estrategias Correctivas Para El Mejoramiento de las Relaciones
Interpersonales en el Trabajo en Líderes de INPROSALUD

Parra Barco, Sandra Patricia
Ramos Flórez, Luisa Fernanda

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo
Opción de grado
Noviembre de 2022

Descripción de Estrategias Correctivas Para El Mejoramiento de las Relaciones
Interpersonales en el Trabajo en Líderes de INPROSALUD

Parra Barco, Sandra Patricia
Ramos Flórez, Luisa Fernanda

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

Asesor(a)
Wilder Hernández Duarte

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo
Metodología de Investigación
Noviembre de 2022

CONTENIDO

1. Problema	4
1.1 Descripción del problema.	4
1.2 Pregunta de investigación.	6
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo general.	7
2.2 Objetivos específicos.	7
3. Justificación	7
4. Marco de referencia	10
4.1 Marco teórico.	11
4.2 Antecedentes o Estado del arte.	13
4.3 Marco legal.	15
5. Metodología	17
5.1 Enfoque y alcance de la investigación.	18
5.2 Población y muestra.	19
5.3 Instrumentos.	19
5.4 Procedimientos.	20
5.5 Análisis de la información.	21
5.6 Consideraciones éticas.	21
6. Cronograma	22
7. Presupuesto	23
8. Resultados y discusión	24
6.1 Causas Relacionadas	25
6.2 Descripción de Estrategias	30
9. Conclusiones	3
10. Recomendaciones	4
11. Referencias	5
12. Anexos	11

Descripción de estrategias correctivas para el mejoramiento de las relaciones
interpersonales en el trabajo en líderes de INPROSALUD SAS

1. Problema

1.1 Descripción del problema.

En la última década el mundo ha evidenciado una revolución tecnológica que ha generado cambios en la forma de comunicarnos. Mediante las aplicaciones y redes sociales, la estrategia para diseminar la información y comunicarnos entre nosotros ha ido variando desde recurrir a sintetizar nuestras opiniones con limitación de caracteres a recurrir al uso de imágenes como en el caso del “meme” (Gandasegui, 2011)

Lo anterior refleja el afán comunicativo del ser humano que vive en comunidad y necesita expresar sus necesidades, resultando en el desarrollo del lenguaje como herramienta que le facilita comunicarse, reflexionar, exigir, relacionarse con el otro, conocer su entorno, y permitiéndole a su vez la construcción de equipos, organizaciones, proyectos y en ultimas grupos sociales (Gómez, 2016)

Según Paz (2012), la diversidad de individuos ocasiona dinamismo en el proceso de comunicación ocasionando la posible presencia de dificultades y fallas en la eficacia del proceso evidenciándose en problemas entre compañeros de trabajo, líderes, jefes y empleados en general. Estas condiciones anudadas al contexto laboral han traído consigo una serie de alteraciones a nivel físico y mental que desestabilizan el bienestar del trabajador desencadenando finalmente en enfermedades laborales.

En igual vía, Mingote, Cuadrado, Sánchez, Gálvez y Gutiérrez (2011) describen que hay efectos asociados a las condiciones de trabajo que inciden de forma positiva o negativa en la salud mental de los trabajadores, denominados factores psicosociales; que responden al entorno de trabajo, el clima, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales. Hernández (2020), menciona que esta última junto a las líneas de mando, resultan ser los factores más influyentes en el bienestar de los trabajadores y en las ocasiones en las que estas condiciones no son favorables, la fuerza laboral enfrentara consecuencias como el síndrome de Burnout, el estrés laboral, enfermedades cardiovasculares e incluso síndrome metabólico. Es por ello que las empresas deben priorizar la identificación, evaluación y tratamiento, así como la generación de herramientas que permitan la promoción, prevención de los peligros psicosociales, con el fin de mitigarlos.

Inversionistas y protectores de la salud Inprosalud, es un centro de reconocimiento de conductores CRC, con más de 7 años de experiencia ofreciendo el servicio de exámenes médicos para la expedición, refrendación y/o recategorización de la licencia de conducción.

El factor humano de interés en el presente se concentra en su sede administrativa llamada “El Cacique” está compuesta por la gerente, los líderes de área (Biomedicina, logística, calidad, financiera, gestión humana, seguridad y salud en el trabajo y sistemas) que realizan procesos determinados para cada área en pro del cumplimiento de metas comunes.

El establecimiento de funciones específicas a distintos colaboradores, con respecto a la capacidad y experiencia supone una permanente comunicación entre los diferentes departamentos para cumplir los objetivos, sin embargo y según el informe resultado de la

batería de riesgo psicosocial aplicada en Octubre de 2021, se continua puntuando un riesgo alto en la encuesta intralaboral de tipo A, en el dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo (ver anexo 1) y en consecuencia se sugiere dar prioridad en el sistema de vigilancia epidemiológica a programas de liderazgo y comunicación efectiva y asertiva; única y exclusivamente para líderes y coordinadores de área. A su vez, desde el comité de convivencia se han reportado un incremento en los problemas de comunicación entre los líderes de área en la sede el Cacique. Adicionalmente, cabe resaltar que en la empresa desde el mes de agosto uno de los líderes de área está en proceso de evaluación y diagnostico con signos y síntomas asociados al síndrome de burnout, por lo que se sugiere la identificación de causas y estrategias de intervención en segundo y tercer nivel asociadas al conflicto en la comunicación entre los lideres de Inprosalud

De acuerdo con los resultados de la batería de riesgo psicosocial aplicada, se genera la necesidad de identificar los peligros existentes enmarcados en la Norma técnica, GTC-45 (2012), así mismo encontrar las causas que están llevando a la aparición de dichas problemáticas. Por lo tanto, se resalta la importancia de realizar un plan de intervención en este entorno laboral, orientado a lo establecido por el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el fin de prevenir y mitigar los factores de riesgo, así como la aparición de enfermedad laboral.

1.2 Pregunta de investigación.

Todo lo anterior, permite plantear el cuestionamiento principal de este estudio, ¿Cuáles son los posibles mecanismos que permiten mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo en líderes de Inprosalud SAS?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general.

Diseñar estrategias para intervenir las relaciones interpersonales en el trabajo en líderes de Inprosalud SAS

2.2 Objetivos específicos.

- a. Identificar las causas relacionadas con la problemática de comunicación entre los líderes de área.
- b. Determinar un plan de intervención en el marco de la prevención de la enfermedades y promoción de la salud según hallazgos identificados, a la luz del plan de trabajo del SG-SST de Inprosalud SAS

3. Justificación

En Colombia los factores psicosociales en el ámbito laboral, han tenido una transformación en beneficio de los trabajadores, teniendo en cuenta el tipo de peligros físicos, químicos, ergonómicos entre otros; tenían mayor relevancia por las condiciones que se tenían en los entornos laborales en esos momentos, dejando a los factores psicosociales rezagados, pero hoy se puede observar la relevancia de estos peligros en el sector laboral; citando a Moreno, 2011, p.7, los riesgos psicosociales *“son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente”*, lo cual deja ver la atención que se debe prestar por parte de las entidades encargadas de legislar estas normas y las organizaciones en hacer una buena detección y prevención de estos riesgos.

Debido a las consecuencias que implican en los trabajadores, los cuales están sometidos gran parte de su tiempo de vida a trabajos que le traen consigo muchas alteraciones a nivel integral, físico, psicológico, social, personal, como lo menciona Peiró, 2004, p. 180, *“la consideración de los daños psicosociales como una de las consecuencias de una inadecuada prevención de riesgos”*, lleva considerar que debe haber una correcta orientación de comprender como se debe observar y estudiar los riesgos psicosociales de manera integral en el trabajador, ya que desde esta perspectiva se pueden obtener resultados positivos que impacten directamente a la salud física y mental de los trabajadores.

Dentro de todas las organizaciones se puede ver cómo se van dando todo tipo de relaciones personales y sociales que están en continuo movimiento y que tiene repercusiones a nivel social, personal y familiar, acentuando que parte del desarrollo, productividad y crecimiento de la organización se ven afectadas positiva o negativamente, reflejándose en gran parte en el clima laboral.

La comunicación hace parte fundamental en las relaciones entre los directivos de Inprosalud, y en las relaciones personales; como factor psicosocial, se convierte en un elemento indispensable ya que de esta depende la eficiencia, seguridad y el buen funcionamiento dentro de la organización y no se trata de solo emitirla o impartirla, sino que sirva como puente y fortalezca las relaciones dentro y fuera de la misma.

Lo anterior conlleva a la presentación de estrategias de intervención que ataque las causas que estarían ocasionando el problema de comunicación y relaciones sociales. La incidencia de estas dificultades deriva en tiempo de respuesta tardíos entre áreas, así como

una exaltación y tensión constante en el ambiente laboral resultando en afectación directas a la organización.

Bajo este contexto, las estrategias de intervención van enfocadas a mitigar, así como prevenir los posibles riesgos a los que están expuestos trabajadores de las ocho áreas ya antes identificados, así como a todo el clima laboral, ya que este tipo de factores de riesgo van encaminados a producir una serie de problemáticas a nivel psicológico, físico, social derivándose en posibles enfermedades y trastornos, como estrés laboral, síndrome de burnout, infarto agudo de miocardio entre otros. Este proyecto presentaría un abordaje cuantitativo, estableciendo causas, realizando un diagnóstico y presentando una serie de estrategias que ayuden a dar solución desde el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.

El propósito de estudiar las causas que interfieren en la comunicación entre los líderes de Inprosalud, sirve como insumo y es de vital importancia en vista de la situación actual de cómo se están dando procesos de comunicación enmarcada por las nuevas tecnologías, y que la simplifican y a su vez cambiando el lenguaje, acortándolo de manera que en el camino se pierde el verdadero significado, y como desde esta causas se pueden reestablecer canales, medios y formas más asertivas de comunicarse entre los líderes y que impacte a toda la organización, mejorando las condiciones de trabajo.

De ahí que la comunicación debe tener criterios de claridad, solidez, transparencia asertividad, así como diversidad de canales y medios que incrementen que sea dinámica y fluida, permitiendo a la organización la construcción de confianza, así como profundizar en

las relaciones laborales, creando identidad siendo más eficaz en todas las direcciones y formas de comunicación.

El estudio de las causas determinará el camino para minimizar los factores de riesgo por medio de las estrategias adecuadas, orientadas a la salud física y mental de los líderes involucrados en la investigación, así como también a los demás miembros de toda la organización, junto con los resultados que arroja la batería de riesgo psicosocial, y la encuesta permitirán la detección y aplicación de un plan efectivo para Inprosalud, que permita minimizar y afianzar una comunicación más asertiva, eficaz y que impacte positivamente el clima organizacional.

Nuestra investigación beneficiara directamente a los líderes de Inprosalud, y en general a los colaboradores, se podrá ver el resultado en una mejora de las condiciones laborales que dependerá de la correcta aplicación desde el sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo, que enfocara sus esfuerzos en la identificación de distintos peligros y valoración de los riesgos a futuro, así como realizar prevención, promoción en los mismos o en su defecto intervención.

4. Marco de referencia

Se presentan los marcos de referencia (teórico, antecedentes o estado del arte y marco legal), los cuales van orientados y aplicados al tema de los factores de riesgo psicosocial, comunicación y relaciones interpersonales en el ámbito laboral, con los elementos de importancia como prevención e intervención de las causas como riesgo psicosocial en la empresa Inprosalud.

4.1 Marco teórico.

El constante avance, competitividad y la globalización que afronta el mercado ha potencializado las exigencias laborales desencadenando en los trabajadores afectaciones en su bienestar físico y mental, en la medida en que el individuo debe desarrollar destrezas y habilidades para adaptarse a las múltiples transformaciones generando esfuerzos que impactan principalmente en su salud mental (Verano y Garavito, 2015)

Por otro lado, la OMS y la OIT reconocen a partir de 1984 la existencia de factores psicosociales que afectan al trabajador, sin embargo, inicialmente este postulado requería delimitación en la medida en que correspondía ampliamente a las percepciones y experiencias del trabajador por lo que se ha ido modificando hasta su actual definición en la que los factores de riesgo psicosocial corresponden a los dados en la interacción que se da entre las tareas laborales o dentro de la organización que afectan las diferentes áreas de ajuste del individuo, tales como la familia, personal, amigos prácticas socioculturales, entre otras. Resaltando así la importancia de los factores sociales en el comportamiento y en la salud de los trabajadores (Moreno, 2011)

Por su lado, Moreno (2011) ha postulado una diferenciación entre factores y factores psicosociales de riesgo, pues las primeras obedecen a la comprensión de variables que repercuten tanto positivamente como negativamente en la salud mental del trabajador y es de característica meramente descriptiva. En contravía los segundos en mención corresponden a afectaciones probables de daño a la salud, que pueden ser nocivos y actuar como desencadenantes de estrés laboral, incidiendo en el manejo de los recursos y capacidad para desenvolverse en la actividad laboral del individuo.

Estos precipitantes pueden estar relacionados con deterioros en las características propias del trabajo, las características del empleo, la organización de tiempo de trabajo y las características de la organización. Estas últimas corresponden al foco del interés del presente proyecto y como se ha indicado anteriormente hacen referencia a variables estructurales, definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y estilos de liderazgo.

Como se ha indicado a lo largo del estudio, hay un especial interés en el proceso de las relaciones interpersonales en el contexto laboral y sus afectaciones en la salud mental, por lo que este tipo de interacción y según Ramírez (2019) resultan de mayor complejidad no solamente por las características personales e ideológicas, sino que la organización jerárquica, el no establecimiento de adecuados canales de comunicación y la alta desconfianza social traduce en una disminución de la cohesión y el interés colectivo, la dificultad en el establecimiento de metas y grupos aislados de trabajo. Bajo este marco Romero (2016), resalta nuevamente el factor confianza, comunicación, pertenencia y colaboración como factores que fortalecen el establecimiento de relaciones interpersonales positivas y que dan como resultado climas laborales afables en las empresas, lo que Gil-Monte, (2012) llamaría un ordenamiento en el trabajo y en el contexto; de modo tal que se favorece las condiciones laborales y se crean fugas de distensión reduciendo de esta forma las situaciones de riesgo psicosocial.

Estos abordajes han sido campo de estudio para la psicología organizacional que como disciplina apunta a crear entornos laborales saludables, con base en el amplio rango de estudios que revelan el vínculo entre la salud y el trabajo. Emerge con el fin de descubrir características que contribuyen a una vida laboral óptima y reconfortante, y para ello ha

implementado la perspectiva de la psicología positiva, que busca mediante el fortalecimiento de variables protectoras y la prevención de elementos negativos contribuir a la salud de los colaboradores.

La psicología positiva dedica su estudio científico al desarrollo de herramientas individuales, grupales y organizacionales, de ahí que su proceder tiene tres ejes de investigación a. Experiencias subjetivas positivas, como la felicidad, la satisfacción; b. Rasgos de personalidad positivos como la gratitud, el liderazgo; y c. rasgos colectivos que subyacen la cultura organizacional; de modo tal que su foco se encuentra en los procesos organizacionales benéficos, y el uso de fortalezas y habilidades psicológicas en el trabajador. (Hernández, Aguilar y Peña, 2022)

Dicho esto, el presente estudio tomara las aportaciones de la psicología positiva desde el segundo eje de investigación para el desarrollo de herramientas y habilidades que les permita hacer frente a la variabilidad y dificultad en el establecimiento de una afable relación interpersonal.

4.2 Antecedentes o Estado del arte.

En las últimas décadas las empresas han recurrido al establecimiento de objetivos que les permitan gestionar y disminuir los efectos de los factores psicosociales sobre la seguridad y salud. Es por ello por lo que el mundo ha sido testigo de múltiples desarrollos investigativos en la búsqueda de planes acción que permitan atacar estos factores bien sea por órdenes meramente normativas por cuestiones rigurosamente económicas o por interés en el bienestar del trabajador.

En el caso de los países europeos como Reino Unido, Finlandia, Holanda, Italia, entre otros, han desarrollado una iniciativa llamada PRIMA.ef (Psicosocial Risk Management-Excellence Framework) mediante el cual se generan y se disponen estrategias para la gestión de riesgos psicosociales como el estrés laboral y la violencia en el trabajo. A su vez estas investigaciones han recalcado la importancia de la intervención en los tres niveles, el primero enfocado a eliminar fuentes de estrés, el segundo a detectar de forma precoz signos de alarma y la identificación de grupos de riesgo a la luz de limitar las consecuencias que ya empezaron a dar lugar y el tercero ocurre con la implementación de estrategias para dar tratamiento a enfermedades laborales. Estos tres niveles no son excluyentes y por el contrario se complementan, sin embargo, deben ser abordados bajo aspectos individuales, organizacionales y en conjunto. (Moreno y Báez, 2010).

Por otro lado, Idris y Dollard (2011) realizaron un estudio con población musulmana mediante el cual integraron el clima de seguridad y salud psicológica de los empleados (PSC) (compendio de condiciones favorables en clima organizacional) con el marco de demandas y recursos laborales, los primeros entendido como todo aspecto laboral que requiera esfuerzo físico, mental y emocional y el segundo como un aspecto que facilita la consecución de metas, pero reduce los esfuerzos. Con ello pretendían examinar el impacto de las demandas y los recursos laborales en el trabajo sobre la depresión, la ira y el compromiso de los empleados. En general, los resultados mostraron que el PSC se relacionó negativamente con las demandas laborales y positivamente con los recursos laborales. Es decir, PSC disminuyó los esfuerzos físicos, mentales y emocionales que desencadenaban sobre la ira y la depresión, mientras que con los recursos laborales como el compromiso mostraron una tendencia positiva en aumento.

A su vez, en estudios paralelos se ha identificado un “novedoso” estresor dentro del clima laboral que se relaciona con la aparición de depresión, ansiedad, y otras enfermedades mentales asociadas al trabajo. El “incivismo” ha sido estudiado en muy pocas investigaciones empíricas, pero sin embargo ha sido considerado como un desencadenante de labilidad emocional y de índole negativo en los trabajadores. Penney y Spector (2005 citado en Quiceno, Báez y Vinaccia, 2008) desarrollaron un estudio para evaluar la relación entre estrés laboral, afecto negativo y comportamientos contraproducentes en el trabajo (CWB) y observar los efectos del "incivismo" en el lugar de trabajo y sobre los CWB. Los resultados indicaron que el "incivismo", presiones de la organización y los conflictos interpersonales fueron relacionados con la satisfacción laboral. De este modo "incivismo" en el lugar de trabajo puede ser considerado como un estresor laboral más. El apoyo social fue una variable moderadora entre el estrés laboral y CWB ante emociones negativas, por lo que las relaciones entre estresores laborales y CWB eran más fuertes en individuos con alto afecto negativo, que para individuos con bajo afecto negativo.

Así pues, la implementación de estrategias de intervención que apuntan a la mejora en el clima laboral y las interacciones que se dan dentro del mismo, tienen relaciones negativas con la presencia de afectaciones al bienestar mental del trabajador que pueden desencadenar en estrés laboral, síndrome de burnout, depresión, ansiedad, entre otros. (Garrosa y Carmona, 2011)

4.3 Marco legal.

En Colombia particularmente se ha podido observar el aumento de los riesgos psicosociales en las empresas debido a muchos factores como exigencias en muchas de las

actividades, tareas, relaciones, y como consecuencia es necesario tomar medidas desde la gestión seguridad y salud en el trabajo guiándose por la normatividad existente y que ha tomado relevancia en los últimos años, reflejando la preocupación por la salud mental de los trabajadores.

A continuación, se relacionan distintas normas que sirven como referente para la sustentación de las medidas a tomar en la elaboración del plan de intervención.

Ley 1562 de 2012. Define la SST y tiene como objeto mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo, mediante la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental social de los trabajadores.

Decreto 1295 de 1994. Art. 2. Objetivos del Sistema General de Riesgo Profesionales, tiene los siguientes objetivos: Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población empleada. Protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo tales como físicos, químicos biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad.

Resolución 2646 de 2008. Se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Decreto 1477 de 2014. Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales.

Sección I: Ítem 4. Agentes Psicosociales (Gestión organizacional, Características de la organización, Características del grupo social de trabajo, Condiciones del medioambiente de trabajo etc.)

Resolución 2764 de 2022. Por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones

Art. 4. Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial. La Batería está conformada por un conjunto de instrumentos que permiten establecer la presencia o ausencia de factores de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral, así como los efectos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.

5. Metodología

El diseño metodológico de esta investigación adoptó las características de la investigación cuantitativa; que Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) pretendió describir y explicar fenómenos, buscando determinar causas y efectos, permitiéndonos conocer el fenómeno para poder resolverlo. Así como la revisión de la literatura permitió establecer variables (confianza, comunicación, colaboración, pertenencia y liderazgo) que pueden estar asociadas a la presencia de relaciones interpersonales conflictivas en Inprosalud SAS, adicionalmente nos permitió conocer el estado de dichas variables en los líderes de área y seleccionar y direccionar las estrategias de prevención en los tres niveles y promoción de la salud mental.

5.1 Enfoque y alcance de la investigación.

La metodología de investigación que adoptó este proyecto estuvo guiada por el enfoque cuantitativo en la medida en que nos permitió explorar los hechos, eventos y fenómenos cuantificando su nivel y describiendo tendencias en las poblaciones evaluadas, así como determinar posibles causas en la situación investigada. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Acorde a esto la naturaleza misma de este enfoque nos permitió responder fielmente al primer objetivo planteado en la medida en que cuantifica el nivel de las posibles causas reportadas en la literatura que influyen en el establecimiento de afables relaciones interpersonales en el contexto laboral, y así mismo conllevo a dar cumplimiento con el objetivo general en la rigurosa selección de medidas de prevención y promoción más efectivas y eficaces que permitan la mitigación de las conflictos interpersonales y por ende el mejoramiento de las mismas entre los líderes de área de Inprosalud S.A.S.

El alcance del proyecto fue de tipo descriptivo pues ello tiene como finalidad especificar, cuantificar y medir variables que caracterizan un problema o situación referida y reportan información sobre los diversos aspectos evaluados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Con base en esto se eligieron algunas variables que han mostrado relación en el establecimiento de relaciones interpersonales en el ambiente laboral, y se pretendió caracterizar y evaluar su comportamiento entre los líderes de área, y a partir de la información recolectada se postularon las estrategias idóneas que permiten la mejora en las relaciones de la población anteriormente descrita, todo en búsqueda de la mitigación de factores de riesgo psicosociales priorizados en Inprosalud S.A.S.

5.2 Población y muestra.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las investigaciones en su mayoría no realizan los estudios con la población en su totalidad por los recursos en tiempo y dinero que ello requiere, por lo que realizan subgrupos o muestreos representativos de la población por lo que deben ser probabilísticos para que los resultados arrojados puedan ser generalizados, sin embargo bajo la ruta cuantitativa existe otro tipo de muestreo, el no probabilístico que refiere a que las unidades de análisis dependen de las características, criterios y contexto de la investigación.

La composición de la población del presente estudio obedece a todos los líderes de gerencia, biomedicina, calidad, logística, financiera, sistemas, comercial, gestión humana, contratados por Inprosalud S.A.S y que se encuentran en la cabeza del proceso en cada una de estas áreas, por lo que se constituye como un muestreo no probabilístico, sujeto a las exigencias propias de la investigación.

5.3 Instrumentos.

Para dar alcance al primer objetivo específico planteado en este proyecto de investigación, se construyó una encuesta en la que se reúnen las diferentes dimensiones (confianza, comunicación, colaboración, pertenencia y liderazgo). Esta encuesta comprendió 15 preguntas de opción múltiple que permitieron establecer los niveles en las que se encuentran estas características en cada uno de los líderes de área. Esta encuesta resultó de la adaptación de las encuestas realizadas en Supelano y Rojas (2020) y en Oviedo (2022). (Ver anexo 4)

Todo ello a partir de los resultados que arroja la batería de riesgo psicosocial, que permite la priorización de factores de riesgo intralaborales a intervenir. La construcción de

la encuesta cursó por el proceso de validación de juicio de expertos para garantizar la confiabilidad y validez del instrumento.

Con respecto al segundo objetivo, la identificación de las estrategias orientadas a la mejora de las relaciones interpersonales laborales entre los líderes de área de Inprosalud S.A.S, requirió de una exhaustiva revisión bibliográfica que permitió determinar las estrategias que con base en su implementación contribuyen a la mejora en las relaciones interpersonales laborales y se mitiguen los factores de riesgo psicosociales, a la luz de la prevención en la aparición de signos, síntomas y enfermedades laborales y la promoción de la salud.

5.4 Procedimientos.

El proyecto de investigación estuvo orientado a conocer las causas que estarían influyendo en el alza en los índices de factores psicosociales, enfocados en problemas de comunicación y relaciones interpersonales, que han permeado el entorno laboral en la empresa Inprosalud SAS, por lo cual se procedió así:

Fase 1

- Se procedió a la presentación del proyecto y solicitud de autorización a la empresa mediante oficio y la socialización del proyecto a la población y la firma de consentimiento informado.

Fase 2

- Aplicación de la encuesta a los líderes de área de Inprosalud
- Tabulación de los resultados de la encuesta y determinar las estrategias, priorizarlas y orientarlas a la prevención de la enfermedad y promoción de los factores psicosociales y la salud.

Fase 3

- Se identificaron las estrategias y se determinó el plan de intervención adecuado para mitigar el peligro psicosocial, dando prioridad a los factores con mayor grado de relevancia. Cabe recalcar, que las estrategias definidas se organizaron con respecto a su implementación tanto en fuente, medio y/o trabajador.

5.5 Análisis de la información.

Para el análisis de la información se realizó una tabulación de los resultados obtenidos en una matriz de datos integrados en el software Excel®. Posterior a la tabulación y revisión de esta, se sometió a la lectura de los datos mediante la estadística descriptiva, con la que se describe la distribución de las puntuaciones y frecuencias de las variables, tales como frecuencias y porcentajes.

Con respecto a la descripción de estrategias de promoción, prevención e intervención se realizó una revisión de literatura en tres bases de datos Cochrane, Redalyc y Science direct, con artículos publicados posterior al año 2005 y filtros en la temática de las revistas indexadas.

5.6 Consideraciones éticas.

Esta investigación tuvo en cuenta las consideraciones éticas definidas por UNIMINUTO para las organizaciones y población objeto de investigación
Como principios éticos se garantizaron

- **Valor.** Es primordial para esta investigación, la mejora en las condiciones de salud mental de los líderes de Inprosalud al establecer un plan de intervención en medidas que mitiguen los riesgos psicosociales

- **Respeto a los seres humanos participantes.** Los líderes que realizaron la encuesta tendrán el derecho a que se mantenga su privacidad en sus respuestas
- **Beneficencia/ no maleficencia:** No se realizaron procedimientos que pudieran dañar a los trabajadores y la información suministrada no será usada en su contra
- **Justicia:** Se trató a todos los líderes participantes sin discriminación y con respeto por su dignidad
- **Consentimiento informado:** Se presento a los líderes de Inprosalud para que estuvieran informados del propósito de que por medio de una encuesta se indague acerca de las causas que están ocasionando que los índices de riesgos psicosociales estén en niveles altos, por consiguiente, por medio de este documento se dejó claro y expuesto todo lo referente a la recolección de dicha información y que al estar de acuerdo no se verán expuestos a ningún daño a su salud mental y física.

6. Cronograma

Tabla 1.

Cronograma

Cronograma de Anteproyecto			
No.	Actividad	Tiempo	Producto
1	Conformación grupos	Junio-agosto 2022	Conforma grupo 2 personas
2	Definiciones, idea, titulo, problema, planteamiento y pregunta investigación, justificación	Junio-agosto 2022	Primera fase Anteproyecto
3	Objetivos	Junio-agosto 2022	Segunda fase
4	Marco de referencia	Junio-agosto 2022	Tercera fase
5	Enfoque, alcance	Junio-agosto 2022	Cuarta fase
6	Diseño Metodológico	Junio-agosto 2022	Quinta fase

7	Métodos de análisis, consideraciones éticas	Junio-agosto 2022	Sexta fase
Proyecto de Grado			
8	Análisis de la información	Sep-Dic-2022	Primera fase Proyecto grado
9	Priorización de los factores riesgo psicosocial	Sep-Dic-2022	Entrega documento
10	Propuesta de estrategias de intervención	Sep-Dic-2022	Documento estrategias para mitigar riesgo psicosocial
11	Conclusiones	Sep-Dic-2022	Documento conclusiones
12	Realizar recomendaciones	Sep-Dic-2022	Documento con recomendaciones
13	Actualizar referencias y anexos	Sep-Dic-2022	Documento con referencias y anexos
14	Presentación proyecto	Dic-2022	Sustentación

7. Presupuesto

Tabla 2.

Presupuesto

RUBROS	Rubros propios (investigadores)	Contrapartida Empresa (Si la empresa asigna presupuesto)	TOTAL
1. Personal	\$200.000	\$ 0	\$200.000
2. Equipos	\$ 3.600.000	\$ 0	\$ 3.600.000
3. Software	\$250.000	\$ 0	\$250.000
4. Materiales e insumos	\$200.000	\$ 0	\$200.000
5. Viajes nacionales	\$ 20.000	\$ 0	\$ 20.000
6. Viajes internacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0
7. Salidas de campo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
8. Servicios técnicos	\$160.000	\$ 0	\$160.000
9. Capacitación	\$ 500.000	\$ 0	\$ 500.000
10. Bibliografía: Libros, suscripción a revistas y vinculación a redes de información.	\$0	\$ 0	\$ 0

11. Difusión de resultados: Correspondencia para activación de redes, eventos	\$0	\$0	\$0
12. Propiedad intelectual y patentes	\$0	\$0	\$0
13. Otros	\$0	\$0	\$0
Subtotal	\$ 4.930.000	\$0	
		Total	\$4.930.000

8.Resultados y discusión

Se aplicó la encuesta al total de la población. Todas ellas aplicadas en diferentes momentos dentro de la jornada laboral. Cabe aclarar que las encuestas se analizaron por categoría y cada tipo de respuesta adquirió un valor numérico, de modo tal que la respuesta siempre adquirió un valor de 5, casi siempre correspondía a 4, algunas veces 3, casi nunca 2 y nunca 1; a excepción de las preguntas 2 y 14 en las que el sentido de la pregunta cambia por lo que el análisis de la respuesta también varía, en estos casos siempre tiene el valor de 1, casi siempre 2, algunas veces 3, casi nunca 4 y nunca 5.

Cabe resaltar que las categorías confianza organizacional, comunicación y colaboración, contaban con tres preguntas cada una, por lo que sus valores máximos correspondían a 15 y sus valores mínimos a 3. En el caso del dominio pertenencia estaba compuesto por dos preguntas con valor máximo de 10 y valor mínimo de 2, de igual forma la categoría liderazgo estaba conformada por 4 preguntas, cada una con valor máximo de 5; por lo que su rango oscilaba entre 4 como mínimo y 20 como máximo (Ver tabla 3).

Tabla 3.*Valores máximos y mínimos por categoría*

Categoría	Cantidad de preguntas	Mínimo	Máximo
Confianza Organizacional	3	3	15
Comunicación	3	3	15
Colaboración	3	3	15
Pertenencia	2	2	10
Liderazgo	4	4	20

6.1 Causas Relacionadas

En el proceso de identificación de las causas relacionadas con la problemática de comunicación entre los líderes de área y siendo este el primer objetivo se observa un comportamiento individual en su mayoría con tendencia positiva y estabilidad en la respuesta. (Ver tabla 4)

Tabla 4.*Resultados de los líderes por categoría*

Líder/Categoría	Confianza Organizacional	Comunicación	Colaboración	Pertenencia	Liderazgo
1	9	12	13	10	17
2	11	12	14	7	16
3	11	11	10	10	14
4	11	11	10	10	10
5	10	10	7	9	13
6	8	11	10	8	12
7	8	11	5	10	17
8	11	11	11	8	16
9	4	7	4	10	7

Entendiendo como tendencia positiva la frecuente respuesta “siempre y casi siempre” en las preguntas con sentido favorable y la respuesta “casi nunca y nunca” con las preguntas 2 y 14 que se encontraban en sentido contrario. Así mismo, se observa la

obtención de la puntuación máxima de la mayoría de la población en la categoría pertenencia. Adicionalmente se evidencia reducida dispersión en la respuesta de la mayoría de los líderes. Sin embargo, se resaltan los resultados del líder 9, que indica una tendencia de respuesta cercana a los valores mínimos con respecto a los dominios diferentes a pertenencia, por lo que se requiere un análisis individual que permita una detallada descripción del caso en particular.

Tabla 5.

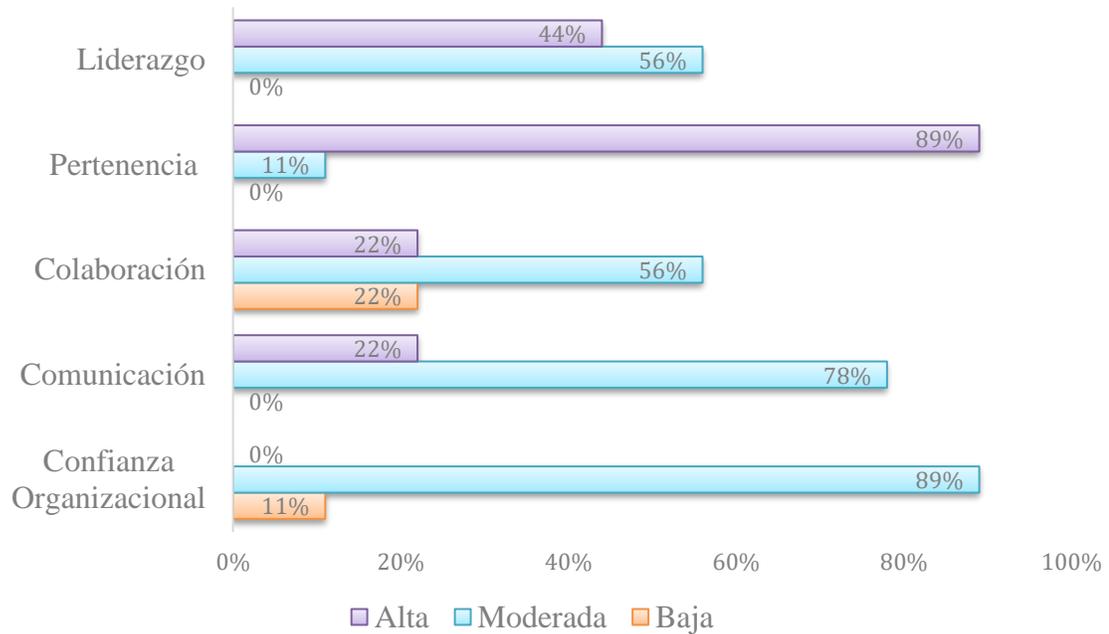
Calificación de los puntajes

	Baja	Mediana	Alta
Confianza Organizacional	3-6	7-11	12-15
Comunicación	3-6	7-11	12-15
Colaboración	3-6	7-11	12-15
Pertenencia	2-4	5-7	8-10
Liderazgo	4-9	10-15	16-20

Posterior a la descripción individual de respuestas, se procede al análisis general de los datos clasificando el puntaje total obtenido en cada categoría de todos los líderes; entre rangos alto, moderado y bajo para calificar la variable en la población. Cabe recordar que en los casos donde la cantidad de preguntas constaba de menos o más de tres preguntas, se calificó con diferentes rangos (Ver tabla 5).

Grafica 1.

Resultados generales de los líderes por categoría



La grafica 1 permite dar cuenta del comportamiento en las encuestas de la población en general. Dos de las variables indagadas reportan puntuaciones bajas (Confianza organizacional y colaboración) en ellas se ubica el 11% y 22% de los líderes; respectivamente; distribuyendo el resto de la población entre los rangos altos y moderados en cada dominio. De modo tal que, si bien no están completamente fortalecidas estas variables, según los rangos obtenidos hay un tendencia y percepción favorable de las mismas dentro de la empresa, en la medida en que la mayoría de la población se ubicó en la clasificación moderada aun, sin embargo, se deben establecer medidas que impacten a la población en rangos bajos. Adicionalmente se resalta el dominio pertenencia que posiciono al 89% (8) de los líderes en alto.

a. Confianza Organizacional

Dentro de los nueve líderes encuestados, el 89% de ellos indican poseer una moderada confianza organizacional, lo que traduce a lo expuesto por Cardona y Calderón (2010)

como un reconocimiento de la efectiva y exitosa ejecución del otro en un trabajo destinado, anudado lo que expone Superlano y Rojas (2020) sobre el desarrollo de una creencia de que otro individuo realiza esfuerzos de buena fe para actuar acorde a ciertas políticas implícitas o explícitas; a realizar acuerdos basados en la honestidad y no tomar ventaja cuando se de la oportunidad. De modo tal; que los líderes de Inprosalud acorde a los resultados obtenidos presentan cierto de grado de creencia en el correcto proceder del compañero, creyéndolo honesto en los acuerdos y con reducido aprovechamiento personal de los mismos. Sin embargo; ningún líder de los encuestados consiguió obtener puntajes superiores a 11, reflejando en menor medida un nivel de concepción de oportunismo y deshonestidad en los acuerdos.

b. Comunicación

Al igual que en la anterior categoría analizada, la comunicación recoge a la mayoría de los líderes en la clasificación moderada y un 22% de ellos los clasifica en alto por lo que se puede describir la presencia en su mayoría de un mecanismo eficaz de comunicación aun cuando los resultados en la tercera pregunta que compone esta categoría y que apuntaba a la percepción de los mecanismos de la misma, la respuesta con mayor frecuencia fue “ algunas veces” dando lugar a la intermitencia de dicha eficacia en la comunicación y acorde a lo expuesto por Posadas (2009 citado en Zepeda, 2014) esta comunicación va permitir relacionar las necesidades e intereses del personal interno con las de la organización, permitiendo un mejor conocimiento acerca del recurso humano; por lo que la intermitencia sugerida por la encuesta dificulta el establecimiento de esta relación. Si bien, esta obstrucción podría verse relacionada con los diferentes tipos de comunicación (pasivo, agresivo, asertivo, agresivo-pasivo).

c. Colaboración

Los resultados en este dominio son dispersos pues si bien la mayoría de los líderes se ubican en una moderada concepción de colaboración entre ellos mismos, existe un 22% en una concepción alta y baja. Esta dispersión podría encontrarse relacionada con los resultados obtenidos en confianza organizacional, pues según Porras (2003) esta última se involucra como un factor fundamental para la colaboración en las organizaciones, pues donde existe confianza, existe un elemento de reciprocidad y los participantes tenderán a una apertura para compartir recursos e información; de modo tal, que aunque los resultados en confianza son moderados existe una parte de la población fuera de estos resultados, consiguiendo la variabilidad en el dominio Colaboración.

d. Pertenencia

En este dominio la mayoría de los líderes encuestados (89%) se ubicaron en un alto grado de pertenencia, cabe resaltar que este dominio depende en gran medida de un proceso de autopercepción por parte del líder sobre su praxis laboral y como este se orienta hacia los objetivos de la organización, es decir; como su quehacer laboral cuenta como una identificación organizacional (Harris y Cameron, 2005 citados en Davila de Leon y Jiménez, 2014). Basado en lo anterior, se sugiere que el trabajo de los líderes y su percepción de compromiso se encuentran en igual vía a los objetivos de Inprosalud, reflejado en un alto grado de pertenencia.

e. Liderazgo

El 56% y el 44 % de los líderes de Inprosalud encuentran un moderado y alto nivel de liderazgo, respetivamente; con respecto a su capacidad para tomar decisiones y establecimiento de funciones, por lo que refiere a una positiva percepción de liderazgo y

orientación al logro, destacándose como elemento esencial la flexibilidad para innovar y emplear la propia iniciativa en cada una de las áreas.

Es de resaltar y tal como lo señala Canepa (2016) estos dominios hacen parte del carácter dinámico del contexto organizacional y sus niveles son producto de la interacción contingente de los actores organizacionales, en este caso los líderes de cada área. Por lo que el establecimiento de optimas relaciones interpersonales que favorezcan la comunicación, colaboración y confianza no solo contribuyen al alza de la productividad y eficiencia, sino que adicionalmente al control de los posibles riesgos existentes en la organización, pues la implantación de la cultura organizacional y comunicación representan un papel importante en la medida en que funcionan como facilitadores para la adaptación a procesos de cambio y el incentivo para la ejecución de acciones que permitan la prevención de accidentes o enfermedades laborales.

6.2 Descripción de Estrategias

Bajo el anterior análisis de resultados arrojados por la encuesta y encontrando un nivel moderado de las categorías indagadas, se presume la intervención no significativa individualmente en las relaciones interpersonales. Sin embargo, cuando funcionan como un compendio y debido a su variabilidad resultan significativas en este tipo de relaciones. Por ende, para reducir la variabilidad que existe del compendio de categorías, mitigar la afectación en las relaciones interpersonales y dar cumplimiento al segundo objetivo se determina un plan de intervención que permita la prevención de la enfermedades y promoción de la salud según hallazgos identificados, a la luz del plan de trabajo del SG-SST de Inprosalud SAS.

Es de resaltar que este plan consiste en la postulación de estrategias de intervención que ataquen directamente la variabilidad de los dominios ya expuestos, dando prioridad a los dominios “comunicación” y “confianza organizacional” pues si bien, aunque en el primero sus resultados generales son favorables, se encuentra mayor variabilidad en las respuestas a las preguntas que lo componen y adicionalmente en el segundo, se encuentra población en puntuación baja.

Para la búsqueda de estrategias de intervención se hizo uso de las bases de datos Cochrane, Science direct y Redalyc con palabras clave en español e inglés, como confianza, colaboración, comunicación, liderazgo, pertenencia, trabajo, laboral, relaciones interpersonales, clima laboral, e intervención. En las ecuaciones de búsqueda se implementaron los operadores booleanos “AND” , “*” y paréntesis. Se aplicaron filtros para el año de publicación no menor al 2005 y temáticos que solo incluyeran, salud en el trabajo, psicología, administración y salud. Las búsquedas se extendieron solamente a los resultados arrojados entre la primera y segunda página de las bases de datos consultadas.

La postulación de las estrategias sugeridas por los artículos elegidos se evidencia en la tabla 6; sin embargo, se adicionan las estrategias que refiere el ministerio de trabajo (2016) en la Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora, así como en el protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral.

Tabla 6.*Planteamiento de estrategias*

Nombre	Base de datos	Fuente	Descripción	Estrategias
Perilla y Gomez (2017)	Science direct	Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i> 33(2) 95-108.	Este estudio analizó la relación entre liderazgo transformacional e indicadores de bienestar y malestar de empleados de países en desarrollo, así como la mediación de la confianza en el líder. Los resultados confirman la relación, descrita en estudios previos, entre liderazgo transformacional, menor malestar psicológico y mayor	Intervención en el liderazgo, de tipología colectiva y transformacional, por su relación con el bienestar psicológico. Este tipo de liderazgo apunta al mejoramiento de las condiciones del lugar de trabajo llevando a resultados positivos en salud y seguridad ocupacional. Se propone una intervención de tres encuentros para adquirir y desarrollar habilidades de liderazgo mediante la experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

			satisfacción laboral	
Canseco y Ojeda (2016)	Redalyc	Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. <i>Enseñanza e Investigación en Psicología</i> , 21(2), 183-194.	En colaboración con una compañía internacional del sector farmacéutico en México, se trabajó en la detección de necesidades laborales en un área en particular: la captura de datos clínicos. La entrevista grupal arrojó dos grandes categorías por trabajar, mismas que fueron el objetivo de la intervención: la comunicación como vía para relacionarse con otros y evitar el deterioro de las	La investigación arroja como mecanismo de intervención para la interacción deficiente un taller constituido por siete sesiones, compuestas por un diagnóstico, escucha activa, responsabilidad, autoridad y comunicación efectiva. Teniendo en cuenta lo que ello implica en el establecimiento de relaciones interpersonales, colaboración, confianza y liderazgo.

			relaciones laborales, y el sentirse tomado en cuenta y valorarse laboralmente y como personas. Se diseñó e implementó un taller para incidir en estas necesidades mediante la utilización de la competencia laboral de la comunicación.	
Salleha, Khalidb , Sulaimana , Mohamada y Sern (2014)	Science direct	Competency of Adult Learners in Learning: Application of the Iceberg Competency Model, <i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i> , 204. 326-334	La investigación se centró en varios aspectos, incluidos los requisitos de aprendizaje, la aplicación y la estrategia. Además, también trató de identificar los niveles de competencia junto	Para la potencialización de los requisitos de aprendizaje y nivel de competencia se implementó el modelo de competencia Iceberg que comprende los dominios habilidades interpersonales, actitudes, valores y motivación.

			con el requisito de aprendizaje, la aplicación y la estrategia.	
Espinoza y Perez, (2005)	Redalyc	Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto. <i>Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"</i> , 3 (1) 1 20	Se aplicaron dos instrumentos a dos empresas privadas de la ciudad de Cochabamba, dedicadas a la fabricación y elaboración de bebidas gaseosas, que pretendían medir estilos de manejo de conflicto y el estilo interpersonal y su influencia en la calidad de las relaciones interpersonales.	Programa de intervención compuesto por siete sesiones en pro de generar climas laborales marcados por el respeto y la confianza, diferenciación entre trabajo grupal e individual, capacidad de escucha y comunicación, transferencia de información, auto reflexión y empatía. Inicialmente con una actividad rompe hielos sobre comunicación, seguido por ejercicios no verbales para la transmisión de un mensaje en equipo e individual. Posteriormente se implementan instrucciones escritas para la consecución de un objetivo fijado, ejercicios para la expresión emocional, confianza, comprensión y empatía.

<p>Ministerio de trabajo, diciembre (2015)</p>		<p>Guía Técnica General para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora. Guía técnica general. Bogotá, Colombia.</p>	<p>Se constituye una guía orientadora para el planteamiento de acciones que promuevan la intervención primaria o secundaria de los factores de riesgo psicosocial, de una acción de prevención primaria, secundaria o terciaria de los efectos, o de una acción de promoción de los factores psicosociales protectores o de la salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral. -Manejo eficaz del tiempo -Sensibilización en los tipos de comunicación -Gestión del cambio. - Enriquecimiento de puestos de trabajo -Fomento de mecanismos formales de comunicación. -Entrenamiento en regulación emocional -Participación efectiva en grupos de trabajo
--	--	--	---	--

				-Servicio de asistencia al trabajador
Ministerio de trabajo, diciembre (2016)		Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral. Bogotá, Colombia.	Guiar a los empleadores, trabajadores e instituciones prestadoras de servicios en seguridad y salud en el trabajo, en la atención de factores psicosociales a través de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de teletrabajo -Delimitación de funciones acorde a los conocimientos y habilidades. Con integración de nuevas tareas que ofrezcan la posibilidad de incrementar la autonomía y la toma de decisiones de parte del líder. -Definir la estrategia comunicativa de modo que sea participativa. -Formación para la comunicación eficaz -Optimización de competencias de relación y comunicación.

				-Habilidades asertivas
--	--	--	--	------------------------

Los hallazgos en la literatura resaltan en gran medida el fortalecimiento de habilidades personales para que se evidencien en el desarrollo interpersonal, de modo tal, que la implementación de medidas que fortalezcan la solución de conflictos, identificación y regulación emocional, escucha activa, mecanismos de comunicación propios, estilos de liderazgo participativos y transformacionales; individual representaran el cambio en el grupo de líderes y en el relacionamiento entre los mimos. (Perilla y Gomez, 2017; Canseco y Ojeda,2016; Espinoza y Perez,2005)

De la guía técnica y protocolo propuesto por el ministerio de trabajo, solo se adoptan las estrategias sugeridas para la promoción e intervención en sus tres niveles en lo que respecta a las relaciones interpersonales en el contexto laboral.

Posterior al análisis de la información recolectada y para dar cuenta de la viabilidad en la implementación de las estrategias sugeridas a la luz del plan de trabajo del SG-SST; se clasifican las actividades en cuanto a su objetivo en la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y si están dirigidas a la fuente, medio o trabajador. (Ver tabla 7)

Tabla 7.

Clasificación de las actividades

Categoría o situación crítica detectada	Acciones de intervención en el marco de la prevención de la enfermedad			Acciones de intervención en el marco de la promoción de la salud.		
	Fuente	Medio	Trabajador	Fuente	Medio	Trabajador
Intervención en el liderazgo transformacional			X			X
Taller “Comunicación						X

laboral”						
Modelo de competencia Iceberg						X
Programa de capacitación en relaciones interpersonales						X
Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral.						X
Implementación de teletrabajo				X	X	X
Enriquecimiento de puestos de trabajo				X	X	X
Formación para la comunicación eficaz						X

Cabe resaltar que en la tabla se postula la prevención de la enfermedad a raíz de las condiciones anudadas al contexto laboral que han traído consigo una serie de alteraciones a nivel físico y mental que desestabilizan el bienestar de los líderes desencadenando finalmente en enfermedades laborales e investigación en uno de sus líderes por Síndrome de Burnout, por lo que atacar las causas que generan afectaciones en las relaciones interpersonales, conlleva a mitigación de la carga mental producto de la labor de cada uno de los líderes.

Si bien los resultados arrojados en las encuestas dan cuenta de un comportamiento favorable en general de los dominios confianza, liderazgo, colaboración, comunicación y

pertenencia; las estrategias escogidas permiten el fortalecimiento de estas como mecanismo de prevención de la enfermedad y promoción de la salud para evitar no sólo la variabilidad de las mismas sino la enfermedad laboral por estrés crónico debido a la empobrecida interacción entre los líderes. A vez permite otorgarle al líder de área herramientas para hacer frente a las respuestas emocionales inmediatas, a los problemas de comunicación, a los cambios de actitudes y conductas, y le provee mecanismos para la resolución de conflictos. Es decir; que las estrategias escogidas pretenden fortalecer herramientas intrapersonales para que se evidencien en su comportamiento interpersonal.

Para finalizar, se sugiere un presupuesto para la aplicación de las estrategias postuladas (Ver tabla 8)

Tabla 8.

Presupuesto de intervención

RUBROS	Total
1. Personal	\$1.500.000
2. Equipos	\$ 3.600.000
3. Software	\$ 0
4. Materiales e insumos	\$ 450.000
5. Viajes nacionales	\$ 0
8. Servicios técnicos	\$ 100.000
9. Capacitación por tiempo de los líderes	\$400.000
13. Otros	\$550.000
Total	\$6.600.000

9. Conclusiones

Acorde a los resultados obtenidos se identificaron las causas relacionadas con la problemática en las relaciones interpersonales entre los líderes de área de Inprosalud mediante la implementación de la encuesta clasificada por dominios confianza

organizacional, pertenencia, liderazgo, colaboración y comunicación. Los hallazgos refieren un favorable comportamiento en los dominios evaluados con tendencia positiva, Sin embargo, se evidencian bajo comportamiento en los dominios confianza organizacional y colaboración que según Omar (2015) y los postulados bajo el referente teórico de la psicología organizacional positiva, los bajos niveles de colaboración y desconfianza mutua por la ejecución del equipo de trabajo, inciden altamente en el establecimiento de relaciones interpersonales afables y efectivas. Lo anterior va en igual vía con Canseco y Ojeda (2016), quienes sugieren que las óptimas relaciones interpersonales en el contexto laboral determinaran la adaptación del trabajador a su ambiente laboral, y por ende el compromiso con el mismo. Así pues, su flexibilidad al cambio se fortalece entre la relación trabajador - contexto laboral, potencializando actitudes de promoción de la salud mental y prevención de la enfermedad.

Por su lado, la rigurosa búsqueda de literatura en las bases de datos consultadas permitió determinar un plan de intervención en el marco de la prevención de la enfermedades y promoción de la salud a la luz del plan de trabajo del SG-SST de Inprosalud S.A.S. , de modo tal que las estrategias establecidas dentro del plan, sugieren una intervención en factores personales como el fortalecimiento de estilos de liderazgo más participativos y transformacionales, como la implementación de estrategias de identificación y regulación emocional, solución de conflictos, empatía, escucha activa y mecanismos de comunicación.

10. Recomendaciones

Para finalizar, el presente estudio sugiere la implementación de una muestra más amplia que permita evidenciar el comportamiento de los dominios identificados en mayor

medida, e incluso la determinación de otros factores implicados en la favorable cultura organizacional y que se reflejen de forma directa en su afectación a la salud y el bienestar del trabajador. Asu vez, la búsqueda en bases de datos que incluyan en gran medida literatura latinoamericana, dadas las referencias encontradas en el campo de la seguridad y salud en el trabajo.

Adicionalmente se sugiere un estudio desde el enfoque cualitativo, que a partir del discurso y lo que refiere la población de estudio, facilite y flexibilice la identificación de causas percibidas que son asociadas al conflicto en las relaciones interpersonales que afectan de forma directa en el clima y bienestar laboral.

11. Referencias

- Camacho Ramírez, A., & Mayorga, D. R. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos*, 20(40), 159-172.
- Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2),33-55
- Cardona, N. y Calderón, G. (2010). Confianza en las interacciones del trabajo investigativo: Un estudio en grupos de investigación en una universidad pública colombiana. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 69-93.
- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000100004&lng=en&tlng=es.

- Canseco, F. y Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194.
- Dávila de León, C y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es.
- Enfermedades Laborales, T. (2014). Decreto 1477 05 de agosto 2014. *Sect. Diario Oficial*, (49234).
- Espinoza, C y Perez, X. (2005). Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*, 3 (1) 1-20
- Gandasegui, V. (2011). Mitos y realidades de las redes sociales. *Prisma social*, 6. 1-26
<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744578007.pdf>
- Garrosa, E. y Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 224-238.
<https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500014>
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241.
www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&tlng=es.

Gómez, S, J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6.

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131671382016000300002

Ing=es&tIng=es.

Hernández, N. (2020). Ambiente laboral: Implicaciones para la salud mental. *Revista salud y conducta humana*. 7(1) 114-119. https://www.researchgate.net/profile/Nicole-HernandezSantiago/publication/351194779_Ambiente_laboral_Implicaciones_para_la_salud_mental_Work_enviroment_Implications_for_mental_health/links/608b20eea6fdccaebdf8c348/Ambiente-laboral-Implicaciones-para-la-salud-mental-Work-enviroment-Implications-for-mental-health.pdf

Hernández-Sampieri, R, y Mendoza, C.P. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana

Hernández, S. P.; Aguilar, M. C. y Peña, M. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38 (163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

Idris, M.A., Dollard, M.F., 2011. Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management* 18 (4), 324–347
<https://doi.org/10.1037/a0024849>

Mingote, Cuadrado, Sánchez, Gálvez y Gutiérrez (2011). El trabajador con problemas de salud mental. Pautas generales de detección, intervención y prevención. *Medicina y seguridad del trabajo*. 57 (1). 1-262
<https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion10.pdf>

Ministerio de Trabajo. (14 de Marzo de 1984). Obtenido de

http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/decreto_614%2084%20Organizacion%20y%20Administracion%20Salud%20Ocupacional.pdf

Ministerio de Trabajo. (2015). Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora. Guía técnica general. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Trabajo. (2016). Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral. Bogotá, Colombia

Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (1), 4 -19.

<https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>

Moreno, B. y Baez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid.

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%20C+formas%20C+consecuencias%20C+medidas+y+buenas+pr%3A1cticas>

Omar, A. (2015). Constructos fundacionales de la psicología organizacional positiva.

Revista latinoamericana de psicología positiva. 2 (1). 72-87

Oviedo, A. (2022). *La influencia del liderazgo transformacional en el clima*

organizacional. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/35350/1/144%20GTH.pdf>

Paz, V. G (2012) Comunicación organizacional. *Red tercer milenio*. 1-95.

Perilla, L. y Gómez, V. (2017) Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 33(2) 95-108.

doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005

Porras, S. (2003). Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales. *Gestión y estrategia*, (24) 206-218

Quiceno, M.; Báez, C. y Vinaccia, S. (2008). "Incivismo" en el lugar de trabajo: "un nuevo factor de estrés laboral". *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 37-46.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552008000200004&lng=en&tlng=es.

Ramírez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. [Tesis de maestría no publicada]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones+interpersonales+en+el+%E1mbito+laboral.pdf?sequence=2>

Salleh, K.; Khalid, N.; Sulaiman, N.; Mohamad, N. y Sern, L. Competency of Adult Learners in Learning: Application of the Iceberg Competency Model, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 204. 326-334

doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.160.

Sandoval, S.; Armijos, D. y González, K. (2018). La comunicación del talento humano en la productividad empresarial. *Innova, research journal*. 3(8.1) 167-175.

Supelano, D. y Rojas, C. (2020). *Validación y aplicación de un modelo de confianza organizacional en el área de recuperación de químicos de Smurfit Kappa colombiana partir de un análisis factorial exploratorio*. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad ICESI.

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87749/1/T02066.pdf

Verano, R. y Garavito, C. (2015). Los factores psicosociales y su relación con las enfermedades mentales. *Revista gestión de las personas y tecnología*. 8 (24) 30-37.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771023>

Zepeda, L. (2014). *Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala*. [Tesis de grado].

Universidad Rafael Landívar.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Zepeda-Laura.pdf>

12. Anexos

1. Presentación del proyecto a la empresa

Funza, Cundinamarca 16, de agosto de 2022

Guardado en Este PC

Paola Castiblanco
Gerente
INPROSALUD S.A.S
Funza, Cundinamarca

Ref: Presentación de proyecto de investigación y autorización de ejecución.

Mediante la presente, las estudiantes Luisa Fernanda Ramos Flórez con documento de identificación 1.073.169.251 de Madrid (C/marca) y Sandra Parra Barco con documento de identificación 34.571.899 de Popayán, del programa *Especialización en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo* de la *Corporación Universitaria Minuto de Dios*, se permiten presentar el proyecto titulado: **DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS CORRECTIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO EN LIDERES DE INPROSALUD SAS**, solicitando su autorización para desarrollarlo en la organización.

El proyecto estará bajo la orientación metodológica y temática de los docentes del programa y tiene como objetivo diseñar estrategias de intervención que permitan mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo en líderes de Inprosalud SAS, para lo cual será necesario la aplicación de la encuesta para la identificación y medición de las posibles causas que generan las dificultades en las relaciones interpersonales para posteriormente presentar las estrategias de promoción, prevención e intervención que conlleven a la mejoría de las mismas. Los insumos destinados por Inprosalud responden propiamente a las instalaciones y al tiempo de los colaboradores para la aplicación de la encuesta.]

Al autorizar la participación, la empresa se verá beneficiada no solamente con la investigación de las causas, sino que adicionalmente obtendrá un documento en el que se le presentarán diferentes estrategias que le permitan atacar el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, factor que según la última batería de riesgo psicosocial debe ser priorizado como a su vez adquirir herramientas que resulten ser funcionales para otros dominios

Sin otro particular, agradecemos la confirmación de la autorización y aceptación, mediante carta de respuesta dirigida a la *Corporación Universitaria Minuto de Dios* con el nombre del proyecto y los estudiantes que lo proponen.

Atentamente,



LUISA FERNANDA RAMOS FLÓREZ
C.C. 1.073.169.251 de Madrid (C/marca)
ID: 846487



SANDRA PARRA BARCO
C.C. 34.571.899 de Popayán
ID: 848953

2. Carta de aprobación del proyecto



Funza, Cundinamarca. 22 de agosto de 2022

Señores:
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
Ciudad

REF.: APROBACIÓN Y ACEPTACIÓN DE PROYECTO INVESTIGATIVO

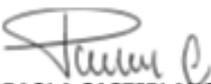
Buen día,

Por medio del presente y en calidad de gerente general de la empresa INPROSALUD S.A.S me permito **APROBAR Y AUTORIZAR** la ejecución del proyecto de investigación titulado: DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS CORRECTIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO EN LÍDERES DE INPROSALUD SAS, a cargo de las estudiantes Luisa Fernanda Ramos Flórez con documento de identificación 1.073.169.251 de Madrid (C/marca) y Sandra Parra Barco con documento de identificación 34.571.899 de Popayán, del programa *Especialización en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo*.

Toda vez que se allegue a la empresa el documento producto de este, así como se difundan sus resultados y se permita la aplicación de las estrategias de intervención que allí se proponen. Para ello me comprometo a ofrecer las instalaciones de la sede administrativa, el personal y el tiempo que se requiera para efectos del proyecto.

Sin otro particular y a agradeciendo por ser tenidos en cuenta para la realización del estudio.

Cordialmente,



PAOLA CASTIBLANCO FAJARDO
Gerente general
Inprosalud S.A.S
Nit. 900329703-8



inprosaludps
www.inprosalud.com.co

601 7443330 +57 310 2220704
comercial@inprosalud.com.co

Km 2 vía Funza Siboria Parque Industrial El Caciño - Bogotá 1

3. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO N. ____

El Señor (a) _____ identificado con cédula de ciudadanía N. _____, de _____ desea participar de manera voluntaria en esta investigación, donde se pretende identificar las causas que afectan la comunicación entre líderes de área de Inprosalud S.A.S.

La participación en esta investigación consiste en responder la encuesta aquí presentada, de la forma más honesta posible y más acorde a sus pensamientos y comportamientos. Para tal fin se dispondrá de un ambiente que permita la comodidad del colaborador y que garantice la privacidad. Cabe aclarar que mediante la encuesta se busca evaluar los niveles de las dimensiones: confianza organizacional, liderazgo, pertenencia, comunicación y colaboración en los líderes de Inprosalud SAS.

La información recolectada tendrá un manejo discreto, garantizando la confidencialidad de esta y un uso netamente académico. De tal manera que la participación en esta investigación no acarreará riesgos a la integridad del voluntario, ni generará ninguna situación de resarcimiento. Adicionalmente, el participante tiene la posibilidad de retirarse en cualquier momento de la investigación.

Con el aporte de la información, el participante contribuirá a la identificación de las causas que interfieren en las relaciones interpersonales dentro de la organización, como a su vez facilitará la implementación efectiva de las estrategias de prevención obtenidas como resultado de la investigación.

Se confirma que se explicó al participante el propósito de la investigación y del presente documento, que se aclararon dudas al respecto y manifiesta estar de acuerdo.

Se firma a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Participante:

Investigador:

NOMBRE: _____

NOMBRE: _____

FIRMA: _____

FIRMA: _____

C.C.: _____

C.C.: _____

Testigo 1:

Testigo 2:

NOMBRE: _____

NOMBRE: _____

FIRMA: _____

FIRMA: _____

C.C.: _____

C.C.: _____

4. Resultados de la batería de riesgo psicosocial

RESULTADOS CUESTIONARIOS INTRALABORAL A Y B					
DOMINIOS	DIMENSIONES	PUNTAJE FORMA A	NIVEL DE RIESGO A	PUNTAJE FORMA B	NIVEL DE RIESGO B
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características de liderazgo	32,1	Riesgo Alto	25,7	Riesgo Alto
	Relaciones sociales en el trabajo	19,5	Riesgo Medio	16,4	Riesgo Medio
	retroalimentación de desempeño	40,1	Riesgo Alto	33,5	Riesgo Alto
	Relación con los colaboradores	5,0	Sin Riesgo o Riesgo Despreciable	NO APLICA	
LIDERAZGO Y REALACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO		22,8	Riesgo Medio	23,3	Riesgo Medio
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Claridad del rol	21,6	Riesgo Alto	22,3	Riesgo Alto
	Capacitación	42,1	Riesgo Alto	27,9	Riesgo Alto
	Participación y manejo de cambio	40,7	Riesgo Alto	31,3	Riesgo Bajo
	oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	20,3	Riesgo Alto	29,7	Riesgo Medio
	control y autonomía sobre el trabajo	63,8	Riesgo Muy Alto	54,2	Riesgo Medio
CONTROL SOBRE EL TRABAJO		33,9	Riesgo Alto	31,7	Riesgo Medio
DEMANDAS DE TRABAJO	Demandas ambientales y de esfuerzo	24,2	Riesgo Medio	24,8	Riesgo Bajo
	Demandas emocionales	21,8	Riesgo Bajo	29,4	Riesgo Medio
	Demandas Cuantitativas	35,6	Riesgo Medio	34,2	Riesgo Medio
	Influencia de trabajo sobre el entorno extralaboral	19,8	Riesgo Bajo	28,5	Riesgo Medio
	Exigencias de responsabilidad de cargo	44,7	Riesgo Bajo	NO APLICA	
	Demandas de carga mental	64,1	Riesgo Bajo	69,3	Riesgo Medio
	Consistencia del rol	25,9	Riesgo Medio	NO APLICA	
	Demandas de la jornada de trabajo	23,6	Riesgo Bajo	26,7	Riesgo Bajo
DEMANDAS DE TRABAJO		31,4	Riesgo Bajo	33,0	Riesgo Bajo
RECOMPENSAS	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	15,0	Riesgo Alto	11,3	Riesgo Medio
	Reconocimiento y compensación	30,8	Riesgo Alto	23,3	Riesgo Medio
	RECOMPENSAS		23,6	Riesgo Alto	18,5
TOTAL GENERAL FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL A Y B		27,9	Riesgo Medio	28,2	Riesgo Medio

5. Encuesta aplicada

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE AFECTACIONES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LÍDERES DE ÁREA DE INPROSALUD S.A.S

Fecha _____

Sexo: M ____ F ____

A continuación, encontrará 15 afirmaciones relacionadas a factores que ha encontrado en su contexto laboral. Usted debe responder conforme a su nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a las declaraciones presentadas. Le solicitamos responder de la forma más honesta posible.

Las preguntas están orientadas a evaluar la confianza organizacional, la comunicación, colaboración, pertenencia y liderazgo dentro de las dinámicas de la organización.

Confianza organizacional

1. Creo que las personas de las demás áreas administrativas son transparentes cuando conversan conmigo.
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

2. Tiendo a cuestionar la información de los demás con respecto a sus intenciones
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

3. Creo que los demás líderes administrativos dicen la verdad en los acuerdos.
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

Comunicación

4. Me preocupa explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

5. Ante un problema en mi trabajo, me siento libre de hablar con los demás líderes en forma franca y sincera
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

6. Considero que los mecanismos de comunicación entre los líderes son adecuados
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

Colaboración

7. Pienso que con los demás líderes de área nos ayudamos y nos animamos unos a otros
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

Pertenencia

8. Estoy dispuesto hacer un esfuerzo extra en mi trabajo, si la situación lo exige
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

9. Pienso constantemente que estoy con enfocado con el objetivo de trabajo en la organización “tener la camiseta puesta”

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

Liderazgo

- 10.** Pienso que puedo emplear mi propia iniciativa para hacer las cosas en mi área
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
- 11.** Considero que las decisiones se toman oportunamente en mi trabajo
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
- 12.** Considero que los objetivos en mi trabajo son claros y delimitados.
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
- 13.** Siento que los demás líderes promueven ambientes de respeto y participación
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

Colaboración

- 14.** Cuando tengo un problema en mi trabajo no espero ayuda de ningún otro líder de área.
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca

e. Nunca

15. Cuando la carga laboral es alta en mi área he encontrado comprensión en mis compañeros

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca