

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN EL DOMINIO DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA CONSULTORA DE BOGOTÁ.

MAURICIO ESGUERRA ALFONSO

ANDRES FERNANDO MARTÍNEZ VANEGAS

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Facultad de Ciencias Empresariales

Especialización en gerencia en riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo

2019, agosto

Propuesta de intervención del riesgo psicosocial en el dominio de liderazgo en una empresa
consultora de Bogotá.

Mauricio Esguerra Alfonso

Andrés Fernando Martínez Vanegas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al
título de
Especialista en gerencia en riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo

Asesor (a) Disciplinar:

Rocío Del Pilar Rojas Rocha

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Facultad de Ciencias Empresariales

Especialización en gerencia en riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo

2019, agosto

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a nuestras familias que nos apoyaron durante todo este proceso de la especialización en la Universidad Uniminuto. Queremos también agradecer a nuestros docentes a lo largo de la especialización los cuales pusieron su grano de arena para poder hacer realidad esta investigación.

Queremos agradecer a la Universidad Uniminuto proponer a nuestra disposición todos los recursos físicos y humanos para desarrollar este presente trabajo de investigación.

Adicionalmente, queremos agradecer a la empresa consultora que abrió sus puertas a nosotros para poder realizar la investigación dentro de su organización.

CONTENIDO

Lista de tablas	VII
Lista de figuras.....	VIII
Lista de Anexos.....	IX
Resumen ejecutivo	X
Introducción	XII
CAPITULO I	14
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 Pregunta de investigación.....	17
CAPITULO II.....	17
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo general	17
2.2 Objetivos específicos.....	18
CAPITULO III.....	18
3. Justificación	18
CAPITULO IV.....	20
4. Marco de referencia	20
4.1 Marco teórico	20
4.2 Antecedentes o Estado del arte (marco investigativo)	24
4.3 Marco legal.....	26
CAPITULO V.....	27
5. Metodología.....	27
5.1 Enfoque y alcance de la investigación	27
5.2 Población y muestra	28
5.3 Instrumentos	28
5.4 Procedimientos.....	29

5.5	Análisis de información.....	29
5.6	Consideraciones éticas	30
CAPITULO VI.....		30
6.	Cronograma	30
CAPITULO VII		31
7.	Presupuesto.....	31
CAPITULO IIX		32
8.	Resultados y discusión.....	32
CAPITULO IX.....		38
9.	Conclusiones.....	38
CAPITULO X.....		39
10.	Recomendaciones	39
CAPITULO XI.....		39
11.	Referencias bibliográficas.....	39

Lista de tablas:

Tabla 1. Empresa y Áreas de Nivel 1	16
Tabla 2. Áreas de Nivel 2	17
Tabla 3. Áreas de Nivel 3	17
Tabla 4. Contraste de los porcentajes de mayor riesgo vs estilo de liderazgo predominante por área	36

Lista de figuras:

Figura 1. Ventas Anuales por Unidad de Negocio Período 2008 - 2018	16
Figura 2. Número de quejas anuales ante el Comité de Convivencia Laboral relacionadas a la interacción con el líder	16
Figura 3. Resultados MLQ, 5 personas encuestadas	33
Figura 4. Resultados MLQ, 10 personas encuestas	33
Figura 5. Resultados MLQ, 1 persona encuestada	34
Figura 6. Resultados MLQ, 1 persona encuestada	34
Figura 7. Resultados MLQ, 5 personas encuestadas	35
Figura 8. Resultados MLQ, 6 personas encuestadas	35
Figura 9. Resultados MLQ, 2 personas encuestadas	36

Lista de Anexos:

Anexo A. Multifactorial Leader Questinnaire-----	xx
Anexo B. Consentimiento Informado-----	xx
Anexo B. Propuesta de Intervención-----	xx

Resumen: El estrés se ha catalogado como la enfermedad del siglo XXI, en las organizaciones existen numerosas variables que se asocian al nivel de estrés en las personas, una de las causas principales asociadas al estrés es el estilo de liderazgo de los líderes en la organización. El estrés es entendido como una dimensión de análisis del riesgo psicosocial percibido, por lo cual el estilo de liderazgo se asocia a éste también. Las investigaciones le aducen efectos relacionados a la baja productividad, altos niveles de ausentismo e incapacidades, poca concentración, entre otras que generan pérdidas para las empresas y afectan sus objetivos organizacionales. Esta investigación se realizó en una empresa consultora de Bogotá, que presentó una disminución en ventas anuales, un alto índice de rotación, ausentismo, incapacidades, y aumento de quejas hacia los líderes. Por consiguiente, se analizaron los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial, mostrando un alto riesgo en el nivel de estrés y el dominio de liderazgo. Adicionalmente se aplicó el Multifactorial Leadership Questionnaire para determinar la percepción de los colaboradores frente al estilo de liderazgo. Se encontró que los altos niveles de estrés percibidos por los colaboradores en las distintas áreas están asociados principalmente con un estilo de liderazgo de tipo transaccional y que el estilo de liderazgo de tipo transformacional es el de menor porcentaje en todas las áreas de la organización. Se elaboró una propuesta de intervención con el fin de trabajar con cada uno de los líderes hacia un estilo de liderazgo transformacional

Palabras clave: Estrés, Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, riesgo psicosocial.

Abstract: Stress has been labeled as the illness of the twenty first century, in the organizations there are numerous variables associated to people's stress levels, one of its main causes is associated with the leadership style of the leaders in the organization. Stress is understood as a dimension of analysis of the perceived psychosocial risk, and in so the leadership style is also associated to it. Research links stress to low productivity, high rate of absenteeism, low concentration, among other factors that generate loses for the company and affect its organizational goals. This research was done in a Consulting Company from Bogotá, which presented a decrease in its annual sales of 16%, a high turnover rate, high absenteeism, and complains towards leaders. Therefore, the results from the Psychosocial Risk Battery were analyzed, and the results showed a high level of risk in the levels of stress and leadership domain. In addition, the Multifactorial Leadership Questionnaire was applied to determined the perception of the towards the leadership style. The results showed high levels of stress perceived by the workers in areas associated mainly with a transactional leadership style, and that the transformational leadership style was the one with the lowest percentage in all areas of the organization. A proposal as elaborated to work with each leader to reach a more transformational leadership style within the company.

Keywords: Stress, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Psychosocial Risk

Introducción

El estrés, ha sido ampliamente relacionado con el bienestar de las personas, su incidencia en la salud física y mental ha ameritado constantes esfuerzos para desarrollar en los individuos y en su contexto las características suficientes para mitigar los efectos negativos que ocasionan en las personas. Paralelamente, en el contexto organizacional, el Liderazgo y las Relaciones Sociales han sido caracterizadas como una dimensión intralaboral en la Batería de Riesgo Psicosocial (Ministerio de la Protección Social de Colombia, 2010), que incide en el nivel de estrés de los colaboradores, poniendo de presente la interacción entre líder y colaborador, y los efectos en el nivel de estrés percibido que dependen de dicha interacción. Por lo anterior, tanto el estrés, como la incidencia del liderazgo sobre éste, se presenta como el tema base del presente escrito.

Recientemente, una empresa consultora de Bogotá ha identificado un aumento de los indicadores de ausentismo e incapacidades, alta rotación de personal y un incremento en las quejas ante el comité de convivencia por motivos relacionados a la interacción entre líderes y colaboradores. Para identificar posibles causas de la situación, la empresa aplicó la Batería de Riesgo Psicosocial (BRP) a sus colaboradores, y encontró que el nivel de estrés de la organización presentaba un riesgo alto, al igual que la dimensión Liderazgo.

Consecuentemente, para la organización cobra relevancia advertir cuáles son los líderes que muestran una mayor necesidad de mejoramiento de habilidades, a partir de la comprensión de la relación entre sus estilos de liderazgo y el nivel de estrés de su área a cargo, y de esta manera sentar las bases para proponer un plan de intervención para desarrollar en los líderes un estilo de liderazgo que favorezca la interacción con sus colaboradores y reduzca el riesgo psicosocial asociado al estrés.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la pregunta de investigación que el presente documento pretende abordar es: ¿cómo disminuir el riesgo psicosocial en una empresa de consultoría de Bogotá, a partir de una propuesta de intervención en el dominio de liderazgo?, con el fin de desarrollar las habilidades necesarias en los líderes de la organización, para reducir el nivel de estrés de los trabajadores y en consecuencia, favorecer tanto la calidad de vida de las personas, como los indicadores organizacionales derivados de su gestión.

Por tanto, el objetivo de la investigación es proponer una intervención del riesgo psicosocial en el dominio de liderazgo en una empresa de consultoría de Bogotá. Para lograr lo anterior, se identificarán las áreas de la empresa que presentaron mayor nivel de estrés tras la aplicación de la BRP, por otro lado, se aplicará el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1999) a los colaboradores de las áreas que evidenciaron mayor estrés, para determinar el estilo de liderazgo predominante, y a partir de las relaciones encontradas entre estilo de liderazgo y nivel de estrés, se propondrá un plan de intervención para la empresa.

En el presente trabajo, dentro del marco teórico se abordará el concepto de riesgo psicosocial y la teoría que fundamenta la BRP, posteriormente se profundizará sobre la relación entre liderazgo y estrés, y sus consecuencias sobre las personas y las empresas, así mismo, se discutirá sobre la teoría del MLQ, y se hará una aproximación a las teorías de intervención social.

En cuanto a la metodología, la investigación a desarrollar es de tipo cuantitativo-descriptivo, por un lado, se analizarán los datos obtenidos en el MLQ y por otro lado, se aplicará la revisión documental para analizar los resultados de la BRP.

CAPITULO I

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Hoy en día, con la globalización los índices de riesgo psicosocial en las personas se han ido acentuando. Según Condarcuri (2016) “el 38% de los trabajadores en Colombia sufren de estrés laboral”. Para enfrentar esta problemática a nivel global, Gutiérrez y Vilorio afirman que “se viene incorporando a los tratados comerciales internacionales cláusulas sociales y normas de calidad que incorporan la exigencia del cumplimiento de normas que protejan a los trabajadores contra los riesgos ocupacionales y las enfermedades profesionales (P. 1). Conjuntamente, en las últimas décadas el gobierno colombiano ha fortalecido las normas para identificar, evaluar y prevenir los riesgos psicosociales en el trabajo, como menciona la Resolución número 2646 de 2008.

Se han encontrado distintas causas del aumento del nivel de estrés percibido por las personas, algunas de las más representativas son: en primer lugar el alto grado de exigencia que tienen los trabajadores, derivado de factores como la empleabilidad, las expectativas de los empresarios y directivos, y las dinámicas propias del trabajo a realizar (Delgado, 2013); en segundo lugar se encuentra la aceleración de la economía global, la cual requiere mayor competitividad y ha derivado en un enfoque hacia el resultado y no hacia las personas (Martínez & Sarrate, 2015); finalmente la interacción de las personas con su contexto laboral y con su grupo social, en donde es necesario desarrollar habilidades y competencias personales que favorezcan las exigencias de esta interacción (Díaz & Gómez, 2016).

Son múltiples las consecuencias de un nivel de estrés elevado, algunas personas han manifestado que el estrés en su trabajo afecta significativamente su vida social y familiar, es causa de problemas psicológicos, de salud mental, y físicos, afecta el sistema inmunológico y aumenta el consumo de bebidas alcohólicas, cigarrillos, drogas y juego (Martínez & Sarrate, 2015). Las cifras a nivel nacional también hablan de las consecuencias de éste fenómeno, según la delegación colombiana para el Instituto Europeo de Psicología Positiva, Colombia pierde más de \$63.895.955.200 anualmente, a causa del estrés, por factores como un mayor índice de ausentismo, bajos niveles de motivación y productividad (Gutiérrez & Vilorio, 2014).

La empresa de consultoría está ubicada en la ciudad de Bogotá, dentro de su estructura organizacional hay 2 directores, 3 gerencias y 2 jefes, por lo que será necesario aplicar el MLQ a los colaboradores que dependen de estos líderes para identificar su estilo de liderazgo. La empresa a finales del año 2018 realizó la BRP a sus colaboradores y arrojó un alto riesgo psicosocial en la dimensión de Liderazgo y en el cuestionario de estrés (ver Tablas 1, 2 & 3). Paralelamente, en los últimos dos años, se ha evidenciado dentro de la empresa un alto porcentaje de rotación (25%), el nivel de ausentismo e incapacidades por enfermedades subió el doble en comparación al año anterior y las ventas se han reducido en los dos últimos años en aproximadamente un 15 % comparado al año 2016 (ver figura 1). Por último, el comité de convivencia ha reportado un aumento del 100% del número de quejas de los colaboradores con respecto a sus líderes (Ver figura 2).

La empresa objeto de estudio de investigación ha presentado situaciones similares en sus indicadores:

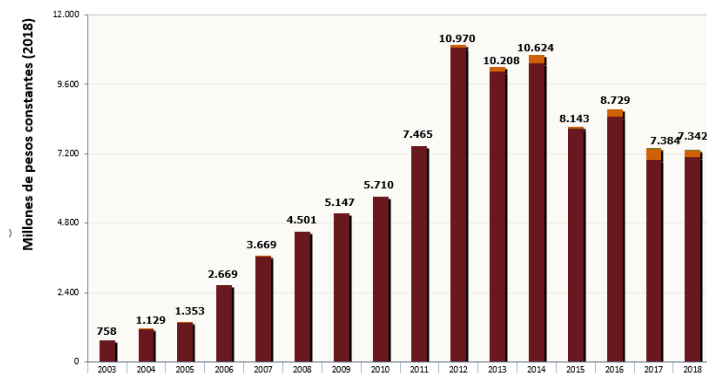


Figura 1. Ventas anuales por unidad de negocio período 2008-2018

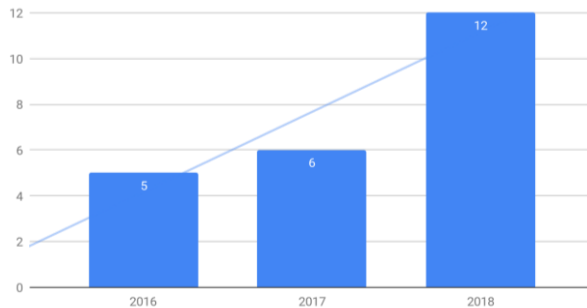


Figura 2. Número de quejas anuales ante el Comité de Convivencia Laboral relacionadas a la interacción con el líder

Tabla 1- Empresa y Áreas de Nivel 1

Valoración	Sin Riesgo			Riesgo Bajo			Riesgo Medio			Riesgo Alto			Riesgo Muy Alto		
	E	De	Da	E	De	Da	E	De	Da	E	De	Da	E	De	Da
N. Estrés	6,7	0	15,8	13,3	19,2	5,3	17,8	11,5	26,3	22,2	19,2	26,3	40	50	26,3
Liderazgo	3	4	0	12,1	8	25	21,2	20	25	9,1	8	12,5	54,5	60	37,5

Nota: Resultados de BRP en *E: Empresa; De: Dirección Ejecutiva; Da: Dirección Adjunta;

Tabla 2- Áreas de Nivel 2

Valoración	Sin Riesgo			Riesgo Bajo			Riesgo Medio			Riesgo Alto			Riesgo Muy Alto		
	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc
Segmento	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc	Go	Gt	Gc
N. Estrés	0	0	20	8,3	18,2	0	16,7	9,1	30	16,7	27,3	30	58,3	45,5	20
Liderazgo	8,3	0	0	0	9,1	33,3	16,7	18,2	33,3	8,3	9,1	33,3	66,7	63,6	0

Nota: Resultados de BRP en *Go: Gerencia de Operaciones; Gt: Gerencia Técnica; Gc: Gerencia Comercial

Tabla 3- Áreas de nivel 3

Valoración	Sin Riesgo		Riesgo Bajo		Riesgo Medio		Riesgo Alto		Riesgo Muy Alto	
	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F
Segmento	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F
N. Estrés	0	0	33,3	25	33,3	50	33,3	25	0	0
Liderazgo	20	0	0	0	40	25	0	75	40	0

Nota: Resultados de BRP en *D: Desarrollo; F: Formación

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo disminuir el riesgo psicosocial en una empresa de consultoría de Bogotá, a partir de una propuesta de intervención en el dominio de liderazgo?

CAPITULO II

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer una intervención en el riesgo psicosocial en el dominio de liderazgo en una empresa de consultoría de Bogotá.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las áreas de la empresa de consultoría que presentaron mayor nivel de estrés en el resultado del cuestionario de la Batería de Riesgo Psicosocial para establecer la relación con el dominio de liderazgo.
2. Establecer el estilo de liderazgo de los jefes en las áreas identificadas con mayor estrés, a través de la aplicación del cuestionario MLQ

CAPITULO III

3. Justificación

Se ha analizado ampliamente la relación existente entre el estrés y el bienestar de las personas, su incidencia afecta la salud física y mental, y consecuentemente trasciende a las interacciones entre las personas, por lo cual, se agregan a las consecuencias negativas por una parte, efectos en los grupos, en su dinámica propia, en donde intermedian la comunicación verbal y no verbal, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, entre otros; y de otra parte, impactos en las organizaciones relacionados a la capacidad de alcanzar sus objetivos estratégicos y de agregar valor a sus stakeholders.

Las Naciones Unidas se han hecho eco de la problemática del estrés laboral, elevándola a la categoría de la enfermedad del siglo XXI. Países como España a través del Instituto Nacional de Estadística, encontraron que las enfermedades relacionadas al estrés representan pérdidas superiores al 10% del PIB, incluso en el año 2007 hubo pérdidas de hasta 9.000 millones de euros a raíz del estrés laboral. Estas contrariedades han emergido principalmente del sistema organizacional, y a la asociación que existe entre el estrés y el desempeño de una persona y/o de un grupo. Marqués (2013) afirma que el estrés "da como resultado un descenso del rendimiento y

productividad del empleado, además de dificultades para una planificación en el trabajo, trabajo en equipo, falta de coordinación y eficiencia, que conlleva a un mal ambiente laboral (P. 25).

A nivel individual, la problemática del estrés se relaciona con el bienestar y la calidad de vida de las personas, las exigencias laborales, sociales, culturales y particulares de los individuos sobresalen como variables que determinan la percepción de estrés y derivan en un cierto estado de salud física y emocional. Altos niveles de estrés impactan las distintas dimensiones de la vida de un empleado, los niveles familiar, laboral, social, cognitivo, etc., se relacionan en factores que pueden agudizar el fenómeno, lo que resulta en síntomas de fatiga, desapego al trabajo, ausentismo, irritabilidad, disminución de la concentración, entre otros (Prieto, 2015).

Dado que el propósito de las organizaciones radica en lograr un crecimiento permanente y sostenible en el tiempo, contar con personas responsables de gestionar al talento humano y de apropiarse del logro de la supervivencia o el fracaso de una organización es imperativo. López 2013 afirma que “el líder ...tiene la capacidad de coordinar, organizar y, sobre todo, motivar a un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas (P.3). El poder con el que cuenta el líder, lo faculta para influir sobre otras personas, la calidad de esta interacción representa una causa directa en la aparición o no de síntomas de estrés.

La investigación en curso, se desarrolla en una empresa de consultoría de la ciudad de Bogotá, en donde se observó un riesgo psicosocial muy alto, con asociaciones visibles en la dimensión de liderazgo, indicadores como el de rotación, ausentismo e incapacidades aumentaron, así como las quejas con respecto a los líderes presentadas ante el comité de convivencia. Lo anterior, evidencia múltiples problemáticas, tanto en el nivel individual, expresado en las enfermedades laborales, como en el nivel grupal y social, visto en interacciones con tendencia al deterioro, desvinculaciones y una percepción de riesgo en aumento.

Se ha planteado como uno de los objetivos de la presente investigación, establecer el estilo de liderazgo de los jefes que obtuvieron mayores niveles de estrés en sus áreas, con el fin de entender la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de estrés de ésta empresa, a partir de ésta información se pretende diseñar un plan de intervención que resulte en favorecer el bienestar y la calidad de vida de las personas que hacen parte de la organización, al tiempo que se alcancen mejores interacciones entre las personas y se propenda por una mejor dinámica organizacional. Para la Universidad Minuto de Dios, así como para quienes redactan éste documento, la investigación expuesta representa un avance en el objetivo de mejorar las habilidades de los estudiantes para entender las realidades y el contexto organizacional, captando con lucidez los factores psicosociales inmersos, base para la generación de iniciativas que logren impactos positivos en la comunidad en general.

CAPITULO IV

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

La batería de riesgo psicosocial fue elaborada por el Ministerio de Protección Social en asociación con la Pontificia Universidad Javeriana, su propósito es evaluar los factores de riesgo psicosocial intralaborales y extralaborales en la población colombiana, así como los niveles de estrés que se desencadenan de estos dominios. En el 2008 el Ministerio de Protección social instó a todas las empresas a prevenir, diagnosticar, intervenir y controlar los riesgos psicosociales. Dos años después, enfatizó en la necesidad de que el riesgo psicosocial fuese evaluado con pruebas validadas en Colombia (Ministerio de la Protección Social, 2010). En el manual general de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, Villalobos entiende

por factores psicosociales “los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador...las cuales influyen en la salud y el desempeño de la persona (P. 19).

Como parte del estudio teórico que fundamentó la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, se abordó el concepto de liderazgo como parte de las condiciones intralaborales, éste concepto según Villalobos (2010) “alude a un tipo particular de relación social que se establece entre superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en el modo de trabajar y en el ambiente (P. 20). El liderazgo entonces, hace parte del entendimiento general sobre el estrés, su análisis y observación supone un mayor detalle y comprensión.

En la historia se han practicado numerosas formas de ejercer influencia, lo cual evidenciaba connotaciones individuales en la expresión del liderazgo, el estudio académico se concentró inicialmente en los rasgos de personalidad que diferenciaban a los líderes, en lo que se denominó la “teoría de los rasgos del liderazgo” (Carrión, 2007).

Posteriormente se incorporaron teorías conductuales que profundizaron en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, cobraron mayor relevancia los estudios sobre la estructura de iniciación entendida según Robbins & Judge (2017) como el “...grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados” (P. 385); y la consideración entendida por el mismo autor como “... el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua” (P.386). Y consecutivamente se incluye el concepto control como variable dependiente en el estudio del liderazgo, desde el modelo de contingencia de Fiedler (Robbins & Judge, 2017).

Paulatinamente, se amplió el conocimiento sobre el liderazgo con teorías como: la teoría del liderazgo situacional en donde según Parrera (2017) las “...circunstancias determinan el estilo de liderazgo” (P. 168). La teoría del camino hacia la meta profundizó en el uso adecuado de las metas para que un equipo incrementara la satisfacción personal (Hitt, M., Black, J., Porter, L., Pérez, L., Enríquez, B., & Franklin, F., 2016); el modelo de participación del líder, enfatizando en la toma de decisiones y el comportamiento (Amorós, 2007); la teoría del intercambio líder - miembro, que resalta el papel de la calidad de la relación entre el líder y el colaborador; y la teoría del liderazgo carismático, que incluye razonamientos sobre la percepción que tienen las personas del carisma del líder y sus implicaciones (Hogg & Vaughan, 2010).

Dentro de las investigaciones más recientes se ha considerado discriminar entre dos estilos de liderazgo, el primero denominado *liderazgo transaccional*, incluye elementos como la recompensa, la estructuración del rol o la corrección, y se puede ejemplificar con la teoría de Fiedler; por otra parte el *liderazgo transformacional*, se caracteriza por el papel de la influencia, la motivación, el desarrollo y la consideración, y puede observarse en teorías como la del liderazgo carismático (Robbins & Judge, 2017)

Múltiples investigaciones resaltan la influencia del liderazgo en el estrés de las personas, siendo las características personales de quienes tienen una posición de liderazgo, fuente de la generación de una percepción compartida por parte de la unidad que dirigen. No obstante, el estrés debe analizarse en torno a distintos niveles para comprender las proporciones de su dimensión (Peiró & Rodríguez, 2008),

El estrés laboral tiene base en el trabajo, y es causado por factores intrínsecos y extrínsecos, sus consecuencias no se limitan a lo profesional, sino que incluye afecciones en la vida social y familiar (Coduti, Gattás, Sarmiento & Schmid, 2013). Identificar y controlar el estrés se hace

imperativo para la organización si quieren reducir los altos costos que se desencadenan a raíz del ausentismo, falta de pertenencia, desconcentración, desmotivación, etc, causado por estrés laboral. Barrera (2013) ha identificado al estrés laboral como “uno de los riesgos más importantes que surgieron en el mundo laboral actual y es uno de los principales retos que encaran las organizaciones” (P.15). La evaluación del estrés se incorporó en el *Cuestionario para la Evaluación de Estrés* elaborado en 1996 por Villalobos, tras su validación en la población colombiana entre 2005 y 2010.

La medición del liderazgo transformacional y transaccional, por su parte, inicia con la elaboración de Bass en 1985 denominada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Este instrumento se ha concentrado en la identificación de los estilos de liderazgo que se abordan en la presente investigación, y paulatinamente ha incorporado actualizaciones y modificaciones que han derivado en un instrumento con una elevada capacidad de abstracción de las características psicométricas y arquitectura estructural que les componen (Peralta & Besio, 2007).

Por otra parte, dada la connotación social derivada de la interacción entre el líder y los colaboradores, es importante desarrollar un modelo de intervención que contemple esta condición social, modelos como el cognitivo-conductual, que enfatiza en los cambios comportamentales y los procesos de aprendizaje derivados; el modelo humanista-existencial que se concentra en la búsqueda de la autorrealización de los individuos; y el sistémico, que amplía la mirada hacia las interacciones entre los individuos de la organización; son modelos que cuentan con un abordaje amplio y general, que sirven como punto de partida para el desarrollo de un proceso de intervención (Mancinas, 2017).

4.2 Antecedentes o Estado del arte (marco investigativo)

Alrededor del mundo se ha investigado el impacto que tiene el tipo de liderazgo sobre el nivel de estrés de los colaboradores. En China Yan-Hong, Yao; Ying-Ying, Fan; Yong-Xing, Guo; Li, Yuan (2014) se preocuparon por un lado en investigar si el estrés influía en el comportamiento negativo de los empleados y por el otro, el impacto del estilo de liderazgo sobre el estrés percibido por los colaboradores. Para medir el estrés, se usó la escala de auto reporte sobre estrés laboral elaborado en la China (Liu, P., Xie, J.L. and Jing, R.T. 2005). Estos mismos autores, para identificar el estilo de liderazgo, aplicaron el Multifactor Leadership Questionnaire, ajustado al contexto de la China para mayor confiabilidad. En sus hallazgos se evidencia que el liderazgo transformacional tiene una tendencia a mitigar el estrés laboral y reduce los comportamientos negativos de las personas y el liderazgo transaccional, cuando un líder está más enfocado en los resultados, los colaboradores muestran un mayor nivel de estrés laboral (Yan-Hong et al, 2014).

Otro estudio en el cual se aplicó el MLQ, fue el elaborado por Torres (2016) el cual estudia el perfil de liderazgo en directivos de enfermería. El objetivo del estudio era identificar la percepción sobre el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y Laissiez Faire, que tenía cada colaborador frente sus jefes. Se aplicó el cuestionario a 117 trabajadores, 90 operativos y 27 directivos. Los datos fueron analizados usando un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental. Los resultados arrojaron que el estilo de liderazgo predominante en los jefes de enfermería era el Laissiez Faire, seguido por un estilo transaccional y por último presentaban un nivel bajo de estilo transformacional.

Por otro lado, en otra potencia mundial como lo es la India, Sharma (2015) estudió las causas del estrés laboral en empleados operativos de la industria automotriz de este país y el estilo de

liderazgo más apropiado para mitigar este riesgo. El estudio surgió por la necesidad de encontrar las variables que elevan el estrés laboral para prevenir las enfermedades derivadas como el cáncer, problemas cardíacos, diabetes, entre otras. La autora diseñó un cuestionario para medir el nivel de estrés y lo aplicó a 750 trabajadores. Luego, utilizó el instrumento elaborado por Clark Don en 1998 para medir el estilo de liderazgo (Sharma, 2015). El estudio concluyó que el nivel de estrés de los colaboradores es más alto cuando tiene un líder de estilo autoritario. Por otro lado, cuando el líder se caracteriza por un estilo delegativo el nivel de estrés disminuye.

En este orden de ideas, es evidente que el estudio sobre la salud mental de los trabajadores se vuelve cada vez más relevante para tener empresas altamente competitivas. Con este propósito, también Jiménez & Villanueva (2018), realizaron un estudio en España analizando los distintos tipos de liderazgo y su impacto sobre el clima, compromiso, motivación y estrés laboral en empresas de tecnología. Para esto se llevó a cabo entrevistas semi-estructuradas a dos ejecutivos, para comprender su percepción del estilo de liderazgo que aplican en la compañía y los efectos que tiene sobre los colaboradores. Los autores concluyeron que el estilo de liderazgo democrático tiene una relación directa con el bajo nivel de estrés y el bienestar de los colaboradores. Sin embargo, el liderazgo Laissez-Faire y autocrático impactan negativamente a la organización (Jimenez & Villanueva, 2018). Este estudio al no hacer partícipe a los colaboradores, no recoge una parte de la información importante que hace referencia a la percepción de los empleados sobre el estilo de liderazgo de sus directivos.

En el contexto colombiano, no se encontraron estudios científicos acerca del tipo de liderazgo y su relación con el nivel de estrés que perciben los colaboradores en la compañía. No obstante, autores como García, M (2010); Contreras, F., Francisco, F., Barbosa, D. & Uribe, A. (2010); Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., Isabel, M. (2013), entre otros, han investigado los impactos

positivos y negativos que tiene el liderazgo sobre las organizaciones y la calidad de vida de las personas. Por otro lado, Charria, V., Sarsosa, K., Arenas, F. (2011); Gómez, V. 2008; entre otros, han abordado en sus estudios las causas y consecuencias que el estrés tiene sobre el trabajo, la vida personal y la salud de la persona. Por consiguiente, se vuelve imperativo estudiar en el contexto colombiano el tipo de liderazgo que afecta el estrés para poder elaborar propuestas de intervención que puedan desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para reducir los riesgos asociados al alto nivel de estrés laboral.

4.3 Marco legal

El gobierno colombiano en el 2012 con la Ley 1562 definió a la Seguridad y Salud en el Trabajo como “la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones del trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores (P. 1). Por consiguiente, esta área debe ser la encargada de identificar los riesgos y ayudar a las empresas a prevenir los accidentes en el trabajo. Un accidente de trabajo es definido por la Ley 1562 (2012) como “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 muerte (P.3).

De acuerdo con lo anterior, el Gobierno, las empresas y la academia se han venido preocupando por como identificar, analizar y prevenir el riesgo psicosocial, especialmente el estrés y sus causas. En el 2008 el Ministerio de Protección Social profiere la Resolución 2646 del 17 de julio del 2008, la cual establece el factor psicosocial como un riesgo y así mismo las patologías que de ello se derivan, tanto así que el Ministerio de Protección Social, y de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta nacional de salud y trabajo realizada en 2007, se realizó un convenio con la Universidad Javeriana para realizar una batería de Riesgo Psicosocial.

Adicionalmente, en el Decreto 1477 del 5 de agosto de 2014, el Ministerio de Trabajo actualizó el protocolo para la determinación del origen de las patologías derivadas del estrés con el fin de prevenir las enfermedades laborales derivadas del estrés laboral (Helena, 2014). En conclusión, es imperativo que las empresas adopten políticas de Seguridad y Salud en el trabajo y las cumplan, como lo establece el Decreto 1072 de 2015, con el fin de tener colaboradores que gocen de mejor salud en las empresas y como resultado aumenten su productividad.

CAPITULO V

5. Metodología

5.1 Enfoque y alcance de la investigación

El presente trabajo se abordará desde la metodología de tipo cualitativa, la cual, desde las palabras de Packer (2013), “se ha convertido en una herramienta con la que los investigadores intentan estudiar experiencias subjetivas de manera objetiva” (P.7). El foco principal de la investigación cualitativa es según Vásquez (2006) es “centrar la investigación en la búsqueda de explicaciones, percepciones, sentimientos y opiniones de los sujetos del estudio” (P. 23). Además, sus datos son recogidos por medio de entrevistas, observaciones y análisis de documentos

El alcance de este trabajo es de tipo descriptivo ya que pretende asociar dos variables, la primera es el tipo de liderazgo y la segunda el nivel de estrés presentado por los colaboradores. De acuerdo a Ruiz (2010) el propósito de este alcance es “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (P. 85).

Población y muestra

La población son trabajadores de una empresa de consultoría en la ciudad de Bogotá. La organización cuenta actualmente con 60 colaboradores de los cuales 7 son los responsables de liderar a las distintas áreas. Las personas están entre los 23 y 65 años y pertenecen a estratos 3, 4, 5 y 6. El porcentaje de mujeres dentro de la empresa es de 60%, mayor al de los hombres (40%). El tamaño de la muestra abarca el 50% del total de los empleados por área que se encuentran actualmente en la compañía, y que hayan realizado la BRP el año pasado, independientemente de sus características sociodemográficas o su antigüedad.

5.2 Instrumentos

En primer lugar se usó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (ver anexo 1), para evaluar el tipo de liderazgo que predomina en cada líder (Bass & Avolio, 2000). El cuestionario está compuesto por 75 ítems, usando una escala de tipo Likert con cinco posibles respuestas (Nunca 0, Rara vez 1, A veces 2, A menudo 3, Siempre 4). La prueba cuenta una confiabilidad de 0.97 en el Alfa de Cronbach.

El MLQ cuenta con 4 dimensiones generales que son la transformacional, transaccional, no liderazgo, y resultado. Cada una de estas dimensiones posee indicadores específicos. En primer lugar la dimensión de liderazgo transformacional incluye los indicadores de influencia idealizada, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. En segundo lugar, el liderazgo transaccional incluye la recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva. En tercer lugar, el no liderazgo, incluye el indicador de Laissez-faire. Por último, la dimensión de resultado incluye el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

La segunda herramienta que se utilizó para analizar los datos necesarios para este trabajo es el resultado de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial elaborada por el Ministerio de Protección Social y la Universidad Javeriana en el 2010, que la empresa aplicó en noviembre de 2018. La batería está compuesta por una ficha de datos generales, dos cuestionarios de factores de riesgo intralaboral, un cuestionario de riesgo psicosocial extralaboral, una guía para el análisis psicosocial de puestos de trabajo, una guía de entrevistas semiestructuradas para la evaluación de riesgo psicosocial intralaboral y un cuestionario para la evaluación del estrés. Para efectos de este trabajo se analizará los resultados obtenidos dentro de los factores de riesgo intralaborales asociados al dominio de liderazgo y los datos resultantes del cuestionario de estrés.

5.3 Procedimientos.

Los datos se analizaron en una hoja de Excel, luego de identificar el estilo de liderazgo de cada líder, se contrastó con los resultados de la BRP asociados al nivel de estrés laboral obtenido en cada una de sus áreas. La finalidad del análisis fue establecer una descripción entre el tipo de liderazgo y los niveles de estrés que surgieron en la BRP para elaborar una propuesta de intervención sobre el desarrollo de las competencias de liderazgo necesarias para disminuir el riesgo a sufrir estrés laboral por parte de los empleados.

5.4 Análisis de información.

En la investigación se obtuvo la información de los resultados de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial, a través de una revisión documental. La información obtenida de las encuestas realizadas fue analizada y procesada por el profesional especialista en seguridad y salud en el trabajo asignado por la empresa, y los resultados fueron condensados en el informe de la medición entregada por éste.

Por otra parte, cada colaborador realizó el MLQ evaluando a su líder respectivo.

Posteriormente, se sumaron los valores por ítem a través de un Excel y se determinó el estilo de liderazgo predominante de acuerdo a la escala Alto, Medio y Bajo, según las instrucciones del instrumento.

Finalmente, se analizó las correspondencias entre estilo de liderazgo predominante y nivel de estrés, estableciendo la relación entre cada una de éstas variable.

5.5 Consideraciones éticas

Para dar alcance a las consideraciones éticas exigidas por la Universidad Uniminuto, se construyó un consentimiento informado en donde se explicó la investigación en curso y el papel del colaborador en relación a los procedimientos que se derivaron de su participación. De igual manera se informó en éste mismo documento, la garantía de la confidencialidad de la información y la aceptación de la participación voluntaria. Antes de la aplicación del MLQ, cada persona diligenció y firmó el consentimiento informado para autorizar su participación y acceder al instrumento.

Por otra parte, se elaboró un permiso dirigido a la organización, con el fin de solicitar el acceso a la información obtenida tras la aplicación de la batería de riesgo psicosocial, explicando el objetivo del análisis documental y de la investigación en general, así como el uso y finalidad que se adelantaron.

CAPITULO VI

6. Cronograma

No.	Actividad	Tiempo (meses)	Producto*
-----	-----------	----------------	-----------

		Desde	Hasta	
1	Hacer la revisión documental de la Bateria de Riesgo Psicosocial	Abril 1	Abril 15	Resultados BRP
2	Aplicación de MLQ a los 30 colaboradores	julio 5	julio 26	Resultados MLQ
3	Análisis de los resultados de la BRP y el MLQ	Julio 26	Abril 26	Análisis estadístico
4	Elaboración de la discusión y conclusiones	Abril 29	Marzo 4	Documento final de la tesis
5	Elaboración de propuesta de intervención	Marzo 12	Marzo 21	Propuesta de intervención
6	Entrega de propuesta a la empresa	Junio 1	Junio 15	Propuesta sobre intervención en estilo de liderazgo.
7	Entrega final de investigación a la Universidad Uniminuto	Julio 10	Julio 26	Producto final de tesis

CAPITULO VII

7. Presupuesto

RUBROS	Aportes de la convocatoria (Cofinanciación)		Aportes de contrapartida		TOTAL
	Presupuesto en Pesos	Efectivo presupuesto en Pesos	Especie		
1. Personal	\$0	\$0	No aplica		\$0
2. Equipos	\$0	\$0	No aplica		\$0
3. Software	\$0	\$0	No aplica		\$0
4. Materiales e insumos	\$0	\$100.000	No aplica		\$100.000

5. Viajes nacionales	\$0	\$0	No aplica	\$0
6. Viajes internacionales*	\$0	\$0	No aplica	\$0
7. Salidas de campo	\$0	\$40.000	No aplica	\$40.000
8. Servicios técnicos	\$0	\$0	No aplica	\$0
9. Capacitación	\$0	\$0	No aplica	\$0
10. Bibliografía: Libros, suscripción a revistas y vinculación a redes de información.	\$0	\$0	No aplica	\$0
11. Producción intelectual: Corrección de estilo, pares evaluadores, traducción, diseño y diagramación, ISBN, impresión u otro formato	\$0	\$200.000	No aplica	\$200.000
12. Difusión de resultados: Correspondencia para activación de redes, eventos	\$0	\$0	No aplica	\$0
13. Propiedad intelectual y patentes	\$0	\$0	No aplica	\$0
14. Otros	\$0	\$100.000	No aplica	\$100.000

CAPITULO IIX

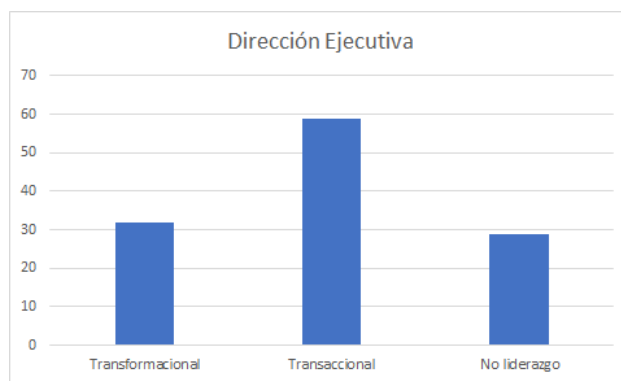
8. Resultados y discusión

Se identificaron las áreas dentro de la organización que presentaron mayor nivel de estrés en el resultado del cuestionario de la Batería de Riesgo Psicosocial. Estas son: la Dirección Ejecutiva, la Gerencia Técnica, la Dirección Adjunta, la Gerencia de Operaciones, el Área de desarrollo, el Área de Formación y la Gerencia Comercial. Con el fin de establecer el estilo de liderazgo de los jefes en las áreas identificadas con mayor estrés, a través de la aplicación del cuestionario MLQ y se realizó el respectivo análisis. A continuación se describen los resultados hallados en cada una de las dependencias de la empresa consultora.

Dirección Ejecutiva

Al analizar los resultados obtenidos por área sobre el estilo predominante de sus líderes, se encontró que en la Dirección Ejecutiva, el liderazgo percibido por los colaboradores es en su mayoría de tipo transaccional. Al realizar un análisis estadístico de los puntajes, se evidencia que un 59% de las opiniones de las personas resaltan el liderazgo de tipo transaccional, por otro lado,

muestra una relación del 32% con un estilo de tipo transformacional y un 29% con el estilo de no



liderazgo (ver figura 4).

Figura 3: Resultados MLQ, 5 personas encuestadas

Gerencia Técnica

En la Gerencia Técnica, se observó que el estilo predominante del líder es de tipo transaccional (Ver figura 3). Los resultados señalan un 58% de percepciones sobre este estilo de liderazgo. También se encontró que el estilo de no liderazgo tiene un porcentaje de 52%, el cual es levemente inferior, y por último, el liderazgo transformacional es el que menos caracteriza al líder, con un 36% de percepciones.

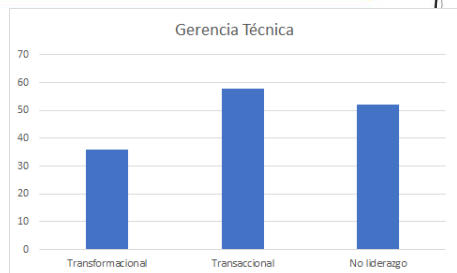


Figura 4: Resultados MLQ, 10 personas encuestadas.

Dirección Adjunta

En la Dirección Adjunta se evidencia que el estilo de liderazgo transaccional también predomina en esta área con un resultado del 62%. El siguiente porcentaje más alto de relación, fue el estilo de no liderazgo con un 59%. El estilo que menos representación tiene en su líder, es el transformacional, con un porcentaje de 37% (ver figura 5).

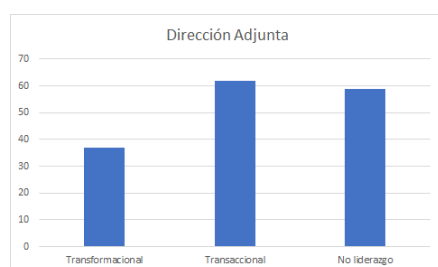


Figura 5: Resultados MLQ, 1 persona encuestada

Gerencia de Operaciones

En la figura 6 se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del MLQ de la Gerencia de Operaciones. Aquí se encontró que el estilo predominante en su líder es de tipo transaccional con un porcentaje de 63%, seguido del estilo no liderazgo que mostró un resultado de 47% y por último el estilo transformacional con un porcentaje del 37%.

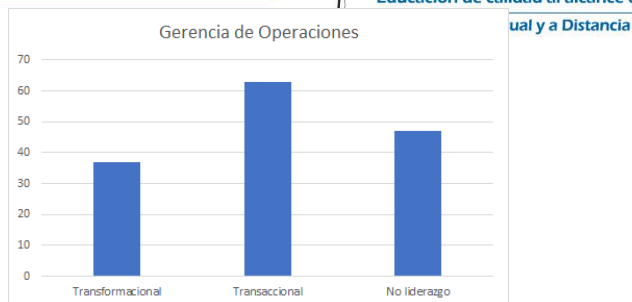


Figura 6: Resultados MLQ, 1 persona encuestada

Área de Desarrollo

Al analizar los datos, se evidenció que el estilo de liderazgo predominante en su líder, según sus colaboradores, era el no liderazgo, mostrando una porcentaje del 63% con las características de este estilo. Por otro lado, con un 62% de percepciones, las personas puntuaron a su líder con rasgos de liderazgo transaccional. En último lugar, al igual que las otras áreas, el estilo transformacional obtuvo el 39%, el porcentaje más bajo.

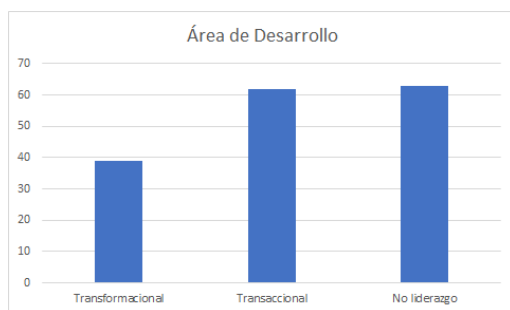


Figura 7: Resultados MLQ, 5 personas encuestadas

Área de Formación

En la figura 8 se muestra los resultados obtenidos en el área de formación, aquí se puede ver que el estilo de liderazgo predominante es el no liderazgo con un porcentaje del 64%. En segundo lugar, el estilo de liderazgo transaccional que obtuvo un porcentaje del 57%. En último lugar, con un porcentaje del 38% fue el estilo transformacional.



Figura 8: Resultados MLQ, 6 personas encuestadas

Gerencia Comercial

En último lugar, el área de la Gerencia comercial obtuvo un 63% de compatibilidad con el estilo de liderazgo transaccional, seguido del estilo no liderazgo con un porcentaje del 61%. Por otro lado, como se evidenció en las demás áreas de la compañía, el estilo de liderazgo con menor porcentaje fue el transformacional (ver figura 9).

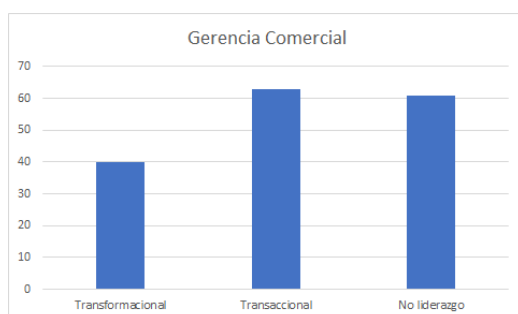


Figura 9: Resultados MLQ, 2 personas encuestadas

Los gráficos anteriores muestran que la predominancia en el estilo de liderazgo en la organización es la del enfoque transaccional, puesto que 5 de los 7 líderes evaluados se encuentran allí. Paralelamente, los dos líderes restantes se ubicaron en el enfoque de no liderazgo, y ninguno de ellos se ubicó en el liderazgo transformacional. Al contrastar los estilos de liderazgo de cada líder con los resultados obtenidos tras la medición de riesgo psicosocial en la compañía se encuentra lo siguiente:

Tabla 4. Contraste de los porcentajes de mayor riesgo vs estilo de liderazgo predominante por área

Área	Estrés (riesgo muy alto + alto)	Liderazgo (riesgo muy alto + alto)	Estilo de Liderazgo Predominante
Dirección Ejecutiva	69,2	68	Transaccional
Dirección Adjunta	52,6	50	Transaccional
Gerencia de Operaciones	75	75	Transaccional
Gerencia Técnica	72,8	72,7	Transaccional
Gerencia Comercial	50	33,3	Transaccional
Área de Desarrollo	33,3	40	No Liderazgo
Área de Formación	25	75	No Liderazgo

Las áreas Dirección Ejecutiva, Dirección Adjunta, Gerencia de Operaciones, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial, se caracterizan por un estilo de liderazgo transaccional, todas ellas evidencian riesgo en el dominio liderazgo y en el nivel general del estrés. El área Gerencia Comercial aun cuando fue caracterizada por los colaboradores como liderada por un estilo de liderazgo transaccional, evidencia un riesgo medio en la evaluación general del estrés y no se encuentra mayor riesgo en la dimensión de liderazgo. Por último, las áreas de Formación y Desarrollo fueron caracterizadas con un estilo de no liderazgo, ambas tienen un bajo riesgo en el nivel del estrés y únicamente el área de formación muestra un porcentaje elevado de percepciones con riesgo alto y muy alto en la dimensión de liderazgo.

Las investigaciones que realizaron Yan-Hong, Yao; Ying-Ying, Fan; Yong-Xing, Guo; Li, Yuan (2014), Sharma (2015), Jimenez & Villanueva (2018), han encontrado evidencia de los efectos del estilo de liderazgo transaccional en el estrés de las personas, principalmente por su connotación autocrática. La tabla 4 muestra una tendencia organizacional al estilo de liderazgo transaccional, y una relación 1:1 entre el estilo de liderazgo transaccional y altos niveles de riesgo en el nivel de estrés y en la dimensión de liderazgo. Por lo anterior, la presente investigación haya afinidad con los resultados encontrados en la literatura que confirman la relación del estilo de liderazgo de una persona con los niveles de estrés percibidos por quienes hacen parte de su equipo.

El estrés ha sido señalado en la presente investigación como causante de bajo desempeño organizacional, en razón de situaciones como el ausentismo, las enfermedades laborales y la afeción a la percepción de un buen ambiente de trabajo por parte de las personas, por lo cual es viable señalar la existencia de un nexo de causalidad entre los niveles de estrés que se observan en la organización y el aumento de los indicadores de ausentismo y rotación, así como el de las quejas reportadas por el comité de convivencia en relación a la interacción entre los colaboradores y los líderes respectivos.

CAPITULO IX

9. Conclusiones

Para poder disminuir el riesgo psicosocial de la empresa consultora, se elaboró una propuesta enfocada a mejorar las habilidades de liderazgo en las diferentes áreas. Debido al alto nivel de competitividad en el mercado, los directivos se encuentran más enfocados en producir resultados ante la junta directiva, dejando a un lado el factor humano. Nuestros esfuerzos deben ir encaminados a formar líderes carismáticos, que generen vínculos emocionales con el equipo, que promuevan la cooperación, y produzcan cambios de visión en sus seguidores.

La propuesta realizada (Ver anexo 3) tiene como objetivo principal entender los mecanismos más potentes de influencia de un líder sobre sus colaboradores, y llegar a convicciones en este respecto para traducirlas en acciones congruentes y sistemáticas con el equipo, orientadas a desarrollar un estilo de liderazgo transformacional. Adicionalmente, se plantearon unos objetivos

específicos que pretenden identificar los factores que intervienen en el logro de los resultados, conocer desde una perspectiva multidimensional (mente, corazón y espíritu), los recursos válidos a los que el líder puede apelar para incrementar los resultados de su equipo, y por último favorecer la apropiación de prácticas asertivas para promover la exigencia con base en los recursos de mayor impacto y trascendencia.

Por otro lado, es claro que la empresa consultora tiene un largo camino por recorrer, sin embargo, hay que resaltar el compromiso de su junta directiva en hacer los cambios necesarios para disminuir el riesgo psicosocial asociado al estrés en sus colaboradores y poder brindar las herramientas necesarias a sus líderes para gestionar a su equipo de trabajo de la manera más eficaz y eficientemente posible.

CAPITULO X

10. Recomendaciones

En nuestro país existen pocas investigaciones que aborden el tema de estrés y estilo de liderazgo. Se recomienda a las Universidades, Empresas y Gobierno, profundizar sobre las variables dentro y fuera del trabajo que están incidiendo en los altos niveles de estrés percibidos por los colaboradores en nuestro país. Adicionalmente, las empresas deben velar más por la salud y el bienestar de su recurso humano para poder competir en este mercado volátil, ya que hoy en día el valor competitivo de las organizaciones está determinado por el conocimiento de sus trabajadores.

Por otro lado, se recomienda que los consultores generen nuevas formas de intervenir en las organizaciones para poder fomentar un estilo de liderazgo transformacional y así poder

contribuir a la salud mental y física de los colaboradores reduciendo el riesgo psicosocial asociado al estrés.

CAPITULO XI

11. Referencias bibliográficas

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
- Avolio, Bass. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Journal of Occupational and Organizational Psychology: 1999 72, 441–462.
- Barrera, L (2013) Principales causas de estrés laboral. según la percepción de un grupo de propietarios del comercio informal que trabajan en un mercado de la capital; Guatemala de la Asunción; Universidad Rafael Landívar.
- Carrión, M. J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. Madrid: Esic.
- Charria V, Sarsosa K, Arenas F. Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. Rev. Fac. Nac. Salud Pública 2011; 29(4): 380-391
- Coduti, P, Gattás, Y, Sarmiento, S, Schmid, R (2013) Enfermedades Laborales: Cómo afectan el entorno organizacional: San Rafael, Mendoza
- Condarcuri, R (2016) Estrés laboral en Colombia ¿Qué supone en cifras? Instituto Europeo de Psicología Positiva// <https://cursopsicologiapositiva.com/estres-laboral-colombia/>
- Congreso de Colombia (2012) Ley No 1562 de 2012; // <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- CONTRERAS, Francoise et al. Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 7-17, june 2010. ISSN 1909-7719
- CRUZ-ORTIZ, Valeria; SALANOVA, Marisa; MARTÍNEZ, Isabel M.. Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros.. Universidad & Empresa, [S.l.], Vol. 15, No. 25, p. 13-32, dic. 2013. ISSN 2145-4558.

- Delgado, M (2013) Estrés Laboral, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid.
- Diaz, F & Gómez, I (2016) La investigación sobre el síndrome de Burnout en Latinoamérica entre 2000 y 2010; psicología desde el caribe Vol. 33, Nc Vol.º 1, enero-abril 2016.
- García Rubiano, Mónica. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Retrieved February 11, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004&lng=en&tlng=es.
- Gestión (2014) ¿Estrés laboral? Empresas pierden US\$ 2,800 por trabajador al año por culpa de este mal; // <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/estres-laboral-empresas-pierden-us-2-800-trabajador-ano-culpa-mal-86215>
- Gomez, V (2008) Factores Psicosociales del Trabajo y su Relación con la Salud Percibida y la Tensión Arterial: Un Estudio con Maestros Escolares en Bogotá, Colombia; *Ciencia & Trabajo* Año 10 Número 30 Octubre / Diciembre 2008.
- Gutiérrez, A & Vilorio, J (2014) Riesgos psicosociales y estrés en el ambiente laboral; *Salud Uninorte*, vol. 30, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 5-7 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W., Pérez, . L. C. M. I., Enríquez, B. J., & Franklin, F. E. B. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2010). *Psicología social*. Buenos Aires: Médica Panamericana.
- Liu, P., Xie, J.L. and Jing, R.T. (2005), “The empirical research on relationship between work stress and job satisfaction in state-owned enterprises”, *China Soft Science*, Vol. 7 No. 12, pp. 121-126.
- López, E (2013) La importancia del liderazgo en las organizaciones; Facultad de Derecho, UAB.
- Mancinas, E. S. (2017). *Teoría y modelos de intervención en trabajo social: Vol. 1*.
- Martínez, J & Serrate, J (2014) Impacto socioeconómico del estrés laboral y de los riesgos psicosociales; *Semana Europea* No 24.

- Ministerio de la Protección Social. Bateria de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá: Ministerio de la protección social; 2010.
- Ministerio del Trabajo (2014) Protocolo para la determinación del origen de las patologías derivadas del estrés// http://www.fasecolda.com/files/1714/4969/7289/Ministerio_del_Trabajo._2014._Protocolo_para_la_determinacin_del_origen_de_las_patologas_derivadas_del_estr._3_Ed..pdf
- Ministerio del Trabajo (2014) Decreto No 1443 de 2014; http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa
- Montalván, G. C. (1999). Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
- Moreno, B & Báez, C (2010) Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas; UAM, Madrid.
- Packer, M. (2013). La Ciencia de la Investigación Cualitativa. Uniandes. Bogotá.
- Parera, P. C. (2007). Técnicas para una supervisión eficaz:: "para mandos intermedios" : de la supervisión al éxito. Madrid: Fundación Confemetal.
- Peiró, J & Rodríguez, I (2008) Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional; Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 68-82.
- Peralta, A. C. & Besio C. V. (2007) Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista Universum, 2007. No. 22, Vol 2, pp. 40-56
- Prieto, Z (2015) Estrés Laboral: un fenómeno por el que pocos se preocupan; Universidad Militar Nueva Granada, Facultad Ciencias Económicas.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). Comportamiento Organizacional. México, D.F: Pearson.
- Ruiz, C (2010) Capítulo 5 definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa. <https://carlosruiz2010.files.wordpress.com/2014/05/capitulo-5-alcances-investigacion-cuantitativa-1.pdf>.
- Sauce Integra (2008) ¿Cuánto dinero pierde una empresa? Madrid, España // <http://www.sauceintegra.es/sauceintegra.pdf>

- Sharma, E. (2015). A study of the factors that cause occupational stress among blue-collar employees. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 52-65. Retrieved from// <https://search.proquest.com/docview/1751971338?accountid=13250>
- Schiffman, L. G., Lazar, K. L., & Flores, F. V. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Trogolo, M. A., Pereyra, A. P., & Spoton, C., (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & Trabajo*. Argentina
- Vázquez, N. M. C. L. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas a la salud: Cursos GRAAL 5. Bellaterra, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Villalobos, G (2010) Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, Manual General://<https://es.calameo.com/read/0047720313af1d7f17239> Ministerio de Protección Social & Universidad Javeriana.
- Yan-Hong, Y., Ying-Ying, F., Yong-Xing, G., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109-126. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/CMS-04-2014-0089>

ANEXO A ([volver](#))
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ)

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
0	1	2	3	4

1,- Me ayuda siempre a que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2,- Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3,- Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4,- Trata de poner atención sobre irregularidades, errores, y desviaciones de los estándares de calidad requeridos.	0	1	2	3	4
5,- Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6,- Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7,- Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8,- Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4

9.- Dirige la atención hacia el futuro de manera optimista	0 1 2 3 4
10.- Me siento orgulloso(a) de trabajar con ella (el).	0 1 2 3 4
11.- Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
12.- Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.	0 1 2 3 4
13.- Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14.- considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15.- Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0 1 2 3 4
16.- Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0 1 2 3 4
17.- Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
18.- Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0 1 2 3 4
19.- Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo.	0 1 2 3 4
20.- Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	0 1 2 3 4
21.- Actúa de modo que se gana mi respeto	0 1 2 3 4
22.- Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4

23.- Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24.- Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
25.- Se muestra confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26.- Construye una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27.- Dirige mi atención hacia fracasos, o errores, para alcanzar los estándares de calidad	0 1 2 3 4
28.- Le cuesta tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29.- Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0 1 2 3 4
30.- Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31.- Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	0 1 2 3 4
32.- Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes	0 1 2 3 4
33.- Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	0 1 2 3 4
34.- Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado	0 1 2 3 4
35.- Expresa confianza en que se alcanzaran las metas	0 1 2 3 4
36.- Es efectivo(a) en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0 1 2 3 4
37.- Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0 1 2 3 4

38.- Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0 1 2 3 4
39.- Es efectivo(a) al representarme frente a los superiores	0 1 2 3 4
40.- Puede trabajar conmigo de manera satisfactoria	0 1 2 3 4
41.- Aumenta mi motivación hacia el éxito	0 1 2 3 4
42.- Es efectivo(a) en encontrar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4
43.- Me motiva a trabajar más duro	0 1 2 3 4
44.- El grupo que lidera es efectivo.	0 1 2 3 4
45.- Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
46.- Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones	0 1 2 3 4
47.- Aumenta la confianza en mí mismo(a).	0 1 2 3 4
48.- Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas	0 1 2 3 4
49.- Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0 1 2 3 4
50.- Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0 1 2 3 4
51.- Se concentra en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
52.- Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0 1 2 3 4
53.- Tiende a no corregir errores ni fallas.	0 1 2 3 4
54.- Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo	0 1 2 3 4

55.- El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4
56.- Es coherente entre lo que dice y lo que hace	0 1 2 3 4
57.- Para mi ella (el) es un modelo a seguir	0 1 2 3 4
58.- Me orienta a metas que son alcanzables	0 1 2 3 4
59.- Se relaciona conmigo personalmente.	0 1 2 3 4
60.- Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0 1 2 3 4
61.- Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4
62.- En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave	0 1 2 3 4
63.- Generalmente prefiere no tomar decisiones	0 1 2 3 4
64.- Es efectivo(a) en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
65.- Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
66.- Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
67.- Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
68.- Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo	0 1 2 3 4

69.- Se da cuenta de lo que necesito.	0 1 2 3 4
70.- Tiene la creencia de que cada cual debe de buscar su forma de hacer el trabajo	0 1 2 3 4
71.- Cumple en general con las expectativas que tengo de ella (el).	0 1 2 3 4
72.- Me informa constantemente sobre mis fortalezas	0 1 2 3 4
73.- Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
74.- La (lo) escucho con atención.	0 1 2 3 4
75.- Construye metas que incluyen mis necesidades	0 1 2 3 4

ANEXO B ([volver](#))

Consentimiento Informado

Yo _____, acepto participar en el trabajo de investigación de nombre “Propuesta de Intervención del Riesgo Psicosocial en el Dominio de Liderazgo en una Empresa Consultora de Bogotá” Esta información será utilizada para fines académicos y será de total confidencialidad. Autorizo a los estudiantes para poder ser encuestado y que mis resultados sean compartidos con los docentes involucrados.

En forma expresa manifiesto a ustedes que he leído y comprendido este documento y en consecuencia acepto su contenido. Entiendo y acepto el objetivo de la investigación

Nombres y apellidos: _____

Firma: _____ Fecha: _____ C. C: _____

ANEXO C ([volver](#))

PROPUESTA

Contexto

El taller está dirigido a gestionar la variable de liderazgo para mitigar el riesgo psicosocial

Nombre del Taller: Si Quieres Resultados, ¡Inspira!

Objetivo General

Entender los mecanismos más potentes de influencia de un líder sobre sus colaboradores, y llegar a convicciones en este respecto para traducirlas en acciones congruentes y sistemáticas con el equipo, orientadas a desarrollar un estilo de liderazgo transformacional

Objetivos Particulares

- Identificar los factores que intervienen en el logro de los resultados
- Conocer desde una perspectiva multidimensional (mente, corazón y espíritu), los recursos válidos a los que el líder puede apelar para incrementar los resultados de su equipo
- Favorecer la apropiación de prácticas asertivas para promover la exigencia con base en los recursos de mayor impacto y trascendencia

Módulos

Módulo 1: En busca de un resultado

- Los costos tangibles e intangibles
- Análisis de la relación de causalidad
- Los resultados en el tiempo
- Las causas de los logros
- 2 horas
- 25 participantes

Módulo 2: El recurso más complejo: el ser humano

- Inteligencia emocional: eje intrapersonal e interpersonal
- Las emociones se contagian
- 2 horas
- 25 participantes

Módulo 3: Impulsores de resultado

- Qué impulsa a las personas a actuar de manera sistemática
- Cómo comprometer al equipo de trabajo
- Coerción activa y pasiva, responsabilidad, compromiso e inspiración

- El poder de la convicción
- 2 horas
- 25 participantes

Módulo 4: ¿Cómo inspiro?

- Formulación de la visión personal
- ¿Qué inspira a las personas?
- Recursos para inspirar
- 2 horas
- 25 participantes

Módulo 5: La ruta de la transformación

- Cómo comunicar una visión de forma efectiva, clara, perdurable y con impacto
- Liderazgo transformador
- 2 horas
- 25 participantes

Perfil de los profesionales

- El profesional es un psicólogo, especialista en seguridad y salud en el trabajo, con 10 años de experiencia en la intervención de los factores de riesgo psicosocial en las empresas.

Cronograma

- Se realizará un módulo por semana, de manera que se prevén 4 semanas en ejecución de los módulos de la estrategia de intervención