



***FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL: LIDERAZGO Y LAS RELACIONES
LABORALES EN LA EMPRESA MANUFACTURAS REYMON S.A.***

Lucy Cárdenas Martínez ID 886499

Alejandra Arias Fuentes ID 895594

Yolima Vanegas García ID 757352

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Especialización en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

26 de julio de 2023

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

***FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL: LIDERAZGO Y LAS RELACIONES
LABORALES EN LA EMPRESA MANUFACTURAS REYMON S.A.***

Lucy Cárdenas Martínez ID 886499

Alejandra Arias Fuentes ID 895594

Yolima Vanegas García ID 757352

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)

Édison Johan Gómez Solano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Especialización en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedicamos en principio a Dios, a nuestras familias ya que son nuestros pilares de vida, nuestro apoyo incondicional y nuestra motivación para cada día ser mejores profesionales y quienes nos ayudan a crecer como personas con valores y fortalezas.

AGRADECIMIENTO

Agradecimientos a nuestras familias que siempre nos acompañaron en este proceso de aprendizaje y quienes estuvieron con nosotras desde el inicio de esta preparación profesional siendo la inspiración para cada día cumplir nuestras metas y logros en nuestras vidas.

Agradecimientos especiales a todos los docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios ya que su tutoría, apoyo y asesoría nos orientaron para tener buenas herramientas educativas con el fin de lograr culminar este trabajo de grado con el mayor agrado, esfuerzo y dedicación que asumimos cuando iniciamos nuestra especialización en gerencia en riesgos laborales.

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| Resumen Ejecutivo | 8 |
| Introducción | 9 |
| 1. Problema | 9 |
| 1.1 Descripción del problema | 10 |
| 1.2 Pregunta de investigación | 12 |
| 2. Objetivos | 12 |
| 2.1 Objetivo general | 12 |
| 2.2 Objetivos específicos. | 12 |
| 3. Justificación | 13 |
| 4. Marco de referencia | 15 |
| 4.1 Marco teórico | 15 |
| 4.2 Antecedentes o Estado del arte (marco investigativo) | 21 |
| 4.3 Marco legal | 26 |
| 5. Metodología | 28 |
| 5.1 Enfoque y alcance de la investigación | 28 |
| 5.2 Alcance | 28 |
| 5.3 Población y muestra | 29 |
| 5.4 Instrumentos | 31 |
| 5.5 Procedimientos. | 33 |
| 5.6 Análisis de información. | 34 |
| 5.7 Consideraciones éticas | 35 |
| 6. Cronograma de actividades | 36 |
| 7. Resultados | 39 |
| 7.1 Plan de Acción | 62 |
| 8. Discusión | 62 |
| 9. Conclusiones y Recomendaciones | 66 |
| 10. Referencias | 69 |

Lista de Gráficos

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Factores de riesgos intralaborales | 39 |
| Ilustración 3. Información sociodemográfica por genero | 44 |
| Ilustración 4. Información Socio-demográfica por Edad..... | 45 |
| Ilustración 5. Información sociodemográfica por Antigüedad en la empresa..... | 46 |
| Ilustración 7. Preferencia Estilo de Liderazgo..... | 48 |
| Ilustración 9. Preferencia de Estilo de Liderazgo- Género Masculino | 50 |
| Ilustración 10. Preferencia de Liderazgo- Género Femenino | 50 |
| Ilustración 11. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de relaciones interpersonales..... | 52 |
| Ilustración 12. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Competencia..... | 53 |
| Ilustración 13. Medidas de tendencia central dimensión Competencia | 54 |
| Ilustración 14. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Apertura | 55 |
| Ilustración 15. Medidas de tendencia central dimensión Apertura..... | 56 |
| Ilustración 16. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Integridad | 57 |
| Ilustración 17. Medidas de tendencia central dimensión Integridad..... | 58 |
| Ilustración 18. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Benevolencia..... | 59 |
| Ilustración 19. Medidas de tendencia central dimensión Benevolencia | 60 |
| Ilustración 20. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Identificación | 61 |
| Ilustración 21. Medidas de tendencia central dimensión Identificación..... | 62 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 2. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo..... | 40 |
| Tabla 3. Información socio-demográfica por género..... | 44 |
| Tabla 4. Información Sociodemográfica por Edad..... | 45 |
| Tabla 5. Información sociodemográfica por Antigüedad en la Empresa..... | 46 |
| Tabla 6. Resultado de Liderazgo Situacional | 47 |
| Tabla 7. Grado de Flexibilidad | 49 |
| Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según nivel de relaciones interpersonales..... | 52 |
| Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Competencia | 53 |
| Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión apertura | 55 |
| Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión integridad | 57 |
| Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Benevolencia..... | 59 |

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

Tabla 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Identificación..... 60

Tabla 14. Cronogramas de actividades para el plan de acción en liderazgo **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 15. Cronogramas de actividades para el plan de acción en relaciones interpersonales.....**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3. Presupuesto del plan de acción **¡Error! Marcador no definido.**

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de grado tuvo como finalidad diseñar un plan de acción para mitigar los factores de riesgo psicosocial que afectan la seguridad y bienestar de los empleados en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A.

Para cumplir con este objetivo, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de los resultados de la batería de riesgo psicosocial aplicada en el año 2022 y se recopiló información relevante suministrada por la empresa. Se evidenció que el factor de riesgo que representa el riesgo más alto en la organización es el factor Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo con un porcentaje 59% para el grupo B (auxiliar, asistente y operativo). Teniendo en cuenta esta información, se aplicaron dos instrumentos para profundizar en este factor. En primera instancia el Instrumento de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969), a la totalidad de 10 coordinadores de área, y la Escala de Relaciones Interpersonales (Yañez, 2006, adaptada por Sáenz 2018) a la muestra seleccionada de 96 trabajadores del grupo B.

Después de la recopilación y análisis descriptivo de los resultados, se diseñó un plan de acción enfocado en mitigar el factor de riesgo psicosocial que afecta a la organización. Enfocado en aspectos clave, como la mejora de la comunicación, la motivación, el manejo adecuado de conflictos y el fomento activo del trabajo en equipo. A través de estas estrategias, se busca fortalecer el clima laboral y promover el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes positivas entre todos los miembros del equipo.

La identificación y la implementación de estrategias adecuadas para abordar estos factores pueden ayudar a reducir la incidencia de problemas de salud mental y otros trastornos relacionados con el trabajo, lo que se traduce en una mejor calidad de vida para los empleados y una reducción de los costos asociados a la atención médica y la pérdida de productividad.

Introducción

1. Problema

Los factores de riesgo psicosocial laboral son situaciones o condiciones presentes en el ambiente de trabajo que pueden afectar negativamente la salud mental, física y social de los trabajadores, tal y como lo establece la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La presencia de estos factores de riesgo puede disminuir el compromiso, la dedicación y el esfuerzo de los trabajadores, y generar sentimientos de injusticia e inequidad en relación a los beneficios y la compensación. Estudios realizados en todo el mundo demuestran que la presencia de estos factores puede afectar negativamente la salud y el desempeño laboral de los trabajadores (Londoño, 2015).

Por lo tanto, en cumplimiento de la legislación vigente, se realizó un diagnóstico de los factores psicosociales presentes en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A., utilizando la encuesta valorativa de Factores de Riesgos Psicosociales. Los resultados indicaron que el factor de riesgo psicosocial de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo para el grupo B (auxiliar, asistente y operativo) presentó un nivel de Riesgo Alto con un 59% de prevalencia.

Ante este panorama, es fundamental diseñar e implementar un plan de acción en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A. para intervenir los riesgos intralaborales y mejorar el bienestar del empleador y empleados, especialmente en lo relacionado con los factores de riesgo asociados al liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo del grupo B. Con estas medidas se puede lograr una mayor satisfacción laboral, retención de empleados, reducción del absentismo laboral y una mejor calidad de vida en el ambiente laboral.

1.1 Descripción del problema

En la actualidad, las organizaciones buscan controlar y mejorar de manera continua sus elementos organizativos con base en parámetros de eficiencia, eficacia y economía, tal como destaca Rivero (2014). En un mercado altamente competitivo, la producción se convierte en una necesidad imperante para sobrevivir, y se persiguen valores prioritarios como las ganancias y el éxito, tal como lo menciona Duran (2010), incluso a costa de sacrificios y esfuerzos importantes.

Es así como, si existe un riesgo psicosocial que afecta los empleados de una organización, además de interferir en su calidad de vida, tendrán un impacto negativo en las condiciones productivas de la organización. Por lo tanto, para lograr la productividad, sostenibilidad, competitividad y un correcto desarrollo de las tareas organizacionales, es fundamental que los colaboradores gocen de una buena salud física y mental, lo que se puede lograr a través de un ambiente laboral saludable y seguro (Castañeda et. al, 2017).

Los factores de riesgo psicosociales laborales se refieren a las situaciones o condiciones que un trabajador enfrenta en su entorno laboral y que pueden tener efectos negativos en su salud mental, física y social. Estos factores tienen en cuenta tanto las características personales del individuo, como el ambiente laboral, familiar y social. Los factores de riesgo pueden ser intra-laborales, extra-laborales o inherentes al trabajador, y su interacción puede afectar la salud y el desempeño de las personas en el contexto laboral (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, resolución 2646 de 2008).

En Colombia, la contextualización de los factores de riesgo psicosocial se enfoca en el reconocimiento conceptual de este factor, las normas asociadas y la implementación de medidas para reducir la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales, según lo establecido por la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social.

Al respecto, Bestratén (2015), los factores de riesgo psicosocial se refieren a aquellos que se originan en los aspectos organizativos del trabajo y pueden generar insatisfacción

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

laboral, estrés y otros problemas en el trabajador, lo que a su vez puede afectar tanto la cantidad como la calidad de su trabajo. En este sentido, Duque en el año 2019 manifiesta que, diversas investigaciones evidencian que la exposición a factores de riesgo psicosocial, situaciones de amenaza o estresores, puede conducir a la aparición de estrés laboral, lo que afecta la integridad de los trabajadores.

Con el propósito de dar cumplimiento a la legislación vigente se presenta el diagnóstico de factores psicosociales realizado a la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A. A partir de los resultados de la aplicación de la encuesta valorativa de Factores de Riesgos Psicosociales, acogiendo los lineamientos propuestos en la Resolución 2646 de 2008, planteada por el Ministerio de la Protección Social y la Resolución 2764 de 2022, por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial, se aplica la guía técnica para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora, sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones.

El diagnóstico se llevó a cabo segmentando al personal por grupos, donde la Categoría A estaba compuesta por la Jefatura, profesionales y tecnólogos; la Categoría B, por auxiliares, asistentes y operativos. En materia de resultados a nivel general se encontró que los colaboradores presentan un nivel de riesgo MEDIO en relación con el estrés. Por tanto, es fundamental implementar actividades para corroborar la información obtenida y controlar los niveles de estrés en los colaboradores, especialmente en situaciones de alta demanda laboral.

Al respecto, se evidencia que a diferencia del grupo A, el grupo B, manifiesta niveles en generales mucho más altos en materia de riesgo psicosocial, en lo relacionado a los factores de riesgo intralaborales, en la cual se evidencian índices riesgo alto con un 49% para este grupo, en comparación al 8% del grupo A.

En este sentido, se hace necesario el diseño e implementación del plan de acción en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A. con el fin de realizar la intervención de los

riesgos intralaborales en pro del beneficio del empleador y empleados, específicamente los factores de riesgo relacionados con Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo del grupo B.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo se presenta el factor intralaboral: liderazgo y relaciones sociales en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A.?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar el factor intralaboral: liderazgo y relaciones sociales con la finalidad de proponer un plan de acción para mitigar los riesgos intralaborales que se presenta en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A.

2.2 Objetivos específicos.

- Analizar los resultados de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial en la empresa Manufacturas Reymon S.A, con el propósito de establecer un diagnóstico preliminar de la situación actual de la empresa en términos de riesgos psicosociales.
- Identificar los resultados de fortalezas y debilidades de liderazgo en los coordinadores de área del sector operativo de la empresa Manufacturas Reymon S.A., con el propósito de plantear las herramientas necesarias para abordar y mejorar las habilidades de liderazgo para los coordinadores.
- Examinar las relaciones sociales en el sector operativo de la empresa Manufacturas Reymon S.A, para identificar cómo interactúan entre sí los empleados, cómo se comunican y cómo se establecen las dinámicas de trabajo en la empresa.
- Diseñar un plan de acción basado en los resultados del análisis de los riesgos psicosociales (Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo) en la empresa Manufacturas

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

Reymon S.A, con el fin de establecer estrategias y medidas específicas, que fortalezcan el liderazgo, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de los colaboradores.

3. Justificación

Manufacturas Reymon S.A. es una empresa dedicada al diseño, confección y distribución de ropa de interior para toda la familia. Lleva en el mercado más de 26 años, ubicados en el barrio Ricaurte; actualmente, cuenta con más de 210 empleados, donde gran parte de la fuerza laboral se encuentra conformada por madres cabeza de hogar, dedicadas al sector operativo de la empresa.

De acuerdo a los datos encontrados en la batería de riesgo psicosocial del año 2022, las características socio-demográficas de la población evaluada son las siguientes:

- Características generales de la población: respecto al género el 78% de los participantes corresponden al femenino, el 22% pertenece al género Masculino.
- Los valores correspondientes a la antigüedad en la empresa, se observa que el 23% de los evaluados se encuentra vinculado con un tiempo entre siete a diez años y el 17% entre once a quince años, acorde a lo anterior se puede determinar niveles de rotación Bajos, con estabilidad en los cargos, beneficios al trabajador generando sentido de pertenencia hacia la empresa.
- En relación al tipo de contrato, se evidencia que el 93% de los colaboradores tienen en la actualidad un contrato a término indefinido. La jornada laboral actual comprende un total de 8 horas diarias en un porcentaje del 87%, lo que indica que para las personas que hicieron parte del estudio, no se halla riesgo en la jornada laboral siendo acorde a las actividades diarias.

Al abordar los factores de psicosocial en el trabajo del grupo B, se podrá fortalecer el riesgo y mejorando las interacciones sociales entre nuestros colaboradores. Este enfoque proactivo no solo contribuirá a un clima laboral más armonioso y respetuoso, sino que también favorecerá el desarrollo de un equipo cohesionado y altamente motivado.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

La identificación de los factores de riesgo y la implementación de estrategias adecuadas, contribuye a reducir la incidencia de problemas de salud mental y otros trastornos relacionados con el trabajo, lo que se traduce en una mejor calidad de vida para los empleados y una reducción de los costos asociados a la atención médica y la productividad perdida. Además, la mejora de las relaciones sociales y el liderazgo puede mejorar el ambiente laboral y la satisfacción laboral, lo que a su vez aumenta la retención de empleados y reduce el absentismo laboral. Por lo tanto, resulta evidente la importancia de implementar medidas efectivas para mitigar los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo, y este proyecto contribuirá a lograr ese objetivo.

Además, es probable que la implementación de un plan de acción para mitigar los factores de riesgo psicosocial tenga un impacto positivo en la reputación de la empresa. Al mostrar interés en la salud y el bienestar de sus empleados, la empresa puede ser percibida como una organización responsable y comprometida con la comunidad, lo que podría mejorar su imagen pública y atraer tanto a clientes como a otros socios comerciales.

Respecto al impacto social, mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias al reducir los problemas de salud mental y otros trastornos relacionados con el trabajo, lo que a su vez puede aliviar la carga de los sistemas de salud pública. Es importante tener en cuenta la resolución 2764 de 2022, la cual establece los planes de acción para abordar los factores de riesgo psicosocial, siguiendo la guía general que contempla acciones de intervención y control en cada uno de los dominios y dimensiones evaluados por la Batería de Instrumentos de Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial.

En cuanto al impacto metodológico, podría fomentar el uso de estrategias y herramientas para la evaluación y control de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, lo que podría mejorar la gestión de la seguridad y salud ocupacional en la organización. Aumentando así, el desarrollo de conocimiento en el campo de la seguridad y salud ocupacional, especialmente en lo que se refiere a la relación entre el estrés laboral y la ocurrencia de hechos inseguros.

Esta investigación puede reportar varios beneficios. En primer lugar, puede contribuir al conocimiento en la materia y servir como un marco de referencia para la implementación de estrategias destinadas a mitigar los factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral. Además, los resultados obtenidos pueden ser publicados en revistas académicas y presentados en conferencias, lo que podría fortalecer el currículum vitae de los investigadores y aumentar su prestigio en la comunidad científica.

De la misma forma, el programa de especialización en Gerencia de Riesgos Laborales y Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad Uniminuto podría beneficiarse de la investigación sobre "un plan de acción para mitigar el factor de riesgo psicosocial Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo que impactan al grupo de auxiliares, asistentes y operativos, de la empresa MANUFACTURAS REYMON SA" de diversas maneras. En particular, esta investigación podría contribuir a mejorar la reputación del programa y destacar su compromiso con la sociedad.

Ampliar la generación de conocimiento, puede ser utilizado para mejorar las políticas y prácticas en el campo, así como oportunidades de financiamiento.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

En 1984, la Organización Internacional del Trabajo estableció una definición de los factores de riesgo psicosociales, los cuales se refieren a las interacciones que ocurren entre el ambiente laboral, las condiciones organizativas, el contenido del trabajo, las capacidades y necesidades del trabajador, así como las consideraciones personales externas al trabajo que pueden influir en su salud, rendimiento y satisfacción laboral, de acuerdo con sus percepciones y experiencia (OIT, 2016).

En Colombia, la Resolución 2646 de 2008, expedida por el ministerio de Protección social define las responsabilidades de los diferentes actores sociales en lo relacionado con la identificación, evaluación, prevención, intervención, mitigación y seguimiento continuo de la

exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación del origen de patologías causadas por este tipo de riesgos (MinSocial,2008).

Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España (Moreno y Báez, 2011), las principales características asociadas a los factores de riesgo psicosocial son las siguientes:

Los Factores del entorno del trabajo están divididos en:

- Condiciones ambientales. Incluyen los agentes físicos (ambiente lumínico, ambiente termohigrométrico, ruido, vibraciones, radiaciones, etc.), los agentes químicos (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes, etc.) y los agentes biológicos (hongos, virus, bacterias y endoparásitos) que pueden generar insatisfacción, disconfort o malestar y afectar la salud en el lugar de trabajo.
- Diseño del puesto de trabajo, corresponde a la adaptación ergonómica de las medidas geométricas del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador, evitando la presencia de trastornos musculoesqueléticos, estrés y fatiga.

Los Factores relacionados con la organización y gestión del trabajo pueden dividirse en:

- Pausas y descansos. Hacen referencia a la adecuada o inadecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo y de los periodos de pausas y descansos, los cuales pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador, repercutiendo directa e indirectamente en él, en la institución y en su entorno.
- Horario de trabajo. El cual puede ser fijo, donde todos los trabajadores tienen que estar presentes, o un horario flexible, en el cual, el tiempo de inicio y final de la jornada puede ser definido libremente por los trabajadores.
- Trabajo a turnos y nocturno. Exige mantener al trabajador activo en momentos en que necesita descanso, o a la inversa, provocando un desequilibrio entre el tiempo de trabajo, el tiempo biológico y el tiempo familiar y social.
- Funciones y tareas. Hacen referencia al contenido y al significado que el trabajo tiene para el trabajador que lo ejecuta.

- Ritmo de trabajo. Relacionado con el tiempo requerido para la realización del trabajo y puede estar determinado por la exigencia de rapidez en las tareas, por la recuperación de retrasos, por la competitividad entre compañeros, por las normas de producción, por la cantidad de trabajo a realizar, por el control jerárquico directo con presiones de tiempo, entre otros.

Según Londoño (2015), los estudios realizados en todo el mundo muestran la influencia negativa de los riesgos psicosociales en la salud, el bienestar y el desempeño de los trabajadores. La investigación de Londoño concluye que la presencia de factores de riesgo psicosocial puede disminuir la dedicación, el esfuerzo y el compromiso de los trabajadores. Si los colaboradores perciben falta de equidad e injusticia en los beneficios y compensaciones, su nivel de compromiso se ve afectado y las variables individuales pueden experimentar estados de ánimo desfavorables y cambiantes.

4.1.2. Factores de Riesgo Psicosocial en el entorno Intralaboral

El liderazgo es una dimensión clave dentro de las condiciones intralaborales que pueden actuar como fuente de riesgo psicosocial. Un liderazgo inadecuado puede generar conflictos, desconfianza y falta de compromiso en los trabajadores, lo que puede afectar negativamente su salud mental y física. Por lo tanto, es importante incluir la valoración del liderazgo en la identificación de factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral. Además, un buen liderazgo puede contribuir a crear un ambiente laboral saludable, fomentar la comunicación efectiva y la colaboración entre los empleados, lo que a su vez puede mejorar el desempeño y la productividad de la empresa. (Rodríguez y Frías, 2005).

La identificación y valoración de las condiciones laborales negativas permite identificar los factores de riesgo psicosocial en el entorno de trabajo. Además de las dimensiones relacionadas con las condiciones intralaborales, es importante considerar que los riesgos psicosociales también pueden derivar de la naturaleza de las tareas realizadas, el desempeño de un líder y la organización, además de las condiciones del tiempo de trabajo. Cuando los trabajadores están expuestos de forma prolongada a estos riesgos, se convierte en un problema colectivo que impacta significativamente en las organizaciones (Muñoz, Orellano y Hernández, 2018)

El liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, son factores fundamentales que influyen en el bienestar y la salud mental de los trabajadores, así como en la productividad y el rendimiento laboral. Un líder eficaz es aquel que tiene la capacidad de motivar y guiar a su equipo, fomentando la comunicación, el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del mismo.

Se ha demostrado que la confiabilidad entre los integrantes de un grupo de trabajo (Yáñez, 2006) se logra cuando estos muestran integridad, benevolencia, comunicación abierta y una identificación sólida con su lugar de trabajo. Estas determinaciones resaltan la importancia de cultivar un ambiente laboral en el que la confiabilidad sea valorada y fomentada entre los integrantes del equipo. Es interesante destacar, además, que dentro del contexto la dimensión de competencia fue considerada de poca relevancia en este contexto específico, lo cual puede requerir una exploración adicional en futuras investigaciones.

Por otro lado, las relaciones sociales en el trabajo son importantes para el establecimiento de un ambiente laboral positivo, ya que promueven la creación de lazos afectivos entre los compañeros, mejorando así el clima laboral y reduciendo la posibilidad de conflictos.

Sin embargo, cuando el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo son deficientes, pueden surgir una serie de conductas negativas que afectan tanto a factores internos, como valores individuales y sociales, y rasgos de personalidad, como a factores externos, como la dinámica organizacional, laboral y grupal (Illera, 2006). Estas situaciones pueden generar estrés, tensión y conflicto, lo que tiene un impacto negativo en la salud mental de los trabajadores y en su desempeño laboral, resultando en una disminución del rendimiento, falta de responsabilidad, actitudes pasivo-agresivas y pérdida de la motivación, entre otros efectos. Por tanto, es fundamental que las empresas fomenten un liderazgo efectivo y una cultura de relaciones sociales positivas en el trabajo, promoviendo valores como la colaboración, el respeto, la empatía y la comunicación efectiva. En Colombia, estas cuestiones ocupan un lugar importante en lo relacionado con la salud en el trabajo.

Es importante destacar brevemente también las dimensiones de la variable “relaciones interpersonales” que se consideran en la presente investigación según Yañez, Arenas y Ripoll (2010):

- Competencia: La capacidad de realizar actividades apropiadamente en algunos dominios específicos.
- Integridad: La consistencia entre las palabras y las acciones, así como la adhesión a un conjunto de principios morales.
- Benevolencia: El deseo de hacer el bien a los demás, incluso si significa sacrificar los propios intereses.
- Apertura: La disposición a compartir información y sentimientos personales.
- Identificación organizacional: El interés y la identificación con las metas, valores y normas de la organización.

4.1.3 Liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional desarrollada por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard propone que un líder efectivo debe adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y habilidades de los seguidores en una situación particular. Esta teoría fue presentada por primera vez en su libro de 1969, "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources".

La idea principal detrás de la teoría del liderazgo situacional es que no existe un estilo de liderazgo único que sea apropiado en todas las situaciones. En cambio, el liderazgo efectivo se logra al ajustar el estilo de liderazgo a las demandas específicas de la situación y las características individuales de los seguidores. Hersey y Blanchard identificaron cuatro estilos de liderazgo principales: dirigir, orientar, apoyar y delegar, que se corresponden con diferentes niveles de dirección y apoyo proporcionados por el líder. En su libro, Hersey y Blanchard explican:

"La teoría del liderazgo situacional es un modelo de liderazgo que propone que el estilo de liderazgo más efectivo es aquel que se ajusta a las necesidades y habilidades de los seguidores en una situación dada. En lugar de adoptar un estilo de liderazgo único y aplicarlo a todas las situaciones, los líderes deben ser capaces de evaluar y diagnosticar las necesidades de sus seguidores y adaptar su estilo de liderazgo en consecuencia".

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

Se entiende entonces que, la teoría del liderazgo situacional sostiene que un líder efectivo es aquel que puede adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y habilidades de los seguidores y a las demandas específicas de la situación. Esto implica que los líderes deben ser flexibles y capaces de ajustar su enfoque de liderazgo según la situación y las características individuales de los seguidores.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard identifica cuatro estilos de liderazgo principales, que se corresponden con diferentes niveles de dirección y apoyo proporcionados por el líder. Estos estilos son: dirigir, orientar, apoyar y delegar.

E1- Dirigir (Autocrático): En este estilo de liderazgo, el líder proporciona una dirección clara y específica a los seguidores. Se involucra activamente en la toma de decisiones y supervisa de cerca las tareas y el rendimiento de los seguidores. Este enfoque es apropiado cuando los seguidores tienen poca experiencia o habilidades en la tarea y requieren una guía constante.

E2 - Orientar (Integrado): En este estilo, el líder continúa proporcionando dirección, pero también brinda apoyo y orientación a los seguidores. El líder está dispuesto a explicar y enseñar nuevas habilidades y conceptos, fomentando el desarrollo de los seguidores. Este estilo es útil cuando los seguidores tienen habilidades básicas, pero aún necesitan apoyo y orientación para desarrollarse.

E3 - Apoyar (Relacionado): En este estilo, el líder se enfoca en brindar apoyo emocional y de reconocimiento a los seguidores. El líder alienta la participación activa y fomenta la autonomía de los seguidores, brindando retroalimentación y apoyo cuando sea necesario. Este enfoque es efectivo cuando los seguidores tienen habilidades y conocimientos, pero pueden necesitar confianza y motivación adicional para alcanzar su máximo potencial.

E4 – Delegar (Delegativo): En este estilo, el líder otorga responsabilidad y autoridad a los seguidores. El líder confía en las habilidades y competencias de los seguidores y les permite tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las tareas. Este estilo es apropiado cuando los seguidores tienen un alto nivel de competencia y motivación, y son capaces de asumir la responsabilidad de sus acciones.

Es importante destacar que, según la teoría del liderazgo situacional, no hay un estilo de liderazgo que sea mejor en todas las situaciones. El líder debe ser capaz de evaluar las

necesidades y habilidades de los seguidores y adaptar su estilo de liderazgo en consecuencia, buscando un equilibrio entre la dirección y el apoyo proporcionado.

4.2 Antecedentes o Estado del arte (marco investigativo)

En el contexto de la creciente importancia de la salud y el bienestar de los trabajadores en la gestión empresarial, el estudio de Charria, Sarsosa, y Arenas (2011). “Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación.”, tuvo como objetivo llevar a cabo un análisis acerca de las condiciones básicas requeridas para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral en contextos organizacionales. En este texto se revisarán los principales marcos conceptuales que se han empleado para analizar las causas del estrés laboral, poniendo especial atención en el modelo de Demanda y Control, así como en el modelo de Desequilibrio, Esfuerzo y Recompensa.

En cuanto a los resultados, se presentan diversas metodologías e instrumentos que han demostrado una alta confiabilidad para la identificación de factores psicosociales en diferentes contextos organizacionales alrededor del mundo. Es importante resaltar el caso de Colombia, donde, a pesar de contar con un número limitado de instrumentos validados, se ha logrado un avance significativo en esta área gracias a la implementación de la resolución 2646 del 2008 y la creación, en el año 2010, de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial por parte del Ministerio de la Protección Social.

Además, el estudio de Londoño (2015) resalta la importancia de variables como el liderazgo y las relaciones sociales en el entorno laboral, que pueden incidir en la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y, en consecuencia, en su desempeño y productividad. Por tanto, la implementación de medidas preventivas para el control de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo se hace aún más relevante para promover el bienestar de los trabajadores y mejorar el desempeño de las organizaciones en general. En un contexto en el que la salud mental y física de los trabajadores es cada vez más relevante en la gestión empresarial, la investigación de Londoño es fundamental.

Este estudio encontró que las condiciones extra laborales tienen un impacto significativo pero menor en el Engagement y el Burnout. La falta de tiempo libre y la incapacidad para realizar actividades de recuperación se asociaron con un mayor riesgo de Burnout y niveles más bajos de Engagement.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

En cuanto a las condiciones individuales, se descubrió que tienen una mayor capacidad predictiva del Engagement en comparación con el Burnout. Las personas que experimentan estados de ánimo desfavorable y cambiante tienen un mayor riesgo de presentar síntomas en general.

Además, se encontró que tanto los aspectos laborales como los individuales y extralaborales predicen significativamente la presencia de síntomas físicos, psicológicos y de agotamiento. Las demandas físicas y mentales en el trabajo, la percepción de inequidad e injusticia en el manejo de beneficios, las relaciones con el jefe y los compañeros de trabajo, y la tendencia a experimentar estados de ánimo desfavorables y cambiantes fueron predictores significativos de los síntomas. Además, una situación económica inadecuada del grupo familiar y la falta de tiempo libre para actividades de recuperación también se relacionaron con la presencia de síntomas en general.

En referencia al estudio de los estilos de liderazgo, se destaca la tesis de pregrado llevada a cabo por Del Castillo (2017) como objetivo general identificar el estilo de liderazgo de los directivos de una empresa transnacional de seguros. Para lograr el objetivo planteado, se utilizó un enfoque mixto de investigación que combinó métodos cuantitativos y cualitativos. En primer lugar, se diseñó un cuestionario basado en teorías y modelos de liderazgo existentes para evaluar el estilo de liderazgo de los directivos. Este cuestionario fue aplicado a una muestra representativa de directivos de la empresa transnacional de seguros.

Los resultados obtenidos revelaron que los directivos de la empresa transnacional de seguros exhibían principalmente un estilo de liderazgo relacionado (E3). Este estilo de liderazgo se caracteriza por fomentar la motivación, la creatividad y el compromiso de los empleados, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y orientado al logro de metas compartidas. Además, se identificaron elementos de liderazgo transaccional y liderazgo situacional en menor medida.

En conclusión, esta tesis proporcionó una comprensión profunda del estilo de liderazgo de los directivos de una empresa transnacional de seguros, destacando la prevalencia del liderazgo Relacionado y resaltando la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las características culturales y contextuales de cada país.

Por otro lado, es importante destacar la investigación realizada por Sáenz (2018) cuyo objetivo fue determinar la relación de las relaciones interpersonales y la motivación laboral en

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

los trabajadores del Fondepes en el año 2016. Para lograr este propósito se llevó a cabo la aplicación del instrumento creado por la autora de motivación laboral y adaptación del Cuestionario de Relaciones Interpersonales de Yañez (2006), con la finalidad de medir la interacción que sostiene un individuo con otro en cinco dimensiones de la variable relaciones interpersonales: competencia, apertura, integridad, benevolencia, identificación.

En los resultados se pudo identificar de manera general un 59,2% de los trabajadores se situaban en un rango “regular”, un 25% en “buena”, y un 15,8% en “mala”. Para la dimensión competencia un 53,3% en el rango “regular”, 34,9% “buena”, y un 11,8% “mala”, con la misma tendencia se presentan los resultados para la dimensión apertura con 65,1% en el rango “regular”, 23,7% “buena”, y un 11,2% “mala”. Sumado a esto, también se aprecia que en la dimensión “Integridad” un 14,5% en el rango “mala”, un 60,5% “regular” y 25% “buena”. Para la última dimensión que lleva el nombre de Benevolencia, se apreciaron resultados en un rango “regular” un 53,3%, 31,6% en “buena”, y un 15,1% en “mala”.

Para concluir, teniendo en cuenta el propósito de la investigación con un porcentaje de relación de 0,630 se concluye que, existe correlación positiva entre las variables relaciones interpersonales y clima laboral, resaltando lo importante que es fortalecer las relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral en una organización.

El estudio llevado a cabo por Muñoz, Orellano y Hernández (2018) se enfoca en analizar la relación entre los factores psicosociales y la salud laboral de los trabajadores en empresas industriales de México. El estudio se centra en cómo el liderazgo y las relaciones sociales pueden influir en la salud mental y física de los trabajadores, así como en su desempeño laboral y bienestar general. Con la exposición prolongada a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, se ha evidenciado la necesidad de abordar y gestionar adecuadamente estos factores para promover la salud y el bienestar de los trabajadores, y mejorar la eficacia y eficiencia de las empresas. Este estudio proporciona resultados importantes y destacados que pueden ayudar en la implementación de medidas de prevención y gestión de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, y se enfoca en dos factores clave: el liderazgo y las relaciones sociales. Estos hallazgos son relevantes para profesionales y expertos interesados en mejorar la calidad del ambiente laboral y promover el bienestar de los trabajadores en las empresas industriales.

Este estudio concluye en sus resultados que la exposición a riesgos psicosociales está asociada con la ansiedad, la depresión y otros indicadores de mala salud mental. Además, se

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

señala que los síntomas de mala salud mental, como la depresión, las conductas para suicidas e incluso el suicidio, no solo corresponden al empleado, sino también a su entorno familiar. El trastorno de estrés postraumático también se menciona como una posible enfermedad profesional en contextos laborales. Enfatiza que la estrategia preventiva es fundamental para promover el bienestar en el trabajo, ya que el confort físico, moral y social contribuye al logro de los objetivos. Por lo tanto, la política de calidad, seguridad y salud en el trabajo debe incluir la prevención de riesgos sociales como el estrés, el acoso laboral, la depresión, la ansiedad y los riesgos asociados al consumo de alcohol, drogas o medicamentos.

Destaca, además la importancia de que las organizaciones sean conscientes de la necesidad de cuidar su talento humano y menciona que la exposición a riesgos psicosociales sin medidas adecuadas puede violar las expectativas laborales básicas y tener consecuencias legales para la organización.

Basada en la misma teoría de Liderazgo Situacional se destaca la investigación realizada por Mesa (2020) en la ciudad de Medellín, donde se tuvo como objetivo principal investigar la efectividad del liderazgo situacional y los tipos de poder en la organización Mineros S.A., utilizando un enfoque comparativo generacional. Es así, que se emplea como método de recolección de información la aplicación del cuestionario creado por los autores Hersey y Blanchard. En materia de los resultados consolidados de los trabajadores se puede identificar de manera general que la preferencia de estilo de los líderes de Mineros S.A. es el E2 Integrado, con un promedio de todos los encuestados de 6,2 sobre 12 puntos, y en segunda posición es el estilo E3 Relacionado, con 3,8; es decir, que son líderes orientados hacia la relación y el apoyo de la persona. Por tanto, prefieren tomar decisiones, pero explicárselas a los colaboradores (E2) o tomarlas en conjunto con ellos (E3), y demuestran una efectividad del 6,7 en promedio, significa que son poco efectivos.

Del mismo como que en esta investigación, el estudio realizado por Rojas (2018), hace uso de la escala de relaciones interpersonales propuesta por Yañez (2006), validada por Sáenz (2018), para posteriormente elaborar un programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional del personal administrativo de la sede UGEL –Jaén 2018.

Para esto, se realizó la aplicación de dos instrumentos para medir las relaciones interpersonales y el clima laboral en la empresa. Para la primera se arrojó que, un 93% de los trabajadores se situaban en un rango “medianamente favorables”, un 0% en Favorables, y un 6,1% en Desfavorables. Mientras que el clima organizacional arrojó resultados generales de

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

69,4% en el rango “Favorable”, 20,4% “Medianamente Favorable” y un 10,2% para el rango “Desfavorable”. Encontrando deficiencia en cuanto a las relaciones interpersonales en las dimensiones de apertura, integridad, benevolencia e identificación.

4.3 Marco legal

En general, el estado colombiano ha gestionado realizar grandes esfuerzos para implementar estrategias a través de las disposiciones legales en el Sistema General de Riesgos Profesionales con el fin de proteger a los trabajadores frente a los riesgos laborales y a su vez prevenir las enfermedades que se puedan generar por este tipo de eventos en la salud física y mental de los trabajadores. Igualmente, la legislación colombiana se ha enfocado en brindar garantías para la atención médica y psicosocial de los afectados.

En el 2012 se dieron las Resolución 652 y la 1356, que nos establece la obligatoriedad de la conformación y funcionamiento de los Comités de Convivencia en las empresas y cuya función central se desarrolla en recibir y dar curso a presuntas quejas de acoso laboral (Ley 1010 de 2006), concepto asociado directamente con riesgo psicosocial.

En el año 2014 se expide el decreto número 1477 de 2014, que tiene por objeto expedir la Tabla de Enfermedades Laborales, que tendrá dos entradas: i) agentes de riesgo, para facilitar la prevención de enfermedades en las actividades laborales, y ii) grupos de enfermedades, para determinar el diagnóstico médico en los trabajadores afectados. (Decreto 1477 de 2014).

En el año 2015 se expide Decreto 1072 de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. (Ministerio de Trabajo, 2015).

En el 2016 se expide Decreto 171 (Ministerio de Trabajo, 2016), en donde se amplía plazo para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y posteriormente en la Resolución 4927 (Ministerio de Trabajo, 2016), autoriza la formación virtual en dicha implementación de forma obligatoria para las ARL y potestativa para el Sena, las Universidades y otros.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

En el 2017, se expide Decreto 52 que modifica algunos artículos del Decreto 1072 del 2015, sobre la vigilancia y control (Ministerio de Trabajo, 2017); en este mismo año se emite la Resolución 1111, donde se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión – Seguridad y Salud en el Trabajo. (Ministerio de Trabajo, 2017).

En el año 2017, se emite Resolución 839 de 2017, con el fin de precisar el manejo, la custodia, los tiempos de retención, conservación y disposición final de las historias clínicas. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017).

En el año 2018, se expide Resolución 4886 de 2018, por medio de la cual se adopta la Política Nacional de Salud Mental, dando respuesta a la Ley 1616 de 2013. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018)

En el año 2019, se emite Resolución 312 (Ministerio de Trabajo, 2019), definiendo los estándares mínimos para el Sistema de Gestión –Seguridad y Salud en el Trabajo y el Ministerio de Trabajo genera la Resolución 2404 (Ministerio de Trabajo, 2019), en la cual se adopta la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial y la Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora.

En el año 2022, se expide la Resolución 2764 de 2022, por la cual se adopta la Batería de riesgo para la evaluación de factores 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.

Por lo anterior la responsabilidad de los empleadores en la intervención de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos, se considera prioritario definir los procedimientos para la intervención de dichos factores de riesgo, para lo cual se diseñó un protocolo de intervención de factores de riesgo psicosocial. Este protocolo incluye una guía técnica general que examina labores de intervención y control frente a cada uno de los factores de riesgo psicosocial y sus efectos, al igual que protocolos específicos de actuación frente al “burn-out” o síndrome de

agotamiento laboral, acoso psicológico, manejo del duelo, estrés postraumático, estrés agudo, depresión y protocolos que se requieran dentro de la organización según su actividad económica.

5. Metodología

5.1 Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen a la investigación cuantitativa se caracteriza por la recolección y análisis de datos mediante técnicas estadísticas y matemáticas, con el fin de verificar hipótesis o confirmar teorías previas.

Se hace uso de esta metodología ya que se plantea como técnicas de recolección de información una encuesta que arroja resultados estadísticos, además del informe de propuesta de intervención.

5.2 Alcance

El estudio a realizar es de tipo descriptivo, pues su objetivo es identificar y describir los factores de riesgo psicosocial intralaboral que están causando falta de liderazgo y relaciones en el trabajo en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A., proporcionando un plan de acción acorde a este primer análisis. Un estudio descriptivo es un tipo de investigación que se centra en la recopilación, el análisis y la presentación de datos para describir un fenómeno o una población en particular. El objetivo principal de un estudio descriptivo es proporcionar una imagen detallada y objetiva de las características de un grupo, evento o situación (Porta y Last, 2008).

También se considera un estudio de corte transversal, ya que se recogerán datos en un periodo específico de tiempo. "Un estudio transversal es un tipo de estudio descriptivo que se utiliza para obtener una instantánea de la situación de una población en un momento determinado. En este tipo de estudio se miden las exposiciones y los resultados al mismo tiempo en una muestra de población representativa" (Vandenbroucke et al., 2007, p. 810).

El análisis de la información es de tipo cuantitativo y se realiza desde la perspectiva de

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

la triada metodológica (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014), para aportar una mejora interna con el fin de realizar análisis y ejecución de planes de acción, la cual nos permitirá determina que dicho plan de acción se realizará con métodos confiables que permitan la evaluación objetiva y subjetiva. Con base en lo anterior y para efectos de realizar un proceso más integral, la triada metodológica, es una alternativa de análisis pertinente de acuerdo con los siguientes aspectos:

Aspectos objetivos directamente relacionados con las condiciones de trabajo que rodean al trabajador a nivel intralaboral, a partir del análisis ocupacional y el diagnóstico realizado a la gestión del talento. Aspectos subjetivos relacionados con la percepción de los trabajadores sobre los factores de riesgo intralaborales evaluados. El posible efecto de exposición a los factores de riesgo psicosocial intralaborales podría generar en la salud y bienestar del trabajador, determinado a través de las encuestas la valoración de la accidentalidad en la empresa MANUFACTURAS REYMON SA.

5.3 Población y muestra

Población: La población seleccionada corresponde a la empresa a la fuerza de trabajo operativa de MANUFACTURAS REYMON SA, ubicada en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Mártires en el barrio Ricaurte.

En este momento se encuentran vinculados a la compañía 230 empleados, distribuidos de la siguiente forma: 18% de empleados corresponden a cargos especializados, incluidos los perfiles de Jefaturas y trabajadores con estudios profesionales - tecnológicos. Con un porcentaje de 82% se encuentran los cargos auxiliares, asistentes técnicos y operarios, para un total de 188 de trabajadores.

De acuerdo con la información las distribuciones encontradas en los cargos, corresponden a la estructura organizacional y características de la actividad económica de la empresa.

Para la aplicación del instrumento de Liderazgo situacional (Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard), se tomó el total de los coordinadores del área con un total de 10 sujetos.

La muestra para la aplicación del cuestionario de relaciones interpersonales (Yañez, 2006) se define por los siguientes criterios de inclusión: se aplicará en aquellas personas que hayan sido objeto de la aplicación de la batería en el año 2022. Además, se considerarán los empleados que tengan una experiencia laboral de aproximadamente 1 año o más en la

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

empresa, independientemente de su forma de contratación, siempre y cuando desempeñen sus funciones en el área operativa. Por otro lado, los empleados que están actualmente trabajando pero que al momento de la aplicación del instrumento contarán con menos de 1 año de trabajo no serán sujetos a la aplicación de los cuestionarios. Estos criterios de inclusión garantizan que la muestra sea representativa de aquellos trabajadores que llevan un tiempo significativo en la empresa y están involucrados en el área operativa,

Según López (2004), los tipos de muestreo se dividen en dos grupos, el probabilístico y el no probabilístico:

- Muestreo probabilístico: Es el método más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa porque todos los componentes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra. "Cada uno de los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados". (PINEDA et al 1994:114).
- Muestro no probabilístico: En este tipo de muestreo, todas las unidades que componen la población no tienen la misma posibilidad de ser seleccionada "también es conocido como muestreo por conveniencia, no es aleatorio, razón por la que se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad o elemento de la población". (PINEDA et al 1994: 119).

Para el desarrollo de este trabajo el método a utilizar es el NO PROBABILÍSTICO con el TIPO DE MUESTREO POR CONVENIENCIA, estas muestras se aplican por velocidad, costo-efectividad y facilidad de la muestra

Muestreo: Se tomarán para la muestra 96 de la fuerza operativa que consta de 188 trabajadores.

$$n = \frac{Z^2\sigma^2N}{e(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

En donde:

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total, que es 188.

σ = representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable. En este caso será 95%

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones. En este caso será 7%

Una vez establecido los valores adecuados, se procede a realizar la sustitución de los valores y aplicación de la fórmula para obtener el tamaño de la muestra poblacional correspondiente al universo finito determinado.

$$n = \frac{1,96^2 0,5^2 188}{0,7(N - 1) + 1,96^2 0,5^2}$$

$$n = 96$$

5.4 Instrumentos

1. Escala de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard:

Es un instrumento de medición de actitudes, en concreto, un cuestionario que se utiliza para evaluar el grado de dirección y apoyo que un líder proporciona a los miembros de un grupo en diferentes situaciones. Este tipo de instrumento se enfoca en medir la percepción y opinión de los participantes acerca de un fenómeno específico, en este caso, el liderazgo situacional.

- ✓ Año de creación: 1969
- ✓ Objetivo: Medir el grado de dirección y apoyo que el líder proporciona a los miembros del grupo en diferentes situaciones.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

- ✓ Población a la que va dirigida: La escala puede ser utilizada en diferentes poblaciones, desde estudiantes hasta profesionales y líderes empresariales.
- ✓ Estructura: La escala se compone de cuatro ítems que evalúan la conducta del líder en 11 ítems (Situaciones) miden las cuatro dimensiones del liderazgo situacional (dirección, apoyo, delegación y participación) en situaciones de alta y baja madurez de los seguidores.
- ✓ Además, ha demostrado tener una validez convergente y discriminante adecuada.
- ✓ Validez: La validez de la Escala de Liderazgo Situacional se ha evaluado en múltiples estudios y ha demostrado tener una validez convergente y discriminante adecuada. Además, se ha encontrado que la escala se correlaciona significativamente con otras medidas de liderazgo y ha sido validada en diferentes poblaciones y contextos.
- ✓ Confiabilidad: La escala ha demostrado una consistencia interna alta en diferentes estudios, con coeficientes alpha de Cronbach que oscilan entre 0,65 y 0,85, lo que indica una buena fiabilidad.

Esta escala ha sido ampliamente utilizada por autores como (Arias-Méndez et al., 2018) como uno de los instrumentos de medición en una revisión bibliométrica de estudios sobre liderazgo situacional en organizaciones colombianas.

2. Escala de Relaciones Interpersonales

- ✓ Autor: Rodrigo Yáñez Gallardo
- ✓ Año: 2006
- ✓ Adaptado: Cleofé Viviana Sáenz Soto (2018)
- ✓ Propósito: Medir las Relaciones Interpersonales en el Trabajo
- ✓ Tiempo de Aplicación: aproximadamente veinte minutos.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

- ✓ Forma de Aplicación: Individual o Colectiva

Administración de la Prueba: Consiste en un cuestionario de 30 ítems, la finalidad de este instrumento fue medir la interacción de un individuo con otro, en cinco dimensiones de la variable relaciones interpersonales de la sede administrativa de la UGEL de Jaén.

Comprende las siguientes dimensiones:

- Competencia: 7 ítems
- Apertura: 6 ítems
- Integridad: 6 ítems
- Benevolencia: 5 ítems
- Identificación: 6 ítems

Escala valorativa para los ítems:

Un Punto = Nunca.

Dos Puntos = Casi nunca.

Tres Puntos = Algunas veces.

Cuatro Puntos = Casi siempre.

Cinco Puntos = Siempre

5.5 Procedimientos.

Con el propósito de dar inicio a recolección de datos en la empresa MANUFACTURAS REYMON SA, se solicita a los colaboradores participantes la firma del consentimiento informado para dar proceder a la aplicación de los instrumentos descritos.

Al inicio de la actividad que se llevó a cabo una sensibilización al personal tanto área operativa como a los coordinadores sobre los factores de riesgo a evaluar, la confidencialidad de la información y la importancia de la sinceridad en las respuestas, de modo que la situación real

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

de la empresa se refleje en los resultados y estos a su vez, puedan contribuir a mejorar el bienestar en la compañía.

Primero se aplica el cuestionario de Liderazgo situacional, a los 10 líderes del sector operativo de la compañía y posterior a esto, se aplica la Escala de Relaciones Interpersonales a la muestra de 96 trabajadores del sector operario.

Conforme a lo anterior, se digitó la información obtenida de los cuestionarios realizados a ambos grupos de la empresa, y se presentan los resultados obtenidos mediante estadística descriptiva. De acuerdo a los datos obtenidos, se diseñó un plan de acción con el fin que la empresa establezca medidas de intervención y prevención mediante un programa de fortalecimiento del liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, dimensión en la que presentan alto riesgo para los trabajadores, con el fin de disminuir el impacto de los riesgos existentes, teniendo en cuenta dos enfoques: El control de los factores de riesgo y el fortalecimiento de los factores protectores.

5.6 Análisis de información.

La técnica de análisis de información mediante tabulación de información, Excel y estadística descriptiva es una metodología utilizada en la investigación social y de mercado para analizar grandes cantidades de datos.

La tabulación de datos es una técnica ampliamente utilizada en la investigación social para resumir y analizar grandes cantidades de datos, lo que permite identificar patrones y tendencias en los datos. Excel y la estadística descriptiva son herramientas comunes utilizadas para analizar los datos tabulados y resumidos (Babbie, 2010, p. 196).

"La estadística descriptiva es una técnica que se utiliza para resumir y analizar datos numéricos, permitiendo a los investigadores comprender la distribución de los datos, identificar valores atípicos y comparar diferentes variables. Estos métodos son útiles en la investigación social y en la toma de decisiones basadas en datos" (Field, 2013, p. 8).

En conjunto, estas técnicas de análisis de información permiten a los investigadores comprender y presentar los datos de manera clara y efectiva, lo que ayuda a tomar decisiones informadas basadas en la información recolectada.

5.7 Consideraciones éticas

El plan de acción se rige por los parámetros éticos de la UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS y la ley 1090 de 2006, enfocándose en la Psicología como ciencia y profesión que estudia el desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano. Su propósito es fomentar el desarrollo del talento y competencias humanas en diversos entornos sociales como la educación, la salud, el trabajo, la justicia, el bienestar y la calidad de vida. Basándose en la investigación científica, se aplicarán conocimientos de forma ética y responsable para reducir los niveles de riesgo en liderazgo y relaciones sociales, fortaleciendo el bienestar, el clima laboral y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa MANUFACTURAS REYMON SA.

En el presente documento se encuentra en consonancia con el decreto 1072 de 2015, además, se adoptarán los principios éticos y científicos, dando prioridad a la dignidad, los derechos y el bienestar de cada participante, con el fin de seguir los lineamiento de las leyes y de la empresa que es objeto de participación en este plan de acción, para lograr el objetivo propuesto cada participación firmara el consentimiento informado diseñado por las estudiantes de la especialización, donde se proporcionará una explicación los instrumentos a implementar, la justificación, el propósito y quien desee en cualquier momento tiene la libertad de retirarse de dicho estudio. Se informa también sobre la confidencialidad de la información suministrada la cual es solo para fines investigativos y académicos.

Por último, los instrumentos utilizados para recolección de información antes mencionados, se encuentran con libertad de uso en internet, para fines académicos, siempre citando apropiadamente los mismos.

6. Cronograma de actividades

| NO. | ACTIVIDAD | 2023 | | | | | |
|-----|---|------|----|----|----|----|----|
| | | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 |
| 1 | Planteamiento del problema y justificación | X | | | | | |
| 2 | Desarrollo de objetivos: general y específicos | | X | | | | |
| 3 | Construcción de marco de referencia: marco teórico, marco legal, antecedentes | | X | | | | |
| 4 | Delimitación de enfoque y alcance | | X | | | | |
| 5 | Construcción de diseño metodológico | | X | | | | |
| 6 | Planteamiento de métodos de análisis de datos y consideraciones éticas | | X | | | | |
| 7 | Aplicación de instrumentos | | | X | | | |
| 8 | Análisis de resultados | | | X | | | |
| 9 | Construcción de resultados de instrumentos | | | | X | | |
| 10 | Construcción de plan de acción | | | | | X | |
| 11 | Consolidación de informe | | | | | X | X |

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

| Objetivos del proyecto | | Aspectos por considerar para cumplir con el objetivo | Medios y herramientas para levantar la información requerida para cumplir con el objetivo |
|--|--|--|--|
| Analizar el factor intralaboral: liderazgo y relaciones sociales con la finalidad de proponer un plan de acción para mitigar los riesgos intralaborales que se presenta en la empresa MANUFACTURAS REYMON S.A. | Analizar los resultados de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial en la empresa Manufacturas Reymon S.A, con el propósito de establecer un diagnóstico preliminar de la situación actual de la empresa en términos de riesgos psicosociales. | Identificar el estado en el que se encuentra la organización en materia de riesgos psicosociales. Indicar los niveles más altos de riesgos que se presentan actualmente y la población específica. | Matriz de Análisis resultados batería de riesgo psicosocial. |
| | Identificar los resultados de fortalezas y debilidades de liderazgo en los coordinadores de área del sector operativo de la empresa Manufacturas Reymon S.A., con el propósito de plantear las herramientas necesarias para abordar y mejorar las habilidades de liderazgo para los coordinadores. | Medir el grado de dirección y apoyo que el líder proporciona a los miembros del grupo en diferentes situaciones. Ahondar sobre la percepción y opinión de los participantes. | Escala de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard |
| | Examinar las relaciones sociales en el sector operativo de la empresa Manufacturas Reymon S.A, para identificar cómo interactúan entre sí los empleados, cómo se comunican y | Evaluar la calidad de las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo en aspectos como: (1) Comunicación, (2) Apoyo Social, (3) Conflicto Interpersonal y (4) Participación. | Escala de Relaciones Interpersonales de Rodrigo Yáñez (2009) |

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

| | | | |
|--|--|---|--|
| | cómo se establecen las dinámicas de trabajo en la empresa. | | |
| | Diseñar un plan de acción basado en los resultados del análisis de los riesgos psicosociales (Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo) en la empresa Manufacturas Reymon S.A, con el fin de establecer estrategias y medidas específicas, que fortalezcan el liderazgo, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de los colaboradores. | Realizar un informe que contenga un plan de acción con el fin de afianzar las competencias, habilidades y actitudes positivas hacia el liderazgo motivacional y participativo, dirigido a los directivos, jefes o figuras de autoridad. | Informe de propuesta de intervención o plan de acción. |

7. Resultados

7.1. Análisis los resultados de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial en la empresa Manufacturas Reymon S.A.

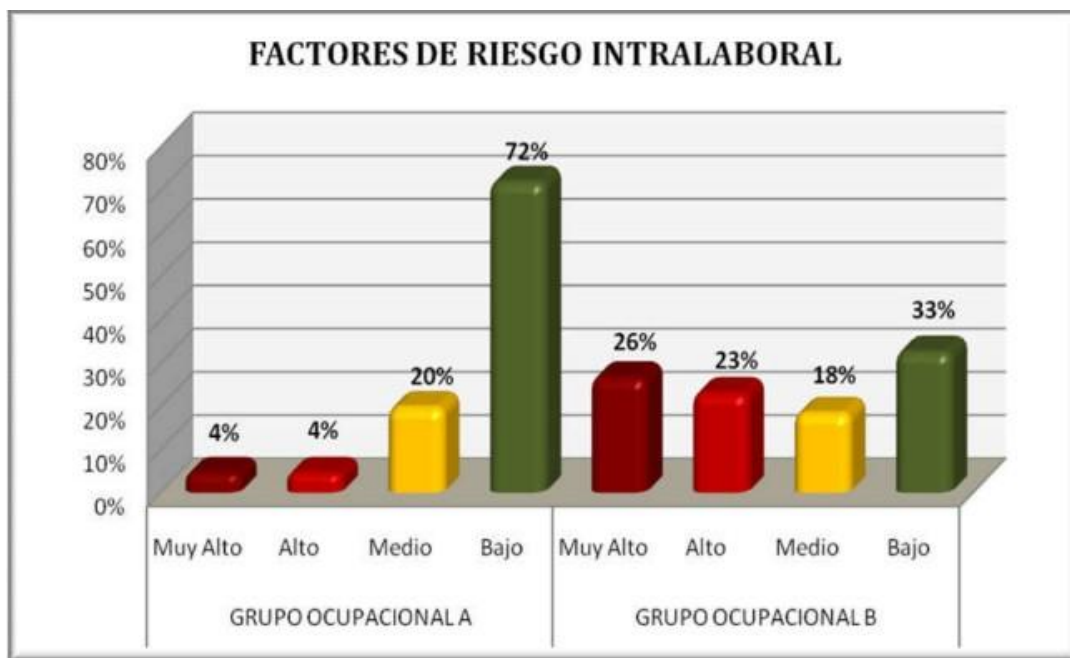


Ilustración 1. Factores de riesgos intralaborales

Fuente: Batería de riesgo psicosocial aplicada en Manufacturas Reymon SA, año 2022

Teniendo en cuenta la gráfica Ilustración 1. Factores de riesgos intralaborales, los resultados generales obtenidos a nivel Intralaboral General de los Dominios y Dimensiones evaluadas, se encontró que las condiciones Intralaborales para el GRUPO OCUPACIONAL A (Jefaturas y trabajadores con estudios profesionales – tecnológicos) se halla en un RIESGO BAJO (72%) y para el GRUPO OCUPACIONAL B (operarios, auxiliares y asistentes) se encuentra en un RIESGO ALTO (49%). A partir de los resultados generales se establece que es de vital importancia mitigar el riesgo mediante acciones encaminadas a la promoción de la salud y la prevención de enfermedades causadas por estrés ocupacional que afecten la salud física/emocional y el desempeño laboral de los trabajadores. Fortalecer los programas de promoción y prevención de posibles efectos en la salud de los factores psicosociales, en las dimensiones identificadas en riesgo, especialmente para el grupo B.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

En la siguiente grafica se describen los niveles de riesgo hallados en cada uno de los grupos evaluados y que fueron agrupados de acuerdo al área de trabajo, teniendo en cuenta las características y condiciones del trabajo:

Como se puede observar en la gráfica donde se encuentra el riesgo más alto según las áreas de trabajo es el área de producción el cual se debe intervenir y fortalecer los procesos de comunicación organizacional, comunicación efectiva y asertiva entre los miembros de los distintos equipos con el fin de apoyar y extender los canales de información, unificando procedimientos, procesos y decisiones.

Tabla 1. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

| LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO | | | | | | | | |
|---|---------------------------|------|-------|------|---------------------------|------|-------|------|
| NIVEL DE RIESGO DOMINIO TOTAL | GRUPO OCUPACIONAL FORMA A | | | | GRUPO OCUPACIONAL FORMA B | | | |
| GRUPO OCUPACIONAL A - RIESGO BAJO | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy alto | Alto | Medio | Bajo |
| GRUPO OCUPACIONAL B - RIESGO ALTO | 7% | 2% | 20% | 72% | 42% | 17% | 12% | 28% |
| DIMENSIONES EVALUADAS | NIVEL DE RIESGO Y PUNTAJE | | | | | | | |
| | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy alto | Alto | Medio | Bajo |
| Características del liderazgo | 4% | 9% | 15% | 72% | 40% | 17% | 12% | 32% |
| Relaciones sociales en el trabajo | 9% | 13% | 22% | 57% | 37% | 17% | 16% | 29% |
| Retroalimentación del desempeño | 7% | 11% | 9% | 74% | 23% | 27% | 8% | 42% |
| Relación con los Colaboradores | 0% | 9% | 9% | 83% | N/A | | | |

Fuente: Batería de riesgo psicosocial aplicada en Manufacturas Reymon SA, año 2022

10.1.1. Dominios y Dimensiones Evaluadas Intralaborales

De acuerdo con los resultados totales del Dominio, Para el Grupo Ocupacional A (Jefaturas y trabajadores con estudios profesionales – tecnológicos) se identifica un Riesgo Bajo (72%) y para el grupo B (operarios, auxiliares y asistentes) representa un Riesgo Alto (59%).

Para el Grupo Ocupacional de la forma A acorde a estos resultados se determina el dominio como un factor protector, en donde para este grupo se deben realizar actividades de promoción de los factores psicosociales. En cuanto al grupo ocupacional B teniendo en cuenta los porcentajes se considera importante intervenir este dominio, ya que se infiere que las características

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

influyentes en la forma de trabajar no son favorables; Además indica que hay personas para las cuales la gestión de los jefes no es suficiente para lograr los objetivos, puede que no existan canales de comunicación adecuados entre jefes y colaboradores.

Acorde con lo anterior y para identificar los factores de riesgo propios de este dominio, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en las dimensiones que lo componen.

- ✓ *Características de liderazgo:* Esta dimensión hace referencia a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus trabajadores.

Los resultados muestran que esta dimensión se encuentra en un nivel de riesgo Bajo para el grupo ocupacional A, para el grupo ocupacional B Riesgo Alto 57%. Teniendo en cuenta Los factores psicosociales evaluados estos presentan algunos efectos en el trabajo que se reflejan en aspectos negativos; tales como la planificación, el desarrollo de los procesos en cuanto a la asignación del trabajo, la consecución de resultados y la solución de problemas no son acertados para los colaboradores; se debe fortalecer la participación y disposición para brindar apoyo social a los colaboradores y manejo de competencias de relación y comunicación.

- ✓ *Relaciones sociales en trabajo:* Esta dimensión hace referencia a las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, en el ejercicio de la actividad laboral, las características y calidad de las interacciones entre compañeros, el apoyo social que se recibe de compañeros, el trabajo de equipo y la cohesión en el grupo de trabajo.

Los resultados en esta dimensión nos muestran resultado Bajo con un porcentaje del 57% para el grupo A y un Riesgo Alto para el grupo B (54%), de acuerdo a estos resultados se evidencian situaciones desfavorables entre los colaboradores, todo esto encaminado factores relacionados con las características y calidad de las interacciones entre compañeros, Como factor de riesgo se estima el trabajo en equipo para realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo en común en las áreas de trabajo.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

Dentro de la organización se presenta diferencias entre las personas que laboran en la compañía se puede especificar que en el área operativa se debe trabajar de forma modular con un porcentaje de productividad y los inconvenientes que se presentan son discusión con respecto a la labor porque algunos trabajadores no cumplen con la productividad exigida y esto conlleva retrasos en la tarea a ejecutar y no cumplir con las funciones asignadas, por este motivo es muy importante la claridad del rol nos ayuda a fortalecer elementos como el conocimiento de las funciones del cargo y la experiencia, es importante iniciar un trabajo de apoyo desde el liderazgo socializar los perfiles y manuales de funciones en los diferentes cargos buscando principalmente que los trabajadores tengan más claro su rol dentro de la empresa, fortalecer este proceso en el primer ejercicio de inducción al cargo.

Debido a los resultados que se evidenciaron en la batería de riesgo psicosocial se puede apreciar que los tópicos que presentan niveles más altos de riesgo son: características de liderazgo (57%) y relaciones sociales en el trabajo (54%), razón por la cual escogimos esta temática en pro de afianzar y potencializar los niveles globales de los riesgos psicosociales que presenta falencias en la empresa.

7.2. Identificación de fortalezas y debilidades de liderazgo en los coordinadores de área del sector operativo de la empresa Manufacturas Reymon S.A.

En línea con la metodología descrita, se han empleado dos (2) modelos distintos. En primer lugar, se ha utilizado el "Cuestionario de Liderazgo Situacional" propuesto por Hersey y Blanchard (1969), el cual permite evaluar las preferencias y el desempeño de los líderes en diversas situaciones.

Además de utilizar el cuestionario mencionado, se incorpora la Escala de Relaciones Interpersonales de Rodrigo Yañez (2006) adaptado por Sáenz (2018) para obtener información detallada sobre las relaciones sociales del personal operativo. Esta herramienta entrega una valiosa perspectiva sobre cómo se fundamenta y desarrolla las interacciones entre los miembros del equipo; este modelo que busca entregar resultados acerca de las dinámicas sociales del equipo de trabajo en el sector operativo. A través de este enfoque, se busca comprender mejores las interacciones y

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

vínculos entre los miembros del personal, con el fin de detectar posibles factores que pueden estar influyendo en el clima laboral y la eficiencia del grupo.

Mediante la combinación de estos dos modelos, se espera obtener una visión integral y detallada de la situación, permitiendo así la formulación de recomendaciones precisas y adecuadas para el mejoramiento tanto del liderazgo como de las relaciones sociales en el ámbito de estudio. Los resultados obtenidos serán de gran valor para la organización, brindando una base sólida para la implementación de estrategias que promuevan un ambiente laboral más armonioso, productivo y satisfactorio para todos los involucrados.

A continuación, se exponen los resultados más relevantes obtenidos mediante la combinación de estos dos instrumentos de medición, los cuales brindan una visión completa de las fortalezas y debilidades de los coordinadores de área, así como de las dinámicas sociales dentro del personal operativo. Estos resultados nos han permitido obtener una comprensión más profunda de los factores que influyen en el liderazgo y las relaciones interpersonales en el entorno laboral específico de Manufacturas Reymon S.A.

Resultados Consolidados

Resultados "Cuestionario de Liderazgo Situacional" Coordinadores de Área:

A continuación, se discrimina la información del perfil sociodemográfico de la población sobre la cual se aplicarán los instrumentos de medición seleccionados, de acuerdo a: género, edad y antigüedad en la empresa. Esta información es relevante para comprender las tendencias y patrones que se presentan en el entorno laboral y su relación con el liderazgo situacional.

- a) **Género:** Un factor relevante a considerar es el género, puede influir en las experiencias y perspectivas individuales en relación con el liderazgo. Las mujeres y los hombres pueden tener diferentes enfoques y estilos de liderazgo. Algunos estudios sugieren que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo más colaborativos y orientados a la participación, mientras que los hombres pueden tener una inclinación hacia estilos de liderazgo más autocráticos o directivos. Identificar los percentiles de distribución por género, nos

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

ayudara a comprender los diferentes estilos de liderazgo y determinar cómo influye en el liderazgo.

Tabla 2. Información socio-demográfica por género

| INFORMACIÓN SOCIO-DEMOGRAFICA POR GENERO | | |
|--|----|------------|
| GENERO | | Porcentaje |
| FEMENINO | 6 | 60% |
| MASCULINO | 4 | 40% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Base de datos recursos humanos Manufacturas Reymon Año 2022

Información sociodemográfica por genero



Ilustración 2. Información sociodemográfica por genero

Al analizar los datos, se observa que, del total de la muestra seleccionada, el 60% corresponde a un personal femenino, mientras que el 40% corresponde a un personal masculino.

- b) Edad:** Es otro factor importante a considerar, debido a su posible influencia en las preferencias y percepciones de liderazgo; suele estar asociada con la experiencia laboral acumulada. Los individuos con más años pueden tener una perspectiva, expectativas y conocimientos más amplios sobre el liderazgo; por ejemplo, los empleados más jóvenes pueden valorar el liderazgo que les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo, mientras que los empleados mayores pueden buscar que les proporcionen estabilidad y apoyo.

Tabla 3. Información Sociodemográfica por Edad

| INFORMACIÓN SOCIO-DEMOGRAFICA POR EDAD | | |
|--|------------|-------------|
| EDAD | | |
| Rango | Frecuencia | Porcentaje |
| 18-25 años | 0 | 0% |
| 26-30 años | 3 | 30% |
| 31-37 años | 3 | 30% |
| 38-45 años | 2 | 20% |
| 50-59 años | 2 | 20% |
| 60 o más años | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Base de datos recursos humanos Manufacturas Reymon Año 2022

Información Socio-demográfica por Edad

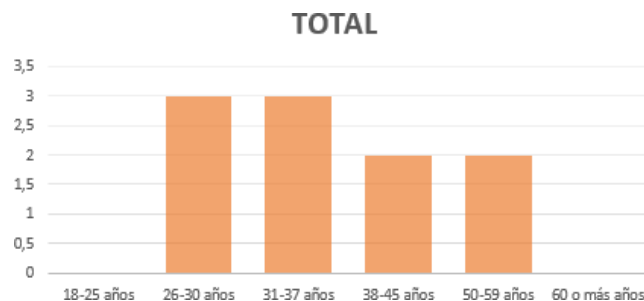


Ilustración 3. Información Socio-demográfica por Edad

Fuente: Base de datos recursos humanos Manufacturas Reymon Año 2022

En la información socio-demográfica por edad, los mayores porcentajes se concentran en los rangos de edad entre 26 y 37 años, seguido de edades entre 38 y 59 años.

- c) **Antigüedad en la empresa:** La antigüedad en una empresa también tiene una importancia significativa en el desempeño del rol de liderazgo; los líderes con una larga antigüedad en una empresa suelen tener un conocimiento profundo del contexto organizacional, incluyendo la cultura, los valores, las políticas y los procesos internos. Este conocimiento les permite comprender mejor las dinámicas y desafíos específicos de la organización, siendo fundamental para tomar decisiones informadas y estratégicas; además, proporciona la oportunidad de establecer relaciones sólidas y redes de contacto tanto dentro de la organización como en su entorno.

Pero también existen algunas posibles desventajas en el desempeño respecto a la antigüedad; pueden resistirse a adoptar nuevos enfoques o adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, también pueden estar demasiado inmersos en la forma en que se han hecho las cosas en el pasado y tener dificultades para adoptar nuevas formas de pensamiento o enfoques más innovadores.

Tabla 4. Información sociodemográfica por Antigüedad en la Empresa.

| Antigüedad en la empresa | | |
|--------------------------|------------|-------------|
| Frecuencia | Porcentaje | |
| Menos de un año | 0 | 0% |
| 1 año a 2 años | 2 | 20% |
| 3 años a 4 años | 4 | 40% |
| 4 años a 7 años | 3 | 30% |
| 8 años a 11 años | 1 | 10% |
| 12 años o más | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Base de datos recursos humanos Manufacturas Reymon Año 2022

Información sociodemográfica por Antigüedad en la empresa



Ilustración 4. Información sociodemográfica por Antigüedad en la empresa

Fuente: Base de datos recursos humanos Manufacturas Reymon Año 2022

Respecto a la Ilustración 5. Información sociodemográfica por Antigüedad en la empresa, el 40% de la muestra corresponde a personal que tiene entre 3 y 4 años; seguido de personal que tiene antigüedad entre 4 y 7 años, los demás porcentajes se encuentran distribuidos en menos de 2 años de antigüedad y mayor a 8 años.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

La información sociodemográfica nos permite contextualizar y comprender mejor los resultados obtenidos en relación con el liderazgo y las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Al analizar el perfil sociodemográfico de la muestra, es posible identificar posibles variables que pueden influir en los resultados, como la edad, el género, la antigüedad en la empresa, entre otros.

Estos datos sociodemográficos son fundamentales para asegurar la representatividad de la muestra y para establecer relaciones entre las características individuales de los participantes y sus preferencias de liderazgo y dinámicas sociales en el entorno laboral. Además, nos brindan un panorama más completo y enriquecedor al interpretar los resultados obtenidos del instrumento de medición utilizados.

7.2.1. Resultados Consolidado de Liderazgo Situacional.

En la tabla 6, que se presenta a continuación, se puede identificar de manera general la preferencia de estilo de los 10 líderes de Manufacturas Reymon S.A. que integran la muestra.

Tabla 5. Resultado de Liderazgo Situacional

| Liderazgo situacional | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|
| Número de participante | E1 (Directivo) | E2 (Integrado) | E3 (Relacionado) | E4 (Delegativo) | Flexibilidad |
| 1 | 7 | 2 | 0 | 3 | 13 |
| 2 | 3 | 5 | 4 | 0 | 21 |
| 3 | 5 | 6 | 1 | 0 | 18 |
| 4 | 1 | 8 | 3 | 0 | 18 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 0 | 17 |
| 6 | 5 | 5 | 2 | 0 | 18 |
| 7 | 4 | 5 | 3 | 0 | 16 |
| 8 | 3 | 6 | 3 | 0 | 18 |
| 9 | 4 | 5 | 3 | 0 | 20 |
| 10 | 4 | 4 | 2 | 2 | 16 |
| Promedio | 4 | 5 | 2,5 | 0,5 | 17,5 |

Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional" Manufacturas Reymon Año 2023

Se puede observar que la preferencia general de estilo de liderazgo entre los líderes de Manufacturas Reymon S.A. es el E2 Integrado, con un promedio de respuesta de 5 puntos. En segunda posición se encuentra el estilo E1 Directivo, con 4 puntos. Estos resultados indican que

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

los líderes de la organización tienden a ser orientados a dar instrucciones específicas y a ejercer una supervisión continua, ejerciendo siempre una posición autocrática, proporcionando dirección continua sin tener en cuenta el nivel de capacidad de sus colaboradores como se indica en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

En la Ilustración 7. Preferencia Estilo de Liderazgo, se muestra claramente esta preferencia de liderazgo, donde los líderes muestran una inclinación a la toma individual de las decisiones (E2) y dan la oportunidad al equipo de efectuar preguntas para comprender mejor sus tareas laborales, mientras que también ejercen una supervisión continua (E1). Estos estilos de liderazgo reflejan una combinación de colaboración y dirección, donde los líderes buscan a los colaboradores en la toma de decisiones, al tiempo que brindan instrucciones claras y controlan de cerca las tareas.

Además, se destaca que los líderes muestran una flexibilidad promedio del 17.5, detallado en la Ilustración 7. Preferencia Estilo de Liderazgo, está indica la poca o casi nula disposición de los líderes para adaptarse a diferentes situaciones y necesidades.



Ilustración 5. Preferencia Estilo de Liderazgo
Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

Flexibilidad en el liderazgo: Como se puede apreciar en la Tabla 7. Grado de Flexibilidad, los coordinadores muestran un grado bajo, lo que se traduce en poco nivel de adaptabilidad al grado de madurez o atención a la tarea que tengas los colaboradores; según los autores a Hersey y Blanchard (1969).

Tabla 6. Grado de Flexibilidad

| Grado de Flexibilidad | | |
|-----------------------|------------|------------|
| Flexibilidad | Valoración | Frecuencia |
| 30 a 36 | Alto grado | 0 |
| 24 a 29 | Moderado | 0 |
| 24 o menos | Bajo | 10 |

Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

Lo anterior, puede significar un sentimiento de inconformidad de los subordinados hacia los coordinadores por la incapacidad de estos para atender las necesidades específicas de los primeros, lo que también muestra la necesidad de capacitación y reentrenamiento en el rol de liderazgo.

7.2.2 Resultados de preferencia de Liderazgo por género

De acuerdo a la Ilustración 9. Preferencia de Estilo de Liderazgo- Género Masculino, se puede observar que en el género masculino, los participantes muestran una preferencia por el estilo de liderazgo E2, es decir, el estilo consultivo. Por otro lado, los otros dos estilos más utilizados son el E1, estilo directivo, donde se brindan instrucciones específicas y se ejerce una supervisión continua sobre el equipo, y el E3, estilo participativo, que implica fomentar la participación y la toma de decisiones.

Estos resultados indican una inclinación hacia los estilos de liderazgo que se centran más en tomar las decisiones por sí mismo y explicárselas al equipo.

Preferencia de Estilo de Liderazgo- Género Masculino

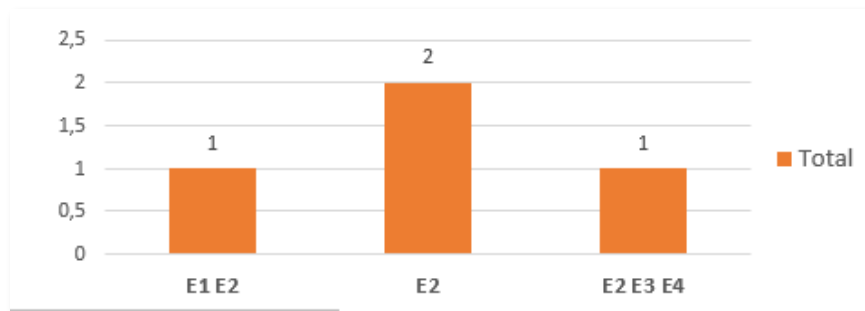


Ilustración 6. Preferencia de Estilo de Liderazgo- Género Masculino
 Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
 Manufacturas Reymon Año 2023

Respecto al género femenino, en el Ilustración 9. Preferencia de Estilo de Liderazgo- Género Masculino, el estilo de liderazgo de mayor preferencia es el E2 consultivo, donde se trabaja un liderazgo enfocado tanto a la persona como a la tarea y en segundo lugar el E1 (Directivo) dar instrucciones específicas y ejercer una supervisión continúa.

Preferencia de Liderazgo- Género Femenino

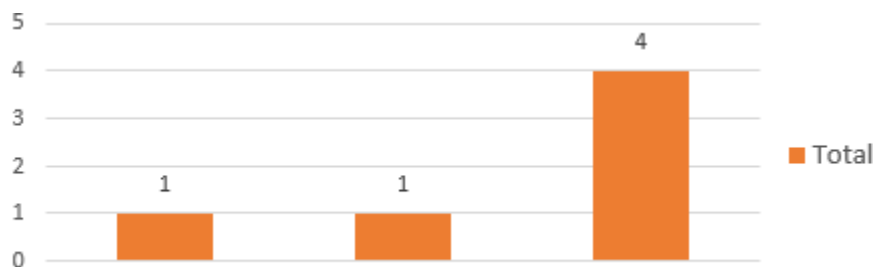


Ilustración 7. Preferencia de Liderazgo- Género Femenino
 Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
 Manufacturas Reymon Año 2023

Mediante el instrumento de liderazgo situacional, respecto a la evaluación por géneros se puede observar que los estilos de mayor preferencia en cada uno, son el E1 (Directivo) y E2 (Consultivo) orientados a dar instrucciones específicas y supervisar continuamente al equipo, dando órdenes explícitas acerca de cómo y cuándo se deben desempeñar las tareas y supervisan de cerca el desempeño; siendo el estilo predominante el consultivo E2, donde se trabaja un liderazgo enfocado tanto a la persona como a la tarea, se explican las decisiones y se da la oportunidad de efectuar preguntas para comprender mejor sus labores.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

Por otro lado, se encontró ausencia del estilo E4 (Delegativo), lo que denota la dificultad humana para ceder la responsabilidad de las decisiones y su ejecución, por el miedo a perder el control.

En conclusión, los resultados obtenidos muestran patrones interesantes en cuanto a las preferencias de liderazgo en relación al género masculino y femenino. En el caso del género masculino, se observa una preferencia por el estilo consultivo (E2), seguido por el estilo directivo (E1) y el estilo participativo (E3). Por otro lado, en el caso del género femenino, también se destaca la preferencia por el estilo consultivo (E2), seguida por el estilo directivo (E1).

Estas determinaciones indican que tanto en el género masculino como en el femenino, el estilo consultivo es altamente valorado como un enfoque de liderazgo efectivo. Este estilo se caracteriza por involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentar la colaboración y tener en cuenta tanto a la persona como a la tarea. Asimismo, el estilo directivo también es relevante en ambos géneros, enfocándose en brindar instrucciones claras y ejercer una supervisión continua.

Estos resultados sugieren que los líderes, independientemente de su género, prefieren adoptar el enfoque consultivo en su liderazgo, promoviendo la participación activa de los miembros del equipo y tomando en consideración diferentes perspectivas. Además, la utilización del estilo directivo también puede ser efectiva en ciertos contextos y situaciones donde se requiere una dirección clara y una supervisión cercana.

**7.3.Relaciones Sociales en el Trabajo del sector operativo de la empresa
Manufacturas Reymon SA.**

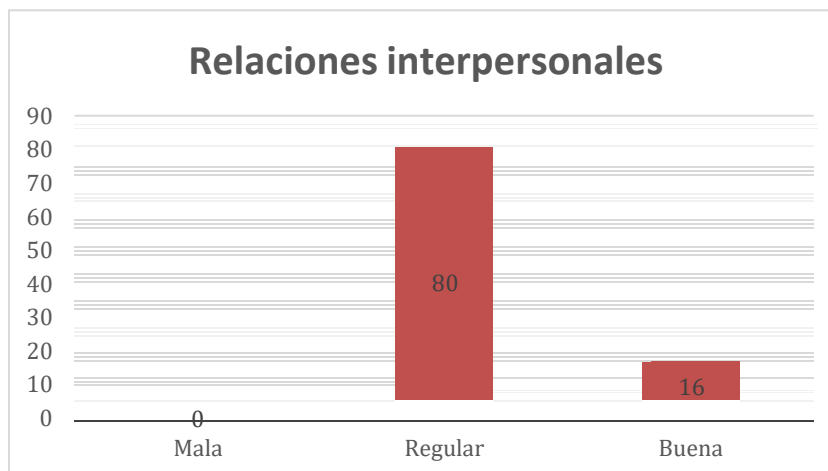
Descripción de las relaciones interpersonales

Tabla 7.Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según nivel de relaciones interpersonales

| Competencia | | | |
|--------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Rango | Valoración | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| 5 a 15 | Mala | 0 | 0% |
| 16 a 22 | Regular | 80 | 83% |
| 23 a 28 | Buena | 16 | 17% |
| Total | | 96 | 100% |

*Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
Manufacturas Reymon Año 2023*

Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de relaciones interpersonales



*Ilustración 8. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de relaciones interpersonales
Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
Manufacturas Reymon Año 2023*

De la Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según nivel de relaciones interpersonales e Ilustración 11. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de relaciones interpersonales, en general un 0% de los trabajadores de la empresa manufacturas Reymon S.A. manifiestan que las relaciones interpersonales son malas, el 83%

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

regular y el 17% es buena. De estos resultados, se puede entender que, pese a que en términos globales los trabajadores no consideran que las relaciones laborales son malas, la gran mayoría con un 80% las perciben como regulares, lo que influye sobre el clima laboral y las interacciones entre colaboradores y líderes, demostrado por el estudio de Sáenz (2018). Esto, de acuerdo a lo manifestado por Llera (2006), autor que indica que las relaciones laborales con deficiencias pueden generar estrés, tensión y conflicto, lo que tiene un impacto negativo en la salud mental de los trabajadores y en su desempeño laboral, resultando en una disminución del rendimiento, falta de responsabilidad, actitudes pasivo-agresivas y pérdida de la motivación, entre otros efectos.

Descripción de los resultados de la dimensión: Competencia

Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Competencia

| Competencia | | | |
|--------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Rango | Valoración | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| 5 a 16 | Mala | 8 | 8% |
| 17 a 25 | Regular | 49 | 51% |
| 26 a 32 | Buena | 39 | 41% |
| Total | | 96 | 100% |

Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional 2023"
Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Competencia

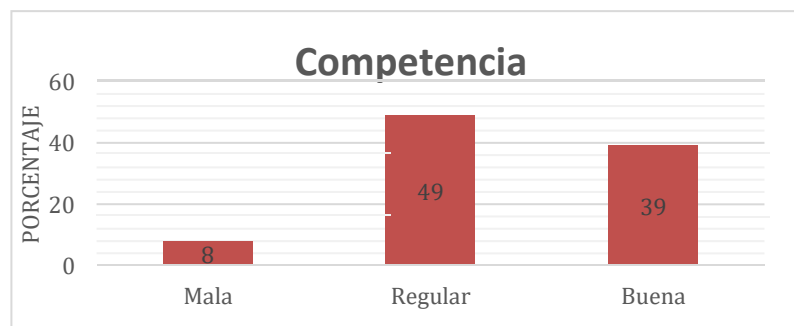
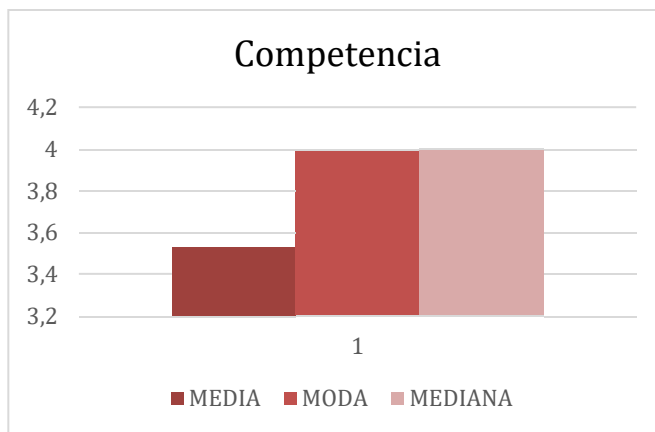


Ilustración 9. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Competencia

Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

De la Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Competencia y de la Ilustración 12. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Competencia, en general un 8% de los trabajadores de la empresa manufacturas Reymon S.A. manifiestan que las relaciones interpersonales son malas, el 51% regular y el 41% es buena. Esto dando cuenta de que, en materia de la percepción de que los colaboradores tienen de sus compañeros de trabajo para llevar a cabo sus labores en general es regular o buena. En esta misma tendencia se sitúan los resultados de la aplicación de este instrumento por Sáenz (2018), que presenta un 53,3 de la población en un rango “regular”, un 34,9% “buena”, y solo un 11,8% malas.

Medidas de tendencia central dimensión Competencia



*Ilustración 10. Medidas de tendencia central dimensión Competencia
Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
Manufacturas Reymon Año 2023*

En la Ilustración 13. Medidas de tendencia central dimensión Competencia, se indican las medidas de tendencia central para la dimensión competencia, donde se puede apreciar paridad en materia de moda y mediana con un valor de 4, evidenciando una clara inclinación por esta opción

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

de respuesta que está valorada como “Casi siempre”, que se traduce en niveles positivos en general para dicha dimensión. Al igual que una media o promedio que se acerca de la misma forma al valor 4.

Descripción de los resultados de la dimensión: Apertura

Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión apertura

| Apertura | | | |
|----------|------------|---------------------|---------------------|
| Rango | Valoración | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| 5 a 14 | Mala | 11 | 11% |
| 15 a 22 | Regular | 41 | 43% |
| 23 a 28 | Buena | 44 | 46% |
| Total | | 96 | 100% |

Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
Manufacturas Reymon Año 2023

Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Apertura

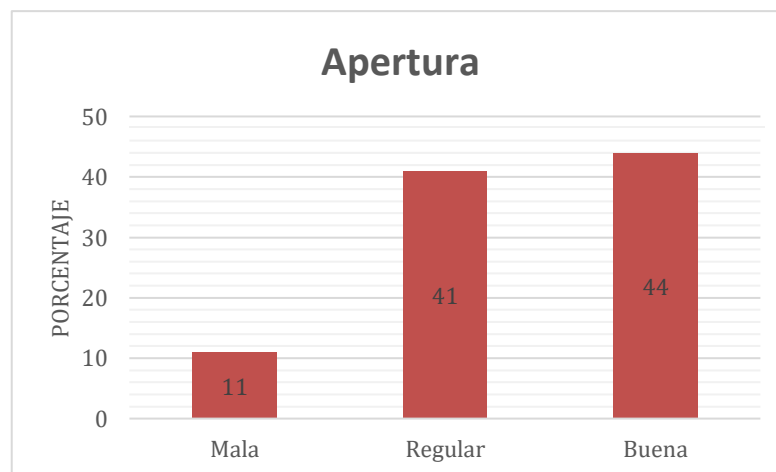


Ilustración 11. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Apertura

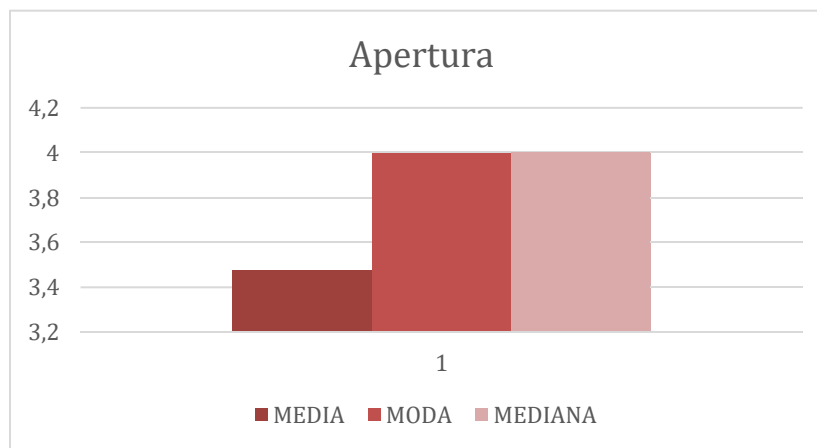
Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
Manufacturas Reymon Año 2023

De la Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión apertura e Ilustración 14. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión apertura,

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

un 11% de los trabajadores de la empresa Manufacturas Reymon S.A. manifiestan que la apertura en materia de las comunicaciones es mala, el 43% regular y el 46% es buena. Según esto, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores se encuentran abiertos a compartir sus experiencias personales con los trabajadores. Situación en la que Hoy y Tarter (2004) manifiestan que, los trabajadores exponen su vulnerabilidad como un esfuerzo para ser más sinceros y transparentes.

Medidas de tendencia central dimensión Apertura



*Ilustración 12. Medidas de tendencia central dimensión Apertura
Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
Manufacturas Reymon Año 2023*

En la Ilustración 15. Medidas de tendencia central dimensión Apertura, se indican las medidas de tendencia central para la dimensión apertura, donde se puede apreciar paridad en materia de moda y mediana con un valor de 4, de la misma forma que en la dimensión anterior. Nuevamente, evidenciando una clara inclinación por esta opción de respuesta que está valorada como “Casi siempre”, que significa en niveles positivos en general para dicha dimensión. De la misma forma, en comparación con la dimensión “competencia”, en general las tres medidas se de tendencia

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

central se encuentran dentro del mismo rango, donde la media o promedio se acerca o es igual a 4.

Descripción de los resultados de la dimensión: Integridad

Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión integridad.

| Integridad | | | |
|------------|------------|---------------------|---------------------|
| Rango | Valoración | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| 5 a 14 | Mala | 19 | 20% |
| 15 a 22 | Regular | 41 | 43% |
| 23 a 28 | Buena | 36 | 38% |
| Total | | 96 | 100% |

Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Integridad

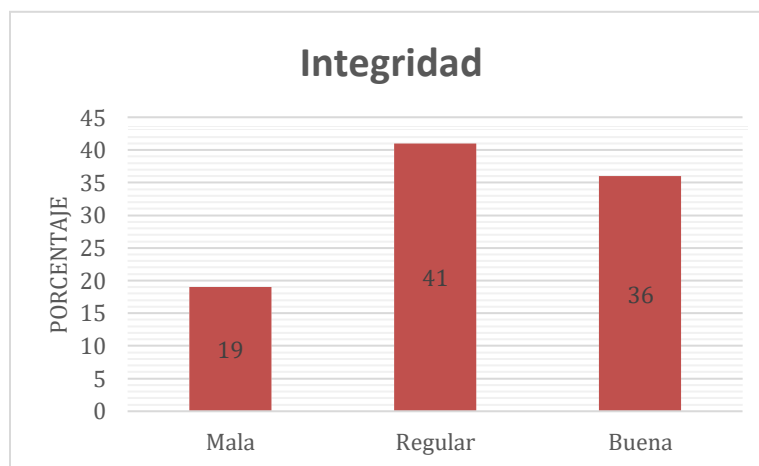


Ilustración 13. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Integridad
Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

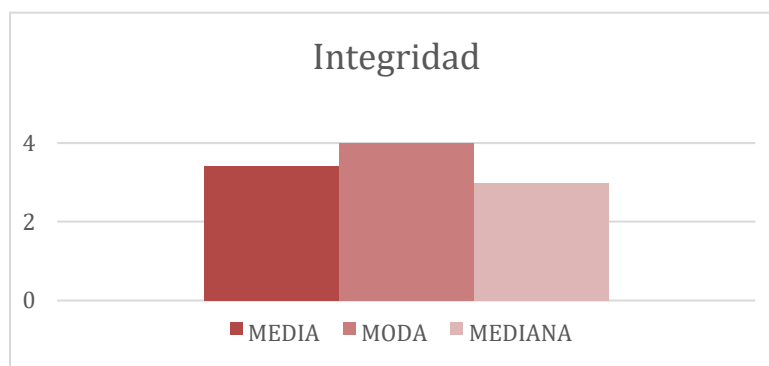
De la Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión integridad e Ilustración 16. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Integridad, los trabajadores de la empresa manufacturas Reymon S.A. manifiestan que la integridad mala en un 20%, 43% regular y el 38% es buena; esto se traduce a la consistencia

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

entre las palabras y las acciones, así como la adhesión a un conjunto de principios morales según Yañez, Arenas y Ripoll (2010).

Se observa niveles similares con las dimensiones anteriores “competencia” y “apertura”, dando cuenta un nivel de homogeneidad entre dimensiones, pese a una diferencia de 10 y 11 puntos, inclinándose un poco más hacia la valoración “mala”. Estos se equiparan a los resultados encontrados por Sáenz (2018) en su investigación, que en general los colaboradores tienen niveles intermedios o regulares a buenos en materia de honestidad, claridad y transparencia.

Medidas de tendencia central dimensión Integridad



*Ilustración 14. Medidas de tendencia central dimensión Integridad
Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional”
Manufacturas Reymon Año 2023*

En la Ilustración 17. Medidas de tendencia central dimensión Integridad, se indican las medidas de tendencia central para la dimensión apertura, donde se puede apreciar una diferencia entre las tres medidas, ya que a diferencia de las dimensiones anteriores la media cuenta con un resultado de 3,4 acercándose más a la opción de respuesta “A veces”, mientras que la mediana y la moda se encuentran dispares con 3 y 4 respectivamente. Significando que, hay mayor heterogeneidad en las respuestas para esta dimensión en comparación con las anteriores.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

Tabla 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Benevolencia

| Benevolencia | | | |
|--------------|------------|---------------------|---------------------|
| Rango | Valoración | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| 5 a 12 | Mala | 12 | 13% |
| 13 a 18 | Regular | 49 | 51% |
| 19 a 28 | Buena | 35 | 36% |
| Total | | 96 | 100% |

Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Benevolencia

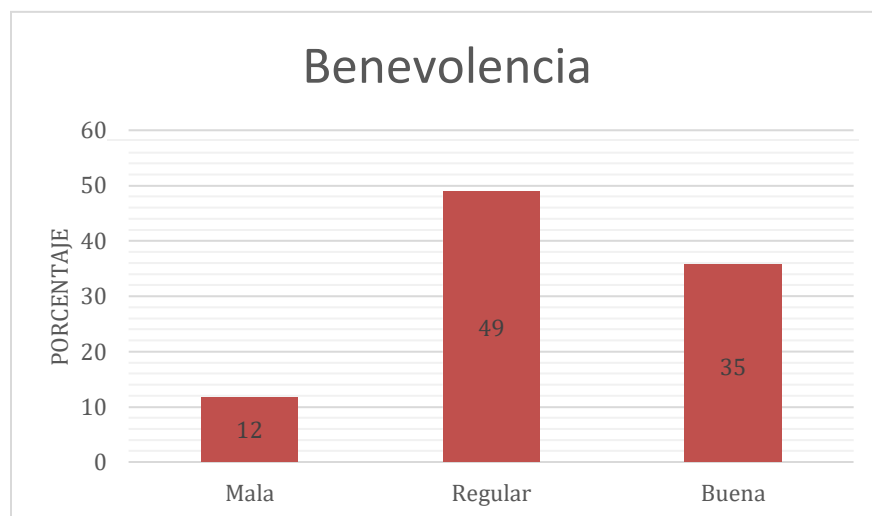


Ilustración 15. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Benevolencia
Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

De la Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Benevolencia e Ilustración 18. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Benevolencia se indica que, los trabajadores de la empresa manufacturas Reymon S.A. poseen niveles de benevolencia malos en un 13%, 41% regular y el 44% es buena. Esto quiere decir, en relación con lo que manifiestan Hoy y Tarter (2004), en general hay un nivel intermedio

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

de benevolencia hacia los compañeros de trabajo, teniendo en cuenta la existencia de dos niveles, uno activo que se refiere a no perjudicar al compañero, y uno activo que sugiere emprender activamente acciones para buscar su bienestar.

Medidas de tendencia central dimensión Benevolencia

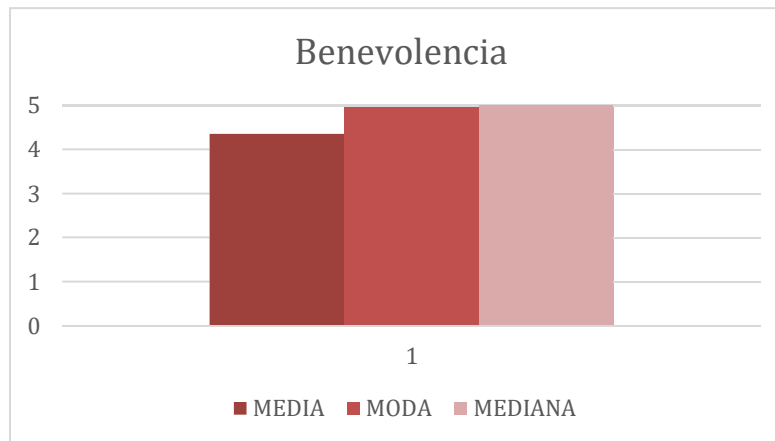


Ilustración 16. Medidas de tendencia central dimensión Benevolencia
Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional"
Manufacturas Reymon Año 2023

En la Ilustración 19. Medidas de tendencia central dimensión Benevolencia, se indican las medidas de tendencia central para la dimensión benevolencia, donde se puede apreciar paridad en materia de moda y mediana con un valor de 4, de la misma forma que en las dimensiones competencia y apertura.

Descripción de los resultados de la dimensión: Identificación

Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Identificación

| Integridad | | | |
|------------|------------|---------------------|---------------------|
| Rango | Valoración | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| 5 a 14 | Mala | 16 | 17% |
| 15 a 22 | Regular | 44 | 46% |
| 23 a 30 | Buena | 36 | 38% |

Total

96

100%

Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional” Manufacturas Reymon Año 2023

Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Identificación

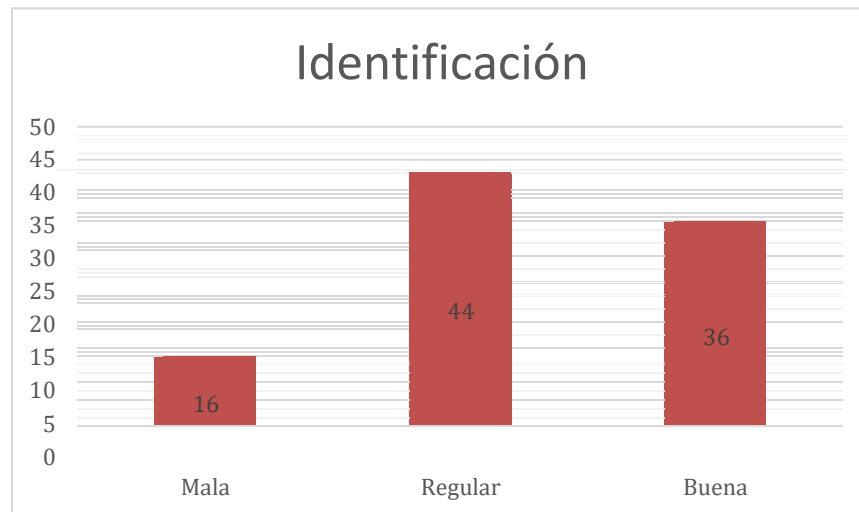


Ilustración 17. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Identificación
Fuente: Análisis de resultados del “Cuestionario del Liderazgo Situacional” Manufacturas Reymon Año 2023

De la Tabla 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores dimensión Identificación e Ilustración 20. Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión Identificación, se indica que, los trabajadores de la empresa manufacturas Reymon SA poseen niveles de identificación malos en un 17%, 46% regular y el 38% es buena. Se puede observar entonces una tendencia a un nivel intermedio o regular de identificación, esto representa según (Shockley-Zalabak et al. 2000), el grado de alineación que tienen los objetivos de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

Medidas de tendencia central dimensión Identificación

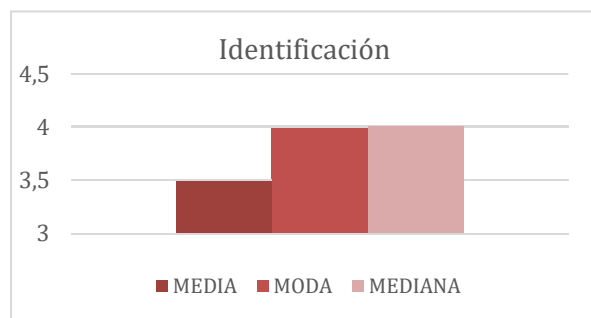


Ilustración 18. Medidas de tendencia central dimensión Identificación

Fuente: Análisis de resultados del "Cuestionario del Liderazgo Situacional" Manufacturas Reymon Año 2023

En la Ilustración 21. Medidas de tendencia central dimensión Identificación, se indican las medidas de tendencia central para la dimensión benevolencia, donde se puede apreciar paridad en materia de moda y mediana con un valor de 4, de la misma forma que en las dimensiones competencia, apertura y benevolencia. Esto da cuenta de, que las respuestas en general en toda la escala para los trabajadores de la empresa manufacturas Reymon SA, es homogénea. Presentando unos resultados a nivel global que dan cuenta de esta situación.

7.4. Plan de Acción

El Anexo 1, Plan de Acción para mitigar los riesgos intralaborales de liderazgo y relaciones interpersonales en Manufacturas Reymon SA, se ha formulado considerando detalladamente los resultados presentados en este capítulo, derivados del análisis de las relaciones interpersonales y el liderazgo en la organización. Los instrumentos utilizados proporcionaron información relevante sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa, así como el nivel de dirección, madurez y apoyo específico brindado por los líderes.

El objetivo primordial de este plan es abordar y mitigar el riesgo psicosocial que afecta al grupo B de MANUFACTURAS REYMON S.A. Para lograrlo, se enfocará en aspectos clave, como la mejora de la comunicación, la motivación, el manejo adecuado de conflictos y el fomento activo

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

del trabajo en equipo. A través de estas estrategias, se busca fortalecer el clima laboral y promover el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes positivas entre todos los miembros del equipo.

Este plan representa un enfoque integral y proactivo para mejorar las relaciones interpersonales, el liderazgo y el bienestar de los empleados. Se considera que, al implementar estas acciones, no solo se contribuye al fortalecimiento y éxito general de la compañía; se crea, además de un entorno laboral más saludable, productivo y satisfactorio para todos los involucrados, mayor satisfacción y rendimiento de los integrantes del equipo, talento humano reconocido y valorado como el activo más importante y una empresa más sólida y competitiva.

8. Discusión

El objetivo principal de esta investigación es analizar el factor liderazgo y relaciones sociales con la finalidad de proponer un plan de acción para mitigar los riesgos intralaborales que se presenta en la empresa MANUFACTURAS REYMON SA. Esto se lleva a cabo inicialmente con el análisis a detalle de los resultados más relevantes en materia de alto riesgo encontrados en la batería de riesgo psicosocial aplicada en la empresa en el año 2022.

En estos se puede evidenciar que, el 26% y el 23% del grupo B que se trata del sector operativo de la empresa, se encuentran en un nivel muy alto y alto de riesgo para los factores de riesgos intralaboral. También se destaca que, específicamente en el área de producción se encuentran los índices más altos de peligro.

De esta forma se puede evidenciar que, dentro de la variable de factores intralaborales, las dimensiones que reflejan más la situación desfavorable son el liderazgo y las relaciones interpersonales, representado en la Tabla 2. Esto debido a que, se puede evidenciar que los resultados del para el grupo ocupacional A se identifica un Riesgo Bajo (72%) y para el grupo B un Riesgo Alto (59%). Esto se traduce en la disparidad que existe entre los colaboradores o los

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

líderes en materia de la percepción que se tiene sobre el manejo del liderazgo, y las relaciones interpersonales, específicamente con los indicadores de: características del liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño y relación con los colaboradores.

Es así, que se lleva a cabo la aplicación de dos instrumentos para medir el liderazgo de los coordinadores, y las relaciones sociales en el trabajo entre colaboradores para indagar en estas problemáticas. Se analizaron los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, los mismos que arrojaron lo siguiente:

- Escala de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard:

En cuanto a la dimensión de liderazgo situacional, se pudo identificar el tipo de liderazgo por el que se inclinaban los directivos y el grado de flexibilidad que estos tenían en materia de su adaptación a las necesidades y capacidades de los colaboradores. Se evidencia que, la mayoría se decantó por el estilo de liderazgo integrado (E2), que maneja continua dirección y apoyo, mientras que también se apoyan en menor medida por el E1 (Directivo). Pese a esto, ningún líder alcanzó un nivel aceptable de flexibilidad, lo cual significa que poseen poca capacidad de adaptación a sus subordinados.

Estos resultados dan cuenta del análisis previamente realizado de la batería de riesgo psicosocial, donde se demuestra que, a pesar de los líderes se auto perciben en un nivel bueno en este tópico, realmente no realizan un ejercicio adecuado de acoplamiento a sus colaboradores, lo que suele traducirse en inconformidad con el liderazgo y la retroalimentación recibida. En contraposición se evidencia que, en la investigación realizada por Del Castillo (2017), se aprecia una tendencia hacia al estilo Relacionado (E3), el cual fomenta la participación activa y la retroalimentación constante. A base de estos resultados, manifiestan posteriormente en una entrevista grupal que, centran su interés en conocer a cada uno de los participantes de sus equipos de modo que puedan

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

explotar sus capacidades individuales y apostar a un trabajo más eficaz. Pese lo anterior, los resultados de la investigación realizada por Mesa (2020), arrojaron que el estilo de liderazgo primario de los líderes también se situaba en el E2 (Estilo Integrado), diferenciándose en el segundo estilo preferido, ya que para esta investigación fue el E3 (Estilo Relacionado). Estos resultados dan cuenta de que los líderes en esta empresa minera se orientan a la relación con los colaboradores, pero prefieren tomar las decisiones y compartirlas con estos. Evidenciando al igual que la presente investigación niveles bajos en general de flexibilidad.

- Escala de Relaciones Interpersonales de Rodrigo Yáñez

En materia de resultados generales se pudo apreciar que las relaciones interpersonales de los trabajadores en la empresa Manufacturas Reymon S.A. son en su mayoría regulares con un 83%, pese a que se presenta un 0% en el rango “malas” y solo un 17% en la valoración “buenas”. Esto se traduce en todas las dimensiones que manejan rangos muy similares a los generales, y evidenciando en las medidas de tendencia central una homogeneidad en las respuestas y percepciones de los colaboradores.

Es así, que estos factores se presentan como relevantes, atendiendo a la investigación realizada por Londoño (2015), que, a diferencia de esta, lleva a cabo una correlación entre los factores intralaborales, extra e individuales de los trabajadores y su predisposición a sufrir afectaciones a su salud mental o burnout. La autora concluye que, entre las variables laborales que más predicen los efectos aparecen la relación con el jefe y con los compañeros.

Es importante contrastar los resultados con la investigación llevada a cabo por Sáenz (2018), donde se adapta el instrumento de Yáñez (2006), y se pueden encontrar resultados a nivel general similares a los de la presente investigación con resultados un poco menos favorables, con un

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

59,2% de los trabajadores situándose en un rango “regular”, un 25% en buena”, y un 15,8% en “mala”. Lo anterior frente a un 83% en un rango “regular”, un 17% “buena” y un 0% “mala”

De la misma forma Muñoz, Orellano y Hernández (2018) manifiestan que, la exposición a riesgos psicosociales está asociada con la ansiedad, la depresión y otros indicadores de mala salud mental.

Para concluir, en materia de resultados directos, la investigación realizada por Rojas en el año 2018, arrojó resultados ampliamente similares en materia general para el tópico de las relaciones personales en el trabajo, situando a un 93% de los trabajadores en un rango “medianamente favorables” equiparable a regulares, distando en que se presentan 0% en favorables.

Encontrándose también una deficiencia en todas las dimensiones evaluadas: apertura, integridad, benevolencia e identificación.

9. Conclusiones y Recomendaciones

- Luego de examinar los resultados de la batería de riesgo psicosocial aplicada en Manufacturas Reymon S.A, se ha determinado que el Grupo B presenta un riesgo alto en las condiciones intralaborales, concluyendo que se requiere una intervención para fortalecer los procesos de comunicación organizacional entre los miembros de los distintos equipos, unificando procedimientos, procesos y decisiones; lo que implica la necesidad de mejorar aspectos como la planificación, la delegación de tareas, la resolución de conflictos y la comunicación entre jefes y colaboradores. Asimismo, es fundamental abordar situaciones desfavorables relacionadas con la calidad de las interacciones entre compañeros, el apoyo social y el trabajo en equipo.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

- Respecto a los resultados del cuestionario aplicado para evaluar el grado de dirección y apoyo que los coordinadores del área de producción proporcionan a los miembros del grupo en diferentes situaciones y enfocado en medir la percepción y opinión de los participantes acerca de un fenómeno específico, en este caso el liderazgo situacional, el diagnóstico preliminar revela que, tanto en hombres como en mujeres presentan una clara preferencia por el estilo consultivo como enfoque de liderazgo efectivo. Estos hallazgos indican que, independientemente del género, los líderes que adoptan este enfoque en su liderazgo promueven la participación activa de los miembros del equipo y toman en cuenta diferentes perspectivas, lo que contribuye a un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.
- Es importante destacar que ningún líder alcanzó un nivel aceptable de flexibilidad, lo que refleja una capacidad limitada de adaptación hacia sus equipos de trabajo. Los resultados obtenidos revelan una baja capacidad de adaptabilidad al grado de madurez y atención a la tarea de los colaboradores, generando en su mayoría sentimientos de inconformidad entre los subordinados, ya que los coordinadores muestran incapacidad para atender sus necesidades específicas.
- Al examinar las relaciones sociales en el sector operativo de Manufacturas Reymon SA, se han identificado áreas de mejora en cuanto a las relaciones interpersonales. La mayoría de los trabajadores perciben estas relaciones como regulares, lo cual puede tener un impacto negativo en el clima laboral y en las interacciones entre colaboradores y líderes. Por otro lado, en cuanto a la competencia, se destaca una valoración mayormente positiva, ya que la mayoría de los trabajadores considerando que tienen relaciones regulares o buenas con sus compañeros. Además, muestra una actitud abierta a compartir sus experiencias personales, lo cual refleja una actitud favorable hacia la sinceridad y transparencia en el ambiente laboral.
- El plan de acción desarrollado para mejorar el clima organizacional del grupo B de

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

Manufacturas Reymon SA ha sido creado considerando las dimensiones en las que se han identificado áreas de mejora. Estas dimensiones prioritarias incluyen la resolución de conflictos, la comunicación, las relaciones interpersonales, la integración y el trabajo en equipo. Se espera que este plan pueda ser implementado según lo establecido para abordar las deficiencias identificadas y mejorar el clima laboral.

9. Recomendaciones

Con base en los hallazgos y análisis realizados, se sugieren las siguientes recomendaciones para mejorar el clima laboral y fortalecer las relaciones interpersonales en Manufacturas Reymon SA:

- ✓ Proporcionar capacitación y desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y liderazgo situacional para los líderes y coordinadores del área de producción. Esto ayudará a mejorar la planificación, la delegación de tareas, la resolución de conflictos y la comunicación con los colaboradores.
- ✓ Establecer programas y actividades que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros del grupo B. Esto puede incluir sesiones de trabajo conjuntas, proyectos en equipo y actividades de integración.
- ✓ Implementar programas de sensibilización y capacitación en valores éticos, promoviendo la honestidad, la transparencia y el respeto mutuo en el entorno laboral. Esto ayudará a mantener un ambiente saludable y respetuoso entre los colaboradores.
- ✓ Estimular la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Fomentar el intercambio de ideas y perspectivas diferentes para enriquecer la calidad de las decisiones y promover un clima laboral inclusivo.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para monitorear el progreso y detectar posibles áreas de mejora adicionales. Utilizando los resultados para ajustar y continuamente las prácticas de gestión y mejorar el liderazgo.

- ✓ Es importante señalar la necesidad de fortalecer los valores éticos en el entorno laboral. Aunque los trabajadores muestren una actitud de no perjudicar a sus compañeros y buscan su bienestar, es esencial reforzar estos valores para promover un ambiente laboral saludable y respetuoso. Además, se observa que los objetivos de los trabajadores no están totalmente alineados con los de la empresa, lo que indica la necesidad de trabajar en la identificación y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales.

10. Referencias

- Arias-Méndez, J. E., González-Martínez, E. A., & Acevedo-Triana, C. A. (2018). Liderazgo situacional en las organizaciones de Colombia: una revisión bibliométrica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 7-22.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. 12th Edition, Wadsworth, Belmont.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera Edición*. Pearson Educación, Colombia.
- Bestratén, M. (2015). *Gestión de la prevención en un marco de excelencia*. Barcelona: España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psicología, psicoanálisis y conexiones*, 9 (14), 1-13.
- Charria, V.H., Sarsosa, K.V. & Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 380-391.
- Del Castillo, Liz (2017). *Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una transnacional de seguros (Tesis de pregrado)*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: El estrés y a calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock "N" Roll, 4th Edition*, Sage, Los Angeles, London, New Delhi.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.

LIDERAZGO Y LAS RELACIONES LABORALES: MANUFACTURAS REYMON S.A.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hoy, W. & Tarter, C. (2004). Organizational justice in school: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 250-259.
- Illera, D. (2006). Síndrome de Burnout, aproximaciones teóricas. Resultado de algunos estudios en Popayán. *Revista Facultad de Ciencias de la Salud Unicauca*, 8(3), 21-29.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016, abril 28) Estrés en el Trabajo: Un reto Colectivo.
- Londoño, M. E. (2015). Influencia de los factores Psicosociales en la Salud percibida del Burnout y compromiso del personal. *ORP Journal*, 4, 2-12
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.
- Mesa, E. (2020). *Efectividad en el liderazgo situacional y tipos de poder en mineros S.A, un comparativo generacional investigación en Mineros S.A* (Tesis de Maestría). Universidad Eafit. Medellín, Colombia.
- Ministerio de Trabajo. (2008, julio 17). Por la cual se establecen disposiciones en relación con la identificación, evaluación y prevención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y se dictan otras disposiciones (No. 2646). Diario Oficial.
- Ministerio de Trabajo. (2022, Julio 18). Por la cual se establece el contenido, los criterios y la metodología para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y se adopta la Batería de Riesgo Psicosocial (No. 2764). Diario Oficial.
- Ministerio del Trabajo. (2019). Por la cual se adopta la Guía Técnica Colombiana GTC 45 para la identificación y valoración de riesgos ocupacionales (No. 2404). Diario Oficial.
- Moreno, B. & Baez, C. (2011). *Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Muñoz, D. Orellano, N. & Hernández, H. (2018). Riesgo Psicosocial: Tendencias y nuevas orientaciones laborales. *Psicogente*, 532-544.
- Pineda, B; De Alvarado, E. L. & De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de person al de salud, Segunda edición*. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Porta, M. S., & Last, J. M. (Eds.). (2008). *A dictionary of epidemiology* (5th ed.). Oxford

University Press.

- Rivero, E. Sopilka, D. (2014). Audit program addressed to human resource assessment system of health and safety in food marketing companies (Case Mercabar). *TEACS*, 6(14), 58-70.
- Rodríguez, M. & Frías, L. (2005). Algunos factores psicológicos y su papel en la enfermedad: *Una revisión. Psicología y salud*, 15(2), 169-185.
- Rojas, A. (2018). *Programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional del personal administrativo de la sede UGEL Jaén* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo-Perú.
- Sáenz, C. (2018). *Relaciones interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores del Fondepes 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Vandenbroucke, J. P., Von Elm, E., Altman, D. G., Gøtzsche, P. C., Mulrow, C. D., Pocock, S.J., ... & STROBE Initiative. (2007). Strengthening the reporting of observational studies in epidemiology (STROBE): explanation and elaboration. *Epidemiology*, 18(6), 805-835.
- Yañez, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos*, 32(1), 77-90.
- Yañez, R., Arenas, M., Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>