



**“Vínculos presentes entre estilos de liderazgos y riesgos psicosociales:**

**El caso de un Centro de Investigación y Desarrollo”**

**Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Gloria Roa Bravo

Profesor: Waldo Pavéz H.

Santiago, Diciembre 2019

## Contenido

Contenido.....	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Descripción de la Organización investigada.....	7
Marco Teórico.....	10
Metodología.....	19
Análisis de datos.....	22
Discusión de resultados.....	31
Conclusiones.....	38
Referencias Bibliográficas.....	40

## Resumen Ejecutivo

El objeto de estudio de este documento, son dos de tres divisiones de la empresa CID, con un total de 200 colaboradores estudiados. Se aplicó y trianguló la información de instrumentos como el Cuestionario CELIS S, Encuesta de Riesgos Psicosociales ISTAS-21 y grupos focales para determinar la relación que existe entre los riesgos psicosociales y los estilos de liderazgo.

Hoy en día es de crucial importancia, para las empresas, conocer la existencia e implicancias de los factores de riesgos psicosociales. El desconocimiento de estos aboga a acrecentar condiciones anormales en el comportamiento de los colaboradores, que a su vez pueden desencadenar en problemas que afectan a la salud y su bienestar personal. La salud, la calidad de vida y el bienestar laboral dependen en gran parte de características ambientales, contextuales y culturales.

La problemática estudiada se basa en demostrar la directa relación entre los riesgos psicosociales con los distintos tipos de liderazgos. Según Bass (1985) propone tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez faire, dando un paso más allá de la distinción entre democrático y autoritario.

Se aplicaron distintos instrumentos evaluativos, detallados en este documento, cuya conclusión determina una directa relación entre el liderazgo Laissez faire con los riesgos psicosociales altos y, aplicando un liderazgo Transformacional implicaría obtener riesgos psicosociales bajos.

El Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional me entregó las herramientas necesarias para reducir los riesgos psicosociales dentro de la organización en estudio, considerando que, la gestión de personas, es un elemento clave dentro de una organización corporativa, sumado a la aplicación de metodologías y fundamentos aprendidos en el magister, obtendrían importantes cambios y beneficios en torno al clima organizacional y a la calidad de trabajo de todos los colaboradores, ya que las prioridades estarían destinadas a cuidar al recurso más valioso, los colaboradores, lo que concluye en una mejor respuesta y rendimiento en el desarrollo del trabajo y personas con una mejor sensación de bienestar dentro del ambiente laboral. Actualmente estamos en un mundo de constantes cambios, tal como dijo Kotter (2005), "cada vez son más necesarios cambios mayores para sobrevivir y

competir eficazmente en este nuevo entorno. Más cambios requieren siempre de más liderazgo” (Kotter,2005).

## **Introducción**

Trabajar con personas implica reconocer que las empresas tienen un elemento social significativo. Diversos estudios han contribuido a teorizar los fenómenos que ocurren en este contexto, lo cual nos ayuda a comprender y a reflexionar en torno al funcionamiento de las organizaciones, reconociendo aspectos que las enriquecen y otros que nos entregan pistas para mejorar. El presente documento reúne conceptos que emergen de los principales estudios en torno al tema, los que serán, a su vez, contextualizados en el análisis de un Centro de Investigación y Desarrollo (CID).<sup>1</sup>

Un constructo importante a destacar es el de Factor Psicosocial, presente en las empresas de varias maneras, y que pueden aparecer como positivos o negativos. El estudio de estos se remonta al año 1984, con la publicación de “Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control” documento publicado por la Organización Internacional del Trabajo, el cual responde a la llamada de una “Asamblea Mundial de la Salud para documentar la importancia y los efectos de los factores psicosociales en el trabajo sobre la salud de los trabajadores.”(Moreno-Jiménez, B. y Báez, C., 2013, p.5) Estos mismos autores dan cuenta de que, definir estos factores es muy complejo, ya que se trata de las percepciones y experiencias personales de los trabajadores. Una definición de la OIT<sup>2</sup> (1986) señala lo siguiente: “Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1986, p. 3, citado en Moreno-Jiménez, B. y Báez, C., 2013, p.5)

A partir de la definición anterior, es posible inferir que, si las organizaciones no reconocen la existencia e implicancias de estos factores psicosociales, hay altas probabilidades de que aparezcan una serie de riesgos psicosociales, que a su vez pueden desencadenar en problemas que afectan a la salud y el bienestar de las personas. La salud, la calidad de vida y

1 Este es un nombre ficticio para proteger la identidad de una organización existente. De ahora en adelante será denominado CID, y sus características son descritas en la página N°6 de este documento.

2 Organización Internacional del Trabajo. En: <http://www.ilo.org/santiago/pa%C3%ADses/chile/lang--es/index.htm>

el bienestar laboral dependen en gran parte de características ambientales, contextuales y culturales. Con mayor especificidad, los autores señalan que “la cultura, el liderazgo o el clima organizacional pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores”. (Moreno-Jiménez, B. y Báez, C., 2013, p.8). Tomando en consideración estas condiciones, para el presente estudio se revisará con especial atención el impacto del liderazgo, ya que, al aportar de manera positiva en la organización, es uno de los elementos que contribuye al “desarrollo individual, bienestar personal y organizacional”. (Moreno-Jiménez, B. y Báez, C., 2013, p.8)

Considerando la importancia que tienen los factores psicosociales en las organizaciones, cabe preguntarnos, ¿qué son los riesgos psicosociales? Son numerosas las definiciones, y un elemento común que puede encontrarse es que afectan a la salud física y/o psicológica de las personas. Los riesgos psicosociales, aparecen por la disfuncionalidad de los factores psicosociales, cuando éstos “provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés”. (Moreno-Jiménez, B. y Báez, C., 2013, p.8). Por su parte, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, define los riesgos psicosociales como aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionada con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, las que pueden afectar el desarrollo del trabajo y salud del trabajador.

Se han implementado diversas iniciativas para lograr identificar factores de riesgos en las organizaciones. Por ejemplo, en Chile, desde el 1 de septiembre 2013 comenzó a regir - en marcha blanca - el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, para todas las empresas y organismos del país. Su objetivo principal es medir la existencia y magnitud de estos factores en las distintas organizaciones de nuestro país, generando recomendaciones para disminuir la incidencia y prevalencia del estrés laboral y problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores. El objetivo principal del protocolo de riesgos psicosociales es establecer un estándar mínimo de salud del ambiente psicosocial laboral, identificando la presencia y nivel de exposición a riesgos psicosociales al interior de una organización.

A partir de los antecedentes entregados anteriormente, el presente estudio de caso busca responder la siguiente pregunta de investigación:

**¿Existe alguna relación entre el estilo de liderazgo de la jefatura del Centro de Investigación (CID) y los riesgos psicosociales que se han detectado en las mediciones realizadas en la organización?**

Para responder a esta pregunta, surgen los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

Identificar vínculos existentes entre los estilos de liderazgos de las jefaturas y los riesgos psicosociales descritos en el CID.

**Objetivos Específicos:**

1. Describir los estilos de liderazgo presentes en las divisiones A y B<sup>3</sup> del CID.
2. Describir el estado de los factores psicosociales del CID, según resultados de encuesta ISTAS.
3. Conocer la percepción de los trabajadores respecto de sus jefaturas y el impacto de su estilo de liderazgo en los factores de riesgos psicosociales.

El presente estudio pretende contribuir a la organización recabando antecedentes que le permitan mejorar sus procesos de gestión de personas. A partir de una medición de riesgos psicosociales realizada en el año 2016, se sabe que los trabajadores se encuentran en diversas situaciones de riesgo, por lo que será necesario proponer intervenciones que aporten a la disminución de tales condiciones. Como se señaló anteriormente, estos riesgos afectan al estado de salud de los trabajadores, por lo cual esta investigación estará enfocada en la división del CID que resultó tener mayor riesgo (División B) y la que obtuvo menor riesgo (División A).

Respecto a mi experiencia personal, durante los ocho años en que me he dedicado al área de Recursos Humanos en el CID he podido presenciar el rol estratégico de las personas, quienes, a mi parecer, requieren de mayor atención y reconocimiento como trabajadores. Con la llegada del protocolo de riesgos psicosociales se ha generado un cambio en las altas jefaturas, quienes se preocupan de las personas considerando sus características individuales, conocimientos declarativos y procedurales, los que están directamente ligados a la satisfacción y al desempeño de sus funciones.

---

<sup>3</sup> La división B resultó tener mayor riesgo en ISTAS 21, mientras que la división A resultó con menor riesgo.

## Descripción de la Organización investigada

El Centro de Investigación y Desarrollo (CID) fue fundado en Santiago hace más de 50 años, con la finalidad de cubrir las necesidades de ensayo y control de calidad de los materiales usados en las obras públicas de Chile, con una dotación muy reducida en ese entonces. El CID está ligado a la construcción, con un rápido crecimiento, manteniéndose como líder en el mercado y con 55 años entregando servicios de certificación de productos e inspecciones técnicas, a lo largo de todo el país.

Como la tecnología avanza a pasos agigantados, el CID tuvo que actualizarse debido a la demanda de servicios y potenciales negocios, tales como los paneles solares y otros, generando mayores ingresos y un aumento de dotación importante.

Hoy con 55 años de trayectoria cuenta con una dotación de alrededor de 900 colaboradores, con sedes en Arica, Iquique, Copiapó, Viña del Mar, Santiago, y Puerto Montt. El 80% de la dotación se encuentra en Santiago con 400 personas, de las cuales el 20% son mujeres y 80% hombres. La sede de Santiago está dividida en tres: la primera es la Casa Matriz donde se encuentra toda la parte administrativa y directorio, que alberga a 200 empleados, de ellos 40 mujeres y 160 hombres. La sede 2 se caracteriza por trabajar en toma de muestras y tiene una dotación de 150 empleados, de los cuales 30 son mujeres y 120 hombres; y la sede más pequeña es donde se realizan los ensayos y tiene una dotación de 50 empleados, de los cuales 5 son mujeres y 45 hombres.

A continuación se presenta la dotación del CID en Santiago.

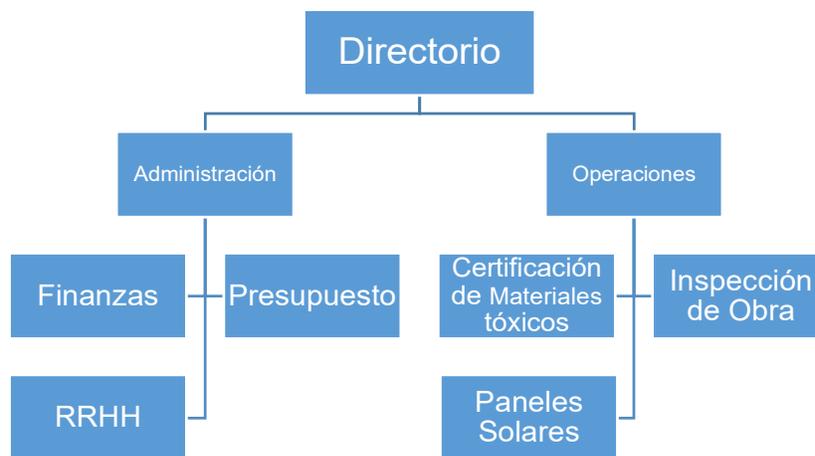
<b>Ciudad</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Santiago	400	20%	80%
Sede 1 (Casa Matriz)	200	20%	80%
Sede 2 (Área Inspección de Obra: División B)	150	20%	80%
Sede 3 (División A)	50	10%	90%
Regiones (Área inspección de Obra: División B)	100	10%	90%

La estructura del CID se caracteriza por ser burocrática, compuesta por un directorio, subdirecciones y áreas que lideran la parte administrativa y la parte productiva. Debajo se encuentran las tres áreas Productivas: Certificación de Materiales, Inspección de Obras y Paneles Solares.

En cuanto a las áreas participantes del presente estudio, denominadas para fines de la investigación, División A y División B. Se puede mencionar que la División A está compuesta por 50 trabajadores, mientras que la División B posee 150 trabajadores entre Santiago y regiones. Ambas divisiones se componen de hombres y mujeres, de los cuales la edad fluctúa entre 29-53 años.

### Organigrama CID

A continuación se presenta gráficamente la organización y su estructura jerárquica.



**Área de Certificación de Materiales:** Esta área es la más antigua del CID, sus servicios están enfocados a validar los materiales, certificar que se encuentren en regla con lo establecido por el país, a través de NCh17025, normas sismológicas, de sustentabilidad, entre otras. Su dotación alcanza a las 200 personas ubicadas físicamente en la casa matriz, no entrará en este estudio). Las personas que lideran esta área son jefaturas jóvenes, quienes por lo general viven su primera experiencia laboral en esta institución. Aproximadamente el 90% de las personas que trabajan en esta área son profesionales, el 10% restante se compone de técnicos o administrativos.

**Áreas de Paneles Solares o División A:** Ofrece servicios de certificación y simulación de paneles solares. Se encuentran ubicadas en Santiago, alejadas de la casa matriz. Su dotación es de 50 personas, constituida por profesionales jóvenes (millennials)<sup>4</sup> y algunos técnicos que se han especializado en este incipiente rubro, además de administrativos que apoyan labores de facturación y secretariado.

**Área de Inspección de Obras o División B:** Ofrece los servicios de inspección de edificaciones y construcciones grandes. Su dotación es de 250 personas, de los cuales 150 se encuentran en Santiago, mientras que el resto se encuentra distribuido en todo el país. Esta área tiene sus oficinas centrales en las afueras de Santiago, pero los empleados pocas veces visitan ese lugar por trabajar en obras de construcción. Debido a la importante cantidad de horas que dedican al trabajo en terreno, se espera que quienes son parte de esta área cuenten con competencias de autonomía, autocontrol y planificación para llevar a cabo sus deberes de manera eficiente. No existe una interacción directa frecuente con la jefatura, por lo que necesariamente trabajan con mayor autonomía, siendo visitados por el supervisor una vez a la semana. Esta condición laboral les permite, a su vez, compatibilizar el trabajo y sus actividades personales. Cabe destacar que esta área resultó tener menores índices de riesgo psicosocial del CID.

La estrategia de trabajo en el CID está basada principalmente en el desarrollo del negocio, focalizándose en la parte técnica con el fin de lograr resultados e ingresos rápidos. Lo anterior evidencia una carencia importante en el cuidado de los trabajadores, siendo escasos los liderazgos y las acciones que aporten al bienestar integral de los trabajadores. Lo anterior, a su vez, deja entrever que los directivos no reconocen a las personas de la organización como un socio estratégico, que les permita alcanzar aún mejores resultados en su funcionamiento.

Debido a las características mencionadas anteriormente, la aplicación del protocolo de riesgos psicosociales, además de la encuesta de riesgos psicosociales, visibiliza la importancia de las temáticas del desarrollo organizacional en esta institución. De esta manera, el CID se ha visto forzado a tomar medidas de mejora en todas las dimensiones.

---

4 Millennials: Concepto utilizado para referirse a las personas que nacieron en la época en que se consolida la era digital, y se hicieron adultos en el cambio de milenio. No existe un consenso acerca de los años específicos, pero se hace referencia a los primeros años de la década de los '80 hasta fines de los 90', y hoy tienen entre 18 y 35 años. Más información en : <https://ojj.org/wp-content/uploads/2017/08/Sobre-la-categori%CC%81a-Millennials-Versi%C3%B3n-web.pdf>

## Marco Teórico

### Gestión de personas

Al mirar este concepto históricamente, se reconoce que la gestión de personas - o de recursos humanos - en sus inicios se refería a funciones administrativas, cuyas tareas se centraban en contratos de trabajo, jornales, aseguramiento de riesgos, entre otros. Este periodo se conoce como **Etapa Administrativa** (Ariza, M., Morales, G., y Morales, E., 2004, p.6) Luego en las décadas de los sesenta y setenta se experimenta una **Etapa Psicotécnica**, en la cual se esperaba que la función de recursos humanos pudiera establecer y administrar un sistema formal que asegurara la equidad interna, en otras palabras, que asegurara la paz social e integración del personal en el proyecto empresarial. Esto se lograría a través de la aplicación de ciertas técnicas provenientes de la psicología industrial, referidas a la selección, evaluación, valoración de puestos de trabajo, formación o comunicación. Se esperaba que, con estas técnicas, los problemas sociales que nacían de la complejidad de la organización pudieran ser resueltos. En los setenta, se experimenta la **Etapa Laboral**, donde las empresas crean un departamento específico de personal, con el fin de defender los intereses de la empresa frente a los trabajadores. (Ariza, M., Morales, G., y Morales, E., 2004, p.6). Posterior a esta etapa, la empresa empieza a preocuparse de la competitividad del mercado, la atención al cliente y las estrategias de marketing, ante lo cual surge la necesidad de que los trabajadores sean competentes, productivos, propiciando el desarrollo personal y organizacional, con descentralización funcional y autonomía de gestión, de manera que la plantilla de la empresa deja de ser un listado de funciones y tareas, pasando a ser un equipo que logra obtener resultados en un mundo de competencia, iniciándose así la **Etapa de Recursos Humanos** (Ariza, M., Morales, G., y Morales, E., 2004, p.6)

Considerando que la preocupación central de la empresa en la etapa de Recursos Humanos es la participación competitiva en el mercado, las empresas que poseen ventajas competitivas pueden describirse por las siguientes características:

**Recursos:** Inputs del proceso productivo a disposición de una empresa, sean tangibles o intangibles (Grant, 1992, citado en Ariza, M., Morales, G., y Morales, E., 2004). En este aspecto, las personas son muy relevantes, a pesar de ser recursos tangibles, también poseen recursos intangibles para la empresa, tales como destrezas, conocimiento y razonamiento.

**Capacidad organizativa:** Habilidad de una empresa para concretar una actividad usando un conjunto de recursos.

**Rutinas organizativas:** Refieren a patrones de coordinación, de la gestión colectiva de los recursos. La empresa necesita tener habilidad para combinar recursos, integrarlos y movilizarlos por medio de estas rutinas.

**Capacidades superiores:** (también metacapacidades) refieren a saber cómo coordinar y explotar los recursos que se poseen y aprovechar lo que se sabe hacer mejor que la competencia, o aprender a hacerlo mejor que ésta.

**Competencias esenciales organizativas:** Conjunto de conocimientos que distinguen y que proporcionan una ventaja competitiva (Leonard-Barton, 1992, citado en Ariza, M., Morales, G., y Morales, E., 2004). Este tipo de competencias, según señalan Prahalad y Hamel, 1990, en Ariza, M., Morales, G., y Morales, E., 2004, son fruto del aprendizaje colectivo de la organización, referido a la coordinación de habilidades y recursos de producción e integración de la tecnología.

Las capacidades y recursos de las empresas requieren integración, lo que no se logra de manera automática, sino a través de “la habilidad de dirección para lograr la cooperación y coordinación de los recursos necesarios en el desarrollo de rutinas organizativas” (Grant, 1991, citado en Ariza, M., Morales, G., y Morales, E., 2004, p.14). En este contexto, según Ariza, Morales y Morales (2004), generar un sistema coherente y coordinado de gestión de personas, requiere de ciertos elementos.

**Condiciones básicas en la organización a nivel cultural:** Las organizaciones debieran dar oportunidades de interactuar, aprender e intercambiar información y conocimientos. Aquí los valores, (cultura organizacional) ofrecen o no ofrecen un ambiente para ello, donde las jefaturas (directivos) tienen un rol fundamental.

**Motivación, como motor de actuación a nivel personal:** Este concepto refiere a las “tendencias emocionales que guían el logro de nuestros objetivos” (Ariza, Morales y Morales, 2004, p.19). De igual manera, se relaciona con la productividad o voluntad de actuar, retención o voluntad de permanecer en la empresa, el absentismo o voluntad de comenzar a trabajar en momento acordado o retrasos o voluntad de llegar tarde al trabajo. Además, se ha visto que los trabajadores que son destacados en su trabajo, “tienen mayor motivación de logro, compromiso con la organización, iniciativa y optimismo” (Ariza, Morales y Morales, 2004, p.19).

**Las competencias como criterio unificador en los procesos de decisión a nivel de gestión de personas:** Las competencias o capacidades, se plasman en conductas, a través de las cuales las personas muestran el conocimiento, comprensión de las necesidades del negocio y la motivación. Así, las competencias conforman un sistema para integrar toda la gestión de recursos humanos, identificando cualidades que diferencian a los mejores profesionales, de los que son promedio en cierta ocupación, para una empresa y estrategias particulares. Por otro lado, permiten priorizar esfuerzos, orientar la actividad, clarificar la realidad de la organización y obtener un lenguaje común.

**Uso de las nuevas tecnologías de información:** Se han identificado tendencias que han sido modificadas con la presencia de nuevas tecnologías en las organizaciones: reducción sustancial de costo y tiempo en muchas actividades, traslado de actividades administrativas desde el departamento de RR.HH. a los propios empleados, incremento de la información preparada y disponible para el empleado, necesidad de integrar los sistemas de gestión de personas con otros sistemas, y aumento del énfasis en la función estratégica del departamento de recursos humanos.

Fuente: Ariza, J., Morales, A., Morales, E. (2004).

Al considerar la gestión de personas como un elemento clave dentro de una organización, se obtendrían importantes beneficios en torno al clima organizacional y a la calidad de trabajo de todos los colaboradores, ya que las prioridades estarían destinadas a cuidar al recurso más valioso, que es el que finalmente reporta ganancias y permanencia en el tiempo.

De esta manera, tal como señalan Ariza, Morales y morales (2004), si la organización considera que las personas son su capital más relevante, la administración y dirección de personas debiera contemplar lo siguiente:

1. **Contar con las personas apropiadas en el momento adecuado:** con las competencias que requiere la organización, tanto para mantener o aumentar sus capacidades. La gestión de personas debe buscar el rendimiento óptimo individual y colectivo.
2. **Optimizar la triada persona-puesto-resultado:** verificando que alcanzan el nivel de productividad esperado. También puede entenderse como “aumentar la empleabilidad”; los empleados deben tener la posibilidad de comunicar sus necesidades y expectativas

personales y profesionales, para aprovechar libremente oportunidades de trabajo que puedan surgir dentro de la empresa.

3. **Desarrollar la integración de las personas en la organización y en su cultura, y el deseo de permanecer en la organización:** Lo cual permitiría saber si los trabajadores están alineados con los valores y objetivos estratégicos de la organización, en base a sus comportamientos. También refiere a una mejor adaptación de las personas al trabajo y al grupo social en el que trabajan. Aquí se considera la variable compromiso con la organización y con el trabajo.
4. **Considerar las necesidades de las personas y las posibilidades de la empresa:** Esta última debe satisfacer necesidades económicas y psicosociales de sus trabajadores. Así, la gestión de costos es asociada también a la función de recursos humanos.

Si bien la gestión de personas se relaciona con el liderazgo, no deben considerarse como sinónimos, ya que este último apunta principalmente a enfrentar los cambios. Tal como señala Kotter (2005), “cada vez son más necesarios cambios mayores para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Más cambios requieren siempre de más liderazgo” (Kotter, 2005). Por su parte, la gestión se ocupa de la complejidad de las organizaciones, es decir, de sus prácticas y procedimientos. A continuación, se presentan más detalles acerca del liderazgo, considerando su importancia dentro de la organización.

## **Liderazgo**

Cuando en las organizaciones existen personas que son capaces de influir en los demás a partir de sus características personales, estamos ante la presencia de un líder. Este término proviene de “leader”, y refiere a “conducir, guiar, dirigir, dirigente...”. También hay autores que han reemplazado el concepto de “dirección” por el de “liderazgo”, o usan “management” para hablar de personas que tienen autoridad y poder de decisión en una organización (Porret, 2010).

Para Porret (2010), un líder posee entre sus características personales más relevantes, el poder de convencer a otras personas, quienes actuarán de acuerdo a lo que éste indique, respetándolo y creyendo en esta figura. Un líder no es equivalente a un “directivo institucional” que ha sido designado por la cúpula de la organización señala Porret (2010), ya que a este último más que convencer, debe “forzar” la obediencia de quienes están bajo su mando. Es por

esto que lo ideal es que el directivo a la vez sea un líder, ya que a este último el poder se le otorga de manera natural en su entorno. (Porret, 2010, p.108).

Por su parte Bass (1985) propone tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez faire, dando un paso más allá de la distinción entre democrático y autoritario. El liderazgo transformacional propuesto por Burns (1978), refiere a un proceso donde los líderes influyen sobre sus seguidores, por lo tanto, la conducta de los líderes dependerá del tipo de respuesta que tengan de sus seguidores, siendo el liderazgo un proceso compartido entre varios líderes en una misma organización. Por otro lado, el liderazgo transaccional refiere al intercambio de promesas y valores entre líder y seguidor, esto es, negociar “transacciones” para lograr los objetivos de la organización. Por último, el liderazgo “Laissez faire”, se relaciona con la ausencia de liderazgo, y por ello, resulta ser el menos eficaz. (Bass, 1985, en Lupano, Benautuil y Nader, 2007, p. 169).

Hoy en día, se considera relevante la incorporación del ámbito emocional en el liderazgo. Tal como ya advertía Prentice (1961), “para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor”. (Prentice, 1961, citado en HBR, s/f).

Otros autores señalan la existencia de otros estilos de liderazgo, donde se ha visto que quien es capaz de utilizarlos de acuerdo a la situación que enfrenta, resulta ser un mejor líder. Así lo demostró un estudio citado por Daniel Goleman, realizado por la consultora Hay/Mcber, con una muestra aleatoria de 2871 ejecutivos, donde se descubrieron seis estilos de liderazgos distintos: Liderazgo coercitivo, autoritario, afiliativo, líderes de entrenamiento, líderes demócratas y líderes por imitación, que surgen desde distintos componentes de la inteligencia emocional. (HBR, s/f). Sin duda, esta evidencia respalda el objetivo primordial del liderazgo en cuanto a la necesidad de atender a un entorno cambiante en las organizaciones.

## **Inteligencia emocional**

Dozier entregó un ejemplo de lo que es la inteligencia emocional, asegurando que es “La capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás” (Mayer, Salovey y Caruso, 2000, p. 396.)

Luego, se profundizó en la inteligencia emocional en el trabajo, a lo cual Goleman (2011), afirma que éste es un factor importante en el perfil de un líder. Descubriendo un factor común en los líderes más efectivos, ya que todos “tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como “aptitudes de umbral”; es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos”. Afirmando que en sus estudios, se demuestra que la inteligencia emocional es la condición esencial para ser líder, puesto sin ésta, es imposible serlo.

Además, menciona los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo, descritos a continuación.

**Autoconciencia** Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.

**Autorregulación** Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.

**Motivación** Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.

**Empatía** Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.

**Habilidades Sociales** Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.

## **Clima**

El clima es definido como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas” (Litwin y Stringer, 1968, citados en Raineri, 2006). En el ambiente laboral existen numerosas variables que pueden afectar a las percepciones de las personas, y una de estas son los liderazgos presentes en una organización. Tal como señalan Pritchard y Karasick (1973), Likert y Likert (1976), Goleman (2000), Stringer (2002), en Raineri

(2006), *“la literatura enfatiza el rol preponderante de los administradores y líderes en la generación del clima organizacional”*. Cabe señalar que el llamado modelo de clima organizacional nace como respuesta a modelos provenientes de la teoría de la motivación, las que sólo analizaban al individuo, dificultando el estudio de la motivación de la persona en relación con el ambiente en donde se desenvuelve.

## Riesgos psicosociales

Ya al inicio de este documento se señalaron algunas características acerca de los factores psicosociales en el trabajo, los cuales pueden resultar positivos o negativos, cuando se evalúan. Tal como señala el MINSAL (2013) en su Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo, cuando resultan ser negativos en sus interacciones, estos constituyen un riesgo para la salud y generadores de otras situaciones tales como ausentismo, afectando la motivación y desempeño, afectando así a la empresa, al trabajo y al trabajador.

El Ministerio de Salud define a los factores psicosociales en el trabajo, como *“las características de la organización del trabajo, de las relaciones y de la cultura del trabajo, que pueden afectar el bienestar de trabajadores y trabajadoras, por lo tanto, los factores psicosociales están presentes en todos los lugares de trabajo, en tanto exista una organización del trabajo y una relación laboral con su propia cultura del trabajo.”* (MINSAL; 2013, p.42)

Para la realidad chilena, se han reconocido los siguientes factores psicosociales que deben ser identificados y vigilados en el contexto laboral:

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Organización y condiciones del empleo</b>	Relacionado con material de seguridad y estabilidad en el trabajo, formas de comunicación y acceso a la información, interferencia trabajo y vida familiar, ausentismo por enfermedad, acciones de retorno al trabajo y cumplimiento de normativas de salud y bienestar en el trabajo.
<b>Trabajo activo y desarrollo de habilidades</b>	Refiere a las posibilidades de desarrollo en el trabajo; influencia, control sobre los tiempos de trabajo, libertad para toma de decisiones, integración en la empresa y sentido del trabajo.
<b>Demandas Psicológicas</b>	Exigencias cuantitativas, emocionales, de esconder emociones, sensoriales y cognitivas.

<b>Violencia y acoso</b>	Situaciones de hostigamiento emocional, físico o sexual.
<b>Relaciones al interior del trabajo</b>	Se relaciona con la existencia de claridad de rol, conflicto de rol, calidad de liderazgo, calidad de la relación con los superiores, apoyo social de los superiores, calidad de la relación con compañeros de trabajo y apoyo social de los mismos.
<b>Doble presencia</b>	Preocupación que las tareas domésticas y/o familiares producen en el/la trabajador/a.

Fuente: Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo, MINSAL, 2013.

Siguiendo esta línea es importante mencionar que los factores tienen como consecuencia a los riesgos psicosociales, que son definidos como aquellas interacciones entre el trabajo, el ambiente, la satisfacción, las condiciones en la organización, las capacidades, las necesidades, su cultura, sus percepciones y su situación personal en los individuos y grupos que trabajan; todo esto a través de las experiencias que repercuten positiva como negativamente en el sistema laboral (Lanata, 2018).

La importancia de los estudios realizados en torno a los riesgos psicosociales, tiene relación con las consecuencias que se han podido observar. Según lo señalado por el MINSAL (2013), se han observado los siguientes:

**Efectos en la salud física de los trabajadores.** Se produce aumento de la presión arterial, palpitaciones, cansancio, enfermedades cardiovasculares, tensión muscular, trastornos músculo esquelético, trastornos del sueño, enfermedades psicosomáticas, trastornos médicos diversos, etc.

**Efectos en la salud psicológica de los trabajadores.** Depresión, ansiedad, irritabilidad, tensión psíquica, insatisfacción, desánimo, disminución en procesamiento de la información y respuesta, burnout, dificultades en relaciones interpersonales, etc.

**Efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización.** Ausentismo laboral, elevado número de licencias médicas, incremento de siniestralidad o accidentes de trabajo, abusos y violencia laboral, presentismo, aumento de costos de producción, rotaciones de personal constantes, disminución del rendimiento, productividad y calidad, etc.

(MINSAL, 2013)

De acuerdo a los elementos mencionados en este marco teórico, se vislumbra la importancia de tener una visión integral en cuanto a la observación de los factores psicosociales que están presentes en las organizaciones. No es menor tener evidencias que nos alertan sobre sus efectos en los seres humanos, quienes son finalmente los actores principales para que una empresa exista.

## Metodología

Según Antonakis, “el estudio del liderazgo ha sido llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Sin embargo, dado el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno resulta necesaria la complementación con métodos cualitativos” (Antonakis et al., 2004, citados en Castro, A. y Lupano, M., 2007, p.163). Además, se complementa con la descripción de los resultados específicos del ISTAS 21 en las divisiones A y B más adelante en el análisis de los datos.

De allí que para lograr identificar los vínculos entre los liderazgos de las jefaturas en las divisiones A y B, y los riesgos psicosociales presentes en el CID, se utilizarán métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, es decir, un **enfoque mixto**, que tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006) “ambos enfoques, utilizados en conjunto, enriquecen la investigación. No se excluyen ni se sustituyen”. (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., 2006).

## Métodos y técnicas de recolección de información

Para la recolección de información cuantitativa se seleccionó el **cuestionario CELID** en su forma S. Se decidió utilizar este cuestionario sobre estilos de liderazgo dado que ha sido ampliamente utilizado y su validez se encuentra verificada. Este instrumento tiene como objetivo operacionalizar la teoría del Liderazgo de Bass (1985) y deriva del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Se caracteriza porque son los trabajadores quienes responden respecto del estilo de liderazgo de sus jefaturas. Tiene 34 ítems, es autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva y se responde en 15 minutos (Castro, A. y Lupano, M. 2007). Sus alternativas de respuestas son tipo Likert del 1 al 5, indicando total desacuerdo con la afirmación o total acuerdo, respectivamente.

Para llegar a esta interpretación los resultados individuales deben agruparse de la siguiente manera siguiendo la estructura de estilos de liderazgo y las dimensiones que lo componen:

Liderazgo transformacional	
Dimensión	Ítems
Carisma	3 – 21 – 33 – 34

Estimulación intelectual	4 – 15 – 23 – 25 – 28 – 29 – 30
Inspiración	19 – 22 – 24
Consideración individualizada	13 – 14 -17

<b>Liderazgo transaccional</b>	
Dimensión	Ítems
Recompensa contingente	8 – 10 – 11 – 12 – 16
Dirección por excepción	2 – 5 – 7 – 9 – 18 – 26

<b>Laissez faire</b>
1 - 6 – 20 – 27 – 31 – 32

La encuesta fue aplicada vía online a 31 colaboradores, de todas las sucursales de la Región Metropolitana y de regiones, utilizando un muestreo no probabilístico<sup>5</sup>. La encuesta se aplicó entre julio y agosto del 2018, invitando activamente a los colaboradores para obtener la mayor cantidad de cuestionarios completos.

Pasado el período definido para la aplicación de este instrumento se realizó una última solicitud de participación a los colaboradores, cerrando finalmente el proceso de encuestaje con 31 encuestas. Siendo 12 personas de la división A y 19 personas de la división B, con un 32% de mujeres y 68% de hombres participantes.

Por otra parte, es relevante mencionar que se usaron datos secundarios de carácter cuantitativo obtenidos del cuestionario SUSESO-ISTAS 21 aplicado en el año 2016 en el CID, a fin de considerar la manera en que se ven afectadas las 5 dimensiones estudiadas (Exigencias psicológicas en el trabajo, Trabajo activo y desarrollo de habilidades, Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, Compensaciones y estima, Doble presencia), para luego analizarlos en relación a las características del liderazgo de la jefatura que se identifiquen tanto en la División A, como en la División B.

---

5 Otzen, Tamara y Manterola, Carlos. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Int. J. Morphol. [online]. 2017, vol.35, n.1 [citado 2018-09-16], pp.227-232

A la información recogida con técnicas cuantitativas se agregaron datos recolectados con metodologías cualitativas, mediante focus group, para tener una visión más completa acerca de las percepciones de los trabajadores. A la fecha no existen cambios en el organigrama de CID, ni en sus sub áreas mayormente, manteniéndose las jefaturas al momento de aplicar ISTAS 21.

Entre junio y agosto 2018 se realizaron 2 focus group, en división A y división B respectivamente, con 8 participantes cada uno. Éstos fueron voluntarios a participar en la investigación compuesto por hombres y mujeres cada uno, sin embargo, con mayor número de hombres.

El focus group es una técnica que se utiliza para identificar ideas comunes y diversas frente a un mismo tema, en un grupo en particular. La discusión de las experiencias personales respecto de un tema común permite lograr una reflexión compartida en torno al tema estudiado. Como plantean Matus y Molina (2006) los focus group se utilizan para aprehender los significados que los sujetos comparten. En este caso, se realizaron dos, uno en Santiago y uno en Concepción, durante el mes de julio de 2018, con ocho participantes cada uno, utilizando una pauta común para ambos.

## **Análisis de Datos**

De acuerdo a la pregunta que busca responder esta investigación, se puede mencionar que sí existe una tendencia que el estilo de liderazgo de la jefatura de CID tenga influencia en los riesgos psicosociales que se han detectado en la organización. Para obtener esta información, se realizaron los siguientes procedimientos metodológicos.

En primer lugar, en el caso de las encuestas, éstas fueron descargadas en una base SPSS, la que fue limpiada para el descarte de cuestionarios incompletos o con inconsistencias de información.

En un segundo momento se realizó el cálculo de estadígrafos básicos, que permitieron conocer los resultados generales del instrumento aplicado, así como las diferencias fundamentales en el estilo de liderazgo de las divisiones A y B del CID.

Para el caso de los focus group y entrevistas, éstos se transcribieron e ingresaron en el programa Atlas Ti para poder hacer un análisis de contenido (Andréu, 1998). Se identificaron los temas de análisis clave, los que sirvieron de estructura organizativa para el análisis conjunto de la información cualitativa.

Con los resultados de los análisis realizados por separado se procedió a la triangulación de información (Okuda y Mayumi, 2005). Esto permitió complementar la información recopilada desde las fuentes primarias con técnicas cualitativas y cuantitativas, y combinarlas con la información secundaria recopilada de la aplicación de SUSESO-ISTAS21.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos, tanto de las técnicas cuantitativas, como cualitativas, se recopilaron datos demográficos como sexo y división perteneciente. Considerándose técnicas aplicadas, como SUSESO ISTAS 21, Cuestionario CELID S y grupos focales, para luego realizar una triangulación de la información obtenida.

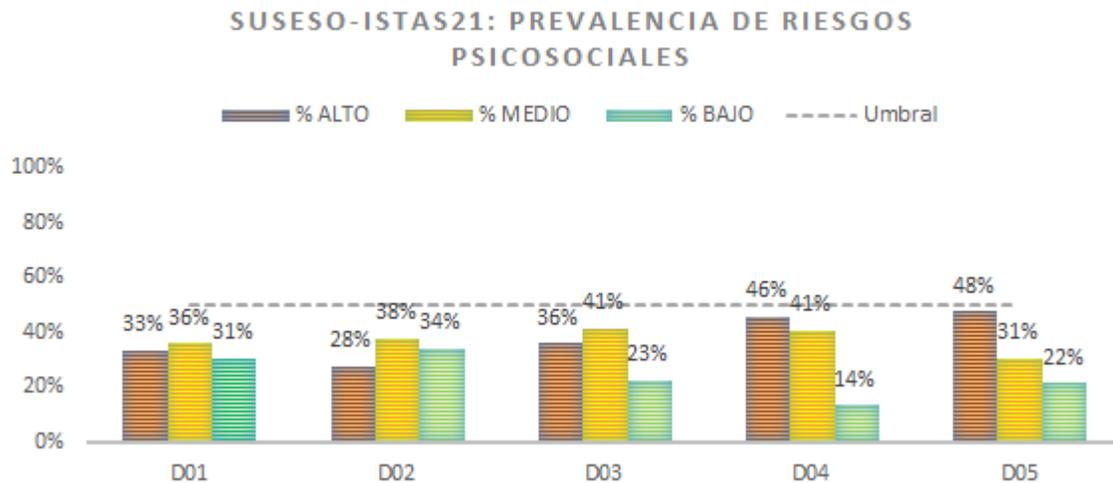
### **Resultados ISTAS 21**

En primer lugar, se presentan los resultados del Cuestionario SUSESO ISTAS-21, que evalúa los riesgos psicosociales, todas las características de la organización que puedan tener

un efecto sobre la salud de los trabajadores. El cuestionario mide cinco dimensiones y el posible nivel de riesgo de cada una.

## División A

La división A con un estilo de liderazgo transformacional, se presenta sin nivel de riesgo en los factores psicosociales, como se muestra a continuación en el gráfico:



gráfico

las cuales son las siguientes:

D01: Exigencias psicológicas en el trabajo.

D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades.

D03: Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.

D04: Compensaciones.

D05: Doble presencia.

Lo anterior implica que esta unidad no percibe mayores riesgos en cuanto al trabajo, ya que ninguna de las dimensiones logra sobrepasar el 50% de riesgo.

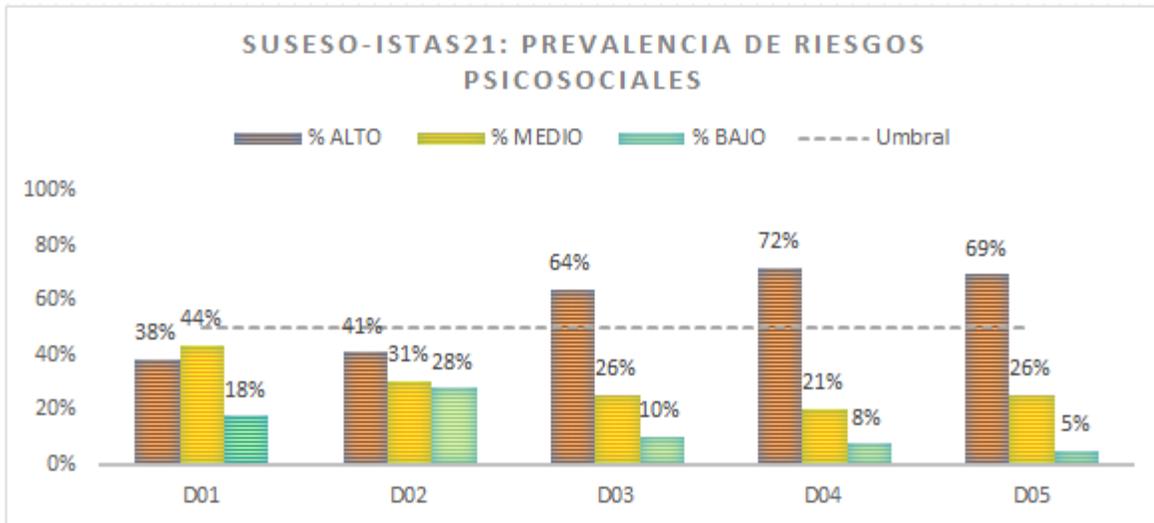
Específicamente, en la dimensión de Apoyo Social y Calidad del Liderazgo (D03 en gráfico), la división A se encuentra con un nivel de riesgo alto en un 36%, seguido de un 41% en riesgo medio. Por lo tanto, se puede decir que si bien, no se constituye en un nivel alto, sí presenta un nivel medio. Para lo cual es indispensable intervenir para disminuir el nivel actual y prevenir el aumento de éste más adelante.

Percibiendo a los jefes generalmente no dispuestos a escuchar, orientar, ayudar y organizar el trabajo y sus determinaciones. Sin embargo, es una dimensión en riesgo medio, por lo tanto, se debe intervenir para lograr la disminución de este riesgo medio a bajo y transformarlo en un factor protector.

Por otra parte, la dimensión a ser un factor protector potencial importante es Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D02 en la figura), ya que se expresa con un alto nivel de riesgo bajo, seguido de medio y por último, escaso riesgo alto. Ésta dimensión hace alusión a como los trabajadores perciben el margen de decisión o autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo. Los empleados señalan que el trabajo da posibilidades para aplicar las habilidades, conocimientos y, que esto a su vez, posee sentido para ellos. Además, reflejan que existe flexibilidad en la adaptación de los horarios a las necesidades familiares.

## División B

Por otro lado, en la División B los datos obtenidos según el cuestionario ISTAS 21, se pueden expresar en la siguiente figura:



En el

gráfico anterior se miden las 5 dimensiones del Cuestionario SUSESO ISTAS 21, las cuales son las siguientes:

D01: Exigencias psicológicas en el trabajo.

D02: Trabajo activo y desarrollo de habilidades.

D03: Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.

D04: Compensaciones.

D05: Doble presencia.

En el gráfico se puede apreciar que la división se encuentra en nivel de riesgo alto, por lo tanto, se deben implementar medidas para las dimensiones que están en riesgo.

La dimensión en mayor riesgo es Compensaciones (D04 en la figura), con un 72% de riesgo alto, que representa el reconocimiento que recibe el trabajador por el esfuerzo realizado mediante su trabajo, y es más o menos equivalente al concepto de recompensas, pero, también mide la estabilidad del trabajo. Por lo tanto, una alta prevalencia en rojo de las personas significa que sienten escaso el reconocimiento por su labor, o que su trabajo podría ser inestable y que podría perderlo en cualquier momento. Esta dimensión evalúa la percepción de la retroalimentación por parte de superiores, las perspectivas de promoción o también cambios no deseados.

Por lo tanto, se puede afirmar que esta división (B) considera escasas las compensaciones del trabajo que realizan, que en situaciones determinadas se falta al respeto, provocando sensación de inseguridad contractual, con ciertos cambios de puesto o servicio contra la voluntad de ellos o incluso, sin aviso previo. Por lo tanto, reciben un trato injusto, o no se reconoce el trabajo.

La segunda dimensión en riesgo alto es Doble Presencia (D05 en la figura) con un 69% de riesgo alto, que se enfoca tanto en la carga de las tareas domésticas, como en la preocupación que generan éstas y la compatibilización con la carga laboral.

El nivel alto en la división B, hace referencia a la exposición a las demandas del empleo y del trabajo doméstico o familiar, al mismo tiempo. Es decir, son exigencias sincrónicas o simultáneas del ámbito laboral y familiar del trabajador. Por tanto, la alta prevalencia indica que los trabajadores tienen exigencias incompatibles en los dos ámbitos (por ejemplo, horarios de trabajo extensos incompatibles con la jornada escolar de los hijos).

La doble presencia se asocia a la salud mental, vitalidad, síntomas cognitivos del estrés y síntomas conductuales del estrés. También, genera estrés a causa de los recursos de tiempo y energía gastados en compatibilizar los diferentes roles, ya que son limitados y tensionados por horas extras, altas exigencias psicológicas y físicas del empleo, sumado a las exigencias domésticas (Carrasco, 2001).

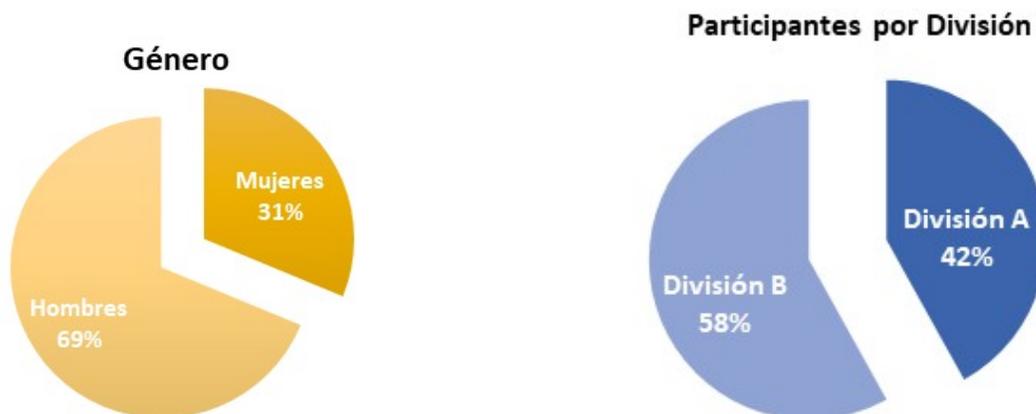
Existe evidencia de que la inseguridad en el empleo, la temporalidad y, en general, la precariedad laboral se relacionan con múltiples indicadores de salud. Según el Ministerio del Trabajo (2013), más allá de los fines simplemente instrumentales que puede tener el trabajo, como estar ocupado y obtener a cambio unos ingresos económicos, el sentido del trabajo consiste en relacionarlo con otros valores o fines trascendentes. Y que además, la identificación de cada persona con la empresa o institución en general, favorece el desarrollo de habilidades de los empleados, es decir, no se refiere al contenido del trabajo en sí.

Y por último, la dimensión en tercera predominancia de riesgo alto es Apoyo Social en la empresa y Calidad del Liderazgo (D03 en la figura), es decir, no saben exactamente cuáles son sus tareas o sus responsabilidades, hace tareas que cree innecesarias o que se podrían realizar de otra forma, no reconoce apoyo de superiores, ni visualizan resoluciones de conflictos eficientes por parte de las jefaturas.

## Resultados CELID-S

Otro instrumento utilizado, fue la encuesta CELID-S, que considera la interpretación de los resultados de acuerdo a tres tipos de liderazgo: *Liderazgo transformacional*, *Liderazgo transaccional* y *Laissez faire*.

La encuesta fue respondida por 31 personas distribuidas de la siguiente manera:



En términos generales, 22 hombres y 10 mujeres contestaron el instrumento. 13 trabajadores pertenecen a la División A y 18 trabajadores a la División B. El promedio de edad de éstos fue de 35 años.

A continuación se presentan los resultados del Cuestionario CELID Forma S. En primer lugar, se muestra la siguiente tabla que resume los datos obtenidos:

Dimensión del liderazgo	División A		División B	
	Puntuación promedio (bruto)	Puntuación transformada (percentil)	Puntuación promedio (bruto)	Puntuación transformada (percentil)
<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>3,75</b>	<b>50</b>	<b>2,14</b>	<b>5</b>
Carisma	4	50	2,33	5
Estimulación intelectual	3,8	50	2,38	5
Inspiración	3,4	50	1,59	5
Consideración				
Individualizada	3,8	50	2,28	10
<b>Liderazgo transaccional</b>	<b>3,16</b>	<b>25</b>	<b>3,06</b>	<b>25</b>
Recompensa contingente	3,2	50	2,64	25
Dirección por excepción	3,12	10	3,48	25
<b>Liderazgo laissez faire</b>	<b>2,36</b>	<b>25</b>	<b>3,04</b>	<b>50</b>

De esta tabla, se puede desprender que la división A presenta rasgos de un estilo de liderazgo transformacional, a diferencia de la división B en un amplio rango (p50-p5).

Esto implica que en la división A, el superior es considerado un líder que promueve el cambio y/o la innovación en la organización, incitando a los seguidores que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Además, actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo (Castro, 2007).

Por otra parte, se puede desprender además, que la división A se conduce a través de un liderazgo que influye en los demás con el fin de crear una visión que reemplaza las metas

individuales que pueda tener cada seguidor, con el objetivo de direccionarlas según las del líder y la organización.

Según Llorens y Salanova (2009), el liderazgo transformacional constituye un recurso social valioso para el desarrollo de trabajadores y organizaciones saludables. Incluso más, si se tiene en cuenta el contexto de la organización. Por lo tanto, los resultados obtenidos revelan que la presencia de un estilo de liderazgo transformacional podría ser un recurso importante, tanto para amortiguar la presencia de estados negativos como el burnout, como también para la fomentación de estados psicológicos positivos, cuidando así la salud de los trabajadores en cualquiera sea el contexto organizacional.

Mientras que, la división B manifiesta mayormente una ausencia de liderazgo (p50), llamado Liderazgo laissez faire, que se reconoce como el estilo más ineficaz e inactivo. Seguido del Liderazgo transaccional, en el que se puede reconocer, según Castro (2007), un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. Es decir, que finalmente resulta en la ausencia o evitación del liderazgo.

Por lo tanto, según los resultados de CELID-S de la división B y la descripción de este estilo de liderazgo, se puede proponer que los superiores muestran tendencia a abdicar sus responsabilidades, ser reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita, percibiendo una falta de liderazgo.

### **Resultados grupos focales**

La información anteriormente descrita, se puede complementar además, con las ideas principales y complementarias extraídas del análisis de los grupos focales. Para esto, es necesario identificar categorías y patrones expresados en la conversación, para luego categorizarlas con el fin de explicar un contexto o situaciones comentadas por los participantes, extrayendo ideas principales (frecuentadas en la conversación) y complementarias (que agregan información a las primeras). Esto, ya que los datos arrojados por Cuestionario CELID-S y Cuestionario ISTAS 21 permiten una visión cuantitativa, mientras que el grupo focal permite expresarlo de forma cualitativa, desde los mismos trabajadores.

De esta forma, se pueden mencionar ideas principales como que creen que no se les da aviso de los despidos con anterioridad: “las personas no se enteran a veces que los echaron, llegan a los proyectos y no los dejan entrar”. Además, existe molestia por los nombramientos y

el reconocimiento: “llevo más de 10 años en CID y no me pueden bajar el nombramiento a un mes, no tiene justificación y si la tuviera deberían decírmelo”, otra persona afirma que no hay reconocimiento interno: “Sólo hay quejas, en terreno te felicitan y te tratan bien, pero de parte de los jefes nada”.

También se refieren en cuanto a los aumentos de sueldo: “En una ocasión se solicitó subirles el sueldo a los ayudantes, pero respondieron: levantan una piedra y sacan mil”, otra persona afirmó que en este sentido “no se humanizan”. Por lo que se percibe un descontento hacia los procesos y la forma en que se manejan las decisiones, en la cual se sienten inseguros por las decisiones o cambios tomados de forma arbitraria y en ocasiones, sin su conocimiento; como señalaba la dimensión analizada anteriormente (Compensaciones).

Los trabajadores señalan en los grupos focales que “la organización y sus jefaturas no mantienen un rol importante en la motivación y el apoyo para el crecimiento personal de cada trabajador y aprendizajes”, considerando esto como una forma de adhesión al contenido del trabajo o a la profesión.

Además existe un descontento reflejado en los grupos focales, cuando una persona afirma que “la idea de los viáticos de los proyectos los den inmediatamente, que no se demore”, “no le podemos decir a la señora que nos arrienda que le pagamos cuando nos llegue el viático, imposible, eso sale de nuestro bolsillo”, “sacan plata de su sueldo para pagar estadía”. Además, otra persona demanda que deberían pagar las pensiones cuando los proyectos están paralizados. “es una doble carga, tener que enviar plata para mi casa y arrendar otra en Santiago, eso es una preocupación constante”. Por lo que se infiere una constante preocupación por los dos ámbitos de las personas: trabajo y hogar, lo que puede ocasionar exigencias de trabajo innecesarias, tensión, fatiga, ausentismo y/o enfermedades crónicas, entre otros.

Finalmente, toda esta información permite confirmar los resultados obtenidos de ISTAS 21 y CELID-S, corroborando que la división posee un estilo de liderazgo laissez faire, es decir, que carece de liderazgo eficiente o incluso, se percibe como una inexistencia de liderazgo.

## Discusión de resultados

A raíz del estudio presente, se puede sostener la idea de que existe relación entre el estilo de liderazgo de la jefatura del Centro de Investigación (CID) y los riesgos psicosociales que se han detectado en las mediciones realizadas en la organización. Puesto que los resultados obtenidos, reportan una consecución de éstos, tanto en la división A, como en la división B. Esto permite comprobar que se han identificado vínculos existentes entre los estilos de liderazgos de las jefaturas y los riesgos psicosociales encontrados en CID.

Además, en investigaciones de Adamek y King (2007), se profundiza la relación entre el riesgo psicosocial, el clima laboral y el estilo de liderazgo. Definiéndola sin embargo, como compleja, ya que el clima puede cambiar tanto a través de los subordinados como de los administradores que influyen en políticas y procedimientos organizacionales. Por lo tanto, los riesgos psicosociales son un factor que incide de manera positiva o negativa la relación entre éstos y reincide sobre el clima organizacional. Por lo que se deduce que si se interviene la percepción de los factores de riesgo, también mejoraría el desempeño del individuo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización.

Esto queda en evidencia en la investigación presente en la división A, en la cual se identifica un estilo de liderazgo transformacional, el que se relaciona a su vez con la dimensión de ISTAS 21 riesgo psicosocial Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades. En resumen, presenta un alto nivel de liderazgo transformacional y el riesgo psicosocial en esta división se encuentra disminuido. Esto posiblemente se debe a que los trabajadores consideran que tienen influencia sobre su trabajo, sobre la forma de realizar sus tareas y oportunidades de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, además sienten que tienen influencia sobre los tiempos de descanso.

De la misma forma sucede con la dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo, que expone un nivel medio de riesgo, por lo tanto, a medida que aumenta el liderazgo transformacional disminuye el riesgo psicosocial, aumentando el apoyo entre los jefes y compañeros, además, las tareas son bien definidas y la entrega de información es la adecuada y oportuna. Estos resultados se pueden ver también en otras investigaciones, en donde se señala que existen relaciones entre los estilos de liderazgo, la percepción de los factores de riesgos psicosocial y el clima organizacional (Contreras, Acosta, Barbosa y Rodríguez, 2010).

Mientras que la división B, presenta un nivel alto de riesgo en Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades, manteniendo una relación con el tipo de liderazgo Laissez Faire utilizado, según los resultados de CELID-S. Obteniendo una correlación a mayor riesgo psicosocial, el tipo de liderazgo se verá mayormente disminuido. De esto, se desprende que los jefes son percibidos como tendientes a abdicar sus responsabilidades, ser reacios a tomar decisiones, vacilar al realizar acciones y estar ausentes cuando se les necesita. Por lo que se obtiene una ausencia de liderazgo direccional para los trabajadores.

De esta forma, la conducta de los superiores como líderes influye en los riesgos psicosociales, determinando la calidad de la comunicación, la toma de decisiones y el planteamiento claro de los objetivos con los trabajadores. Así, favorecen, o no, en los factores protectores de la salud, promoviendo la satisfacción y el bienestar, reduciendo los riesgos psicosociales. Según Contreras (2009) por el contrario, altas demandas, bajo control percibido y altos esfuerzos unidos a bajas recompensas, constituyen factores de riesgo para la salud, al igual que la carencia de roles claros, falta de autonomía escaso apoyo y la hostilidad, todos ellos factores que afectan el bienestar de los individuos en las organizaciones.

La primera dimensión compensaciones, hace referencia al reconocimiento, no sólo monetario, sino que también personal, que perciben los trabajadores de parte de sus superiores, también refiere a la seguridad y estabilidad laboral que la organización le ofrece. Mientras que, la dimensión doble presencia refiere al rol doble que cumplen los trabajadores, por un lado en el trabajo y por otro lado, en el hogar/familia.

Las investigaciones respecto al liderazgo transformacional dejan en evidencia que las estructuras de las organizaciones no solo necesitan líderes para motivar a los individuos, también es necesario considerar a los equipos de trabajo en su conjunto. Esta aseveración deja abierta la puerta a futuras investigaciones que no solo se centren en los objetivos individuales, ya que estos deben estar alineados con una misión compartida en la gestión de los recursos humanos, en el establecimiento de un clima positivo de confianza, apoyo y coordinación de tareas, de manera tal que se pueda contribuir no solo a la productividad de la organización, sino también al bienestar psicológico de los trabajadores y equipos de trabajo.

## **Propuesta de intervención**

A continuación se presenta un plan de intervención basado en los principales resultados que se obtuvo en el proyecto de investigación, a través de cuestionario CELID-S, ISTAS 21 y grupos focales realizados en CID.

### **Propuesta para la organización**

En primer lugar, se establece una propuesta basada en puestas de acción en un período gradual de un año, tanto para la división A, como la división B y para la organización en general.

- **Realizar Coaching de liderazgo a las jefaturas, de forma transversal a la organización**, ya que el Coaching permite favorecer el liderazgo, facilitando una exploración profunda de las personas, por lo que las hace conscientes de sus propias características y estilos de liderazgo. Además, moviliza a las personas al cambio y las enfrenta a desafíos.

Ambas divisiones deben trabajar para el desarrollo del estilo de liderazgo adecuado para sus contextos particulares con apoyo de un coach profesional, que permita la exploración profunda de cada superior y éstos sean capaces de identificar las principales características, debilidades y fortalezas de sus estilos de liderazgo.

A través de Coaching, ya que según Martínez (2011) ésta es “una metodología que se aplica en procesos formales, diseñados para que tanto directivos como colaboradores de cualquier organización y sector aprendan a descubrir por sí mismos áreas y aspectos de mejora, así como también para desarrollar nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse, que sean más eficientes y satisfactorias”.

Junto con esto, logran identificar los principales desafíos de sus estilos de liderazgo, los problemas que esto conlleva y también las oportunidades que les entrega su rol. Se espera que sean capaces de visualizar cambios, diseñar planes de acción acorde a lo explorado anteriormente y concretarlos.

- **Realizar “time out” en jornadas laborales** para aplicar dinámicas grupales que fortalezcan el autodesarrollo de los trabajadores. A través de dinámicas realizadas en 20-30 min, al menos 2 veces a la semana, basados en los temas que los trabajadores consideren pertinente abordar o trabajar, por lo tanto, deben existir 2 responsables (posiblemente semanales) de las actividades de la semana con apoyo de recursos humanos de CID.

Y así, se favorezca el compromiso de ellos con la organización. Puesto que, al sentir un compromiso laboral, se aceptan las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma,

dentro de una práctica constante (Cáceres, 2000). Entendiendo el compromiso laboral como un proceso mediado por la interrelación entre el liderazgo, desempeño y el empoderamiento.

Por lo tanto, al realizar un quiebre en la jornada de trabajo, se expone al trabajador, incluidos los jefes, a romper el esquema rutinario, es decir, cuando están trabajando, se realiza el “tiempo fuera” basado en dinámicas que propicien el autodesarrollo de los colaboradores y luego de finalizada ésta, se vuelve a trabajar (Se puede dar descanso antes de volver a trabajar, si se considera pertinente).

Además, favorece la percepción de los trabajadores de las oportunidades de desarrollarse que les ofrece la organización, lo que tiene relación directa con el empoderamiento de un trabajador. Teniendo en cuenta el autodesarrollo profesional, de equipo y personal de cada trabajador.

- **Reforzar la etapa de inducción de la organización**, en ésta se espera que se entregue información explícita sobre servicio público (deberes y derechos, tipo de contrato, jornadas, etc. Y cual sea el requerimiento o duda pertinente de los trabajadores).
- La percepción de desinformación de los trabajadores requiere que se **reestructure el plan de inducción de la organización**. Es decir, que incorporen temas recomendados (en el plan de intervención) y se consideren nuevos temas por parte de los mismos trabajadores al momento de realizar una inducción. Esto favorece que todos tengan la misma información y acceso a ésta.
- Y realizar una **difusión oportuna sobre los mecanismos o procesos** que se requieren para consultar prórrogas de contrata, protocolos de agilización de proyectos, de aumentos de sueldo, cómo se les evalúa, protocolo de viáticos, duración de proyectos, etc.

### **Propuesta para División B**

Y por último, la propuesta de acción específicamente para la división B, con el fin de favorecer el estilo de liderazgo, es la siguiente:

**Realizar taller de liderazgo transformacional a los superiores de la División B**, ya que existe una ausencia de liderazgo, lo que no propicia una percepción positiva de los trabajadores.

El taller de liderazgo es un proceso continuo que deben seguir los jefes para realizar un desarrollo oportuno de éste, con el fin de optimizar el rol de líder e integrar la creatividad como parte de este ejercicio, que favorezca el cambio en el rol de liderar y sean capaces de usar la creatividad, ya que es un elemento esencial para el liderazgo, pues según Varela (2001), las acciones de los líderes que son creativos son vistas como un poder humano que les facilita resolver problemas difíciles, generar ideas y productos, facilitándole incorporar nuevas prácticas

laborales, abriendo nuevas fronteras intelectuales, transformar organizaciones agónicas en vivas, generando productividad y rentabilidad en las organizaciones. Esto beneficia la ausencia de liderazgo que presenta la división B.

- Implementar un **sistema basado en el reforzamiento de la identificación del trabajador**. Para potenciar los espacios para sostener una conversación entre jefaturas y colaboradores, se propone realizar actividades de fortalecimiento grupal continuo. Lo que permite que la relación de vínculo se favorezca.

De esta forma, se beneficia la percepción que tienen los trabajadores, sobre la accesibilidad a los jefes. Además, facilita un clima de confianza al momento de trabajar, generándose por sí solos, los espacios para dialogar dentro del contexto laboral. Mediante reconocimiento de logros individuales y de equipo. De esta manera, el éxito obtenido logra ser motivado en una continuidad.

A través de reuniones, al menos, una vez al mes, para brindar un espacio de escucha mutua, entre colaboradores y superiores, para responder dudas, resolver algún asunto que se requiera o lo que fuere conveniente, para favorecer la comunicación y la participación de éstos. Y de esta manera, si los empleados se sienten escuchados, que valoran sus sugerencias, que se les reconoce y se valora su trabajo, puede repercutir favorablemente en la motivación, por lo tanto, en el rendimiento y satisfacción laboral. Ya que según revisiones de investigaciones anteriores (Dubrin, 2003), los trabajadores al sentirse motivados, pueden esforzarse más por alcanzar sus metas y las de la organización, de tal manera que puedan sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, además podrán realizar sus actividades de mejor manera.

Para lograrlo exitosamente, se debe informar a los superiores sobre la importancia de un contacto continuo presencial y directo con los trabajadores.

A continuación se presenta un resumen del plan de intervención con sus respectivas actividades, tiempo estimado para implementar la medida propuesta y los actores principales para participar en cada una de éstas.

<u>Medida propuesta</u>	<u>Actividad</u>	<u>Duración</u>	<u>Participantes</u>
Coaching liderazgo	5-6 sesiones de Coaching con coach profesional sobre liderazgo.	3 meses	Jefaturas de CID
Tiempo fuera	Dinámicas grupales 1 o 2 veces cada 2 semanas que quiebre la jornada de trabajo.	6 meses. Ideal mantener la actividad como parte del funcionamiento de CID	Toda la organización
Reforzar etapa de inducción	Revisión y reestructuración del plan de inducción. Presentación visual e información disponible vía email.	Cada vez que se requiera (Incorporación de trabajador, cambios en las normas o protocolos determinados de CID, integración de una nueva norma, etc.)	Toda la organización
Taller de liderazgo	6 sesiones con encargado de RRHH o externo	3 meses	Jefaturas división B de CID
Sistema de reforzamiento	Actividades recreativas extra laborales, como cenas de inicio/fin de año, celebración fiestas patrias, fiesta de navidad, etc.	Durante el año	Toda la organización

## Conclusiones

A través de la triangulación de la información descrita anteriormente, se puede extraer la relación que existe entre los riesgos psicosociales y los estilos de liderazgo. Para obtener la información necesaria para investigar esta relación existente, se consideraron tres técnicas, las cuales fueron aplicadas en CID; Cuestionario CELID S, SUSESO ISTAS 21 y grupos focales realizados en cada división.

Con respecto al primer objetivo específico de esta investigación, **describir los estilos de liderazgo** en la división A y división B de CID, es importante mencionar que la **división A** presenta a un estilo de liderazgo transformacional, las jefaturas tienden a promover el cambio en su división, incitando a la innovación y la creatividad para mejorar la producción. Este tipo de liderazgo les permite flexibilizar las expectativas, percepciones y motivaciones.

Por otro lado, la **división B** presenta laissez faire, una ausencia de liderazgo o de dirección, ya que las jefaturas no participan en la toma de decisiones. Obteniendo un estilo evitativo de liderazgo, ineficaz y desmotivador para los trabajadores. Los jefes en este estilo se muestran cerrados, de difícil acceso. De esta forma, se pueden perder los objetivos organizacionales que dirigen a los trabajadores.

Mientras que el segundo objetivo específico, que pretende **describir el estado de los factores psicosociales** del CID, según resultados de encuesta ISTAS 21, sugieren en primer lugar, que **la división A** no presenta niveles de riesgos psicosociales altos, en ninguna de las cinco dimensiones evaluadas. Sin embargo, dos dimensiones (compensaciones y doble presencia) están en nivel medio, por lo que es importante intervenir en éstas para disminuir el riesgo.

Por otra parte, la **división B** presenta tres dimensiones en riesgo alto: apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo; compensaciones y doble presencia. Además que se evidenció en a CELID-S que los resultados no son favorables, puesto que esta división presenta una ausencia de dirección en el liderazgo.

Por último, en cuanto al tercer objetivo específico que busca **conocer la percepción de los trabajadores respecto de sus jefaturas y el impacto de su estilo de liderazgo en los factores de riesgos psicosociales**.

La **división A** considera que el trabajo les entrega posibilidades para aplicar las habilidades y los conocimientos que tienen. Además, mencionan que existe cierta flexibilidad en la adaptación de los horarios a las necesidades familiares. Que sienten que no los consideran, no valoran la trayectoria o no tienen el reconocimiento que esperan, además, consideran que realizan nombramientos no esperados o cambios sin aviso. Percibiendo una sensación de inseguridad en cuanto al trabajo.

Mientras que la **división B**, afirma que la organización y sus superiores no se demuestran como un rol importante que influye en la motivación de los colaboradores y tampoco perciben apoyo en cuanto al crecimiento personal y profesional de cada trabajador. Percibiendo a sus superiores como personas no dispuestas a escuchar y ayudar a sus trabajadores. Además, se reconoce insatisfacción en cuanto al reconocimiento y compensaciones, pues no se valora la trayectoria o no tienen el reconocimiento que esperan. De esto, se deduce un clima de insatisfacción en cuanto a los procesos y la forma en que se toman las decisiones, generando inseguridad y descontento.

Se sugiere, entonces, en base a lo que aporta Salanova (2013), sobre el ejercicio del liderazgo y que se puede contribuir a la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, obteniendo resultados organizacionales óptimos. Se posiciona así, el tipo de liderazgo transformacional como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones.

Considerando que la investigación presente pretende contribuir a la organización en cuanto a la mejora de sus procesos de gestión, se puede decir que, a través de toda la información entregada anteriormente, se permite vislumbrar medidas para optimizar los procesos en CID (presentadas en propuesta de intervención), ya que son resultados que condicen entre un instrumento y otro, por lo que se tiene una visión general de la organización en su estado actual y una visión de lo que se podría lograr aplicando cambios y mejoras para el funcionamiento esperado.

Por lo tanto, se aplicaron distintos instrumentos evaluativos, detallados en este documento, cuya conclusión determina una directa relación entre el liderazgo Laissez faire con los riesgos psicosociales altos y, aplicando un liderazgo Transformacional implicaría obtener riesgos psicosociales bajos.

## Referencias Bibliográficas

- Adamek, M. (2007). Elementos del desarrollo del liderazgo: ¿qué contribuye al liderazgo efectivo? En: musicoterapia. Perspectivas, 25: 121-124.
- Ariza, J., Morales, A., Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas: Fundamentos, procesos y técnicas en práctica.
- Bell, C. y French, W. (1996). Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª edición, México.
- Bell, C., French, W., y Zawacki, R. (2007). Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. 6ª Edición, México, McGraw-Hill/interamericana, 2007. Pp.107-119. Parte 2.
- Carrasco, C. Hacia una nueva metodología para el estudio del tiempo y el trabajo. Taller Internacional de Cuentas salud y Genero. Santiago de Chile.2001. OPS/OMS/FONASA
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de Psicología, 22(1), 87-97.
- Castro, A., y Lupano, M., (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Segunda parte: Ed. Paidós.
- Contreras, F, Barbosa, D, Juárez, F, Uribe, A, & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, como criterios de Responsabilidad Social Empresarial. Estudio comparativo en cuatro ciudades colombianas. En: Revista Acta Colombiana de Psicología. 12: 13-26.
- HBR (s/f). Harvard Business Review America Latina. Clásicos HBR. Lo que hacen los grandes líderes. Serie liderazgo.
- Goleman, Daniel. (2011) ¿Qué hace a un líder? Revista Harvard Bussiness.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4ª Ed. México: Mc Graw-Hill, 2006. Cap.1.
- Instituto Nacional de seguridad salud y bienestar en el trabajo, 1997. Portal de Riesgos Psicosociales. Ministerio de empleo y seguridad social. Gobierno de España. Disponible desde:  
<http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnextoid=afeb84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>
- Lanata, R. (2018). El acoso laboral y la obligación de seguridad en el trabajo. Revista de derecho (Valdivia), 31(1), 105-126.
- Llorens S, Salanova M. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. Un estudio de caso en una empresa de construcción. Direct Construc. 220: 48-56.
- Martínez J. (2011) Coaching y liderazgo. Contribuciones a la economía. 2011 [citado 06 de junio 2011]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>.
- Matus, G. y Molina F. (2006). Metodología cualitativa: un aporte de la Sociología para investigar Bibliotecología, Valparaíso, Universidad de Playa Ancha.
- Mayer, J. (2000). Informe presentado en la Lingake Emotional Intelligence Conference, Londres, Inglaterra.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Vol.XIV N°1. ISSN 0121-6805.Pp 118-134.
- MINSAL (2013). Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo. Ministerio de salud, Chile. Disponible desde:  
<http://www.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>

- Montañés Serrano, Manuel (2009). Metodología y técnica participativa. Editorial UOC, Barcelona
- Moreno-Jiménez, B. y Báez, C. (2013). Factores y riesgos psicosociales formas, consecuencias INSHT. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. Ministerio de trabajo e inmigración. Disponible desde: <http://www.researchgate.net/publication/236151656>
- Okuda Benavides, Mayumi, Gómez-Restrepo, Carlos, Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría [en línea] 2005, XXXIV
- Porret, M. (2010). Guía de personas: manual para la
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. Revista ABANTE, Vol.9, Nro 1, pp.3-33. Disponible desde: [https://econpapers.repec.org/article/pchabante/v\\_3a9\\_3ay\\_3a2006\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a3-33.htm](https://econpapers.repec.org/article/pchabante/v_3a9_3ay_3a2006_3ai_3a1_3ap_3a3-33.htm)
- Salanova, Ma. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros Universidad & Empresa, vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, 2013, pp. 13-32 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia
- Salgado, J., Remeseiro, G. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. Psicothema, 8(2), 329-335.
- Schein, Edgar (1992). Cultura Organizacional y Liderazgo. Edit Plaza y Janes. Barcelona.
- Tejero, C. & Fernández, M. (2009). Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 15(2), 1-16.
- Wolk L. Coaching: a arte de soplar brasas. 1a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.