



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**“EL LIDERAZGO COMO INFLUENCIA DE RIESGO PSICOSOCIAL Y  
COMPETITIVIDAD, CASO PYME INDUSTRIA DEL CARTÓN”**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración especialidad Alta Dirección

Presenta:

Ana Olivia Martínez Becerra

Dirigido por:

Elía Socorro Díaz Nieto

Co-Director:

David Israel Contreras Medina

Querétaro, Qro., a 08 de agosto de 2021



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

“EL LIDERAZGO COMO INFLUENCIA DE RIESGO PSICOSOCIAL Y  
COMPETITIVIDAD, CASO PYME INDUSTRIA DEL CARTÓN”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

LNCI. Ana Olivia Martínez Becerra

Dirigido por:

Dr. Elía Socorro Díaz Nieto

Codirigido por:

Dr. David Israel Contreras Medina

Dra. Elía Socorro Díaz Nieto  
Presidente  
Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Secretario  
Dr. León Martín Cabello Cervantes  
Vocal  
M en A. María Elena Díaz Calzada  
Suplente  
Dra. Adelina Morita Alexander  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Mayo, 2021

México

## RESUMEN

El propósito de esta investigación fue determinar si el comportamiento y la personalidad de un líder inducen a generar un riesgo psicosocial para sus subordinados, pares y superiores, La metodología empleada para este estudio se realizó desde un enfoque mixto a través de la aplicación de un cuestionario con escala de Likert y entrevistas semiestructuradas con observación pasiva y de participación moderada, en una pyme del sector de fabricación de papel y cartón en Querétaro. Los resultados encontrados permitieron ver que hay una fuerte conexión entre la presencia de riesgos psicosociales, el comportamiento y la personalidad del líder otorgado por el puesto, si bien los subordinados no manifiestan abiertamente la existencia de dichos riesgos por el desconocimiento del término, evidencian el impacto que tiene tanto en sus condiciones laborales como en su ambiente de trabajo la presencia de relaciones negativas con el líder.

**Palabras clave:** (Competitividad, riesgo psicosocial, liderazgo, personalidad)

Dirección General de Bibliotecas

## SUMMARY

The purpose of this research was to determine if the behavior and personality of a leader induce a psychosocial risk for his subordinates, peers and superiors. The methodology used for this study was carried out from a mixed approach through the application of a questionnaire with Likert scale and semi-structured interviews with passive observation and moderate participation, in an SME in the paper and cardboard manufacturing sector in Querétaro. The results found allowed to see that there is a strong connection between the presence of psychosocial risks, the behavior and the personality of the leader granted by the position, although the subordinates do not openly manifest the existence of said risks due to the lack of knowledge of the term, they show the impact that has both in their working conditions and in their work environment the presence of negative relationships with the leader.

**Keywords:** (Competitiveness, psychosocial risk, leadership, personality)

Dirección General de Bibliotecas

“Muere lentamente quien no viaja,  
quien no lee, quien no escucha música,  
quien no haya encanto en sí mismo.

Muere lentamente quien destruye su amor propio,  
quien no se deja ayudar.

Muere lentamente quien se transforma en esclavo del hábito, repitiendo todos los  
días los mismos senderos,  
quien no cambia de rutina,  
no se arriesga a vestir un nuevo color  
o no conversa con desconocidos.

Muere lentamente quien evita una pasión  
Y su remolino de emociones,  
Aquellas que rescatan el brillo en los ojos  
y los corazones decaídos.

Muere lentamente quien no cambia de vida cuando está insatisfecho con su  
trabajo o su amor,  
Quien no arriesga lo seguro por lo incierto  
para ir detrás de un sueño,  
quien no se permite al menos una vez en la vida huir de los consejos sensatos...  
¡Vive hoy! - ¡Haz hoy!  
¡Arriesga hoy!  
¡No te dejes morir lentamente!  
¡No te olvides de ser feliz!”

— Pablo Neruda

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres por su infinito amor, apoyo y comprensión, por siempre estar para mí a pesar de las circunstancias, de las malas decisiones, de los arrebatos. ¡Gracias! Por ser siempre mi guía, mi motor, por la tenacidad con la que siempre me han inculcado arriesgarme y salir adelante. ¡Gracias! Por darme la vida, pero sobre todo por permitirme vivirla.

A mis abuelos que siempre me acompañan, porque por ellos soy este increíble ser humano, mujer, hija, hermana. ¡Gracias! Porque donde quiera que estén siempre los llevo en mi corazón y sé que estarán muy orgullosos.

A mi hermano, que a pesar de ser y tener contrastes tan diferentes sé que siempre me estarás apoyando.

¡Esto también va para Abisai, gracias! Por todo el amor, la paciencia, el apoyo, el esfuerzo que hiciste a mi lado, por creer siempre que lo iba a lograr, aun cuando muchas veces quise tirar la toalla. Tú nunca me dejaste rendirme y sobre todo nunca dejaste que abandonara mis sueños y agradezco que juntos estemos haciendo más.

A mi familia nuclear, extendida, mi familia adoptada, mis amigos y compañeros porque cada uno de ustedes, durante este trayecto de 5 años, aportaron su granito de arena para lograr este objetivo. Hay quienes ya no están, hay quienes decidieron irse, ¡pero a todos los que siguen conmigo infinitas gracias! Ha sido bastante el tiempo y mayor el esfuerzo, pero todas esas citas a las que falte, esos planes que cambie, todas esas horas que aguantaron mis dudas, inseguridades y mi estrés y todo el tiempo que no estuve para ustedes por fin se está viendo reflejado en un capítulo más de mi vida concluido.

Los amo y los adoro por haber participado en esto.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a la Compañía, a sus trabajadores y a sus Directivos por permitirme llevar a cabo esta investigación. No muchas compañías están dispuestas a abrir sus puertas a los estudiantes e investigadores para llevar a cabo este tipo de análisis por lo que les agradezco infinitamente que siempre me hayan dado apertura para realizar las observaciones, hacer la investigación, poder interactuar con su personal y acceder a toda la documentación e información que se requería. Les doy las gracias a todos y cada uno por su invaluable apoyo.

Al Doctor David Israel Contreras Medina que en el marco de la investigación cuantitativa me brindo su valioso tiempo, su disposición, gran apoyo y orientación. Muchas gracias por haber aceptado la invitación y permitirme trabajar con usted.

No encuentro palabras suficientes para agradecerle a la Doctora Elia Socorro Diaz Nieto, ha sido un proceso arduo y extenuante donde por más de un año me ha dedicado su tiempo personal y profesional para guiar este trabajo de investigación. Si no hubiera sido por usted, por la entrega a su trabajo, por su guía, dirección y atención esto aun no habría terminado y no sabe cuan grato es para mí haber compartido este tiempo.

Pocos son los seres humanos que están tan apasionados por su trabajo y durante todo este recorrido he aprendido muchísimo de usted Doctora, no basta con que le dé las gracias. Usted me ha formado como profesionista de Posgrado, como ser humano y como líder, le estaré profundamente agradecida por la huella que ha dejado en mí y mi trabajo.

Por último, a Ninel Flores y Sandra Camacho por acompañarnos mutuamente en esta travesía.

INDICE

RESUMEN	I
SUMMARY	II
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
INDICE	VI
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE FIGURAS	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema de investigación	1
1.2. Justificación	5
1.3. Pregunta de investigación	7
2. ANTECEDENTES	8
2.1. Liderazgo en la organización	8
2.1.1. <i>Teoría de los rasgos</i>	8
2.1.2. <i>Teoría del estilo</i>	8
2.1.3. <i>Teorías de contingencia</i>	9
2.1.4. <i>Teorías del nuevo liderazgo</i>	9
2.2. Riesgos psicosociales	9
2.2.1. <i>Tipos de factores psicosociales</i>	9
2.2.2. <i>Tipos de riesgos</i>	10
2.2.3. <i>Efectos de los riesgos psicosociales</i>	10
2.3. Competitividad y liderazgo	10
2.3.1. <i>La influencia de la competitividad en el liderazgo</i>	12
3. FUNDAMENTACIÓN TEORICA	15
3.1. El liderazgo en la organización	15
3.1.1. <i>Características principales de un líder</i>	19
3.1.2. <i>El poder y el liderazgo</i>	20

<b>3.1.3. Teoría de los rasgos</b>	23
<b>3.1.4. Teoría del estilo (centrado en la conducta del líder)</b>	23
<b>3.1.5. Teorías de contingencia (situacionales)</b>	29
<b>3.1.6. Teorías del nuevo liderazgo</b>	32
<b>3.1.7. Influencia del liderazgo en la organización</b>	33
<b>3.1.8. La personalidad y el liderazgo</b>	39
<b>3.1.9. La inteligencia emocional y el liderazgo</b>	49
<b>3.1.10. Inteligencia emocional (IE)</b>	52
<b>3.2. Riesgo psicosocial</b>	57
<b>3.2.1. Factores psicosociales laborales</b>	57
<b>3.2.2. Factores psicosociales de riesgo</b>	63
<b>3.2.3. Riesgos psicosociales</b>	66
<b>3.2.4. Riesgos psicosociales emergentes</b>	71
<b>3.2.5. Importancia de la prevención de los riesgos psicosociales</b>	74
<b>3.2.6. Tipos de riesgos psicosociales</b>	77
<b>3.2.7. Antecedentes históricos de los riesgos psicosociales</b>	106
<b>3.2.8. Medidas de prevención y acciones de control</b>	116
<b>3.3. Competitividad</b>	117
<b>3.3.1. Indicadores de competitividad</b>	124
<b>3.3.2. Fuerzas competitivas de Porter</b>	127
<b>4. PROPOSICIÓN TEORICA E HIPOTESIS</b>	134
<b>5. OBJETIVOS</b>	135
<b>5.1. Objetivo general</b>	135
<b>5.2. Objetivos específicos</b>	135
<b>6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	136
<b>6.1. Generalidades de la investigación mixta</b>	136
<b>6.1.1. Ejes de la investigación</b>	136
<b>6.1.2. Metodología investigación Mixta</b>	136
<b>6.1.3. Objeto de estudio y determinación del universo</b>	138

6.1.4. <i>Sujetos de estudio</i>	138
6.1.5. <i>Técnicas de investigación</i>	139
6.1.6. <i>Aplicación y muestra</i>	140
6.2. Metodología investigación cuantitativa	141
6.2.1. <i>Inmersión inicial</i>	141
6.2.2. <i>Preparación de campo</i>	142
6.2.3. <i>Técnicas</i>	143
6.2.4. <i>Aplicación y muestra</i>	144
6.3. Metodología investigación cualitativa	145
6.3.1. <i>Inmersión inicial</i>	146
6.3.2. <i>Preparación de campo</i>	147
6.3.3. <i>Técnicas</i>	148
6.3.4. <i>Aplicación y muestra</i>	149
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	151
7.1. Resultados estudio cuantitativo	151
7.1.1. <i>Condiciones en el ambiente de trabajo (AT)</i>	151
7.1.2. <i>Carga de trabajo (CargaT)</i>	153
7.1.3. <i>Control de trabajo (ControlT)</i>	155
7.1.4. <i>Jornadas de trabajo y rotación de turnos (JT)</i>	156
7.1.5. <i>Interferencia en la relación trabajo-familia (TF)</i>	158
7.1.6. <i>Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo (LN)</i>	159
7.1.7. <i>Violencia laboral (VL)</i>	161
7.1.8. <i>Correlaciones</i>	162
7.2. Resultados estudio cualitativo	164
7.2.1. <i>Condiciones en el ambiente de trabajo</i>	164
7.2.2. <i>Carga de trabajo</i>	169
7.2.3. <i>Falta de control sobre el trabajo</i>	171
7.2.4. <i>Jornada de trabajo y rotación de turnos</i>	173
7.2.5. <i>Interferencia en la relación trabajo-familia</i>	174
7.2.6. <i>Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo</i>	175

<b>7.2.7. Violencia laboral</b>	180
<b>CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN</b>	184
<b>Discusión</b>	184
<b>Conclusiones</b>	185
<b>REFERENCIAS</b>	187
<b>ANEXOS</b>	195
<b>ANEXO A. Cuestionario con escala de Likert</b>	195
<b>ANEXO B. Entrevista semi estructurada</b>	196

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Conjunto de características principales del líder</i> .....	20
Tabla 2. <i>Sujetos en el objeto de investigación</i> .....	139
Tabla 3. <i>Elementos de la inmersión al campo de estudio</i> .....	142
Tabla 4. <i>Campo de trabajo</i> .....	143
Tabla 5. <i>Escala de Likert</i> .....	143
Tabla 6. <i>Elementos de la inmersión al campo de estudio</i> .....	147
Tabla 7. <i>Campo de trabajo</i> .....	148
Tabla 8. <i>Estadísticos para las condiciones en el AT</i> .....	152
Tabla 9. <i>Resultados de la prueba KS para las condiciones en el AT</i> .....	153
Tabla 10. <i>Estadísticos para la CargaT</i> .....	153
Tabla 11. <i>Resultados de la prueba KS para la CargaT</i> .....	154
Tabla 12. <i>Estadísticos para el ControlT</i> .....	155
Tabla 13. <i>Resultados de la prueba KS para ControlT</i> .....	156
Tabla 14. <i>Estadísticos para la JT</i> .....	156
Tabla 15. <i>Resultados de la prueba KS para JT</i> .....	157
Tabla 16. <i>Estadísticos para la inferencia en la relación TF</i> .....	158
Tabla 17. <i>Resultados de la prueba KS para la inferencia en la relación TF</i> .....	159
Tabla 18. <i>Estadísticos para LN</i> .....	159
Tabla 19. <i>Resultados de la prueba KS para LN</i> .....	160
Tabla 20. <i>Estadísticos para VL</i> .....	161
Tabla 21. <i>Resultados de la prueba KS para VL</i> .....	162
Tabla 22. <i>Correlación AT y ControlT</i> .....	162
Tabla 23. <i>Correlación LN y VL</i> .....	163
Tabla 24. <i>Correlación LN y nivel de estudios</i> .....	164

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Clasificación del poder.....	25
<i>Figura 2.</i> Rejilla gerencial .....	28
<i>Figura 3.</i> Matriz de Hersey y Blanchard.....	31
<i>Figura 4.</i> Estilos de liderazgo.....	31
<i>Figura 5.</i> Modelo de los cinco grandes .....	41
<i>Figura 6.</i> Los factores psicosociales en el trabajo .....	61
<i>Figura 7.</i> Tipos factores psicosociales .....	68
<i>Figura 8.</i> Enfoques de análisis de los efectos de los riesgos psicosociales .....	76
<i>Figura 9.</i> Tipos de riesgos psicosociales .....	78
<i>Figura 10.</i> Elementos estresores en el contexto laboral .....	104
<i>Figura 11.</i> Niveles de actuación de la norma.....	115
<i>Figura 12.</i> Fuerzas competitivas de Porter .....	129
<i>Figura 13.</i> Ejes de investigación .....	136
<i>Figura 14.</i> Metodología .....	137
<i>Figura 15.</i> Objeto y universo de estudio .....	138
<i>Figura 16.</i> Cronograma de actividades .....	140
<i>Figura 17.</i> Metodología investigación cuantitativa .....	141
<i>Figura 18.</i> Detalle de técnicas de investigación de jefaturas y subordinados .....	144
<i>Figura 19.</i> Detalle de técnicas de investigación de seguridad e higiene.....	144
<i>Figura 20.</i> Fórmula para determinar el muestreo.....	145
<i>Figura 21.</i> Muestreo probabilístico.....	145
<i>Figura 22.</i> Metodología investigación cualitativa.....	146
<i>Figura 23.</i> Detalle de técnicas de investigación de jefaturas y subordinados .....	149
<i>Figura 24.</i> Detalle de técnicas de investigación de seguridad e higiene.....	149
<i>Figura 25.</i> Histograma de las condiciones en el AT.....	152
<i>Figura 26.</i> Histograma de CargaT.....	154
<i>Figura 27.</i> Histograma de ControlT.....	155
<i>Figura 28.</i> Histograma de JT.....	157

*Figura 29.* Histograma de la inferencia en la relación TF..... 158  
*Figura 30.* Histograma de LN ..... 160  
*Figura 31.* Histograma de VL ..... 161

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema de investigación

Entendiendo que el ser humano es el medio de trabajo con mayor fuerza en las labores de una organización, velar por la preservación de su calidad de vida se vuelve un trabajo de la misma, ya que las personas pasan entre 80% y 90% de su tiempo en el trabajo, en este sentido prevenir la formación de riesgos psicosociales en su ámbito laboral es fundamental en la calidad.

Dentro de la trayectoria como profesionalista del autor, este se ha encontrado con jefes cuyo trato y orientación ha traído experiencias llenas de aprendizaje y crecimiento tanto profesional como personal, pero también han existido ocasiones en los que la relación laboral es extremadamente difícil específicamente por los tratos y los modos con los que el jefe se desempeña.

Parte de lo que motiva esta investigación es que muchas veces en las compañías se puede encontrar con excelentes profesionalistas que aportan todo su conocimiento y experiencia al puesto y a la empresa pero que repentinamente deciden abandonar sus labores y renunciar. Los filtros de salida en el departamento de recursos humanos permiten reconocer elementos como el nivel de sueldo, los horarios, la jornada, la rotación de turnos, el plan de carrera entre otros como posibles factores de abandono del trabajo, sin embargo, el factor liderazgo es un factor que se aborda poco o nada, así como su interacción con todos los demás que integran el sistema del ambiente de trabajo.

El interés real se centra en conocer si el famoso dicho popular que dice que los empleados no le renuncian a una empresa, sino a su jefe, aplica en los casos donde estos factores en el trabajo pudieran verse afectados por el tipo de liderazgo establecido en la organización, es decir, saber si la alta rotación de personal, la fuga de conocimiento y la pérdida de la competitividad de las compañías, se debe a que los empleados se ven afectados por el ambiente de trabajo de la compañía que se percibe como dañino, tóxico o estresante y que principalmente pudiese estar

determinando por la figura del jefe y cuyas responsabilidades ligadas a un puesto le confieren una investidura de líder, que poco se ejerce.

Analizar si la figura del líder tiene una relación con los riesgos psicosociales, tanto por la posición que desempeña, como con su estilo de liderazgo, su nivel de consideración o posible participación en la prevención, detección o incluso su fomento, es parte de lo que busca esta investigación, así mismo determinar con ello como se ve afectada la competitividad de la compañía.

Es importante no confundir el papel del directivo con el del líder, Kotter (1990) definió al directivo como quien procura prever y controlar mediante la definición de objetivos, la planificación de recursos, el seguimiento de resultados y la resolución de problemas, complementando Vadillo (2013) lo reconoce como aquel que administra y tiene la necesidad de mantener el control y asegurar que las actividades se lleven a cabo. Por su parte, la definición etimológica de líder nos remite a la palabra sajona *to lead*: Guiar, dirigir, Sánchez (2010) mencionó que en una organización es la persona más influyente en los procesos con los mejores resultados, sin embargo, Yukl (2008) lo definió como aquel que *“influye sobre otros para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación, tomando en cuenta el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes”* (p. 8).

A lo largo del tiempo muchos han sido los autores que han investigado y trabajado conceptos de liderazgo, la clara orientación a considerar solo ciertos elementos en el análisis de las variables que determinan el liderazgo ha generado que no se haya podido establecer en una definición precisa y genérica este concepto, siendo así que la figura que representa el líder se destaca de manera general por la posibilidad de ejercer su poder e influencia hacia otras personas

Tomando como referencia dichas definiciones, los enfoques del liderazgo según Parry y Bryman (2006) se han dividido en cuatro categorías; la más reciente trata de un liderazgo compartido para desarrollar al personal en lugar de dirigirlo, incluye: Liderazgo transaccional, transformacional, carismático y visionario. El primer enfoque de liderazgo fue la teoría de los rasgos que parten de la suposición de que

*los líderes nacen, no se hacen*; enfocándose en estudiar la personalidad, medir patrones de conducta y características personales que dan lugar al líder; lo cual apoyó a discernir qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo. La teoría de conducta según Yukl (2008), Robbins y Judge (2009), Koontz, Weihrich y Cannice (2012) reconocieron los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor, centrando la atención en lo que hace el líder y cómo lo hace, es decir, sobre su comportamiento, que incluye el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal, enfocados al poder o la influencia que ejercen sobre sus seguidores. Lewin fue pionero al argumentar sobre el uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen, se enfocó en los intercambios de poder para influir en subordinados, pares y superiores. La teoría situacional según Yukl (2008) estableció que ciertas conductas son efectivas en algunas situaciones, no siendo las mismas óptimas en otras por lo que los líderes deben adaptarse a su rol, las condiciones y demandas de la situación.

Para efectos de esta investigación se entiende por líder a aquella persona que en virtud de sus habilidades y personalidad se dirige con carisma para influir en otras personas, motivarlos, inspirarlos y animarlos a alcanzar los objetivos, no solamente trabajará en delegar las tareas sino participará activamente con sus seguidores para trascender a las necesidades personales y alcanzar en conjunto los objetivos organizacionales.

Gil-Monte (2012) definió los factores de riesgo psicosocial como *“situaciones presentes en condiciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el puesto, la naturaleza de la tarea y con el entorno; que afectan el desempeño del trabajo e incluso la salud de los empleados”* (p.5). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1986 fue pionera al reconocer la existencia de los riesgos psicosociales en su documento *Los factores psicosociales en el trabajo: Conocimiento y control* donde los definió como:

“Interacciones entre el trabajo, el 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”. (p.5)

A partir de la publicación de este documento, el mundo presta atención a dichos factores, por ejemplo, para cumplir con el objetivo Europa 2020, los Estados miembros buscan el fomento del empleo y la mejora de las condiciones de trabajo; desde el 2004 han firmado acuerdos sobre el estrés, acoso y la violencia en el trabajo a partir de lo cual reconocen su importancia. En su informe *Los riesgos psicosociales en Europa: Prevalencia y estrategias para la prevención*, realizado por la *European Union for occupational safety and health agency* (EU-OSHA) se presenta información sobre la prevalencia de estos riesgos en los trabajadores, la relación que tienen con el bienestar y señaló las medidas que adoptan las compañías para combatirlos. (EU-OSHA, 2014)

En México, el PROY-NOM-035-STPS-2016, Diario Oficial de la Federación (DOF, 2016) describió como el Gobierno Federal con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 estableció alcanzar un país próspero que promueva el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica como una de las metas nacionales; en congruencia la Secretaría del Trabajo y Prevención Social (STPS) en el artículo tres del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, DOF (2014) definió a los riesgos como *“aquéllos que pueden provocar trastornos de ansiedad, estrés grave y adaptación, derivado de la naturaleza del puesto, la jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos o actos de violencia laboral”* (p. 2), en especial cuando se producen bajo exigencias o cuando las actividades superan las capacidades, competencias y habilidades de los trabajadores. La Norma Oficial mexicana NOM-035-STPS-2018 publicada el 23 de octubre del 2018 ha fortalecido el marco jurídico en esta materia pues es uno de los esfuerzos más representativos para normar la actuación e intervención de las organizaciones en la prevención de estos riesgos.

Esta investigación reconoce como riesgo psicosocial los elementos presentes en el trabajo determinados por las condiciones de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional que sin ser autónomos son consecuencia de la acumulación y progreso de situaciones negativas que afectan a los trabajadores durante el transcurso del tiempo. Por la constante interacción y exposición que tienen los

trabajadores a dichos elementos negativos en cierto momento surge un desequilibrio entre las exigencias propias del trabajo y las expectativas, experiencias, cultura y situaciones personales que podrían implicar un riesgo a la salud y desestabilidad física y emocional.

Para poder dar respuesta a la incógnita de *¿Cómo afectan las características de la personalidad y la conducta del líder al trabajador en una relación de riesgo psicosocial?* se realizó esta investigación en una pequeña y mediana empresa (PYME) Queretana del sector de fabricación de papel y cartón, que cuenta con una planta dentro del *Eurobusiness Park* dedicada a proveer productos de empaque de la más alta calidad entre los que se pueden nombrar: Cajas, contenedores, rejillas, separadores, troquelados, entre otros. (ESK, 2019)

Hubo gran interés en analizar, cómo las características de la personalidad y la conducta de cada líder, basados en el liderazgo, otorgado por el puesto, pueden generar riesgos que afecten la calidad de vida de los trabajadores a su cargo, para establecer mecanismos que prevengan el desarrollo de riesgos psicosociales más allá de los aspectos técnicos de seguridad e Higiene; haciendo énfasis en la capacitación y sensibilización de directivos, gerentes, administrativos y supervisores entorno a dichos riesgos psicosociales.

## **1.2. Justificación**

Se viven tiempos difíciles en que los roles de los seres humanos en el ambiente laboral se complican en relación al tiempo del que se dispone, de los esfuerzos que se realizan para trasladarse de un lugar a otro, la competencia de los productos y servicios que es excesiva, la demanda de trabajo por parte de la población en el mundo que también lo es, todo lo cual ocasiona estrés que viene junto con la deshumanización donde el trato a la gente no es bueno y tiene consecuencias emocionales, psíquicas y físicas.

Hoy en día, es común escuchar que las situaciones laborales presentes en los centros de trabajo les exigen a los empleados cumplir con largas jornadas laborales teniendo pocos descansos, enfrentar situaciones de estrés agobiantes, trabajar en condiciones que imposibilitan su total desarrollo como ser humano y experimentar

constantes inferencias del trabajo con la familia. Ante estas situaciones muchos especialistas han concentrado sus estudios en la búsqueda de causas, variables y efectos que esto tiene en la calidad de vida de las personas, sin embargo, los enfoques solo han abarcado estas condiciones bajo la perspectiva de la motivación laboral no tomando en cuenta otros elementos que pudieran apoyar el fortalecimiento de su calidad de vida.

Es un hecho, que cada vez se presentan con mayor frecuencia patologías, enfermedades físicas y mentales que deterioran el rendimiento y la calidad de vida de las personas, ya sea por condiciones laborales insalubres o aspectos de seguridad e higiene no cubiertos que resultan en riesgos en el trabajo que atentan con la vida de las personas, pero, es hasta hace poco que los aspectos intangibles del trabajo han alertado por su recurrente presencia en situaciones de riesgo para los trabajadores motivo por el cual a nivel mundial se ha buscado trabajar en pro de la prevención de esta clase de riesgos.

Con la aprobación de la NOM-035-STPS-2018 existe apertura en las empresas para investigar los aspectos psicosociales laborales por lo que esta investigación busca que los resultados permitan fortalecer en primera instancia el proceso de reclutamiento y selección, estableciendo un programa de capacitación que permita la identificación y control de las características de la personalidad y conducta de los líderes que pueden generar riesgos psicosociales como herramienta que propicie la competitividad, seguridad, salud y satisfacción laboral como una herramienta para mejorar el entorno laboral al abordar estos riesgos y prevenirlos.

De la misma manera, se pretende que los aportes esperados de esta investigación generen un marco de apertura para que se fortalezca la investigación de estos riesgos psicosociales en nuestro país y se profundice en la relación que existe con el liderazgo. A diferencia de otros países como los de la Unión Europea donde esta problemática se aborda como parte de las estrategias políticas desde hace varios años, en México se está rezagado, pocas veces se habla del tema y no es tan relevante para los organismos públicos y privados.

Todo lo anterior permite que este tipo de investigación brinde a otros investigadores, tanto nacionales como extranjeros, la oportunidad de ampliar el conocimiento para que enriquezcan este tema que resulta tan nuevo en nuestro país y con ello, se proporcione herramientas para que la sociedad, los centros de trabajo y el gobierno aborden estos riesgos oportunamente.

### **1.3. Pregunta de investigación**

Una pregunta de investigación debe abordar el ¿Qué? ¿Por qué? y ¿Cómo? y orientar las respuestas a lo que se busca con la investigación. (Hernández, 2014).

La pregunta de esta investigación es:

¿Cómo afectan las características de la personalidad y la conducta del líder al trabajador en una relación de riesgo psicosocial en una PYME Queretana del sector de fabricación de papel y cartón?

## 2. ANTECEDENTES

Tamayo (2003) establece que la fundamentación teórica responde a cada hecho relacionado con las variables de la investigación, consiste en un proceso de inmersión, consulta profunda y exhaustiva del conocimiento disponible. (Hernández, 2014). La fundamentación teoría de esta investigación implica:

### 2.1. Liderazgo en la organización

El liderazgo y la dirección no son conceptos similares, el primero involucra otorgar dirección al trabajo en equipo, inspirar, enseñar con el ejemplo, mientras tanto la dirección se basa en los procesos y procedimientos, en el método administrativo. Robbins y Judge (2009) indican que los puestos gerenciales siempre vienen acompañados de cierto grado de autoridad, pero hay que reconocer que *“no todos los líderes son directivos, ni tampoco, todos los directivos son líderes”* (p. 386) por tanto definen al líder como quien establece la dirección a través de una visión para alinear e inspirar a los subordinados.

#### 2.1.1. Teoría de los rasgos

Fayol (1986) fue de los primeros en establecer que determinados rasgos de las personas se asocian específicamente al liderazgo. El objeto de estudio de este enfoque es la personalidad y los rasgos como patrones de conducta y características que dan lugar al líder.

#### 2.1.2. Teoría del estilo

Reconoce los estilos de liderazgo de acuerdo a lo que hace el líder y cómo lo hace con dos enfoques; el humanista con McGregor (1960) como máximo representante y el enfoque del poder y la influencia que explica el liderazgo desde los intercambios de poder. Los modelos más reconocidos incluyen: El liderazgo autocrático, participativo, liberal, la teoría intercambio líder-miembro, los trabajos de la Universidad de Ohio y de Michigan, así como la rejilla gerencial.

### **2.1.3. Teorías de contingencia**

Con el modelo de contingencia, el *camino a la meta* y la teoría de liderazgo situacional, plantea que el líder debe ser capaz de captar y anticipar las situaciones para ajustar su rol y su estilo de liderazgo. (Robbins y Judge, 2009).

### **2.1.4. Teorías del nuevo liderazgo**

Argumenta que los líderes deben desarrollar al personal y evitar dirigirlo. Son cuatro los estilos más reconocidos: Líder carismático, visionario, transaccional y transformacional. (Pantoja y Suarez, 2017; Sánchez, 2010; Bass, 1985).

## **2.2. Riesgos psicosociales**

Kalimo, El-Batawi y Cooper (1988) argumentan que este tipo de factores se desarrollan como resultado del proceso de interacción entre las condiciones de trabajo y las reacciones de los trabajadores. (Peiró, 1993 citado por Moreno y Báez, 2010). Entre las definiciones más aceptadas Pérez, Nogareda, Martín y Sancho (2010) los definen como *“las condiciones presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar el bienestar, la salud del trabajador”*.

### **2.2.1. Tipos de factores psicosociales**

Los factores psicosociales son condiciones presentes en cualquier organización que pueden afectar positiva o negativamente el desempeño y la salud del trabajador. Los factores psicosociales de riesgo son aquellos hechos o acontecimientos disfuncionales y con alta probabilidad de afectar negativamente a la salud del trabajador; acorde a Peiró (1993) citado por Moreno y Báez (2010) actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral.

Los riesgos psicosociales también tienen una alta probabilidad de afectar negativamente al trabajador, sin embargo, su principal diferencia radica en que el impacto a la salud puede llegar a ser agravante y crónico si no se atiende. Para efectos de esta investigación al referirse a riesgos psicosociales se toman los términos de factores psicosociales de riesgo y los riesgos psicosociales.

### **2.2.2. Tipos de riesgos**

Los tipos básicos de riesgos psicosociales reconocidos en el contexto laboral son: El ambiente de trabajo, la carga, la falta de control sobre las labores, las jornadas y la rotación de turnos cuando exceden lo establecido por la ley, la inferencia del trabajo en relación con la familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas y la violencia laboral, excluyéndose la violencia sexual.

### **2.2.3. Efectos de los riesgos psicosociales**

Algunos de los efectos más reconocidos en el bienestar físico y mental del trabajador a causa de los riesgos psicosociales son: El estrés laboral; el *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo; la depresión y las afectaciones conductuales como la inactividad física, el consumo excesivo de alcohol y tabaco, la mala alimentación y el sueño deficiente. (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000).

### **2.3. Competitividad y liderazgo**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener mayor rentabilidad en el mercado en base al perfeccionamiento de la estrecha relación que existe entre la innovación y el aprovechamiento de los recursos. Ser una empresa competitiva implica alcanzar niveles altos de productividad para otorgar la mayor satisfacción a los consumidores, el mejor aprovechamiento de los recursos y ligado a ello niveles altos de bienestar para la población.

*“La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”* (p. 163), así lo señaló Porter (1990). La competitividad implica establecer mecanismos de innovación, mejora de procesos y reducción de costos que permitan a la organización ofrecer una ventaja frente a los competidores, partiendo de la mejora continua en la calidad de bienes y servicios, el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos, así como saber utilizar los recursos eficientemente como clave para la productividad.

La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente, haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. La

empresa se debe diferenciar de la competencia tomando los elementos del ambiente externo como la globalización, políticas gubernamentales, condiciones sociales, entre otros para apropiárselos y adaptarlos a sus condiciones organizacionales ofreciendo así al cliente una diferenciación del producto o servicio y de manera interna eficiente productividad desencadenara altos niveles de bienestar para sus trabajadores.

El término competitividad puede ser ambiguo dependiendo del enfoque con el cual se pretenda analizar, en función de su relación con la empresa y los territorios, la competitividad va de la mano de proveer mejores condiciones de vida a los miembros de la sociedad a través de satisfacer sus necesidades personales por medio de la compañía que se hace valer de la competencia entre organizaciones para alcanzar y superar su cuota de mercado, permitiendo con ello proveer de bienestar a sus trabajadores, así lo detallo Huber y Mungaray (2017).

La competitividad es la *“posibilidad que tienen los individuos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente; determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado”* (p.161), así lo expresó Ibarra, González y Demuner (2017) confirmando la definición dada por Labarca (2007).

La competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el grado en el cual una nación alcanza un nivel de productividad de bienes y servicios, con el que satisfacen la prueba de mercados internacionales, manteniendo o expandiendo simultáneamente el ingreso real de los ciudadanos, así lo enfatizó el *World Economic Forum WEF* (2018). Se centra en la productividad porque produce un incremento de los ingresos y va encaminado a proporcionar bienestar a los individuos al beneficiarse del crecimiento económico y contar con los medios para satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y de autorrealización en última instancia, es decir, de su calidad de vida.

### **2.3.1. La influencia de la competitividad en el liderazgo**

El ambiente institucional y macroeconómico de un país tiene que ser estable, transmitir confianza, atraer capitales, tecnología, y contar con un ambiente nacional que permita absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico por tanto, con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el WEF presenta en forma anual, *The Global Competitiveness Report* (GCR) con 12 pilares de la competitividad divididos en 3 ramas principales. (WEF, 2018)

La primera rama se centra en la satisfacción de los requerimientos básicos de la población que incluyen: Entorno institucional, que es el marco regulatorio legal que va de reglas de operación hasta las políticas gubernamentales centrados en la transparencia para la sana competitividad; Infraestructura, para evaluar los recursos materiales de cada país en torno a medios de comunicación, transporte, energía, entre otros; Ambiente macroeconómico, que es relacionado estrechamente con el funcionamiento de las políticas gubernamentales, la inflación, el nivel de deuda externa, producto interno bruto entre otras variables macroeconómicas que determinan si existen elementos en el gobierno que afecten o frenen la competitividad y Salud y Educación primaria, que se relaciona con las condiciones de salud presentes en la población, los indicadores de riesgos por enfermedades y el nivel de acceso a los servicios públicos de salud y educación. (WEF, 2018)

La segunda rama de competitividad analizada son los potenciadores de eficiencia que incluyen: Educación superior y especializada, incluye la tasa de matriculación a niveles de educación superior y el grado de capacitación que tienen los trabajadores de la región como determinante de la ventaja competitiva; Eficiencia de los mercados que va de la mano de las condiciones del ambiente macroeconómico ya que profundiza en la sofisticación que tienen los compradores al seleccionar productos y servicios, pero también mide la accesibilidad que existe para proveer como compañía al mercado tanto en la parte de impuestos o restricciones como del nivel de burocracia; Eficiencia del mercado laboral que se

centra en las condiciones laborales que se ofrece a los individuos desde el reconocimiento, la promoción, la igualdad, el nivel de salarios, el ambiente de trabajo, el aseguramiento de los derechos del trabajador, seguridad laboral, entre otros; Mercado financiero para medir la transparencia en acceder a la información financiera y contable, la estabilidad de la economía, el financiamiento y el acceso a programas de apoyo económico, así como la facilidad para atraer la inversión nacional y extranjera; la Adopción tecnológica que es el grado de aceptación y acercamiento a nuevas tecnologías por parte del mercado para aumentar la productividad y la competitividad y el Tamaño del mercado para determinar a cuantos clientes internos se puede acceder y el potencial acercamiento que se puede tener a mercados externos por medio de la exportación y la adaptación de las formas de producción para reducir costos y favorecer la competitividad, así lo resaltó la WEF (2018).

Por último, la rama de la innovación y sofisticación determinada que implica en primera instancia, la sofisticación de los negocios como fortaleza del mercado para interconectar a los miembros de la cadena de suministro y los socios comerciales catalizando la competitividad y la Innovación como motor para el desarrollo de productos y servicios a través de la inversión pública y privada en investigación y desarrollo (I+D) para disponer de redes de colaboración entre las universidades, científicos cualificados y empresas privadas con el objetivo de crear e impulsar estas nuevas tecnologías, así lo subrayo Cann (2016).

Considerando la rivalidad que puede ocurrir entre compañías para alcanzar mayor participación del mercado y mayor acceso a recursos, es entendible que estas se vean obligadas a estar constantemente perfeccionándose y haciendo uso de sus ventajas competitivas para asegurar su supervivencia y en el mejor de los casos el éxito por tanto decir que *“La competitividad es un motor que impulsa a las empresas a traspasar las fronteras del mercado local y consolidarse en mercados externos, cuyo beneficio se traduce en alcanzar altos niveles de rentabilidad y mantener una posición destacada en su sector”* (p. 236), que así subrayo Flores, Ortega y Suarez (2010, p. 10) citados por Otero y Taddei (2018) hace un referente

importante en que siempre debe estar el esfuerzo latente en alcanzar mercados internacionales donde existan necesidades no satisfechas o mercados no explorados.

Los activos intangibles relacionados con el conocimiento y la información anteriormente carecían de criterios para incluirlos en el análisis económico de la competitividad por su naturaleza y la dificultad para definir el valor con el que afectaban a las organizaciones, a pesar de ello, por la estrecha relación que existe entre la presencia de ventajas competitivas, la reducción de costos y la innovación tecnológica asociadas al *know how* de los trabajadores, resulta difícil analizar los factores económicos sin los elementos intangibles, así lo destacó Fuentes, Osorio y Mungaray (2016).

Dirección General de Bibliotecas UFG

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

#### 3.1. El liderazgo en la organización

A lo largo del tiempo muchos han sido los autores que han investigado y trabajado conceptos de liderazgo desde los enfoques de los rasgos, los estilos, la situación o algunos más recientes respecto al grado de consideración para con sus subordinados, sin embargo, por la clara orientación a considerar solo ciertos elementos en su búsqueda, la figura que representa el líder se realza por su poder e influencia hacia otras personas lo que no ha podido establecer en una definición precisa de este concepto.

Dentro de la literatura múltiples obras buscan establecer una similitud entre la posición de un directivo con la de un líder argumentando que al ambos cumplir con los objetivos deben cubrir el mismo papel sin embargo un ejecutivo es alguien que en virtud de su posición influye en el funcionamiento de la compañía por el hecho de ejercer un trabajo mental y que a diferencia de cualquier otra persona puede resolverlo de la mejor manera, así lo explicó Drucker (2018), lo que implica una gran cantidad de debates dentro de la literatura científica que establecen necesario diferenciar entre estos conceptos de liderazgo y dirección y sobre todo mantener una clara referencia de lo que es el liderazgo por sí mismo.

Bennis y Nanus (1985, 1997) citados por Brito (2016) identifican algunos mitos acerca del liderazgo entre las que destaca que se considera una rara habilidad con la que se nace, que todos los líderes tienen que ser carismáticos, que el liderazgo solo puede desempeñarlo las personas en posiciones de alta dirección, que implica controlar, dirigir y manipular y que el único valor que aporta a la organización es aumentar los ingresos para los accionistas.

Los directivos y gerentes deben convertirse en agentes de cambio para la consecución de los objetivos comunes, es decir, convertir todas las acciones individuales en movimientos colectivos que no solo respondan a las necesidades de las compañías, sino que también satisfagan las inquietudes individuales de cada persona que la integre, así lo resaltó Ramírez (2012). Se reconoce de esta manera que un líder debe ser alguien con quien la gente se sienta cómoda estando cerca,

que, si bien puede desempeñarse como un excelente gerente, también cuenta con las capacidades, personalidad y carácter para que las personas lo acepten, Luthe (2006) citado por Ramírez (2012) menciona al respecto que:

“La tarea de guiar a otros hombres, de señalarles el camino, no es fácil. No se trata únicamente de emitir órdenes bajo las cuales los subordinados se tienen que regir, sino de desarrollar el arte de delegar la tarea de hacerse a sí mismos”. (p.5)

El liderazgo y la gerencia no son conceptos similares, el primero involucra otorgar dirección al trabajo en equipo, inspirar, enseñar con el ejemplo, entre otros, mientras tanto la gerencia o dirección se basa en los procesos y procedimientos, da especial atención al método administrativo y las buenas prácticas de la administración. Acorde a Robbins y Judge (2009) por las funciones que se deben cubrir dentro de las organizaciones, los puestos gerenciales siempre vienen acompañados de cierto grado de autoridad que es formalmente reconocida, lo que les permite a las personas desempeñarse como líderes, aunque hay que reconocer que *“no todos los líderes son directivos, ni tampoco, todos los directivos son líderes”* (p. 386), el hecho de que estas personas cuentan con una posición gerencial no quiere decir que sean líderes y que vayan a ser capaces de influir en sus subordinados para lograr los objetivos. Ocupar una posición privilegiada implicaría que la mayoría de los gerentes pueden ser ejecutivos, pero habrá personas que estén en una jerarquía menor y lo sean por ser trabajadores cerebrales en relación a que son capaces de influir en sus subordinados para lograr los objetivos, así lo enfatizó Drucker (2018).

La intensidad de los cambios que piden los mercados y la competencia mundial para adaptarse a los requerimientos de los clientes derivados de las exigencias propias de la globalización, han obligado a las organizaciones a establecer nuevos enfoques en sus operaciones y buscar administrar eficazmente los recursos con los que cuentan tomando con ello como referencia el correcto aprovechamiento del capital humano de trabajo por medio un liderazgo compartido, así lo señaló Ramírez (2012).

Robbins y Judge (2009) definen al líder como quien establece la dirección a través de una visión para alinear e inspirar a los subordinados, implica la habilidad

de influir en un grupo hacia el logro de esa visión y para que superen los obstáculos. Lo que lo distingue de un directivo es que la influencia puede ser informal, es decir, no se basa en la autoridad otorgada por un puesto sino se da de forma independiente a la estructura organizacional, dependen en mayor medida de la consideración que tienen los subordinados del líder.

El líder es la persona con mayor influencia en la compañía que tiene la capacidad de influir en otros para motivarlos y guiarlos por medio del carisma en dirección de alcanzar los objetivos personales a través de la consecución de los objetivos organizacionales, ayudándolos a estimular, despertar e inspirar para superar la situación actual con imágenes claras y convincentes que inspiren entusiasmo, así lo subraya Sánchez (2010).

Por otra parte, Koontz et al. (2012) mencionan que lo primordial del liderazgo es la disposición de las personas a seguir al líder, esto incluye la motivación como medio para incitar y desarrollar los deseos, anhelos y necesidades para entender lo que las personas quieren y por qué. Específicamente detallan también el concepto de influencia, fervor y confianza para que las personas participen con entusiasmo en el logro de los objetivos del grupo, al observar que estos los apoyaran en el logro de sus objetivos personales y reflejen su capacidad y experiencia técnica para alcanzar el máximo nivel de resultados.

Para ejercer la posición de líder se requiere hacer uso del poder con eficacia y de manera responsable, pero también comprender y ser consciente de la motivación de las personas para crear medios para obtener las respuestas deseadas acorde a cada situación, inspirarlos a alcanzar su máximo potencial al grado de generar un sentimiento de confianza e incluso devoción y desarrollar climas adecuados para hacer que las personas respondan siempre de la mejor manera. Los mejores ejemplos de liderazgo provienen de situaciones críticas, de declive, que auguran una catástrofe.

Buono y Bowditch (1989) citado por García Solarte (2015) también ahondan en el concepto de influencias y definen el liderazgo como un esfuerzo para influir en el comportamiento de los demás y que se logren los objetivos organizacionales,

individuales o personales. Al respecto, MacGregor (1978) mencionado por Ganga y Navarrete (2013) reafirma que, al ser un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores, los líderes también resultan afectados pues modifican sus conductas en base al apoyo o resistencia por parte de los subordinados y las condiciones que se presenten en el ambiente como los elementos sociales o los procesos establecidos, volviéndose un proceso compartido que tiene una serie de elementos, tales como: Influencia, líderes y seguidores, personas, cambio y objetivos organizacionales, capacidad, voluntad, valores y normas, así como las condiciones situacionales.

Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961) citados por Manosalvas, Manosalvas, Paredes y Chafla (2017) al respecto lo definen como la *“influencia personal ejercida en una situación y dirigida –mediante el proceso de comunicación– a conseguir una o varias metas particulares”* (p.107). Hersey, Blanchard y Johnson (1998) refuerzan diciendo que *“el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”* (p. 99) definición que se adopta para la esta investigación por ser la más ajustada, de acuerdo con el propósito de la misma.

Es notable que las primeras definiciones de liderazgo argumentaban que era ejercido por personas con ciertas características de personalidad, conceptos más recientes comparten la idea del ejercicio de una influencia y que por tanto para que exista un líder debe haber seguidores, a su vez que la situación que compartan debe permitir la retroalimentación para volver el proceso del liderazgo, un proceso compartido que permita a todos los individuos alcanzar sus objetivos personales de la mano del logro de los objetivos organizacionales.

Para efectos de esta investigación se entenderá por líder a aquella persona que en virtud de sus habilidades y personalidad se dirige con carisma para influir en otras personas, motivarlos, inspirarlos y animarlos a alcanzar los objetivos, no solamente implica que trabaje en delegar las tareas sino participará activamente con sus seguidores para trascender a las necesidades personales y alcanzar en conjunto los objetivos organizacionales.

### **3.1.1. Características principales de un líder**

Si bien diversos autores han definido bajo el contexto y enfoque de la teoría de los rasgos, las principales características observadas en los líderes, aún existe una variedad muy amplia de cualidades que lo definen, lo que hace muy extenso su conocimiento. Pantoja y Suarez (2017) se dieron a la tarea de recopilar un conjunto de características tomando como referencia a autores como Estrada (2007) que presenta una agrupación basada entre capacidades, habilidades y conocimientos que son complementarias, Ruiz (2014) que define 14 características principales que todo líder debe poseer y que a pesar de ser ponderadas todas deben estar presentes para que pueda haber liderazgo y Watts y Corrie (2013) quienes en su trabajo más reciente proponen un modelo denominado *líder, aprende y crece*. La tabla 1 resume algunas de estas características. (Pantoja & Suarez, 2017)

Como resultado de sus investigaciones Ulrich (2012) citado por Capa Benítez, Benítez Narváez y Capa Benítez (2018) propone cinco reglas que los líderes efectivos deben seguir: Formar el futuro, Hacer que las cosas sucedan, Comprometer el talento de hoy, formar la próxima generación e invertir en sí mismo. Las investigaciones detallan una amplia gama de cualidades que debe reunir el líder entre ellos lealtad a la organización, capacidad para crear y liderar el cambio, Formador de equipos de trabajo, honestidad, compromiso e integridad, Innovación y creatividad, motivación para aprender, flexibilidad, habilidades de comunicación, Inteligencia emocional, mismos que se detallan en la tabla 1. Capa et al. (2018)

Tabla 1

*Conjunto de características principales del líder*

Estrada (2007)	Ruiz (2014)	Watts & Corrie (2013)
Capacidad de trabajo	Persona de acción	Acción
Compromiso	Cumplidor	Compromiso
Discernimiento	Capacidad de mando	Experiencia
Responsabilidad	Exigente	Disposición
Solucionar problemas	Gran negociador	Atender problemáticas
Actitud positiva	Convincente	Realidad
Enseñanza	Honestidad	Apreciación
Generosidad	Carismático	Desarrollo
Iniciativa	Contagia entusiasmo	Interés
Carisma	Coraje	Inspiración
Seguridad	Brillante	Guía
Valor	Visionario	Objetivos
Carácter	Coherente	Reflexión
Visión de futuro	Gran comunicador	Opciones
Focalización		Comunicación
Pasión		Escucha
Comunicación		Facultar
Escucha		Nuevos conocimientos
Relaciones interpersonales		
Autodisciplina		
Servicial		

Fuente: Elaboración Propia adaptado de Pantoja y Suarez (2017)

**3.1.2. El poder y el liderazgo**

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) el poder se define como *“la capacidad que tiene A para influir en B para que actúe acorde a sus demandas y deseos en una relación de dependencia”*, un postulado general implica que *“Entre mayor es la dependencia de B respecto de A, mayor poder tiene A sobre B”* (p.451). El poder siempre existe, pero la dependencia que hay entre las partes es lo que marcará el nivel de poder dentro de la relación ya que B podrá tener alternativas, pero si no las percibe o coloca mayor atención sobre aquellas que no controla, la parte sobre la que A tenga poder es la que definirá el poder sobre B también.

Los líderes usan el poder como un medio que facilita el alcanzar las metas grupales, se distingue del liderazgo porque este requiere influencia y compatibilidad de objetivos personales y organizacionales y el poder únicamente requiere dependencia. Se destacan dos tipos de poder dentro de la organización de acuerdo con Robbins y Judge (2009): Poder Formal y Personal. El poder formal se relaciona directamente con la autoridad que posea una persona dentro de la organización, si este se maneja bajo esquemas de amenazas, restricciones o violencia física que

genere miedo es poder coercitivo en cambio si las personas siguen las instrucciones porque les trae beneficios o premios es poder de recompensa. El poder legítimo, por último, es aquel que por la posición jerárquica que se tiene en la organización le otorga autoridad formal para tomar decisiones y estas puede desempeñarlas bajo coerción o recompensa.

El poder personal al que hacen referencia Robbins y Judge (2009) nace de las características, habilidades y personalidad de un individuo, no requieren de una posición en una compañía para poderlo desempeñar, al contrario, se ligan directamente a la experiencia y el respeto que los demás le tengan. Poder experto es una de las fuentes más poderosas de influencia y poder, es resultado de la experiencia, aptitudes y conocimientos especiales. El poder referente se basa en las características personales que alguien tenga y por las cuales puede influir en los demás al resultar estas deseables o de admiración para esa persona, es decir, el deseo de ser como A genera dependencia en B por su carisma. Del poder formal y personal los más eficaces son el Poder Experto y el Referente al relacionarse directamente con la satisfacción de los empleados, el compromiso y desempeño organizacional por destacar el carisma y la aproximación personal como fuentes de influencia positiva. (Robbins & Judge, 2009)

Contreras y Castro (2013) tomando como referencia a Huxham y Beech (2008) destacan que el poder puede provenir de 3 macro niveles y un micro nivel. En los macro niveles se distingue la necesidad de mantener desequilibrios en la organización para que se otorgue más poder a algunos elementos que a otros, el primer macro nivel reitera la necesidad de tener acceso restringido a la información y el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades solo para algunos cuantos elementos, por otra parte el siguiente macro nivel destaca que las actividades deben de concentrarse de acuerdo a las capacidades de cada persona por lo que la toma de decisiones estratégicas y el poder para sancionar o remunerar es exclusivo de ciertos elementos, por tanto el ultimo macro nivel identifica la posición del sujeto en la organización centrando su fuente de poder en el poder legítimo. El micro nivel

acorde a Contreras y Castro (2013) es el que se basa en las relaciones informales, es un poder personal y referente que se da entre los diversos actores.

El liderazgo formal lo reconocen Viloría, Pedraza, Cuesta y Pérez (2016) como un poder perteneciente a la propia de la estructura de la empresa determinado por los roles y funciones de cada individuo a diferencia del liderazgo informal que se define como un poder relacionado con los grupos informales dentro de la organización que determinan en gran medida el clima y la productividad de la misma por las relaciones personales entre los miembros dadas en el margen de los valores, personalidades y demás elementos propios de cada individuo. El liderazgo formal es propio del organigrama de la empresa, mientras que el liderazgo informal es producto de las relaciones espontáneas entre los empleados. (Powell & García, 2006; Ruiz, 2007; Zapata, 2008 tomado de Viloría et al. 2016).

El poder enmarcado en estos dos tipos de liderazgo citados por Meliá, Oliver y Tomas (1993) en Viloría et al. (2016) incluyen para el liderazgo formal el poder legítimo, coercitivo y de recompensa y para el liderazgo informal incluye los poderes referente y experto, aunque existe un poder general en ambas dimensiones que afecta el comportamiento organizacional y determinan nuevos roles para los integrantes del sistema formal.

Para Robbins y Judge (2009) nueve son las tácticas con las que cuentan los individuos para influir en sus subordinados, pares y superiores. El uso de ellas por separado puede ser bueno, pero en conjunto incrementan la probabilidad de éxito ante una situación de influencia o dependencia, sin demeritar que la cultura organizacional determina la táctica a emplear más apropiada. En primer lugar se tiene la Legitimidad que se liga directamente a imponer peticiones con base en el puesto que se desempeña, la Persuasión racional basada en presentar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos, el imponer presión y la coalición argumentando que otros están de acuerdo para usarlos como medio de persuasión, son tácticas duras que hacen énfasis en el poder formal, por otra parte la Consulta con el equipo para motivar y apoyar el objetivo, el Intercambio que tiene como base las recompensas, el apelar a lo personal o la amistad es eficaz cuando se trata de

influir en los pares y el congraciarse con halagos o elogios funciona cuando se quiere influir en los subordinados basados en el carisma.

### **3.1.3. Teoría de los rasgos**

Se originan a principios del siglo XX centrandose su objeto de estudio en la personalidad y los rasgos como patrones de conducta y características que dan lugar al líder, dentro de los cuales destacan las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias. Parte del supuesto de que *los líderes nacen, no se hacen* porque los rasgos de la personalidad no cambian en los individuos sino únicamente entre ellos.

Fayol (1986) citado por García Solarte (2015) fue de los primeros en establecer que determinados rasgos de las personas se asocian específicamente al liderazgo, a pesar de que explícitamente no habló al respecto, sí enmarcó en sus estudios de la capacidad técnica y capacidad administrativa para la presentación de resultados, el primer enfoque de los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Hoy en día, los rasgos más representativos asociados a este enfoque según Jones y George (2010) citados por García Solarte (2015) son: Inteligencia, el conocimiento y la experiencia, dominio y confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad, y madurez.

Para corroborar estas teorías se realizaron diversos estudios para analizar las características que tienen los líderes, autores como Stogdill y Mann fueron grandes representantes de ello, aunque la mayoría de sus investigaciones se llevaron a cabo en ambientes informales lo que complicaba afirmar que existiera una relación entre las características de la personalidad y el liderazgo.

La lista de los potenciales rasgos o características cada vez es más amplia y aun en nuestros días no es fácil definir características universales para distinguir al líder, a pesar de esto, el enfoque de los rasgos nos permite validar con un poco más de precisión que persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo.

### **3.1.4. Teoría del estilo (centrado en la conducta del líder)**

Su auge surge a finales de los años 40 y continúa hasta finales de los años 60, la primicia de este enfoque se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo

a su labor, es decir en lo que hace el líder y cómo lo hace, en otras palabras, sobre su comportamiento. La intención era validar si existía algún patrón o tendencia que demostrara como es que un individuo podía lograr influir en otros o en un grupo. Lewin (1951) citado por García Solarte (2015) fue pionero al definir que el liderazgo surge del “*uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen*” (p.63).

#### *Enfoque humanista*

Es un enfoque orientado exclusivamente a las personas derivado de que gracias a los seguidores es que el líder existe, a su vez que la interacción de ambos es lo que permite que el liderazgo puede practicarse.

McGregor (1960) referenciado por Ganga y Navarrete (2013) es uno de los más grandes representantes de este enfoque al elaborar una teoría con dos culturas organizacionales marcadamente diferentes; la primera conocida como estilo X que habla de las tareas y la dirección basados en los resultados, es rígido y estricto y exige supervisión; mientras que el estilo Y, que incluye conceptos como el *empowerment*, da importancia a la motivación de las personas en el contexto laboral y otorga parcialmente el control a los colaboradores para que tomen las riendas de sus actividades y potencien sus resultados.

#### *Enfoque del poder y la influencia*

Explica el liderazgo desde los intercambios de poder; entendiéndose por poder, aquel formalmente otorgado por la estructura de la organización y que le permite al líder influir en los subordinados, pares, superiores y personas externas. Acorde a Ganga y Navarrete (2013) citando a French y Raven (1959) por su parte, establecieron una clasificación del poder diferenciando cinco tipos que a su vez podían ser clasificados con base en los rasgos y estilos de la persona o por la posición que desempeñaban, la figura 1 muestra esta clasificación.

Figura 1. Clasificación del poder



Fuente: Elaboración Propia adaptado de Robbins y Judge (2009)

Liderazgo autocrático/ autoritario (Teorías clásicas): Es un líder que se caracteriza por ser inflexible, considerar que tiene la decisión final en cuanto a la toma de decisiones y establecimiento de todos los criterios, se entusiasma con dar órdenes y supervisar el cumplimiento, ejerce la motivación con base en un sistema de recompensa y castigos. Este líder impone su voluntad y espera el cumplimiento sin sujetarse a críticas o revisiones, gracias a su poder para obligar y sus habilidades para persuadir centraliza la autoridad, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. (Lewin, 1951 citado por García Solarte, 2015)

Liderazgo participativo / democrático (Teorías clásicas): Fomenta a los empleados y les permite participar en la toma de decisiones, procura que las personas asuman la responsabilidad de sus acciones y con ello los incentiva a decidir. Se caracteriza por ser un líder que tiene un alto nivel de consideración con sus empleados ya que sabe que para lograr las metas y los objetivos, estos deben sentirse motivados y entender cuál es su posición y como participan, A pesar de que otorga un alto nivel de delegación de autoridad, que permite la retroalimentación y fomenta el trabajo en equipo, este estilo de liderazgo no delega totalmente la responsabilidad en las personas ya que si pueden hacer aportaciones pero únicamente dentro del contexto del grupo, las decisiones a nivel directivo las sigue tomando el líder. (Lewin, 1951 citado por García Solarte, 2015)

Liderazgo laissez-faire (Teorías clásicas): Lewin (1951) citado por García Solarte (2015) menciona que es un estilo muy liberal el que adopta un líder dentro de esta categoría, en muchas de las ocasiones suele utilizar muy poco su poder ya que entrega total autonomía a los subordinados tanto para que lleven a cabo sus actividades como para la toma de decisiones y por consiguiente el logro de los objetivos. Permite que las metas y los medios para lograrlas sean una decisión de cada persona, la figura del líder se ve más como la de un facilitador que la de un motivador, razón por la cual en ocasiones es un estilo muy criticado ya que no se percibe la influencia y tampoco se hace uso del poder. Si bien, apoya las decisiones de las personas, aporta nuevos puntos de vista y enriquece la individualidad de cada elemento del grupo, también los capacita para que hagan todo o la mayoría de sus actividades lo que podría llevarlo a ser un estilo apático sin ayuda, sin motivación y sin control. Para Robbins y Judge (2009), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Teoría del intercambio líder-miembro: Es una teoría que marca de manera significativa la influencia del líder otorgado por el puesto dentro de un grupo de personas. Esencialmente expone que las relaciones que los líderes entablan con los seguidores cambian conforme pasa el tiempo y de igual manera se plantean de manera diferente de acuerdo a cada persona. Dentro de este contexto existirán *relaciones especiales* con cierto grupo de personas a las que el líder considera de alta confianza y que gozan de mayor influencia, autonomía y beneficios por su lealtad y compromiso.

En cuanto a esta relación entre el poder y el liderazgo, Yukl (1992) citado por García Solarte (2015) señala que, si bien el líder informal que respalda al grupo con su poder personal es más efectivo, no se descarta que el poder otorgado por la posición será eficaz dependiendo de la naturaleza de la organización, la tarea y los subordinados.

Los trabajos de la Universidad de Ohio: Robbins y Judge (2009) mencionan que el objetivo central de estos estudios era identificar las conductas desarrolladas por

los líderes dentro de un contexto organizacional. Los resultados de esta investigación se clasificaron en dos dimensiones de acuerdo a la orientación con la que se presentaban dichos comportamientos; la estructura de iniciación que involucraba estar totalmente apegado a la tarea y a la estructuración de las actividades y, por otro lado, la estructura de consideración donde el líder mostraba empatía a los sentimientos y necesidades de los seguidores.

Los aportes más importantes de estos estudios son el cuestionario para la descripción del comportamiento del líder desde la perspectiva de los subordinados *Leader behavior description questionnaire*, el *Supervisory behavior description*, y el *Leadership opinion questionnaire* que era contestado por el propio líder.

Adicional a ello, Yukl (2008) considera que el *Handbook of leadership* (Stogdill, 1974) es el trabajo que más impacto ha tenido sobre la investigación científica del liderazgo. En dicho estudio trabajó un segundo grupo de investigadores, entre los que destaca Fleishman, Hunt, Kerr, Schriesheim, Murphy, Stogdill y Korman, quienes analizaron que repercusiones tenían para las organizaciones cada uno de los tipos de liderazgo y cuyos resultados determinaron que había correlaciones entre la orientación a cada tipo de estructura, los resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos y los niveles de satisfacción percibidos por los empleados.

Los estudios de la Universidad de Michigan: Robbins y Judge (2009) mencionan que mantenían como punto medular el identificar las conductas de los líderes y el rendimiento de los equipos de trabajo, bajo el cual reconocieron dos dimensiones: Líderes orientados a la producción, únicamente se interesan por la tarea y los líderes orientados a las personas, buscan el desarrollo individual de cada empleado.

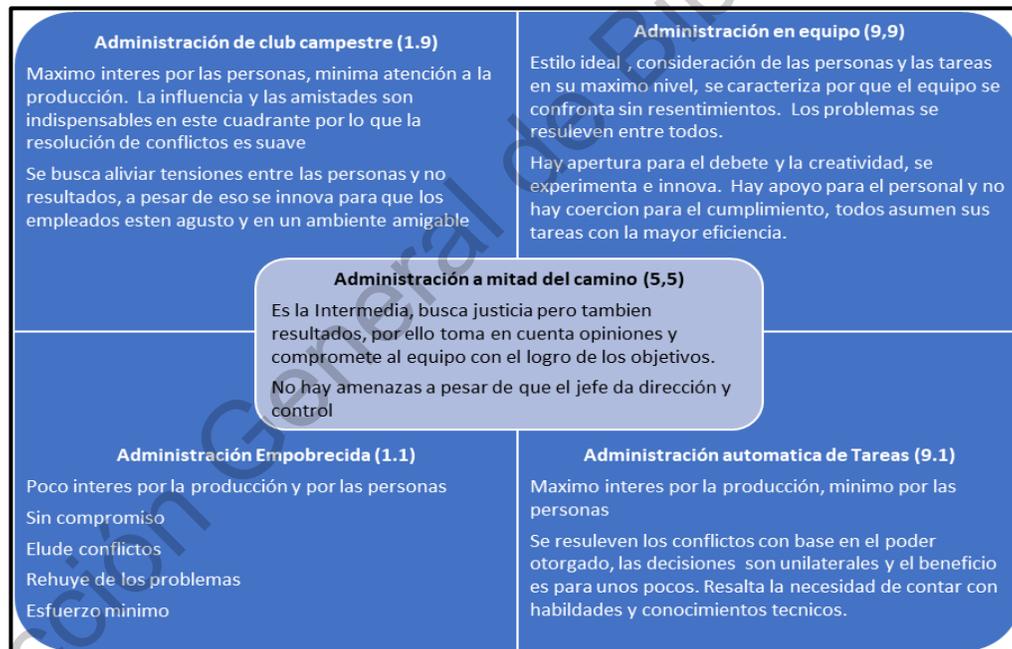
Este estudio al igual que el de Ohio reforzaba el análisis de los efectos del estilo de dirección, en las conductas y el rendimiento en el trabajo, pero, lo novedoso del mismo es que permitió detectar que el estilo de liderazgo centrado en la producción podría obtener mejores resultados a corto plazo y el liderazgo centrado en las personas tiene un mayor impacto al largo plazo. (Robbins & Judge, 2009)

La rejilla gerencial: Blake y Mouton (1964) acorde a Ganga y Navarrete (2013) y García Solarte (2015) analizando las dos investigaciones de Ohio y Michigan,

detectan que dichas dimensiones planteadas del estilo son complementarias y que más que comportamientos consistían en actitudes mostradas, es decir recaían sobre sentimientos o emociones hacia algo, pero no conductas, de tal manera que colocando ambas dimensiones en un gráfico bidimensional obtuvieron 81 posiciones de liderazgo con cinco estilos clave.

Los estilos de liderazgo identificados en esta rejilla se ejemplifican en la figura 2 misma que define como el estilo ideal de liderazgo es el que apunta a otorgar el máximo interés tanto a las personas como a las tareas puesto que el personal se desempeñaría eficientemente, estaría integrado y colaboraría con la consecución de la meta, mientras percibe que existe un interés por su desarrollo y la consecución de sus propios objetivos.

Figura 2. Rejilla gerencial



Fuente: Elaboración propia adaptado de Ganga y Navarrete (2013) y García Solarte (2015)

### **3.1.5. Teorías de contingencia (situacionales)**

Evoluciono en los años 60, hasta principios de los años 80. Después de recibir muchas críticas la teoría del estilo, este enfoque continuó analizando las conductas observadas en el líder, pero presto un mayor nivel de atención a las situaciones y condiciones sobre las que se presentaban dicha conducta. Ante esto, incluso se desarrollaron instrumentos para medir la efectividad del liderazgo basado en las relaciones con subordinados dando realce a aspectos psicológicos más que sociales. (Pantoja & Suarez, 2017).

El dinamismo de este enfoque radica en que se asume que la conducta del líder puede ser efectiva en algunas situaciones y que al momento de presentarse situaciones diferentes puede o no ser efectiva la misma conducta, lo que plantea que el líder debe ser capaz de captar y anticipar las situaciones y los cambios para ajustar su rol y su estilo de liderazgo a cada uno de ellos y operar en ese contexto para ser efectivo. (Palomino, 2009 referenciado por García Solarte, 2013)

#### *El modelo de contingencia*

Fiedler (1967) citado por García Solarte (2013) detalla que la eficacia del liderazgo depende de la situación y que esta viene determinada por las relaciones que el líder establece con cada seguidor, el grado en que las tareas están establecidas y detalladas y a su vez, por el poder y la autoridad con la que el líder esté ligado al puesto en relación específicamente de su capacidad para administrar recompensas y castigos. (García Solarte, 2013)

Estas tres variables se combinan en una matriz para evaluar como son las relaciones, como es el ejercicio del poder y que tan delimitadas están las tareas a fin de obtener ocho situaciones diferentes, donde la más favorable sería aquella en la que las relaciones fueran buenas, el poder del puesto fuera fuerte y la estructuración de la tarea alta. Si se relaciona este enfoque con el programa detallado por García Solarte (2013) de Fiedler (1953) llamado compañero de trabajo menos preferido, los líderes orientados a la tarea son más efectivos en situaciones altamente favorables o desfavorables y los líderes orientados a las relaciones

obtienen mejores resultados cuando las situaciones no son ni favorables ni desfavorables.

*El modelo de la ruta o camino a la meta*

House y Mitchell (1974) citados por Robbins y Judge (2009) parten del supuesto de que lo más importante dentro del papel del líder es la motivación para facilitar el desarrollo de los subordinados y el logro de sus metas individuales a través de la consecución de las metas de la organización. Si las tareas no estaban definidas, en primera instancia era parte de la labor del líder *facilitar la ruta o el camino* para conseguirlas, que es de donde toma su nombre este modelo.

A través de este planteamiento se establecieron cuatro estilos distintos de conducta del líder (liderazgo directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro) que, según la tarea, el ambiente y los rasgos del seguidor, le permitirían al líder compartir el poder, promover la participación e influir en las personas para hacer más efectiva la consecución de los resultados y la toma de decisiones. (Robbins & Judge, 2009)

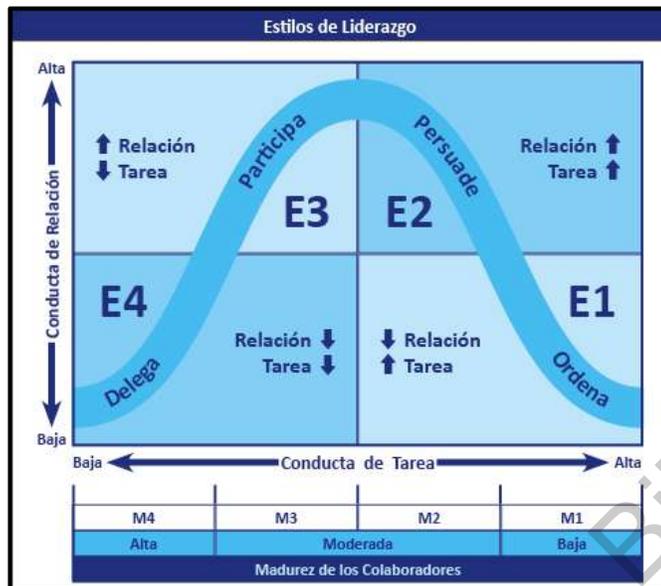
*Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969)*

Plantea que el liderazgo eficaz depende del nivel de desarrollo de los colaboradores, enfatiza en la importancia de la flexibilidad y toma en cuenta el comportamiento del líder para determinar que estilo de liderazgo es el más adecuado a la situación. (Robbins & Judge, 2009).

Basados en un modelo tridimensional, establecieron una estructura que evaluara el comportamiento de tarea, el comportamiento de relación y la eficacia para medir la interacción de estos junto con el nivel de preparación de los subordinados al desempeñar la tarea, función u objetivo. Este último elemento lo incluyeron en su modelo con el planteamiento de que la preparación de los subordinados determina la manera en que deben ser tratados para poder influir en ellos, siendo así que dicha preparación se divide en: Capacidad, como experiencias y las habilidades técnicas; y disposición, en cuanto al grado de motivación de las personas. (Hersey & Blanchard, 1982 citados por Robbins & Judge, 2009).

Los estilos resultantes de esta matriz se esquematizan acorde a la figura 3; por su parte la figura 4 detalla las características particulares de cada estilo.

Figura 3. Matriz de Hersey y Blanchard



Fuente: Formación para directivos: José Carlos Vicente (2014, <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>)

Figura 4. Estilos de liderazgo

<b>Estilo 3 (E3 - Participar).</b> Comportamiento alto en la relación y bajo en tarea. Las tareas no están detalladas y no hay seguimiento al desempeño, la preocupación es el grado de satisfacción de los seguidores y el hecho de que se otorga un alto nivel de confianza en ellos para que simplemente hagan "algo" esperando con ello llegar al resultado final.	<b>Estilo 2 (E2- Persuadir)</b> Altos niveles de atención a ambos comportamientos. Las instrucciones son específicas y supervisadas, pero hay margen de actuación para que el seguidor entienda el propósito y los beneficios de cumplir con la tarea, así como apoye en la toma de decisiones.
<b>Estilo 4 (E4 - Delegar)</b> La tarea y las relaciones se descuidan. Se interactúa con los seguidores únicamente para indicarles lo que hay que realizar, sin que haya mayor intervención a menos que sea absolutamente necesario. Las decisiones son tomadas por los seguidores sin aprobación.	<b>Estilo 1 (E1- Ordenar)</b> Comportamiento alto a la tarea y bajo en las relaciones. Las tareas están muy definidas y delimitadas en cuanto a cómo, cuándo y dónde realizarlas, con un alto nivel de supervisión.

Fuente: Elaboración propia adaptado de García Solarte (2015)

Para la recopilación de los datos crearon un instrumento que plantea doce situaciones con cuatro alternativas; una versión para ser contestada por el líder se llama *Leader effectiveness and adaptability description* la cual mide su auto

percepción, y otra versión para ser contestada por los subordinados, pares o superiores sobre la actuación del líder, *Leader effectiveness and adaptability description others* que mide el estilo, la amplitud y la adaptabilidad.

La preparación de los subordinados se divide en cuatro niveles:

Nivel 1 Preparación escasa. Es incapaz y poco dispuesto. Estilo de liderazgo E1

Nivel 2 Preparación moderada. Es incapaz pero dispuesto. Estilo de liderazgo E2

Nivel 3 Preparación moderada alta. Capaz pero poco dispuesto. Liderazgo E3

Nivel 4 Preparación elevada. Capaz y dispuesto. Estilo de liderazgo E4.

### **3.1.6. Teorías del nuevo liderazgo**

Con base en las ideas originales del liderazgo carismático y transformacional de House (1974) y MacGregor (1978) según Ganga y Navarrete (2013), este enfoque despunta a partir de finales de los años 90; basa su esencia en que los líderes deben desarrollar al personal y evitar dirigirlo para que estos aprendan a prueba-error y generen nuevos conocimientos a partir de la experiencia.

Para Bass (1985) referenciado por Ganga y Navarrete (2013) es un enfoque más completo pues incluye los rasgos, las conductas y la situación como variables básicas de esta teoría, y plantea que los seguidores no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales.

Liderazgo carismático: Describe al líder como alguien con características excepcionales, que refuerza la autoestima de los seguidores y los motiva a perseguir la visión de la organización a través de la identificación de su propia visión dentro de ella. (Sánchez, 2010)

Liderazgo visionario: Resalta la capacidad del líder para otorgar significado a la visión y establecerla como eje medular de todo el proceso de la organización y los intereses del grupo. (Pantoja & Suarez, 2017)

Liderazgo transaccional: Reafirma los sistemas de intercambio estímulo-recompensa donde los alcances del líder y los seguidores vendrán determinados por un acuerdo implícito en donde se perciba un beneficio inmediato. No se establece ninguna correlación con la visión de la organización, el cumplimiento de

los objetivos simplemente se basa en que es lo que cualquiera de las partes puede obtener como beneficio o garantía por su esfuerzo. Los seguidores son motivados por intereses personales y el líder no influye en ellos para dejar de lado sus propias necesidades y buscar el beneficio de la organización.

Bass et al. (1990) citados por Quintanilla y Barrera (2018) señalan que los líderes transaccionales fijan las metas, clarifican los resultados y retroalimentan teniendo como base de su efectividad e influencia el intercambiando las recompensas.

*Liderazgo transformacional:* Es el máximo nivel de influencia que puede existir entre un líder y sus seguidores, en este estilo las aspiraciones de ambas partes crean una visión compartida de tal forma que todos se encuentran satisfechos y comprometidos con alcanzar la misma. Un líder con estas características provoca cambios en sus seguidores, los concientiza de la importancia y el valor de realizar la visión. (Pantoja & Suarez, 2017)

Bass (1985) citado por Ganga y Navarrete (2013) define un líder transformacional como el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba pues amplían y cambia los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que genera conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo. Según este autor, el liderazgo transformacional consiste en cuatro factores: El carisma, motivación, desafío intelectual y consideración individual.

Los líderes transformacionales por su parte acorde a Bass et al. (1990) citados por Quintanilla y Barrera (2018) amplían y elevan las metas de los subordinados otorgándoles confianza para superar las expectativas que tienen de ellos mismos y ejercer así influencia con base en el carisma cuyo impacto puede aumentarse con el entrenamiento por la dinámica de la relación líder y seguidor que se presenta en este tipo de liderazgo.

### **3.1.7. Influencia del liderazgo en la organización**

La movilización es aquello que puede influir en el sistema llamado organización para evolucionarlo, deteriorarlo o matarlo, cada uno con las mismas posibilidades y estrechamente ligados al liderazgo. Solo el líder puede promover la movilización por

tanto depende de él y su capacidad de influir en los demás que el comportamiento de los seguidores se modifique para que se llegue a uno de dichos estados. Si el poder formal de la organización, es decir los directivos, no otorga dirección a aquellos que cuentan con poder legítimo difícilmente los seguidores participaran en las estrategias por tanto el equilibrio entre ambos poderes es lo único que resultara funcional para adoptar cambios y participar en el proceso de evolución de la compañía. (Contreras & Castro, 2013)

Únicamente cuando el liderazgo y el poder legítimo de los diferentes miembros de la organización este en equilibrio es cuando el trabajo cobra sentido y otorga pertenencia a los seguidores de tal modo que el rumbo de la organización depende de la aceptación que tengan las estrategias y los objetivos acorde a los propios objetivos de los seguidores. El liderazgo es un elemento vital en la organización que ligado al poder permite influir en los trabajadores para movilizar a la compañía, solo a través de un liderazgo efectivo es que se puede establecer un lazo relacional que permita satisfacer las necesidades de los trabajadores y lograr las metas organizacionales.

Tal como menciona Contreras y Castro (2013) citando a Pascale et al. (2002) *“el poder no hace al líder, pero sin poder no hay liderazgo”* (p. 76) pues al ser un fenómeno relacional, las características de los seguidores determinaran la interacción con los diferentes niveles de la organización, si el liderazgo trasmite confianza y esta equilibrado el sistema evolucionara, por el contrario si no existe un liderazgo efectivo y el panorama resulta incierto se fortalecerá la heterogeneidad del grupo y la desconfianza que deteriorara o destruirá por completo a la organización. El poder influir en los seguidores es la meta para evolucionar, pero es importante prestar atención y determinar hasta qué punto esa influencia es aceptable y no ocasiona un comportamiento de liderazgo autoritario e impositivo que traería consigo igualmente un deterioro de la organización.

Los líderes al reconocer la individualidad, la diversidad y distribuir el poder, influyen directamente en la organización para que se adapte al entorno cambiante y sobre todo que se vuelva productiva y competitiva, esperando que su influencia

en otros potencie nuevas formas de hacer las cosas y enriquezca los resultados de la compañía, dicho cambio organizacional por tanto se enfoca en la cultura de la organización desde la creación, gestión y desarrollo de la misma hasta la transformación por tanto directamente ligado a un liderazgo transformacional. (Contreras & Castro, 2013; Villaprado, 2016)

Tal como lo menciona Johnson (2000) citado por Villaprado (2016) es importante que el líder participe de la cultura organizacional ya que solo él puede lograr la meta de influir para responder positivamente a los cambios relacionados con el desempeño, mejorar el proceso de cambio y hacerlo más efectivo. Trice y Beyer (1991), Erdem y Satir (2003) y Lorsch (1986) citados por Villaprado (2016) mencionan que solo una cultura fuerte es capaz de aceptar el cambio y ayudar en su implementación, por tanto, el líder y el desarrollo de un liderazgo eficaz son necesarios para fortalecer la cultura y crear dinamismo garantizando la existencia de la organización por medio de la adecuación de las características del trabajador con las de la organización para la consecución de la misión y la visión.

Villaprado (2016) citando a Choo (2007) menciona que el liderazgo es una de las ventajas competitivas más importantes de la organización pues el éxito o fracaso de la misma depende de la calidad de líderes que la dirijan para transformar la mentalidad de los seguidores al hacerlos consientes del valor de su participación y sus resultados, trascendiendo a su propio interés en beneficio del interés de la organización garantizando el llevar a cabo la misión. (Bass, 2003 citado por Villaprado, 2016)

Existe evidencia teoría que detalla la importancia del líder en el desarrollo de ventajas competitivas para instaurar ambientes de trabajo y culturas organizacionales fuertes que motiven a los empleados a crecer y desarrollarse pero que tal como lo menciona Keiper (2002) y Sharkey (1999) citados por Villaprado (2016) para ser eficaces es importante vincular directamente liderazgo y cultura para lograr un cambio organizacional, si se influye en el clima, la visión, la cultura y el cambio de la mano de este proceso ira vinculado el liderazgo transformacional pues

la conducta, la personalidad y el comportamiento del líder determinaran la conducta de los seguidores y de su organización.

El liderazgo informal es un elemento importante en los cambios organizacionales al aparecer siempre por las interacciones dadas de los miembros a pesar de contar con líderes formales. Se entiende según Viloría et al. (2016) que los líderes informales surgen por sus cualidades individuales que poseen y por las valoraciones que de dichas cualidades hacen los miembros en torno a los roles asignados en dicha organización, ya que no poseen jerarquía ni poder legítimo, pero influyen de manera positiva en el desempeño de las personas para el logro de los objetivos empresariales. (Robles, De la Garza & Medina, 2008 en Viloría et al. 2016)

Para Contreras y Castro (2013) las condiciones culturales dentro de la compañía se ven afectadas por las interacciones entre el liderazgo formal y el informal, según Hernández (1995) referenciado por Viloría et al. (2016) un líder informal es mucho más influyente que un líder formal por tanto de la correcta dirección que otorgue el líder informal se puede generar cohesión o dominación del grupo afectando la productividad, el funcionamiento de la empresa, las posibilidades de éxito en el mercado y competitividad en mayor medida que el sistema formal pues liderar procesos de cambio y hacer que los seguidores se adapten a ello enfatiza el poder que tiene el líder informal en el funcionamiento organizacional.

Para Viloría et al. (2016) la productividad de la compañía se ve afectada por el factor humano y por tanto por los grupos informales, en la dirección correcta el liderazgo informal moviliza al factor humano para la consecución de los objetivos pero si sienten que estos no tienen armonía porque agreden sus intereses personales y del grupo informal implica un fuerza potente de oposición que considerando la diversidad de los grupos informales, de los intereses pertenecientes a ellos y la cantidad de líderes informales existentes en la compañía, se debe valorar y gestionar significativamente por parte de los directivos tanto a los líderes como a los seguidores dentro del ambiente informal si desea tener éxito en el mercado y ser competitivos.

Si el líder informal tiene suficiente poder para motivar a los seguidores a la consecución de los objetivos organizacionales, hacer cambios estructurales y originar nuevos líderes por saber en qué momento impulsar un cambio de mentalidad en el seguidor, de la misma manera puede desestabilizar a la empresa y volverse un riesgo psicosocial al interior de la organización con mayores repercusiones en la competitividad que cualquier líder formal por inferir directamente en el capital más importante que es el humano a través del carisma. (Viloria et al. 2016).

El clima laboral desde la perspectiva de analizar la conducta y el comportamiento preocupa a las organizaciones siempre que se trate de mejorar la productividad, es algo que perciben y experimentan todos los días los empleados y que es afectado por una variedad de factores internos y externos como es el liderazgo pues este determina como los empleados ven y viven la realidad de la empresa y por tanto frena o mejora su desempeño laboral. (González Reyes et al. 2017)

Específicamente hablando de un liderazgo transformacional Blanch Rivas (2003) citado por González Reyes et al. (2017) destaca que influye positivamente en el clima laboral, brinda bienestar y motivación a los trabajadores al permitir desempeñarse profesional y personalmente a los individuos dado que los incentiva a seguir los cambios y lograr los resultados de la mano del desarrollo de su propia capacidad para resolver problemas de manera individual, óptima y eficaz respondiendo a sus necesidades individuales y colectivas.

De acuerdo al estudio realizado por González Reyes et al. (2017) con relación al liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones se destaca que el hecho de que una compañía no tenga un buen liderazgo genera que la comunicación y dirección para los empleados sea confusa trayendo consigo problemas como mal entendimiento de las instrucciones afectando las metas y objetivos, apertura para discusiones y malos entendidos por tener individualidad al momento de desempeñar sus actividades sin acatar la dirección de los líderes formales y no tener el correcto nivel de capacitación y formación del personal que

hace que no se persigan los objetivos de forma adecuada y que en un alto porcentaje de empleados estén insatisfechos y con desinterés provocando un clima laboral desagradable que induce a una constante rotación de personal.

Para Mohelska y Sokolova (2015) tomando de Quintanilla y Barrera (2018) el liderazgo tiene un efecto mediador entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional pues obliga a entender ampliamente como el rendimiento, el logro de los resultados, la innovación y la competitividad dependen de la cultura y de las interacciones del personal. Únicamente se puede confirmar que existe un liderazgo efectivo hasta que se haya proporcionado al subordinado los recursos motivacionales ausentes en la cultura de la organización por otra parte la efectividad de la misma depende de poder delimitar el liderazgo con indicadores financieros y no financieros para caracterizar los estilos de dirección con las estrategias de liderazgo y el éxito de las organizaciones. (Quintanilla & Barrera, 2018)

Tomando como referencia la competitividad de la compañía para Capa Benítez et al. (2018) citando a Porter (1990), la ventaja competitiva de una organización crece en razón al valor que es capaz de generar, es decir la capacidad que tiene la organización para que los compradores estén dispuestos a pagar por su bien o servicio de la mano de la capacidad de la empresa para ofrecer precios más bajos que los competidores o beneficios únicos en el mercado que sustenten los altos precios, resaltando que los resultados de liderazgo se evalúan por los niveles de competitividad y valor que otorga a subordinados, pares y superiores y por tanto a los clientes. Sobre esto Senge (1995) citado por Capa Benítez et al. (2018) menciona que el liderazgo tiene que compartir la imagen del futuro ya que las ventajas competitivas de la organización dependen de como el líder comparte la visión y promueve el compromiso compartido para favorecer el desempeño y adaptarse a los constantes cambios con soluciones innovadoras.

En el estudio realizado por Capa Benítez et al. (2018) se destacó que el brindar oportunidades de crecimiento a los seguidores permite que el líder mejore el nivel de efectividad y compromiso ya que al transmitir la información se gestiona como ventaja competitiva la misma para actuar con rapidez y efectividad ante los cambios

en el ambiente de tal modo que los trabajadores no sienten incertidumbre por su trabajo y dedican sus energías en cuestiones significativas, inspirando los más altos valores y el trabajo en equipos para participar con sus criterios en las decisiones que según García, Romerosa y Lloréns (2007) son significativos de un liderazgo transformacional. La integración de equipos, la orientación hacia los resultados, la inteligencia emocional y la proactividad de acuerdo a este estudio son imprescindibles en la organización por tanto un estilo de liderazgo que anticipe los cambios, con una visión clara y capaz de movilizar y generar compromiso ejerce sin duda alguna una influencia positiva en la generación de ventajas competitivas. (Capa Benítez et al. 2018)

### **3.1.8. La personalidad y el liderazgo**

Entender la personalidad de las personas nos permite hacer un acercamiento al porqué de sus comportamientos. Los psicólogos entienden por personalidad aquello que describe el crecimiento y desarrollo de una persona por tanto no son cualidades, formas en que reacciona o comportamientos que manifiesta, la personalidad es el todo que se constituye con la suma de cada una de las partes del individuo y sus interacciones. Gordon Allport citado por Robbins y Judge (2009) se refiere a la personalidad como la *“la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”* (p. 105).

Para Nájera, Herrera y Pérez (2018) uno de los motivos más relevantes para estudiar la relación entre la personalidad y el liderazgo es principalmente determinar cuáles características de la personalidad están ligados al surgimiento de los líderes sin embargo a nivel organizacional el entender los comportamientos de los trabajadores permite verificar el impacto que tienen en la cultura y el clima organizacional y por ende en la competitividad de la compañía.

Uno de los principales motivos del porque resulta interesante estudiar la personalidad en torno al ambiente organizacional es porque a lo largo de los años se ha destacado que es un factor cuya medición sirve particularmente para tomar decisiones en los procesos de contrataciones. Si bien es aún muy debatido el tema respecto a si la personalidad es un factor hereditario o determinado por el ambiente,

las pruebas se remiten a que mantiene influencia de ambos, pero predomina el aspecto hereditario particularmente tomando como referencia la carga genética y la estructura de los cromosomas que pudiesen pasar de padres a hijos el código genético tanto de la estatura por ejemplo como de la personalidad. Por tal motivo, las pruebas de personalidad a nivel organizacional apoyan a los ejecutivos de Recursos Humanos a detectar que candidatos se aproximan más a los ideales establecidos en el perfil de un puesto y con ello comprender mejor que es lo que domina el comportamiento de la persona para hacer más eficaz la administración del capital humano. (Robbins & Judge, 2009)

Cuando determinados caracteres son persistentes en el comportamiento de una persona a estos se les identifica como rasgos de la personalidad, es decir son elementos persistentes que aparecen con frecuencia en diversas situaciones y que describen al individuo tal como es. Dentro de los esfuerzos para identificar las características principales de la personalidad que determinan el comportamiento de una persona con la precisión y exactitud necesarios para poder estandarizar una lista, los intentos han sido muchos y el camino ha resultado muy complicado sin embargo dos de los modelos más sobresalientes son: El Indicador de tipos de Myers-Briggs y el Modelo de los Cinco Grandes. (Robbins & Judge, 2009)

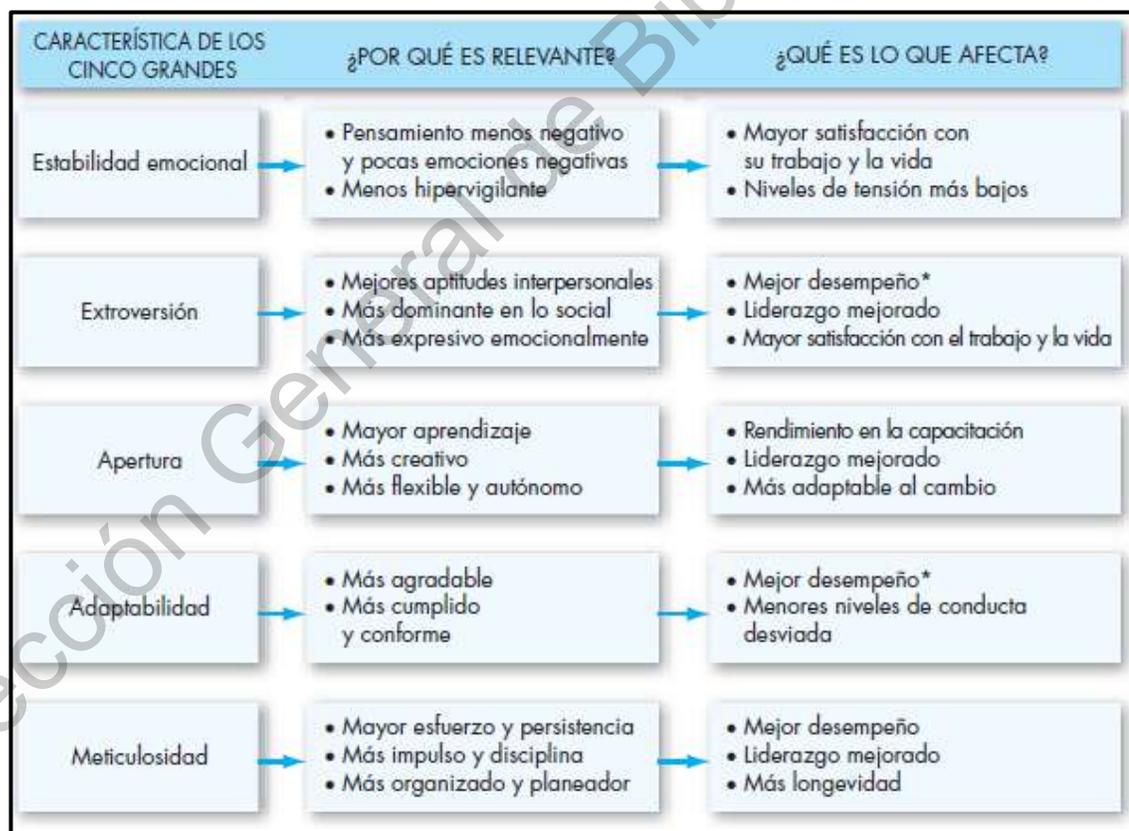
El Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB) por medio de 100 preguntas acerca de lo que sienten y la forma en que actúan las personas en situaciones determinadas clasifican las personalidades de los individuos 8 tipos diferentes que en combinación permiten detectar hasta 16 posibles tipos de personalidad de un individuo. A pesar de ser el indicador más utilizado, los resultados que arroja son controversiales ya que obliga a encasillar la personalidad en un tipo u otro, así mismo como no está ligado a una prueba de aptitudes para el trabajo no es recomendable aplicarlo en procesos de reclutamiento de personal porque permite el autoconocimiento del individuo, pero no denota alguna relación de la misma con su capacidad para el trabajo. (Robbins & Judge, 2009)

Las clasificaciones base de este indicador son: Extrovertido (E) para aquellos expresivos, sociables y asertivos; introvertidos (I) para los silenciosos y tímidos;

sensibles (S) son los prácticos, rutinarios y ordenados que se centran en los detalles; los intuitivos (N) que analizan todo el panorama; los pensadores (T) siempre centrados en la razón y la lógica; los sentimentales (F) basados en sus valores y emociones; los enjuiciadores (J) que siempre quieren tener el control y mantener la estructura y por último los perceptivos (P) que son los más flexibles y espontáneos.

Por otra parte, el modelo de los Cinco Grandes o de los cinco factores de la personalidad sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas que agrupan la mayor parte de las variables de la personalidad. Como se observa en la figura 5, es un modelo que detalla que existe una relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo particularmente por la variable de la meticulosidad.

Figura 5. Modelo de los cinco grandes



Fuente: Robbins y Judge (2009, p.110)

Para este efecto las cinco variables que se detallan son: La extroversión que incluye a los energéticos, activos y sociables pues mide la comodidad que tiene el individuo para desarrollar relaciones con los demás; la adaptabilidad como elemento que destaca la empatía y apertura para aceptar a los demás, ser cooperativos, confiables, gentiles, dignos de confianza; la meticulosidad o escrupulosidad mide los logros y la confianza tomando como referencia la medida en que una persona es confiable por ser responsable, organizada y persistente, su impacto en el desempeño se destaca porque una persona que es meticulosa se asume que le dedica especial atención y cuidado a sus labores, se esfuerza más y por tanto es propensa a tener más conocimiento sobre su trabajo y un mejor desempeño; la estabilidad emocional o neuroticismo para manejar la tensión, evitar el nerviosismo, la depresión e inseguridad y por último el nivel de apertura a las experiencias nuevas que permitan la creatividad, curiosidad y sensibilidad artística. (Robbins & Judge, 2009; Sánchez & Diez, 2017; Brito, 2016)

Sánchez y Diez (2017) tomando como referencia el modelo de los cinco grandes hacen énfasis en la importancia de los rasgos de la personalidad para campos específicos como la psicología industrial, organizacional y el rendimiento en el trabajo, dichos autores citando a Judge et al. (2002) encuentran que la extraversión, responsabilidad, estabilidad emocional, y la apertura son elementos que apoyan con identificar a las personas con características propias de un líder por lo que pueden anticipar su surgimiento y su efectividad en el trabajo.

Dentro de este modelo se destacan algunos otros elementos de importancia a considerar en el aspecto laboral por ejemplo la relevancia de contar con personal con estabilidad emocional ya que por el optimismo y positivismo con el que se desempeñan las personas con un alto nivel de estabilidad emocional se reconoce que son más felices y para ellos hay mayor intensidad de satisfacción en el trabajo, en la vida y poca tensión por tanto menos problemas de salud. Las personas extrovertidas por su parte son igualmente felices, experimentan emociones positivas y expresan fácilmente sus sentimientos sin embargo requieren de trabajos donde exista esa interacción con otras personas y por tanto pueden descuidar sus labores,

aunque se relaciona con el liderazgo de grupo pues son dominantes y asertivos al momento de liderar. La creatividad es importante para el liderazgo por tanto las personas que tienen apertura para las experiencias pueden llegar a ser líderes eficaces, se sienten cómodos con lo ambiguo y el cambio de manera que son más abiertos a ello y se desempeñan mejor en el ambiente organizacional al adaptarse a las amenazas constantes sin embargo tienen menor nivel de éxito profesional pues son malos negociadores al estar más preocupados por agradar a los demás. (Robbins & Judge, 2009; Brito, 2016)

Nájera et al. (2018) menciona que la extraversión y la responsabilidad se relacionan con el liderazgo transformacional en gran medida y moderadamente asociada con el liderazgo transaccional ya que son personas que saben generar confianza y entusiasmo por tanto influyen en los seguidores, de igual manera su sentido de dirección y trabajo duro a pesar de buscar o no una recompensa permiten el cumplimiento de las metas. La amabilidad Bono y Judge, (2004) la reconocen como parte de los rasgos que los líderes transaccionales manifiestan pues prefieren evitar los conflictos que afrontarlos, al ser medianamente evasivos, pero con capacidad de influir e idealizar un futuro son considerados como modelos a seguir por los subordinados. El liderazgo no presenta relación alguna con la dimensión de personalidades neuróticas ya que al perder la confianza y los niveles de estima es frecuente que un neurótico sea negativo y no tenga la capacidad para influir y mantener la atención de los seguidores. Por último los líderes que busquen desarrollar nuevas estrategias y retener el *status quo* serán aquellos con orientación a un liderazgo transformacional. (Nájera et al. 2018)

Derivado de que el liderazgo transaccional se basa en recompensas, administración activa y administración pasiva citado por Avolio y Bass (2004) en González Soriano (2017) se complementa que la extraversión y la responsabilidad apoyan el proceso del surgimiento y desarrollo del liderazgo por la orientación a los riesgos y la adaptabilidad a los distintos roles de la organización soportado de su alto sentido de humanismo. El liderazgo *laissez-faire* denota una falta de estabilidad emocional pues la tendencia a una baja estima, falta de motivación e inseguridad lo

llevan a involucrarse poco como líder tanto en la toma de decisiones como de manera interpersonal con los subordinados por lo que a largo plazo el liderazgo podría desaparecer y acarrear problemas para resolver problemas dentro de la organización. Para González Soriano (2017) el líder se desarrolla con base su personalidad misma que es resultado de sus experiencias, valores y principios.

Con base en lo anterior han surgido diversas controversias que ponen en duda el alcance y efectividad del modelo de los cinco grandes, Manosalvas, Manosalvas, Paredes y Chafla (2017) mencionan que por lo burdo de la descripción de la personalidad en este modelo se pueden pasar por alto algunas relaciones entre rasgos y criterios. De acuerdo con Sánchez y Diez (2017) algunos autores han ampliado las dimensiones del mismo y lo han establecido como el modelo HEXACO que incluye las dimensiones de honestidad, emocionalidad, extraversión, agradabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

DeRue, Hahrgang, Wellman y Humphrey (2011) citados por Sánchez y Diez (2017) indican que los rasgos de un líder y sus comportamientos explican alrededor de un tercio de la variación en la eficacia y efectividad del líder por tanto la importancia que tienen el liderazgo en el éxito o el fracaso de las organizaciones es lo que ha convertido a los estudios de la personalidad en grandes investigaciones que buscan asociar la efectividad del líder con los rasgos o características de la personalidad.

A pesar de que estos modelos son muy relevantes para verificar los rasgos de personalidad y su relación con el desempeño laboral aún existe un amplio margen de características de la persona que no han sido cubiertos por ejemplo la autoestima ya que muy independientemente de si las personas se gustan o no a sí mismas o si se sienten capaces, en control o eficaces, el tener una autoestima alta implica que haya apertura para nuevos y más complejos retos en el trabajo, son ambiciosos aquellos con alta autoestima porque tienen esa seguridad para comprometerse a alcanzar una meta personal y profesional. Por otra parte, analizar el maquiavelismo, es decir el uso que se hace del poder para lograr los fines a toda costa, implica que en la organización las personas se valgan de la manipulación y persuasión, que

requieran contacto directo con los compañeros para manipularlos descartando las reglas y regulaciones, lo que deja lugar para improvisar y prestar tanta atención al detalle que por mucho que sean personas con excelentes capacidades para la negociación o más productivos no se ajustan a los estándares de comportamiento, no son capaces de predecir acontecimientos y están absortos en la idea de ganar siempre lo que puede conducir al narcisismo. Un ser vano, orgulloso, con aires de grandeza que es arrogante porque considera que es digno de admirarse es un ser narcisista, estas personas por mucho que se consideren los mejores en términos laborales son terribles líderes y poco eficaces pues tratan a otros como si fueran inferiores, son egoístas, explotadores y no trabajan bien en equipo. (Robbins & Judge, 2009)

Otra característica de la personalidad que es importante verificar por su estrecha relación con el liderazgo y que no está considerada dentro de los modelos descritos es el automonitoreo, considerado como la capacidad de una persona para ajustar su comportamiento a las fluctuaciones y situaciones cambiantes del ambiente. Aquellos que tienen alto nivel de automonitoreo se adaptan con facilidad a los cambios por tanto tienen mejor desempeño, acceden a planes de carrera y movilidad jerárquica más fácilmente, ocupan puestos claves en la organización en parte por su capacidad para percibir las señales externas por lo que son intuitivos y por qué cuentan con fortaleza para enfrentar la disonancia emocional, así mismo adaptan su comportamiento a las diferentes facetas que estén viendo a diferencia de aquellos que muestran totalmente su yo y no son capaces de adaptarse o tener una actitud política. Otro de los comportamientos a considerar es la propensión al riesgo ya que el tiempo que se dedique a tomar una decisión y la cantidad que requieran de información para ello determina el éxito que se pueda llegar a tener en una negociación, si se reconoce la relación entre ser propenso al riesgo y a las demandas específicas del trabajo para ser asertivos en determinar qué tipo de directivo y que personalidad se adaptan mejor a la realidad de la organización es importante considerar la propensión al riesgo que una persona manifiesta como elemento clave para la toma de decisiones efectiva. La personalidad Tipo A también

influye en el comportamiento pues son aquellos individuos que tienen alto sentido de urgencia, siempre buscan lograr más con menos y si se requiere están dispuestos a enfrentar las adversidades con tal de lograr los objetivos, son quienes siempre están en movimiento, son impacientes, buscan ser multitareas, no tienen tiempo libre y están obsesionados en medir el éxito con base en números porque hacen énfasis en la cantidad y no en la calidad que si bien en puestos gerenciales demuestran su competitividad al trabajar largas jornadas no quiere decir que sean buenos tomando decisiones a diferencia de la personalidad tipo B que es todo lo contrario. Por último, aquellos con personalidad proactiva tienen comportamientos muy deseables para la organización porque son los que identifican las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo sin importar los obstáculos, comúnmente son vistos como líderes o agentes de cambio por lo que tienen éxito en su carrera con mayor frecuencia al influir a su favor en las situaciones de trabajo. (Robbins & Judge, 2009)

Resalta la importancia de estudiar los valores y la personalidad de los individuos en el ambiente laboral ya que no solamente es relevante conocer si el individuo cumple con el perfil para desempeñar las actividades de un puesto, se destaca que por las características del trabajo se complementen los valores y la personalidad del sujeto para sobrellevar las situaciones cambiantes y las demandas de las organizaciones. Dos son los enfoques de John Holland relevantes para este análisis, la teoría del ajuste *persona-trabajo* y el ajuste *persona-organización*. El primero se enfoca en verificar principalmente que tan adecuada es una persona para un trabajo o puesto específico de acuerdo con las características propias de cada uno, destaca por medio de la aplicación de un cuestionario de 160 preguntas ocupacionales que labores prefieren las personas y con ello asigna uno de seis tipos de personalidad que de acuerdo al nivel con el que se ajustan a un puesto pueden ser factores determinantes para la permanencia o el abandono laboral. Esta teoría decreta que mientras la personalidad y la ocupación sean congruentes habrá mayor satisfacción laboral y menor rotación. La teoría del ajuste persona-organización amplía el análisis del ajuste de la persona y lo centra en la necesidad de que las

organizaciones cuenten con personal que sepa enfrentar las situaciones cambiantes del entorno, las exigencias de los competidores y de los clientes, que sepan cambiar de tareas con rapidez y se ajusten sobre todo a la cultura y el clima de la empresa. Esta teoría de la mano del modelo de los Cinco Grandes especifica que el abandono y la rotación del personal se debe a que sus personalidades no son compatibles con la organización por tanto se acoplaran de mejor manera los empleados cuya personalidad y valores estén acorde a la cultura de la organización. (Robbins & Judge, 2009)

Tal como se ha planteado a lo largo de este apartado la personalidad es un factor determinante para medir el desempeño, la satisfacción laboral, disminuir la rotación de personal y asegurar que la organización cuente con una cultura y clima laboral apto para que sus integrantes tengan un óptimo crecimiento personal y profesional. A pesar de que las teorías como la de los cinco grandes o la de los ajustes del trabajo y la organización a la personalidad son grandes aportaciones en el análisis de la inferencia de la personalidad con las labores empresariales, es importante detallar que sus implicaciones y los resultados que su uso en procesos de reclutamiento o de promoción profesional pueden tener no son de la misma manera efectivos para una organización u otra. (Robbins & Judge, 2009)

Dichas discrepancias en la implementación se pudieran deber a dos factores claves, en primera la cultura de la organización dada por el origen de la misma y el choque cultural que se puede generar con la cultura propia de ese país. Para analizar dichas variaciones el marco teórico de Hofstede para evaluar culturas que surgió en la década de los 70's establece cinco dimensiones sobre las cuales se presenta un conflicto de ideologías entre los valores nacionales y los organizacionales, para empezar, reconoce que existen diferencias para medir la distancia del poder es decir el nivel con que las personas de un país aceptan que el poder y la riqueza en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual por tanto si existe una calificación alta en esta dimensión significa que las personas reconocen que hay diferencias para el crecimiento y progreso por tanto se ven desalentados, el individualismo y el colectivismo juegan un papel importante

al momento de reconocer si la organización podrá contar con grupos de trabajo efectivos y colaborativos entre ellos, así mismo la dimensión de la masculinidad versus feminidad entendidos como el grado en que las culturas favorecen la desigualdad o promueven la equidad de roles, poder y control en base en el género son importantes elementos que la organización debe reconocer en la cultura del país donde está inmersa para verificar como es que el personal que labore dentro de ella se va a desempeñar y por tanto lograr un mejor ajuste de culturas y personalidades. Una dimensión igual de importante corresponde a la necesidad de evitar la incertidumbre es decir la orientación que tienen las personas por lo estructurado o desestructurado del sistema para evitar ansiedad, saber trabajar con la ambigüedad y estar más orientados por reglas o enfrentar retos despreocupadamente, muy ligada a esta dimensión se encuentra la orientación al largo plazo versus al corto plazo entendida la primera como la preocupación por visualizar el futuro y planear a largo plazo con base en la tradición, mientras que la orientación al corto plazo implica que las personas inmersas en dicha cultura se rijan por el aquí y el ahora, acepten cambios con más facilidad pero que tampoco tengan impedimentos para abandonar las cosas. (Robbins & Judge, 2009)

Otra herramienta funcional para evaluar las diferencias entre los valores y la cultura de una organización versus la cultura y los valores de un país es el marco teórico global y de eficacia del comportamiento organizacional para evaluar culturas (GLOBE) que desde 1993 identifico nueve dimensiones en las que las culturas nacionales difieren, esto con base en una investigación intercultural de liderazgo y culturas nacionales. Las primeras dimensiones son muy similares a las de Hofstede, incluyen: La distancia al poder, individualismo, evitar la incertidumbre, diferenciación de género y orientación al futuro sin embargo sus aportes incluyen las dimensiones de orientación humana enfocado en cómo se reconoce a los individuos por ser altruistas, generosos y amables y la orientación al desempeño entendida como el grado que se recompensa el esfuerzo por lograr la excelencia. (Robbins & Judge, 2009)

Para Manosalvas et al. (2017) a pesar de que los estudios demuestran que la personalidad influye en algunos atributos de liderazgo, la evidencia no es tan fuerte para suponer que es un factor predominante por tanto se asume que la evidencia teórica sustentada en todos los estudios solamente es una aproximación a entender la verdadera relación entre liderazgo y personalidad y que la necesidad de un análisis que integre componentes de efectividad, potencial, aspectos culturales, influencia, etcétera es lo que permitirá aterrizar un poco más en ese campo de estudio.

### **3.1.9. La inteligencia emocional y el liderazgo**

Hasta hace poco fue que se comenzó a prestar atención al tema de las emociones en el ámbito laboral ya que desde el surgimiento de la administración científica el protocolo era mantener ocultas las emociones, estaba mal visto que los trabajadores manifestaran frustración, ira, amor, odio, alegría, dolor y otros sentimientos cuando se hablaba de su trabajo o de la organización para la cual laboraban en parte porque no eran racionales y perturbaban la capacidad del trabajador para concentrarse en sus labores. Para comenzar con el análisis de la inteligencia emocional es importante diferenciar entre afecto que son todos los sentimientos que pueden experimentar las personas, las emociones que son sentimientos fugaces y específicos hacia algo o alguien que se pueden revelar con claridad a través de expresiones corporales y los estados de ánimo que son menos intensos que las emociones y que carecen de un estímulo por tanto son cognitivos es decir nos motivan a profundizar sobre ello mientras nos inquietan. (Robbins & Judge, 2009)

Una forma de clasificar las emociones es en positivas como alegría y amor o en negativas como ira y culpa sin embargo al clasificarlas se les convierte en estados de ánimo porque no van dirigidas ni contextualizadas a algo en particular, así mismo emociones como la sorpresa no son claramente positivas o negativas de modo que no se pueden clasificar, pero tampoco mantenerlas neutrales porque de ser así implicarían que no existieran. Para dichos efectos Robbins y Judge (2009) consideran el afecto positivo como una dimensión de los estados de ánimo que contiene emociones positivas en sus extremos altos por otra parte el afecto negativo

como una dimensión de los estados de ánimo que consiste entre otros en nerviosismo, estrés y ansiedad en el extremo alto, es decir emociones negativas mayormente.

Se dice que las personas piensan mayormente en sus emociones negativas porque son inusuales en comparación con las emociones positivas. Tomando como referencia el término denominado *desviación positiva* se reconoce que, con una aportación igual a cero, es decir cuando no pasa nada, la mayoría experimentan un estado de ánimo positivo y suave por tanto el enfrentarse a una emoción negativa intensifica el pensamiento sobre ella y si se prolonga dicha emoción pierde el objeto sobre la que recae convirtiéndose en un estado de ánimo momentáneo. En este punto entra en contexto la racionalidad, porque deberían interferir las emociones con la racionalidad para tomar decisiones, por ejemplo, Lois Frankel plantea que las mujeres no deben ser emocionales en su trabajo porque perjudicará como otros la ven profesionalmente, que quizás la hace débil por permitirse sentir, sin embargo en estudios recientes se destaca que para ser racionales se deben sentir emociones porque nos ayudan a entender la situación y afrontarla claramente, Charles Darwin dice que nos ayudan a tomar acciones importantes. (Robbins & Judge, 2009)

Las fuentes principales de las emociones y los estados de ánimo acorde a Robbins y Judge (2009) consideran primeramente el factor personalidad como aquello que sustenta lo innato de manifestar ciertos estados de ánimo y emociones, incluye el termino intensidad de afecto para marcar la fuerza con la que se experimentan, así mismo la edad y el género son fuentes de las emociones y estados de ánimo que tienden a mejorar con la edad, por lo que al envejecer se experimentan menos emociones negativas y aunque distintivamente hombres y mujeres sienten igual las diferencias emocionales se deben a las maneras en que han socializado pues los hombres son popularmente rudos, valientes y demostrar sus emociones no es consistente con esta imagen mientras que las mujeres son protectoras, más cálidas y amistosas.

Aunque no parezca lo idóneo el día de la semana o la hora del día también es una fuente a considerar ya que no se tiene el mismo afecto entre semana que en

fines de semana, se destaca que las personas en el punto medio entre la hora de despertarse y de dormir tienen niveles más positivos independientemente de si se consideran matutinas, vespertinas o nocturnas por tanto lo ideal sería pedir favores a mediados de semana y después de medio día. El clima tiene poco efecto o ninguno sobre las emociones sin embargo la correlación ilusoria que se hacen las personas al asociar a dos eventos entre los que en realidad no hay ninguna conexión como es el clima y el estado de ánimo es lo que determina su participación en la generación de emociones, a diferencia de ello la ausencia de sueño si perjudica la toma de decisiones y dificulta el control de las emociones, el estrés también afecta las emociones y los estados de ánimo pues se acumula con el tiempo haciendo que gradualmente una emoción de incomodidad o angustia se transforme por otro lado las actividades sociales como reuniones informales y la actividad física aumentan las emociones positivas. (Robbins & Judge, 2009)

Para entender el impacto de las emociones en el plano laboral se debe centrar nuestra atención en el término *Trabajo emocional*, este se refiere a las emociones que expresan los empleados de acuerdo a los deseos de la organización a la que pertenecen, se manifiesta para todos dentro de la organización, pero más aún cuando sus actividades implican interactuar directamente con el comprador o cliente. Muy independientemente de que el trabajador sienta las emociones plasmadas por la compañía en dicho momento, el trabajo emocional exige a los empleados el reto de proyectar emociones positivas a pesar de sentir lo contrario. Dicha discrepancia entre lo que se siente (emociones sentidas) y lo que se expresa (emociones manifestadas) se conoce como disonancia emocional y obliga a los trabajadores a actuar superficialmente es decir escondiendo sus sentimientos o profundamente que implica modificarlos por completo para conservar el trabajo cuyo precio lleva al cansancio y agotamiento emocional. (Robbins & Judge, 2009)

La teoría de los eventos afectivos (TEA) es un modelo que permite comprender como las emociones afectan nuestro desempeño y satisfacción laboral, demuestra que los empleados reaccionan emocionalmente al ambiente y los acontecimientos en el trabajo y con base en la disposición personal en la que se encuentran si sienten

afecto negativo dichas emociones impactan en su desempeño y satisfacción. Reconocen que el ambiente tiene impacto emocional en el trabajador si este crea eventos difíciles y la personalidad o el estado de ánimo no es el mejor para el trabajador la respuesta será afecto negativo e impactara negativamente en el desempeño y la satisfacción laboral, pero si le provocan una emoción reconfortante y sus disposiciones personales están con ánimo su afecto será positivo y por tanto habrá resultados significativos en el logro de las metas. (Robbins & Judge, 2009)

Las emociones influyen no solo en el desempeño y satisfacción, también en el comportamiento, compromiso, el esfuerzo, las intenciones de renunciar, etcétera porque un episodio emocional consiste en experiencias emocionales precipitadas por un evento con ciclos de emociones y de humor en donde los estados de ánimo y las emociones fluctúan con el tiempo y su efecto por tanto también fluctúa y a pesar de ser comportamientos de corta duración y mucha variabilidad al ser incompatibles los comportamientos que requiere un trabajo con los propios de la persona estos tienen influencia negativa. En general se entiende con el TEA que las emociones nos permiten entender el comportamiento de los empleados y demuestra que al surgir acontecimientos en el ambiente de la organización la disposición personal de cada empleado independientemente de su tipo impactara el su desempeño y satisfacción siendo así que no se debe ignorar las emociones por insignificantes que sean por ser acumulativos. (Robbins & Judge, 2009)

### **3.1.10. Inteligencia emocional (IE)**

Sánchez y Díez (2017) citando a Salovey y Mayer (1990) quienes establecieron por primera vez el termino IE la identifican como un conjunto de habilidades que permiten la valoración y expresión de las emociones de uno mismo y de los demás por medio de una regulación efectiva para hacer uso de ellos como agentes de motivación, planeación y logro personal., es la capacidad de percibir, evaluar y expresar la emoción así como entenderla para regularla y promover el crecimiento emocional e intelectual. Con base a Robbins y Judge (2009) la IE entendida como la capacidad que alguien posee para ser consciente de sus propias emociones, detectar las emociones de los demás y manejar dicha información emocional,

participa dentro de la TEA para mejorar el entendimiento de las emociones dentro del contexto laboral, a diferencia de tener un alto coeficiente intelectual permite ser más eficaces en los trabajos.

Acorde a Capa et al. (2018), algunas investigaciones sobre el liderazgo aseguran que los líderes efectivos coinciden en contar con un alto grado de IE que para Goleman (2012) les permite a los líderes relacionarse con sus seguidores, mostrando empatía y confianza para motivarlos a realizar su mejor esfuerzo para cumplir la visión y objetivos de la empresa pues al ser el activo más importante de su empresa saber trabajar con las personas es tan importante como el conocimiento que se tenga sobre el negocio. Estudios relacionados con los expresidentes de Estados Unidos han demostrado que el saber relacionarse mejor con los demás, tener cualidades de comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional caracteriza a los grandes líderes, particularmente la IE es el factor que diferenciaba a los exitosos de los que no. (Robbins & Judge, 2009)

Para Bonifaz (2012) y Villa (2013) la IE implica tener conciencia de uno mismo para reconocer los propios sentimientos, emociones y estados de ánimo; tener un equilibrio anímico es decir autocontrol para utilizar los sentimientos en el momento preciso y no dominarnos por ellos; Motivación entendida como la capacidad para transmitir a los demás emociones positivas, conseguir resultados sobresalientes y no conformarse con lo que se tiene; debe tener control sobre esos impulsos para conseguir resultados excelentes con el trato adecuado y con ello reconocer los conflictos y saber solucionarlos y por último el ser sociable para vincular los sentimientos y comprender lo que los demás desean transmitir con ellos, saber reconocer las emociones ajenas, tener empatía para comprender lo que verbalmente no se haya expresado.

Dentro de la gran importancia de la IE radica el carácter intuitivo de la misma pues aquellos que detectan las emociones y saben controlar las suyas manejan bien las interacciones sociales y por tanto tienen ventaja en el mundo de los negocios pues predicen criterios que importan es decir con base en las emociones que

perciben de los compañeros pueden detectar o anticipar cambios en el desempeño del trabajo así mismo por tienen una biológica que independientemente de la inteligencia se reconoce que aquellos que no desarrollan su IE toman decisiones más inapropiadas. Por otra parte, hay científicos que descartan que la IE tenga validez pues al ser un concepto vago no está claro que mide esa inteligencia, la consciencia, motivación o empatía son cuestiones del intelecto y por tanto la IE no se puede medir pues no hay un patrón establecido. Dentro de las investigaciones al respecto las opciones para medir la IE son diversas y la manera en que cada persona lo interpreta y maneja aún más por lo que los investigadores no las han sujetado a un estudio demasiado riguroso como los que han hecho para las mediciones de personalidad e inteligencia general de tal forma que su validez es sospechosa pues consideran que al relacionar tanto la inteligencia como la personalidad, la IE no tiene nada que ofrecer. (Robbins & Judge, 2009)

Si se relaciona la IE con el liderazgo es común que se haga uso de las emociones para compartir la visión e influir en los seguidores, mientras más se entusiasmen y emocionen los seguidores será más fácil transmitir el mensaje y adherirlos a la consecución de los objetivos de la organización. Si un directivo quiere influir en su personal debe apelar a las emociones y mostrar aprecio para que ellos sean positivos y colaboren con él por tanto la IE en la práctica del liderazgo pueden lograr integración de equipos de trabajo estables, colaborativos y leales. Bonifaz (2012) tomando como referencia los estudios de Daniel Goleman (2004) señala que las habilidades técnicas y cognitivas a pesar de que permiten acceder a un liderazgo formal y legítimo no garantizan el éxito como líderes, se podrá ser jefes, pero la IE es la única que garantiza el éxito de los equipos de trabajo pues permite tener las competencias para manejar las emociones propias y de los subordinados para influir en ellos.

Mc Clellan citado por Villa (2013) señala que *“Cuando las personas tienen un adecuado desarrollo en todos los elementos que conforman la habilidad emocional, generalmente destacan por su desempeño”* (p. 86) así mismo detalla que un estudio realizado en PepsiCo mostró que el 87% de los directivos que desarrollan su

habilidad emocional (IE) estaban en el primer tercio de los ejecutivos con mayores rendimientos de la empresa. (Jerico, 2001 en Villa, 2013).

Lo anterior ponen especial énfasis en la necesidad de contar con IE no solo para mantener las relaciones interpersonales en el trabajo si no para ligar al éxito profesional como ejecutivo con el poder legítimo y la correcta expresión de los sentimientos y emociones para saber escuchar y entender a los demás y aportar respuestas apropiadas para resolver conflictos mejorando así la dinámica de equipo y el desempeño profesional de cada uno de los miembros de la organización. Se reconoce que las personas con bajo nivel de IE tienen dificultades para participar en la consecución de los objetivos organizacionales, presentan síntomas de aislamiento social, ansiedad y depresión que les dificultan la concentración y por tanto baja su motivación y sentido de pertenencia. Las organizaciones con un alto índice de personas con baja IE ponen en riesgo su competitividad ya que los problemas bloquean la creatividad, la energía, la comunicación, la cooperación y la motivación siendo incapaces de satisfacer y retener a los clientes. La forma de actuar, sentir, pensar y desempeñarse define el clima de trabajo e influye en el comportamiento. (Villa, 2013)

La IE determina como las personas reaccionan a la vida laboral de acuerdo al nivel con que se manejan sus emociones, para Goleman (1986) citado por Villa (2013) aquellos con un alto nivel de inteligencia académica "*pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos incontrolables*" (p. 88) pero en la efectividad del liderazgo recae que la energía emocional se enfoque en alcanzar las metas y objetivos organizacionales, que los líderes brinden resultados, crecimiento y desarrollo empresarial al entender sus propias emociones y canalizar las de los seguidores depende de sus directrices, del liderazgo, de la autenticidad de sus líderes y de la manera en que tracen las metas para que los empleados sientan deseos de participar y permanecer en la organización. (Villa, 2013)

Saber manejar las emociones y los sentimientos es una de las habilidades de la IE que puede ser aprendida para un liderazgo eficaz y efectivo pues al percibir lo que siente el otro y actuar en consecuencia se permite que la empresa y el líder

motiven en un plano más personal al trabajador de modo que la IE se convierte en una herramienta poderosa para afrontar problemáticas laborales, motivar a los empleados y fortalecer las relaciones informales en la organización en pro de intensificar el compromiso y desempeño de los miembros. Otorgar espacios para el dialogo permite prestar atención a las señales verbales y no verbales de los trabajadores, llevarlo de manera planeada lo hacen asertivo al momento de ser empáticos con subordinados, pares y superiores de modo que la IE permite la resolución de problemas y conflictos pues se accede a información emocional que saca a la luz situaciones laborales no tan evidentes como la cultura, el clima y la calidad de las relaciones interpersonales o de líder y subordinados. (Villa, 2013)

Para Villa (2013) lo más relevante de trabajar con la IE dentro de una organización es encontrar esa *alquimia emocional* donde se reconoce que no hay seres perfectos, que se puede encontrar paz interior por medio del cambio de las emociones pues a pesar de existir diversidad de personalidades en la organización únicamente la manera en que estas se trabajen y acepten es lo que definirán el potencial para dimensionar, fortalecer y poner a disposición nuestra, de los compañeros y de la organización la capacidad de razonamiento que junto con las emociones, los sentidos y la inteligencia puede desarrollar y visualizar diversas posibilidades y alternativas para obtener soluciones reales y efectivas. En múltiples ocasiones pueden presentarse problemas e inconvenientes, sin embargo, lo que marca una gran diferencia entre tener éxito y no es la actitud con la cual cada persona reacciona, controla y forja su carácter, es decir la IE para permitirse sentir y tener emociones, pero aun así superar las dificultades y seguir adelante. (Villa, 2013)

De acuerdo con Sánchez y Diez (2017) citando a Dabke (2016) el impacto que tienen la IE en el liderazgo es que permite desarrollar la colectividad para decidir las metas y alcanzarlas, inculca la comunicación y el conocimiento para transmitir la información relacionada con dichas metas, provee un refuerzo al entusiasmo, confianza y optimismo en una organización para facilitar un ambiente de

cooperación y colaboración y sobre todo facilita la inspiración necesaria para reconocer al líder.

## **3.2. Riesgo psicosocial**

### **3.2.1. Factores psicosociales laborales**

Existen en la literatura diferentes formas para referirse a los riesgos psicosociales, aunque comúnmente se puedan usar estos términos como sinónimos, existen diferencias particulares que distinguen uno de otro y que es importante delimitar para efectos de esta investigación.

Tal como menciona la EU-OSHA (2007) derivado de los cambios mundiales generados por el proceso de globalización y las actuales tendencias en los mercados, cada vez con mayor intensidad se toman en cuenta diversos y numerosos elementos del medio ambiente de trabajo para asegurar que este propicie el desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de los empleados.

En recientes años se ha venido manifestando con mayor intensidad situaciones de riesgo psicosocial para los trabajadores de todo el mundo, siendo así que este hecho obliga a los gobiernos y las compañías a buscar medios adecuados para su correcta prevención, identificación, evaluación y control.

El término *psicosocial* actualmente se utiliza de manera general para hablar de todos aquellos factores que pueden perturbar los mecanismos psíquicos y mentales, dentro de ello se reconoce en primer lugar, como concepto básico y general, los *factores psicosociales* que son condiciones presentes en cualquier organización, pueden hacer alusión a elementos como las cargas de trabajo, las jornadas, el tipo de liderazgo ejercido, la cultura y ambiente laboral, el tipo de herramientas y equipos, los medios de seguridad e higiene, entre otros.

Por su raíz etimológica Psicosocial es relativo a la mente y la conducta social, *Psykhé* es alma y *socialis* es compañero lo que hace referencia a su influencia a través de las funciones de la mente y su origen social relacionado con las características de la organización del trabajo desde aspectos operativos como la carga del trabajo, la distribución de las labores o la efectividad de las relaciones

interpersonales hasta diversos factores de índole personal o situacional de la vida en general. (OIT, 1986)

De acuerdo a Moreno y Báez (2010), la OMS en colaboración con autores como Kalimo, El-Batawi y Cooper (1988) en su documento titulado *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*, argumentaron que este tipo de factores se desarrollan como resultado del proceso de interacción entre las condiciones de trabajo y las reacciones de los trabajadores, según sus habilidades, necesidades y expectativas, que abren paso a la posibilidad de crear entornos que afecten negativamente la salud mediante eventos de alto estrés y tensión laboral. (Peiró, 1993 citado por Moreno & Báez, 2010).

La EU-OSHA (2014) reconoce que estos riesgos involucran la creación, organización y gestión del trabajo, así como el contexto social y ambiental para aumentar las posibilidades de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores pues son hechos, situaciones o estados del organismo y no únicamente condiciones presentes en las situaciones laborales.

Entre las definiciones más aceptadas para este concepto se tiene la propuesta de Pérez Bilbao y Martín Daza (1997) citado por Moreno y Báez (2010) quienes los definen como *“las condiciones presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar el bienestar, la salud del trabajador y el desarrollo del trabajo”* (p. 6). Una definición más de Cox y Griffiths (2005) citados por Moreno & Báez (2010) menciona que son los elementos del diseño y gestión del trabajo que en contexto con los aspectos sociales y organizacionales potencian causar daños psicológicos o físicos.

El término factores psicosociales hace alusión a todos aquellos elementos inherentes a las labores y condiciones de trabajo que influyen de manera positiva o negativa en la salud física y mental de los trabajadores y en su desempeño. En este sentido de acuerdo a lo que menciona la Organización Mundial de la Salud (OMS) citada por Moreno y Báez (2010), el concepto generaliza respecto a las condiciones presentes en las situaciones laborales, no importando si pueden influir de manera

positiva o negativa en el trabajador, siendo así que cuando dichas condiciones facilitan el trabajo, el desarrollo personal y la motivación de los trabajadores proporciona las condiciones positivas que incentivan el bienestar personal y organizacional y cuando no es así estos elementos acarrear consigo consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, afectando la cultura organizacional de la misma forma.

Neffa (2015) con base en los aportes de OIT-OMS, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT,1996), S. Cox, (1978), S. Cox y A. Griffiths (1996), S. Cox, A. Griffiths y R. Randall (2003), y E. Ansoleaga (2012) los definen como:

Los factores psicosociales son condiciones presentes en una situación laboral vigente que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado, que incluyen esencialmente el proceso de trabajo como factor determinante relacionado directamente con factores como los riesgos del medio ambiente y las condiciones de trabajo así como la interacción y desarrollo de las relaciones sociales todo lo cual actuando a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos pueden afectar y llegar a dañar tanto a la salud física, psíquica y mental del trabajador como al desempeño de su labor en la empresa, impactando sobre la productividad, la calidad de la misma y la competitividad. Se asume un modelo multicausal que implica que diversos factores causales existentes (los ya mencionados y otros aún desconocidos) pueden interaccionar en la realidad, de manera que una misma dolencia, daño o enfermedad tiene en la práctica diversas causas y que a su vez, una misma causa puede estar relacionada con diversos efectos (enfermedades o trastornos de la salud concretos). (p. 114)

Se entiende entonces que a pesar de que todos estos factores siempre van a estar presentes en un ambiente de trabajo y van a determinar la cultura organizacional, no todos ellos implican un riesgo para el trabajador pues están vinculados tanto a la estructura y a las condiciones trabajo como a todos los cambios que existan en el mundo, pues influye la capacidad de adaptabilidad que tenga el

trabajador para determinar si se convierten en un riesgo o no. Por ejemplo, estar expuesto a condiciones de desventaja económica implican que el trabajador este especialmente expuesto al estrés o en el caso de un avance tecnológico, el trabajador puede tener poca carga física, pero ello conlleva a aumentar las cargas mentales que influyen en su comportamiento y dan apertura a la aparición de factores psicosociales. (OIT, 1986)

Si se toma como referencia los numerosos estudios que se han hecho de los factores psicosociales y las condiciones de trabajo, se podría pensar que todos ellos tienen efectos negativos, sin embargo, hay precedentes de que algunos pueden influir positivamente tanto en el ambiente y la cultura organizacional como directamente en el trabajador.

La organización internacional del trabajo fue el primer organismo que reconoció la existencia de los riesgos psicosociales en el ambiente laboral; en su documento de 1986 titulado *Los factores psicosociales en el trabajo: Reconocimiento y control*. A pesar de que en dicho documento se menciona que desde 1974 en la asamblea mundial de la salud se buscó documentar su importancia, no fue sino hasta casi 10 años después cuando se lograron definir como

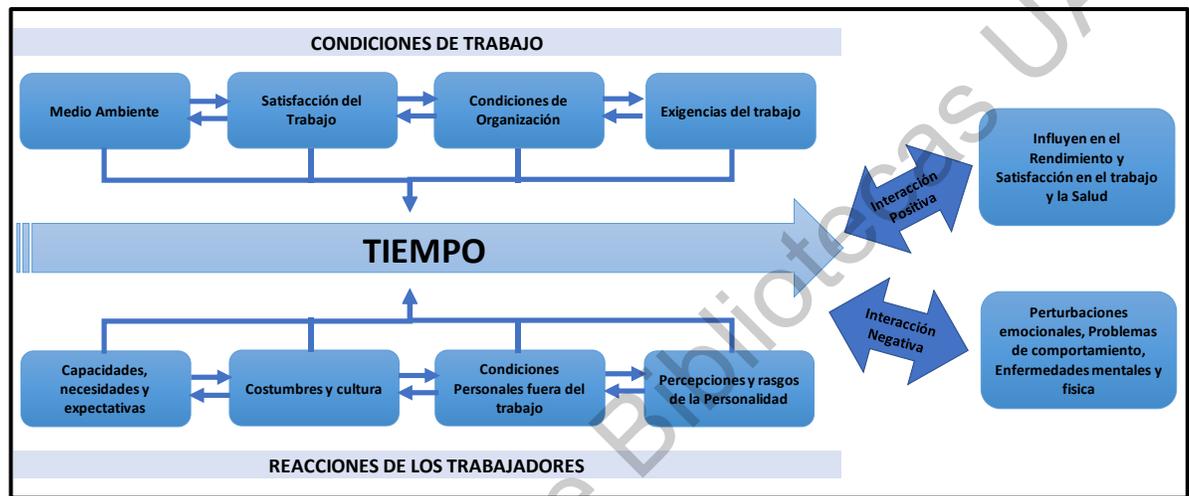
“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1986 p. 5).

Resulta curioso que desde que se acuñó el término por la OIT en 1986, las listas de riesgos psicosociales son en extremo amplias y abarcan tantos aspectos que es difícil definirlos con exactitud, resalta Moreno Jiménez (2011) que también es notorio que básicamente las listas más recientes continúan con esa totalidad, aun habiendo pasado más de 30 años desde esa primera vez que el concepto se definió.

Acorde a OIT (1986) los factores psicosociales en el trabajo involucran todas aquellas percepciones y experiencias que desarrolla el trabajador en su desempeño laboral como pueden ser sus percepciones individuales, las condiciones y el entorno laboral, así como cualquier elemento externo que independientemente de su contexto repercuta o le afecte. Tal como se muestra en la figura 6, se puede

destacar que los factores psicosociales son bastante complejos, ya que no solamente involucran los aspectos técnicos y operativos que se relacionan con el trabajo si no que están estrechamente ligados con las percepciones, las experiencias, el grado de vulnerabilidad y algunos otros aspectos personales.

Figura 6. Los factores psicosociales en el trabajo



Fuente: Elaboración propia adaptado de OIT 1986

Si se pone de manifiesto acorde a Neffa (2015) que los trabajadores no son elementos pasivos y con atributos rígidos, se entiende que deben adaptarse y actuar conforme sus actividades lo vayan demandando para poder lograr los objetivos que están asignados a su puesto y los objetivos personales que persiguen, valiéndose principalmente de sus habilidades, competencias y su creatividad, por lo que generalmente la realidad del trabajo difiere con el ideal plasmado, es decir, si realmente quieren alcanzar la satisfacción en el trabajo y los objetivos planteados tienen que hacer muchas más cosas de las que verdaderamente les corresponden, lo que tornan difícil establecer un parámetro preciso de la relación causa-efecto que pueda existir entre cada elemento, siendo aún más difícil determinar qué es lo que genera que una interacción resulte ser positiva y beneficiosa o contraproducente de alguna manera.

La interacción resulta positiva cuando las condiciones de trabajo y los factores relacionados con la persona están en equilibrio es decir el trabajo ofrece aquello

que la persona busca o necesita para desarrollarse personal y profesionalmente de modo que se crea un sentimiento de confianza, está más motivado y la satisfacción general propicia una mejora en la salud. Si existiera un desequilibrio entre las necesidades, aptitudes y aspiraciones de la persona en comparación con el ambiente de trabajo es cuando la interacción se torna negativa porque no se cubren sus necesidades o no se está satisfecho y hay una mala adaptación. (OIT, 1986)

Si se está expuesto a condiciones donde hay un desequilibrio eventualmente la respuesta de defensa de la persona ante esta amenaza llamada trabajo se manifestará por medio de un cambio emocional y en su comportamiento. Si bien la reacción depende de factores como la capacidad de respuesta y adaptación de las personas, es importante tener en cuenta que tanto como perdure dicha interacción aumentan las posibilidades de que la situación supere los límites aceptables y esto tenga una repercusión de carácter fisiológico con manifestaciones de pérdida de la salud.

Dentro de los riesgos que asociados en la presencia de desequilibrios mencionados por el Equipo técnico de trabajo decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (2013) destacan la depresión, ansiedad, insatisfacción, frustración o dificultades de establecer relaciones laborales, todo esto determinado por la poca existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, la poca capacidad de toma de decisiones y control sobre el trabajo o porque de manera indirecta actúan negativamente sobre otros factores de riesgos como son la discriminación, violencia o acoso, la inseguridad en el empleo, las largas jornadas o la asignación de puestos de trabajo no adecuados, etcétera.

Tal como lo señala Moreno Jiménez (2011), desde una perspectiva legal la intención de prestar atención a estos factores psicosociales es evitar el daño y cuidar los derechos del trabajador de tener un empleo digno que lo desarrolle personalmente y le permita superarse sin embargo referirse a este término denota popularmente hablar de un daño o algo negativo, cuando en realidad si se prestara atención al hecho de que su manejo, prevención y control puede generar

crecimiento y beneficios competitivos para las organizaciones, por permitirles anticipar situaciones negativas pero también potencializar las habilidades y experiencias de sus trabajadores, muy probablemente su tratamiento y control se centraría en ver el desarrollo de la seguridad e higiene como una inversión más que como un gasto.

En general, existe una falta de capacitación, sensibilización y concienciación sobre los riesgos psicosociales y sus efectos en la salud de los trabajadores, si a esto se le suma el hecho de que hacen falta recursos para hacerles frente y que los estudios actuales todavía no presentan elementos suficientes para profundizar y analizar comportamientos y diferencias culturales que a escala global arrojen evidencias sobre la exposición de la población trabajadora y sus correspondientes efectos sobre la salud. (Concha-Barrientos et al., 2004 citado por Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), 2010)

### **3.2.2. Factores psicosociales de riesgo**

Los factores psicosociales de riesgo se refiere a aquellas condiciones, hechos, acontecimientos o situaciones que son disfuncionales y con alta probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador; acorde a Peiró (1993) citado por Moreno y Báez (2010) son factores que actúan como elementos desencadenantes de tensión y de estrés laboral principalmente; su manifestación únicamente representa una disfunción del sistema o una mala gestión que si bien, afecta al trabajador, lo hace en niveles bajos con poca probabilidad de agravarse. (Moreno Jiménez, 2011)

De acuerdo a Neffa (2015) los investigadores del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España, denominan factores psicosociales de riesgo a aquellos que originados en la organización del trabajo afectan la salud, ya sea con respuestas de carácter físico, emocional, cognitivo el cual esta principalmente asociado a la percepción y de carácter conductual, que comúnmente englobados se conocen como estrés. Es importante mencionar que resulta ser una ambigüedad definir como estrés la presencia de síntomas de un factor psicosocial de riesgo ya que por sí mismo representa un síntoma, pero tal como se definirá más adelante, si

el estrés no se trata correctamente pasa de ser un factor psicosocial de riesgo a un riesgo psicosocial con agravantes para la salud que traen consigo nuevos y diferentes síntomas.

Es necesario resaltar que los factores psicosociales de riesgo son elementos negativos, pero son probables, es decir, dependen de otras circunstancias para detonarse como un riesgo psicosocial, se encuentran latentes en las organizaciones y responden al flujo de las actividades, las condiciones, el ambiente y la cultura para afectar la salud física y mental.

Comúnmente se les relaciona a los factores de riesgo psicosocial con el estrés por ser un síntoma por así llamarlo común de dichos riesgo, sin embargo las repercusiones de ellos llevan a un desequilibrio superior tanto para la persona y sus capacidades de manejar ciertas situaciones cotidianas de trabajo como para la compañía en cuanto a la asignación de recursos humanos, económicos y materiales, ya que se va dejando el trabajo a la deriva por variados elementos tales como la falta de control en el trabajo, incremento de largas jornadas y de la intensidad de la carga, los tiempos y los movimientos para cubrir los requerimientos de los clientes o la mala comunicación respecto al rol, la libertad para la toma de decisiones entre otros elementos que finalmente aparte de que detonan en una interminable lista, involucran una infinidad de probabilidades tanto de ocurrencia como de niveles de impacto al bienestar y la salud del trabajador. (Moreno Jiménez, 2011)

Para que un factor de riesgo psicosocial se vuelva un determinante negativo presente en la interacción del trabajador con la empresa se involucran las características individuales de ambas partes, y si bien es costoso tratar siquiera de identificar todos estos elementos, se puede afirmar con seguridad que identificar el tiempo de exposición que las personas tengan en relación con el factor de riesgo psicosocial así como su frecuencia y la capacidad de acceder a algún tipo de apoyo social o compensatorio para enfrentarlo tal como la educación continua o la formación, permite determinar si dichos factores se pueden agravar o no, es decir,

que se mantengan como elementos latentes de los cuales hay que tener un tratamiento para su prevención y control. (Neffa, 2015)

#### *Características de los factores psicosociales de riesgo*

De acuerdo a Moreno y Báez (2010), los factores psicosociales de riesgo cuentan con las siguientes características:

1.- Se extienden en el espacio y el tiempo: A diferencia de los riesgos de seguridad e higiene, de la ergonomía o de una actividad, cuando se habla de un riesgo por la cultura, el estilo de liderazgo del jefe, la madurez intelectual del trabajador, la carga de trabajo, el control de las actividades, entre otros, es muy difícil sino que imposible delimitar en qué momento o circunstancia la situación traspasa los límites de ser un factor psicosocial para convertirse en uno de riesgo por representar alguna afectación negativa para el trabajador (Rick & Briner, 2000 citado por Moreno & Báez, 2010). No se sabe a ciencia cierta bajo qué circunstancia emocional o social se encontraba la persona para percibir un factor, con el que usualmente estaba en contacto, como un agravante.

2.- Limitantes en la objetividad: No existen unidades de medida para definir el alcance de la afectación, por tanto, el parámetro más aceptado es simplemente la percepción colectiva que se tenga de dicha circunstancia.

3.- Afectaciones del sistema: Este tipo de riesgos tiene un alto grado de relación con la compañía y con el ser humano, tomando ambos como sistemas; en primera instancia si el trabajador siente que se encuentra sujeto a un riesgo psicosocial, su grado de atención y respuesta será diferente y quizás impredecible. Al momento de reaccionar y percibir que un factor le afecta, probablemente su cuerpo resienta el problema en un grado físico, pero también su reacción dañara a la compañía pues hay más posibilidad de perder el detalle, cometer errores o sufrir accidentes.

4.- Recursos legales limitados: La prevención y el control de los riesgos psicosociales a pesar de haberse reconocido desde hace varios años, no representa en la legislación internacional un aspecto fácilmente inspeccionable. Al poseer como principal forma de medición la subjetividad de las experiencias y las percepciones,

se ha marcado una laguna legal en cuanto a cómo podría identificarse, medirse, controlarse y más aún penalizarse.

México como caso particular, lleva más de 10 años de atraso en relación con países europeos en cuanto a su prevención, lo que dificulta en mayor medida contar con herramientas, estadísticas y cualquier otro tipo de medios para su prohibición, penalización y manejo legal.

5.- Percepción: La OIT (1986) indica que los factores psicosociales están determinados por la percepción, la experiencia y el grado de desarrollo personal, con base en ello, un factor psicosocial latente en una compañía quizás no representa un riesgo para todos los trabajadores, siendo así que solo algunos cuantos lo perciban como una influencia con afectaciones negativas. Este elemento trae consigo que los resultados no pueden ser generalizados.

6.- Dificultad en la gestión: Acorde a Rick y Briner (2000) citados por Moreno y Báez (2010), intervenir y gestionar un aspecto psicosocial requiere de plazos no inmediatos y en la mayoría de ocasiones, no asegura resultados positivos. Esta situación trae consigo implicaciones donde el modo de prevenir y controlar estos riesgos no es siempre claro y tampoco genérico, así mismo, los resultados que se puedan obtener con una intervención cambian conforme transcurre el tiempo puesto que, al ser elementos íntimamente relacionados con el diseño y la estructura total de la compañía no mantiene soluciones técnicas ni permite por su propia naturaleza tener un manual técnico de cómo proceder.

### **3.2.3. Riesgos psicosociales**

Finalmente, los riesgos psicosociales cuyo término se ha utilizado con mayor presencia a partir de la primera década de este siglo pues al igual que los factores psicosociales de riesgo, se caracterizan por ser situaciones que tienen una alta probabilidad de afectar negativamente al trabajador, sin embargo, su principal diferencia radica en que el impacto es un agravante de gran peso para el contexto laboral ya que no solo la afectación a la salud se puede volver crónica si no se atiende puntualmente, sino que también el impacto gradual a la organización a

mediano y largo plazo, puede acarrear problemas de competitividad y liderazgo empresarial. (Moreno & Báez, 2010)

Una definición de los riesgos psicosociales citando a Gollac (2012) y Coutrot (2013) tomado de acuerdo a Neffa (2015) es que *“son los riesgos que afectan la salud social, física y mental derivados de las condiciones de trabajo y los elementos organizacionales que impactan el funcionamiento psíquico y mental del trabajador, así como el equilibrio de la organización donde se desempeñan”* (p. 109).

Tal como lo menciona Moreno Jiménez (2011), los riesgos psicosociales están relacionados a los factores psicosociales de riesgo y no siempre es clara su delimitación, pues el factor situacional involucrado proporciona margen para su aparición, es decir, pueden asociarse con la violencia laboral, el acoso laboral y sexual, el estrés crónico, la inseguridad contractual derivado del incorrecto funcionamiento de la organización, como por el estilo de liderazgo o la situación emocional del trabajador, entre otros.

Para aclarar porque el ambiente, la cultura organizacional y las necesidades del trabajador determinan el contexto situacional debe entenderse que existen efectos mentales derivados de la exposición a riesgos físicos laborales mismos que se reflejan en una afectación directa sobre el cerebro y la conciencia de los trabajadores al sentir estos temor y estrés por estar expuestos a los posibles daños lo cual comúnmente se asocia como síntoma de los riesgos psicosociales. (Cox & Griffiths, 2005 citados por Moreno y Báez, 2010).

De acuerdo a Moreno Jiménez (2011), *“los riesgos psicosociales son situaciones que afectan de forma importante y grave la salud, con alta probabilidad de generar consecuencias principalmente graves. Los factores de riesgo psicosocial son factores con diferentes niveles de probabilidad de ocasionar daños de todo tipo”* por ello para efectos de esta investigación de acuerdo a la figura 7, al referirnos a riesgos psicosociales se toma como referencia los factores psicosociales de riesgo y los riesgos psicosociales, ya que independiente de que su manifestación difiere en la gravedad de su impacto, le producen una afectación a la salud del trabajador.

Figura 7. Tipos factores psicosociales

Factores Psicosociales	Factores Psicosociales de Riesgo	Riesgos Psicosociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los factores (positivos o negativos) presentes en las interacciones laborales. Incluyen por parte de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Organización: condiciones del medio ambiente, tareas y clima organizacional</li> <li>• El Trabajador: capacidades, satisfacción de sus necesidades, cultura y su situación personal</li> <li>• Detonantes: Las percepciones y experiencias</li> <li>• Consecuencias en la salud, rendimiento y la satisfacción en el trabajo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son factores presentes en las interacciones en el trabajo pero de carácter negativo</li> <li>• Tienen diferentes niveles de probabilidad de ocasionar daños a la salud y de todo tipo</li> <li>• Son facilitadores para desencadenar un riesgo psicosocial</li> <li>• A pesar de que se manifiestan como situaciones "leves o menores" de su tratamiento, prevención y/o control depende el tamaño de la consecuencia final.</li> <li>• La prevención debe comenzar con estos factores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son situaciones negativas que afectan de forma importante y grave la salud</li> <li>• Tienen alta probabilidad de generar consecuencias graves principalmente mentales</li> <li>• Afectan a los derechos del trabajador</li> <li>• Tienen formas de protección legal</li> <li>• Se manifiestan como situaciones en extremo graves y sus efectos son dominantes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que los factores psicosociales no son autónomos, ni se generan de la nada, son consecuencia de la acumulación y progreso de las condiciones que afectan a los trabajadores durante el transcurso del tiempo, por ejemplo, el acoso laboral, sexual y la violencia tuvieron como antecedente un factor psicosocial que finalmente por la situación, la percepción y su evolución en el espacio-tiempo al no ser tratado, se convirtió en un factor psicosocial de riesgo y quizás en mayor medida un riesgo psicosocial. Lo anterior, refuerza la imperativa necesidad de tratar los riesgos psicosociales acorde a sus propias características para poder identificarlos, controlarlos, prevenirlos y en la medida de lo posible, evitarlos.

También es necesario aclarar que, si bien un factor psicosocial de riesgo surge de un desequilibrio en las interacciones del trabajador con la organización, no se debe dejar de lado hacer referencia a las situaciones colectivas. Si bien el trabajo implica cierto nivel de tensión inherente a las exigencias cotidianas, si no existe una

regulación clara del mismo por parte de los directivos y todo el personal involucrado, los factores psicosociales de riesgo se agravan a riesgos psicosociales, esto implica que un factor existente entre el individuo y la organización tiene como detonante también al grupo social y que solamente el contexto en el que haya compromiso de todas las partes permitirá que aunque no desaparecen los factores psicosociales de riesgo, estos se mantienen vigilados implicando la posibilidad de tener efectos menos nocivos si llegasen a presentarse. (Neffa, 2015)

#### *Características de los riesgos psicosociales*

Al igual que con los factores psicosociales de riesgo, Moreno y Báez (2010) nos delimitan un conjunto de características predominantes al momento de diferenciar dichos factores con los riesgos psicosociales.

1.- Atentan contra los derechos del trabajador: Los riesgos psicosociales al ser condiciones básicas organizacionales que atentan contra la calidad de vida y el desarrollo humano en el trabajo, así como el derecho a la integridad física, a la libertad y a la salud, representan una afectación a los derechos básicos de las personas y de los trabajadores. En México, el artículo 123 de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos establece que todas las personas tienen derecho a un trabajo digno y socialmente útil, de modo que, al no tratar los factores psicosociales de riesgo y presentarse como tales riesgos psicosociales en los centros de trabajo se está atentando contra este principio básico de la legislación, lo que hoy en día es el fundamento principal sobre el cual recae la aprobación de la NOM-035-STPS-2018.

2.- Tienen efectos globales: De acuerdo con la OIT (1986) la respuesta a los factores psicosociales está íntimamente relacionada con la percepción y la experiencia, de tal modo que, el trabajador puede modular su respuesta ante dichos acontecimientos.

Si se encuentra ante la presencia de un ambiente con factores psicosociales marcados, los posibles efectos pueden ser medidos y categorizados, sin embargo, por su propia naturaleza dichos efectos pueden agravarse y globalizarse en toda la

organización al estar en presencia de una respuesta mediada por la percepción del trabajador.

Como ejemplo, se puede decir que aquellos factores psicosociales derivados del estrés tienen efectos fuertes en la percepción del trabajador, sin embargo, aún pueden ser medidos y controlados, en cambio, el acoso laboral o sexual tienen efectos muy superiores que afectan totalmente el funcionamiento de la persona y por supuesto de la organización pues por el propio estilo afectan los niveles de seguridad personal y crean trastornos de adaptación.

3.- Afectación mental: Tal como lo define la OIT (1986) los riesgos psicosociales tienen repercusiones en la salud física de los trabajadores, pero en especial en la salud mental, esto es porque afectan los procesos de adaptación de la persona, su estabilidad y equilibrio mental. Autores como Cox y Griffiths (2005) citados por Moreno y Báez (2010) mencionan que trastornos de ansiedad, depresión, intentos de suicidio y otros indicadores de mala salud mental están relacionados a la exposición a riesgos psicosociales, pues son alteraciones significativas de las expectativas laborales básicas que afectan el entorno y entendimiento del trabajador.

4.- Poca cobertura legal: Si bien se ha reconocido la importancia de controlar, prevenir y evitar estos riesgos, la cobertura legal que pudiera amparar al trabajador ante situaciones de este tipo no es muy amplia y tampoco ha sido muy explorada por los gobiernos mundiales.

Europa, es el continente con mayor avance al respecto, desde el 2004 ha firmado acuerdos con los países miembros de la Unión Europea para establecer medidas que prevengan situaciones de acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo tales como el *Framework agreement on work related stress* de 2004 y de 2007 el *Framework agreement on harassment and violence at work* sin embargo, en países de América Latina se mantiene un rezago significativo pues la naturaleza de estos riesgos dificulta establecer medidas legales y complica delimitar las obligaciones patronales y del empleado ante posibles eventos de alto riesgo. (Moreno & Báez, 2010)

#### **3.2.4. Riesgos psicosociales emergentes**

Acorde a Secretaria de Acción Sindical (2017), se catalogan en cuatro rubros los elementos que han potencializado la necesidad de regular y controlar los riesgos psicosociales en el ambiente laboral. Desde su primera mención en 1986 por la OIT, dichos factores detonantes o potenciadores han estado presentes, su gran importancia radica en que se continúan adaptando a la nueva realidad del ambiente laboral por lo que están presentes hasta nuestros días, como referente de los elementos que se deben distinguir y sobre los cuales estar atento en las condiciones de trabajo de las organizaciones. Los rubros son los siguientes:

1.- Aumento del trabajo intelectual: Con los avances en la tecnología y la constante búsqueda de la reducción de tiempos, movimientos y el ahorro de recursos, es cada vez más común encontrar actividades laborales que le demanden al trabajador una menor actividad física a la par del incremento de su actividad intelectual, esto es porque para poder hacer uso de los beneficios tecnológicos es necesario especializar a cada miembro en funciones específicas, lo que vuelve tedioso y cansado el trabajo por la repetitividad de las labores.

El incremento del trabajo intelectual incluso para personal administrativo también tiene su presencia cuando se trata de desempeñar funciones en equipo ya que no existen panoramas claros de cuáles son las funciones y responsabilidades de cada miembro, así que la tensión y el estrés pueden aparecer como sintomatología de algún riesgo psicosocial latente.

De acuerdo a lo que menciona la OIT (1986) en poblaciones vulnerables como aquellas que tienen que emigrar para buscar oportunidades laborales y de crecimiento personal, las diferencias culturas por el estilo de vida y la región en donde se ha criado la persona podrían acarrear situaciones de riesgo psicosocial. Los valores, creencias y la capacidad de adaptación del individuo podrían llevarlo a precipitarse en la búsqueda empleo siendo así que al exponerse a condiciones de trabajo donde se le demande mayor capacidad intelectual que física, la persona podría sufrir de angustia o ansiedad con problemas de desadaptación, forzándose a estar en condiciones difíciles y preocupantes para su salud física y emocional.

2.- Aumento de empresas pertenecientes al sector servicios: Ya no solo hay empresas productoras de bienes y servicios, sino que se ha propagado la existencia de compañías que se dedican a proveer un servicio a los clientes industriales por ejemplo cuando se habla de la contratación de personal y mano de obra, si bien la externalización y subcontratación no son tema nuevo, lo competente a las líneas de mando, la definición del organigrama y la correcta descripción del puesto así como de las responsabilidades suponen una brecha que puede propiciar riesgos psicosociales al trabajador derivado de que tiene varios jefes o se enfrenta a dar respuesta por su trabajo a varias personas.

No solo las compañías de servicios se enfrentan a este problema, si se piensa en los trabajadores que se dedican a actividades como el servicio al cliente, el tener que estar constantemente manifestando comportamientos y emociones *aceptables* para dicho puesto, da apertura para que el trabajador presente una disociación de emociones por no poder hacer frente correctamente a sus cambios de temperamento y humor que son normales en cualquier persona.

Elementos del subempleo generan un factor de riesgo psicosocial en el trabajador, desde el hecho de que implican que este acepte condiciones precarias o fuera de lo que marca la ley a expensas de no caer en condiciones de desempleo. Ya no solamente se está expuesto a las condiciones ambientales de un sitio de trabajo, ahora con estos nuevos esquemas desde el momento en que se da la subcontratación las personas se enfrentan a estar expuestos a largas jornadas, condiciones precarias, a inseguridad laboral, falta de apoyo social, sin esquemas de salud o seguridad, entre otros que colocan al trabajador en una posición débil para enfrentar esta pesada carga y que arraigan en el un sentimiento de desesperación. (OIT, 1986)

3.- Uso generalizado de las nuevas tecnologías: Las facilidades que nos brindan las tecnologías en cuanto a la comunicación y simplificación del trabajo, exponen al trabajador a que se le exija más de lo que sus capacidades físicas pudieran permitirle en condiciones idóneas. Si a esto se le agrega que la simplicidad que se tiene para establecer comunicación a distancia le da apertura al empleador para

sobrepasar los límites de los horarios laborales y exigir disponibilidad de tiempo o jornadas de trabajo más extensas desde casa, la dependencia que se genera entre ambos podrían ocasionar problemas de adaptación por no existir una diferenciación entre lo que implica realmente el horario laboral y la percepción de que no se da la *talla* o de que el empleado no se está *poniendo la camiseta* por respetar sus tiempos con la familia.

Un punto importante en cuanto a las tecnologías, por ejemplo el caso de las computadoras, es que a pesar de que hace más de dos décadas que se comenzaron a usar con mayor frecuencia y constancia por la población en general, hay aun en nuestros días sectores de la población, en especial en países con bajo poder económico, donde el acceso a la tecnología es limitado, de modo que las personas al enfrentarse en el mundo laboral a equipos de tecnología de punta con alto nivel de especialización, una de las causas de frustración o angustia se podría derivar de la poca experiencia para manejar el equipo o de la preocupación por no cometer errores y dañarlo.

Acorde a la OIT (1986) el estrés que sufren las personas que están constantemente haciendo uso de computadoras, se deriva de una carga inadecuada de trabajo es decir o las actividades no son muy variadas o bien la carga es excesiva para la capacidad física del ser humano. Esto pone de manifiesto la importancia de realmente balancear las cargas de trabajo asignadas a cada puesto y medir los componentes involucrados con el uso de la tecnología para propiciar de alguna manera que el trabajador desarrolle un ritmo de trabajo que le permita involucrarse y tener contacto con los compañeros.

4.- La globalización: La interrelación que existe entre el crecimiento de la economía mundial y el progreso regional, nacional o local, implica que las compañías deben mantenerse siempre en vanguardia si quieren destacar. El trabajo de desarrollar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes nunca debe de parar, para no solo hacer frente a las exigencias sino ganarles el paso a los competidores, siendo así que ello repercute en cambios en el ritmo de trabajo, las jornadas, las exigencias de cada puesto, las necesidades

formación, entre otros elementos más que pudieran aumentar la tensión de cada trabajador.

### **3.2.5. Importancia de la prevención de los riesgos psicosociales**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) plantea que es necesario contar con un entorno de trabajo saludable donde trabajadores y jefes colaboren en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores tanto en el aspecto físico del trabajo, el medio psicosocial que incluye la organización y la cultura; y los recursos personales de cada trabajador.

Moreno y Báez (2010) resaltan que los factores psicosociales de riesgo y los riesgos psicosociales generan consecuencias relacionadas con: la salud del trabajador ya sea física o mentalmente; afectaciones en el desempeño y las actitudes tomadas ante la empresa; efectos en las cargas y los tiempos de trabajo y pérdidas monetarias por los costos económicos en los que se incurre para solventar las situaciones. Entre los ejemplos más comunes de afectaciones se tienen:

- Alteraciones Individuales, del comportamiento, emocionales y cognitivas
- Alteraciones físicas y fisiológicas
- Problemas organizacionales como la mayor probabilidad de ocurrencia de siniestros, ausentismo y rotación, bajo rendimiento del personal e Inestabilidad laboral
- Problemas de cultura laboral siendo este conflictivo, con un estilo de liderazgo negativo, que el diseño de la tarea implique poca autonomía en el trabajo, capacidad de decisión nula o la total inexistencia de motivación

Como ya se mencionó, la presencia de algún riesgo psicosocial es el resultado de un conjunto de acontecimientos o hechos, no es un proceso autónomo y por tanto afecta a las personas de forma diferente a través del tiempo. De acuerdo a Neffa (2015) dentro de las variables que interactúan para determinar el impacto de los factores de riesgo psicosocial se tienen a nivel personal: El género, la edad, el nivel educativo, el estatus o categoría profesional y la trayectoria laboral, de la mano de algunas variables colectivas de la empresa como el flujo de las actividades, el

modo de contratación, la división interna del trabajo su organización y contenido, el tiempo de trabajo, entre otros.

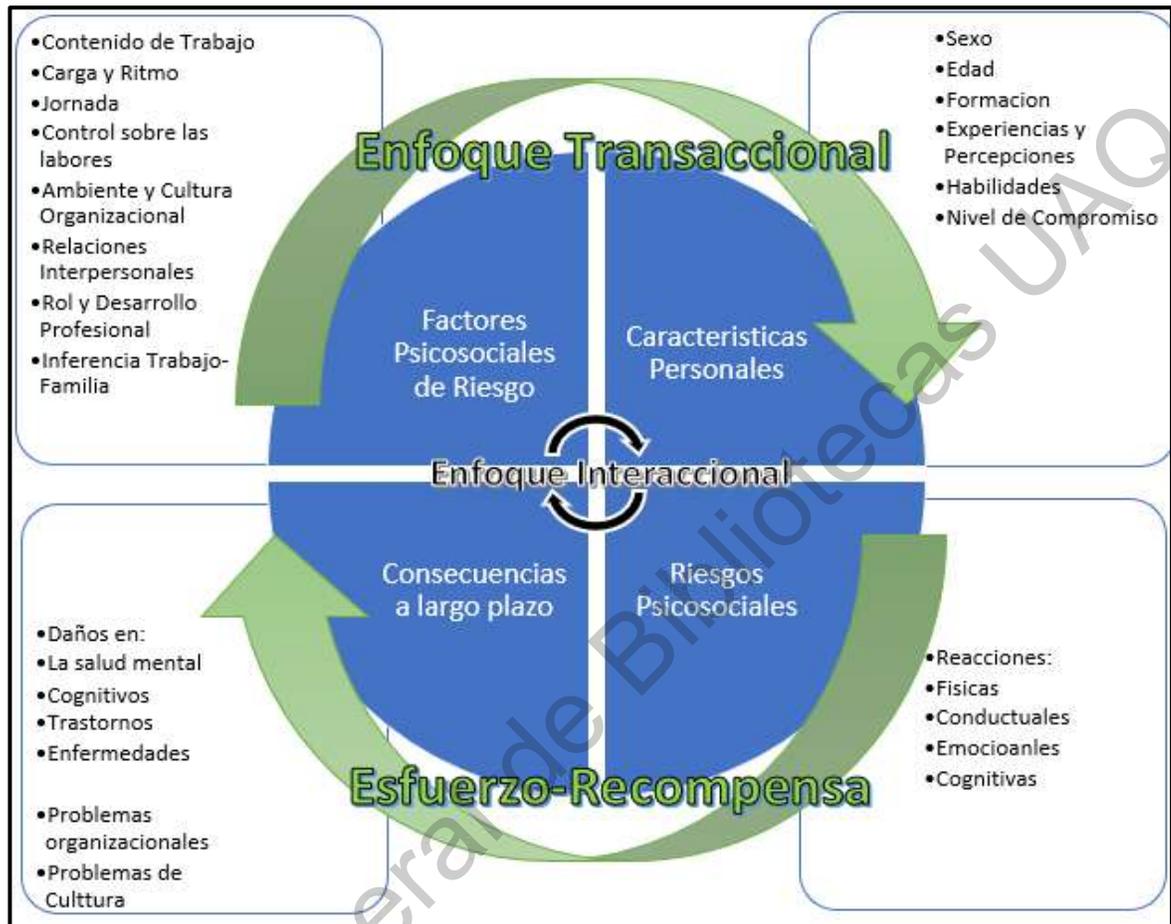
Dichas variables permiten que para efectos de análisis se planteen dos enfoques: El primero es el enfoque interaccional, que se centra en analizar las características de la interacción persona-trabajo y el segundo es el enfoque transaccional que se basa en las reacciones emocionales dentro de esas relaciones. (Tabanelli, M.C., Depolo, M., Cooke, R.M.T., Sarchielli, G., Bonfiglioli, R., Mattioli, S., & Violante, F.S., 2008 citado por INSST, 2010).

El enfoque interaccional se plantea desde la interacción entre el ritmo de trabajo y las exigencias y, por otro lado, el control, desde el margen de oportunidad para tener autonomía en la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades. Establece que cuando las exigencias son altas y el control al trabajador es bajo se afecta negativamente su salud ya que siente una discrepancia entre las condiciones de trabajo básicas esperadas y esa realidad.

Para el análisis transaccional, los sistemas de esfuerzo y recompensa son representativos puesto que se desarrolla el estrés y otras enfermedades físicas y mentales cuando no se percibe que haya un reconocimiento por las actividades y el esfuerzo desempeñado lo que conlleva a largo plazo a una falta de compromiso excesivo. (Siegrist, 2009 citado por INSST, 2010)

Para entender dichos enfoques como se ve en la figura 8, se reitera la necesidad de mejorar las condiciones laborales para promover la salud en el trabajo y reducir la exposición a factores psicosociales de riesgo, ya que independientemente del enfoque de análisis que se trabaje, su mayor importancia radica en que interconecta diversos elementos, resultando así que la afectación en uno puede desencadenar una reacción en cadena.

Figura 8. Enfoques de análisis de los efectos de los riesgos psicosociales



Fuente: Elaboración propia adaptado de INSST (2010)

La EU-OSHA (2010) en su documento titulado *Promoción de la salud en el lugar de trabajo para los trabajadores*, establece un mecanismo para mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores mediante el esfuerzo en común de empresarios, trabajadores y la sociedad. El documento comprende una propuesta de acciones dividido en cuatro estratos:

1. La mejora de la organización del trabajo: Incluye la flexibilización de las jornadas, puestos, cargas de trabajo, *home office*, oportunidades de capacitación, rotación y la diversificación de los puestos de trabajo, entre otros.

2. La mejora del entorno de trabajo para fomentar el apoyo entre colaboradores, el clima laboral, permitir mejoras en el entorno, ofrecer actividades de recreación e integración, etcétera.

3. Campañas de Salud para inculcar la participación de los empleados en actividades saludables, deportivas y recreativas.

4. Apoyar el desarrollo personal facilitando los medios para capacitar al trabajador en aspectos propios de su puesto y en herramientas especiales para combatir estrés o bien para procurar su crecimiento personal mediante cursos, diplomados, talleres de índole cultural.

Este marco tal como lo menciona la EU-OSHA (2010) no implica nada más el cumplimiento de los requisitos legales en materia de seguridad e higiene; obliga a las empresas a contribuir al desarrollo de sus trabajadores para disminuir riesgos y potenciar las capacidades de los mismos en razón del cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales.

### **3.2.6. Tipos de riesgos psicosociales**

Tal como se aprecia en la figura, los riesgos psicosociales se pueden segmentar en cuatro estratos de acuerdo al origen que poseen, tomando como referencia la NOM 035 siete son los más representativos mismos que están indicados con un asterisco en la figura 9: Ambiente y condiciones físicas, jornada y rotación de turnos, carga de trabajo, control del trabajo, Inferencia trabajo familia, violencia y liderazgo negativo mismos que son indicativos mas no limitativos ya que de ellos es que se desprenden diversos factores psicosociales que deben ser prevenidos y/o abordados.

Figura 9. Tipos de riesgos psicosociales

<p><b>CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO</b>                  *Ambiente y condiciones físicas del trabajo                  Riesgos de seguridad e higiene Precariedad del trabajo                  Cumplimiento a las normas de salud                  Género, edad, migración                  Diseño de oficinas y ruido                  Medios de trabajo imperfectos                  *Jornada de trabajo y rotación de turnos                  Horarios inflexibles                  Turnos mixtos                  Nivel de salario                  Inseguridad laboral                  Descansos</p>	<p><b>CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA</b>                  *Carga de trabajo                  Repetitividad de la tarea                  Tiempos y ritmos de trabajo                  Sobrecarga / Infra carga                  *Control del Trabajo                  Autonomía para la toma de decisiones                  Participación activa                  Capacitaciones y actualizaciones                  *Inferencia Trabajo Familia                  Preocupaciones por responsabilidades domesticas                  Trabajo fuera de horario laboral                  Disponibilidad de horario</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>                  Cambios en los patrones de empleo                  Conflictos de rol                  Apoyo social                  Reconocimiento y retroalimentación                  Promoción y desarrollo de carrera                  *Violencia                  Acoso físico, psicológico y sexual                  Hostigamiento                  Malos tratos</p>	<p><b>COMUNICACIÓN</b>                  *Liderazgo                  Calidad de las relaciones interpersonales                  Canales de comunicación con pares y superiores                  Discriminación                  Liderazgo nulo o negativo                  Relaciones laborales negativas</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado de secretaria de acción sindical (2017) y NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018)

*Características del empleo*

*El ambiente y las condiciones físicas del trabajo:* De acuerdo a la OIT (2013) las condiciones físicas del trabajo como generador de estrés y detonante de mala salud, es un tema que ha sido poco estudiado y que no presenta evidencias que establezcan una línea causal directa, son todas aquellas condiciones peligrosas, inseguras, deficientes o insalubres que pueden exigirle al trabajador un esfuerzo adicional o suponerle un riesgo de adaptación al no proveer un ambiente seguro y sano acarreado consigo diversos trastornos en los que destaca el estrés en trabajo

Identificar las características del ambiente físico de trabajo implica establecer procedimientos claros para prevenirlo, evaluarlo y controlarlo contribuyendo con ello a la mejora continua de seguridad y la salud en el trabajo por medio de la eliminación de los riesgos desde su origen. Es importante dentro de este punto el poder proporcionar un ambiente de trabajo confortable para aumentar la productividad y

mejorar la salud física y mental de los trabajadores haciéndolos más competitivos y reduciendo así los peligros asociados con sus actividades. Un incendio, desastre natural o accidente grave puede darse en cualquier momento por lo que el temor y la falta de conocimientos pueden acarrear graves consecuencias para la salud de los trabajadores, es por ello que establecer procedimientos y planes de respuesta ante emergencias es esencial para fortalecer el ambiente de trabajo y las condiciones físicas óptimas del mismo.

*Género:* De acuerdo a Zahm (2000) citado por INSST (2010), los cambios en los patrones de empleo traen consigo modificaciones a la distribución por género de los empleos alrededor del mundo, por ejemplo, se ha observado que en años recientes la incorporación de mujeres al mundo laboral ha crecido desorbitantemente. Cada vez es más común que las organizaciones no cuenten con los medios suficientes para prevenir algún riesgo laboral derivado de los cambios en la población activa que se desempeñan en el mercado; estadísticamente Kauppinen y Kandolin (1998) de acuerdo a INSST (2010) mencionan que los hombres se exponen en mayor medida a riesgos físicos y químicos que las mujeres, esto es, porque el tipo de trabajos en los que se desempeñan las mujeres regularmente conlleva a exigencias más emocionales que se manifiestan en estrés. Harris, Heller y Braddock (1988) detectaron que si bien, existen algunas diferencias en la exposición de los riesgos determinadas por el género, estas no son determinantes y por tanto hombres y mujeres pueden verse sujetos a riesgos psicosociales con consecuencias negativas para su salud y seguridad. (INSST, 2010)

*Edad:* Otro aspecto observable son los cambios en la edad de la población económicamente activa, ya que se observa que, por razones diversas, entre ellas las reformas a los sistemas de jubilación y pensiones, es muy común encontrar personas de edad mediana desempeñándose aún en trabajos a tiempo completo. Resulta evidente destacar que las necesidades de los trabajadores de edad avanzada son distintas a las de los jóvenes, y que esa diferencia puede resultar en riesgos psicosociales que afecten su salud tales como: Menor acceso a formación, menor desarrollo profesional y pocas oportunidades de desarrollo de carrera, menos

apoyo de supervisores o jefes, discriminación en la selección, mayores oportunidades de despido, entre otros. (Molinie, 2003 citado por INSST, 2010).

*Migración:* La migración pone de manifiesto desventajas en el acceso a oportunidades laborales y por ende implica la exposición a riesgos psicosociales, un ejemplo sencillo es que los trabajadores migrantes por su cultura o educación podrían interpretar señalizaciones de seguridad de modo no adecuado. Shields y Price (2003) citados por INSST (2010) establecen que los inmigrantes de minorías étnicas comparados con los de origen blanco tienen menos éxito laboral y por tanto sus niveles de bienestar son más bajos que los de la mayoría de la población, si a esto se le suma que pueden acceder a trabajos donde las condiciones no sean las óptimas únicamente con la intención de sentir un poco de estabilidad, esto puede detonar en afectación mentales fuertes pues la situación no les permite abandonar los trabajos y continúan exponiéndose a diversos riesgos de alcance tanto físico como mental.

*Diseño de oficinas y ruido:* Biersner, Gunderson, Ryman y Rahe (1971) de acuerdo con INSST (2010) plantean que algunos riesgos, como temperatura y humedad en condiciones extremas conducen a sufrir estrés y efectos sobre la salud, pero en muchos casos el simple hecho de que el trabajador perciba un riesgo o la amenaza del mismo puede generarle malestares. Para el caso de los hombres la mayor preocupación son las condiciones de trabajo físicas, en cambio, para las mujeres se pone énfasis en los problemas de la carga, el control y el espacio de trabajo. Si bien este tipo de riesgos afecta a todos por igual, es común que por el tipo de labores que desempeña cada genero la tendencia se muestre de esta manera, aunque cabe aclarar que existirán los casos donde hombres y mujeres por igual se verán amenazados o afectados por condiciones de demanda o riesgo físico y mental.

Croon, Sluiter, Kuijer y Frings-Dresen (2005) analizaron los efectos que el diseño de instalaciones tiene sobre la salud; en su estudio se enfocaron en la distribución de las oficinas y como eso afectaba las exigencias a los trabajadores, la disposición y acceso a los recursos y las reacciones de corto y largo plazo. Los resultados indicaron que los espacios abiertos y la poca distancia entre puestos

aumentaban la carga de trabajo cognitiva y empeoraba las relaciones pues se perdía la privacidad. (INSST, 2010)

El ruido, acorde a INSST (2010) citando a Smith (1991) además de los daños directos al oído, puede generar respuestas fisiológicas y efectos psicológicos dañinos para la salud por el estrés que provocan los niveles de exposición. Un ruido moderado afecta la comunicación y el escucha, pero si es un ruido prolongado afectar el rendimiento, llevar a la fatiga y el estrés.

*Medios de trabajo imperfectos:* Implica la imposibilidad de cumplir con las exigencias propias del trabajo tanto en calidad como en cuanto a cantidad, reglas y lineamientos porque los medios físicos, tecnológicos, herramientas y las directrices proporcionadas no son los correctos. Va desde recibir insumos de mala calidad, fallas en la maquinaria, en la logística de abasto, tareas fuera de las responsabilidades declaradas para el trabajador con las que claramente está en desacuerdo hasta cuestiones de índole direccional como la posible tendencia del jefe a buscar culpables que implica que el trabajador se vea en la necesidad de ocultar información de errores, mejoras, dudas, así también la ambigüedad o contradicción en las indicaciones que se le otorgan por tener que responder a diversos jefes, el hecho de dirigirse al personal o a los compañeros de manera violenta, presenciar actos de hostigamiento o acoso, entre otros.

Estos conflictos se tornan de carácter ético cuando ponen en entredicho los valores individuales con los valores de la organización porque el trabajador se puede volver juez y parte o víctima y victimario del propio rumbo de las acciones, no puede oponerse a realizar una instrucción dada por un supervisor aunque esta contravenga sus valores pero tampoco cuenta con las posibilidades de negarse a dar una orden diferente a lo que piensa si es que el líder de la organización así lo ordena lo cual vulnera su autoestima y le da vergüenza de sí mismo. (Neffa, 2015)

*Jornada de trabajo y rotación de Turnos:* La OTI (1986) manifiesta que el trabajo por turnos modifica aspectos biológicos y mentales de las personas, desde su ritmo y temperatura, así como su metabolismo, sus niveles de azúcar en la sangre hasta su agilidad mental, motivación, energía, actitud para con el trabajo. Los nuevos

esquemas laborales como trabajar por turnos, jornadas extensas o rotaciones, más allá de la demanda de compromiso exigen al trabajador ejercer interrupciones en los patrones de sueño, cambios en la alimentación y fatiga al invertir los ritmos biológicos y degradar la calidad del sueño. Acorde a UGT (2010) los efectos que sufren los trabajadores por las condiciones relacionadas a la gestión del tiempo del trabajo no solamente están directamente relacionados con su salud por trabajar turnos nocturnos, fines de semana o rotar turnos, implican otros aspectos de su vida como desgaste de sus relaciones familiares y sociales al no poder contar con tiempo de ocio o pasar momentos de calidad por la privación del sueño, la fatiga, irritabilidad, depresión entre otros que finalmente conlleva a que el trabajador no disfrute de su jornada laboral y lo sienta como una carga pero que también se aislé de su familia y amigos por no poder participar de la mejor forma.

Esta organización del tiempo implica una exigencia tanto por la duración de los turnos como los horarios de la jornada, volviéndose riesgosos para el trabajador cuando se trabaja jornadas extensas, se rota frecuentemente, se mantiene en turnos nocturnos o implica trabajos donde no hay apertura para las pausas o descansos periódicos todo ello sin las correctas medidas para la protección y detección de afectaciones a la salud del trabajador. Conciliar la vida laboral y la personal es complicado hoy en día, si se le agrega el doble efecto que la fatiga ocasiona, es de esperar que exista una predisposición a padecer estrés y que otras afectaciones físicas y mentales se potencialicen. INSST (2010) citando a Akerstedt (1985) comenta que el estrés y fatiga son mayores en los trabajadores de turnos de nocturnos ya que el 75% experimenta cuadros de somnolencia.

De acuerdo a Bohle (1999) citado por INSST (2010) los conflictos entre vida laboral y personal como factor estresor se puede observar en las mujeres que trabajan a turnos y tienen niños donde el sueño es interrumpido con mayor frecuencia. Un estudio que busco demostrar si existía una relación entre trabajar largas jornadas, deprimirse y experimentar cambios en la salud como: Incremento de peso, consumo de tabaco, alcohol, drogas y otras sustancias, concluyo que la depresión y el incremento de consumo de alcohol se presentaba más

frecuentemente en mujeres que trabajaban turnos prolongados, los hombres por su parte aumentaban más de peso y el consumo de tabaco se incrementaba sin tener distinción entre género. (Shields, 1999 citado por INSST, 2010)

Los sectores más afectados con largas jornadas de trabajo son agricultura, hoteles y restaurantes y la construcción, pero es altamente probable que las consecuencias negativas que tienen los turnos nocturnos de 12 horas sean mayores que las de los turnos diurnos, aunque existen pocas evaluaciones científicas al respecto. Landy (1989) según INSST (2010) manifiesta que es necesario que exista un control de los horarios a la hora de diseñar puestos de trabajo ya que el incremento de síntomas de mala salud en el sector trabajador se mueve en proporción con el incremento de las horas trabajadas, por tal motivo ese control se debe y puede ofrecer mediante flexibilidad horaria.

*Seguridad en el trabajo:* Este concepto está ligado a la falta de empleo, la precariedad del trabajo o posiciones donde el futuro es incierto por crisis, despidos, reducciones salariales, pocas posibilidades de hacer carrera, inquietud, falta de capacitación y actualización, etcétera, es decir por aquellas dimensiones donde domina la incertidumbre por el destino del trabajador. Implica las necesidades de planificación y la posibilidad de manejar la incertidumbre. El manejo de la inseguridad y de la tolerancia a la incertidumbre resultan ser hoy un mayor desafío personal y laboral. (Neffa, 2015)

De acuerdo a la OIT (2013) la seguridad laboral es un factor importante de estrés en el trabajo ya que dificulta enganchar al trabajador con sus labores, las condiciones precarias sin una garantía de empleo continuo o de igualdad hacen que sea difícil mantener el compromiso para un buen desempeño en el trabajo. Para mejorar sus relaciones humanas e incrementar sus niveles de seguridad para con el trabajo no solamente es importante reducir el impacto directo a la salud del trabajador sino también aumentar sus posibilidades de un empleo estable por lo que es necesario que se tomen medidas para garantizarlo como una declaración clara de las condiciones de empleo para reducir el estrés laboral donde se les debe asegurar su salario regular así como sus beneficios otorgados por la ley dentro de

este concepto se incluye la correcta descripción del alcance de la compensación por el trabajo en tiempo extra y garantizar la estabilidad laboral a través de la protección de sus derechos para evitar despidos injustos.

Según UGT (2010) situaciones de precariedad laboral, escasas expectativas de promoción laboral y desigualdades retributivas desencadenan situaciones de estrés que actúan como estresores sobre los trabajadores especialmente cuando el empleo implica largos desplazamientos o ausencias de casa pues denotan en el trabajador sentimiento de soledad. La precariedad en el trabajo afecta a todos los sectores de producción y tiene una fuerte repercusión sobre la salud por acarrear estrés en el plano laboral, familiar y social que termina con la agresividad y alejamiento, dando lugar a una baja autoestima.

#### *Características de la tarea*

Para Neffa (2015) la cantidad, el ritmo, la intensidad del trabajo, la duración y su configuración tienen como consecuencias y desgaste físico, psíquico, mental y global del trabajador que lo llevan a asumir riesgos para resolver problemas no previstos o interrupciones no programadas que lo perturban y lo retrasan mermando así su capacidad de concentración para procesar la información captada por los sentidos, identificar las diversas alternativas y adoptar decisiones.

Cox (2000) citado por INSST (2010) menciona que el contenido del trabajo son todos los elementos inherentes a las actividades de un puesto entre los que destaca el valor del trabajo, el nivel con el que se hace uso de las habilidades, la repetitividad de las tareas y del trabajo, la discrepancia entre la realidad y las altas expectativas del trabajador, exigencias, cargas laborales mal planeadas, desabasto de recursos y medios de trabajo, entre otros.

*Carga de trabajo:* Es de los primeros aspectos del trabajo reconocido como factor psicosocial, ya que desde hace tiempo se han estudiado sus efectos sobre la salud ya que pueden acarrear problemas tanto físicos como mentales. Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al trabajador y que exceden su capacidad, afectando física, cognitiva o mentalmente y emocionalmente

De acuerdo con la OIT (1986) la duración del trabajo estructura la vida de la población ya que se vincula con sus patrones de sueño y descanso, su participación social y el estilo de vida que lleven las personas por lo que una mala organización del tiempo del trabajo y de la tarea repercute directamente en la salud de las personas.

Las tareas deberían ser asignadas entre todos los trabajadores de manera igualitaria para evitar y prevenir el estrés por demandas excesivas del mismo, presiones por cumplir el tiempo y mantener el buen rendimiento del personal. El ajuste de la carga total de trabajo es una obligación del superior y de los directivos de las compañías para velar por el bienestar de los trabajadores, aquellos que están sobrecargados experimentan fatiga, falta de concentración, están agobiados y padecen estrés que de acuerdo a la OIT (2013) no solo es una cuestión de cantidad o demanda física, demanda concentración, vigilancia y desgaste de las relaciones humanas que aparte de sacrificar tiempo para hacer el trabajo sacrifica la calidad del mismo mermando la competitividad de la compañía.

Acorde a UGT (2010) las tareas rutinarias y monótonas implican una carencia de motivación y una sensación de falta de libertad para el trabajador ya que el elevado ritmo de trabajo lo aísla de la interacción social y no le permite desarrollar sus capacidades sociales a la vez que le provoca apatía, en tanto el trabajo a destajo o de alto rendimiento da lugar a un ritmo excesivo de trabajo que requiere un esfuerzo superior, largas jornadas laborales y poca seguridad laboral por lo que para prevenir las demandas excesivas es necesario balancear las líneas para distribuir correctamente el trabajo entre todos los miembros de la organización, si esto no se corrige se corre el riesgo de agotar a los mejores y subvalorar a aquellos que tienen el potencial para desempeñar trabajos con impactos positivos en la productividad de la empresa.

La motivación que implica para todos los miembros el que se les reconozca su trabajo, disminuye el riesgo y mejora la planificación de los tiempos y movimientos para lograr plazos de entrega fidedignos y alcanzables pues los trabajadores

mantendrán la intensidad de sus actividades, la calidad y evitaran sentirse presionados o irritados ante el más mínimo error.

El hecho de que un trabajador tenga mal definidas y poco claras sus tareas y responsabilidades, según la OIT (2013) implica que será difícil determinar su nivel óptimo de productividad y el punto en el cual se pueden sobrecargar, siendo así que serán menos eficaces pues trabajan acorde a como ellos consideran que tiene sentido, improvisan y pueden salirse de los estándares y lineamientos de calidad y seguridad, hay roces entre compañeros por no tener conocimiento respecto a los límites de responsabilidad de cada uno, se tiene constantemente el sentimiento de que el jefe no sabe lo que hace o bien da ordenes solo por darlas y hay una alta tendencia a la subutilización de las capacidades de los trabajadores porque para algunos será muy fácil desempeñar su trabajo, prácticamente nulo el esfuerzo y eso los desmotiva, mientras que el desafío para cumplir con los plazos y los tiempos para otros les puede crear trastornos porque no tienen una impresión real de su rendimiento y por más significativas que sean las tareas ya no les generan interés solo les generan ansiedad.

Tal como menciona la OIT (1986) la sobrecarga de trabajo es cuantitativa (cuando hay demasiado que hacer) o cualitativa (cuando el trabajo es demasiado difícil), ambas producen diferentes síntomas de estrés que van desde el sentimiento de pérdida del respeto hacia uno mismo, falta de motivación, insatisfacción laboral, sensación de amenaza, tasa de malestar alta, problemas gastrointestinales, cardiovasculares y posibles adicciones. Por otra parte, la UGT (2010) nos menciona que la cantidad de trabajo y el desarrollo de aptitudes que implica la sencillez/complejidad, monotonía/repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, iniciativa/autonomía, formación requerida, aprendizaje de la tarea, prestigio social de la tarea en la empresa implican una carga física y mental para el trabajador que si supera su nivel de exigencia y tolerancia trae como síntomas físicos la fatiga, bajo rendimiento, insatisfacción creciente y el aumento de los riesgos de accidente así como molestias musculoesqueléticas mientras que

mentalmente puede haber disminución de la atención, desmotivación y lentitud de pensamiento.

French, Rogers y Cobb (1974) citados por INSST (2010) han definido dos tipos de carga de trabajo, la cuantitativa relacionada con la cantidad de trabajo que se tiene que hacer y la cualitativa que mide la dificultad de dicho trabajo. Dichos autores mencionan que ambos tipos de cargas se ejercen de forma independiente existiendo casos en los que se puede tener un trabajo con infra carga cuantitativa, es decir la necesidad de hacer pocas cosas a la vez, y una sobrecarga cualitativa, actividades que tienen un alto grado de dificultad y demandan mucho tiempo, espacio, atención y conocimientos. Los directivos, por ejemplo, suelen presentar sobrecargas de trabajo que los obligan a largas jornadas laborales, que, si bien resuelven los problemas inmediatos, a largo plazo pueden ser negativos para su salud por lo que la carga de trabajo debe considerar la cantidad de trabajo, la dificultad, pero también el ritmo o velocidad con la que se pide al trabajador desempeñar sus labores, sin descartar que el tipo de carga. (INSST, 2010)

*Falta de control sobre el trabajo:* Acorde al Equipo técnico de trabajo decente para la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (2013), se reconoce como la posibilidad que tiene el trabajador para influir y tomar decisiones durante el desempeño de sus actividades, se relaciona fuertemente con la iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de sus habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, así como la capacitación que reciba por lo que la ausencia de dicho control se convierten en un factor de riesgo ya que se percibe por el trabajador como una falta de confianza en sus habilidades y conocimientos para realizar las tareas.

Tal como lo menciona Landy (1989) en INSST (2010) el control y la autonomía son aspectos imprescindibles a la hora de diseñar puestos de trabajo, no solo por la seguridad que esto pueda representar sino porque aspectos como el nivel de participación y el estatus que se ven incrementados cuando hay un poco de control en el desempeño de las labores o por la aparición de enfermedades como el estrés, la ansiedad, depresión, apatía, agotamiento y baja autoestima ante su ausencia.

Sauter (1998) citado por Neffa (2015) indica que lo ideal sería que los trabajadores pudieran tomar decisiones en cuanto a cómo planear y controlar su trabajo, así como tener la capacidad de resolver de acuerdo a su experiencia sus problemas sin embargo puede ser un arma de doble filo, ya que si el trabajador no cuenta con las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar su posición o si no tiene la capacidad para abordar las exigencias del puesto de acuerdo a sus habilidades se convierte en una fuente de estrés.

Theorell (1998) citado por INSST (2010) divide el nivel de control de un puesto en dos grupos; el primero se conforma por actividades donde se tienen grandes exigencias y un nivel alto de control; este grupo permite más oportunidades de participar en la toma de decisiones, mayor satisfacción y mayor autoestima, pero también posibilita el incremento de riesgos. El segundo grupo son aquellas actividades que tienen pocas exigencias y un nivel bajo de control relacionado con estrés laboral y mala salud física global.

De esta posibilidad depende en que se perciba el trabajo como algo positivo, que se le encuentre un sentido, pertenencia y se sienta de felicidad, acorde a Neffa (2015) implica una idealización del desarrollo profesional equilibrado entre las habilidades propias y las exigencias del trabajo, entre el estatus de control y la posibilidad de ser actor, progresar y hacer carrera. La OIT (2013) hace referencia a que cuando los trabajadores controlan la manera en que desempeñan sus labores lo disfrutan y son más productivos y competitivos, por lo que alentarlos a tomar decisiones previene riesgos en el trabajo y los motiva para mejorar la calidad pues están mejor informados sobre los procesos, aportan valiosas sugerencias y hacen más eficazmente el proceso lo que aumenta su autoestima.

Cuando los trabajadores pueden decidir cómo y cuándo realizan su trabajo se movilizan, hay mayor comunicación entre el equipo, trabajan conjuntamente, están motivados, alertas, evitan errores y pueden organizarse ellos mismos para completar las tareas y tomar activamente sus pausas disfrutando su jornada y sintiéndose estimulados a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos que los

haga dinámicos y les de la seguridad de ser multitareas para apoyar a otros trabajadores sin sufrir represalias.

El apoyo social que deriva de integrar a todos los trabajadores en un continuo de participación activa reduce la posibilidad de sufrir estrés cuando existan cambios en los ritmos de trabajo pues pueden fácilmente sustituir o suplir a los compañeros, son probablemente los que más saben acerca de sus puestos de trabajo y sus tareas por lo que la planificación y ejecución en equipo les permite fortalecer los lazos e intercambiar gran cantidad de información positiva para la solución de problemas lo que se traduce en una organización de trabajo más eficaz.

*Interferencia en la relación trabajo-familia:* Surge cuando existe conflicto entre las actividades familiares y las responsabilidades laborales; es decir, cuando se tienen que atender responsabilidades laborales durante el tiempo dedicado a la vida familiar o se tiene que laborar fuera del horario de trabajo o en sus tiempos de descanso sin respetar así la estructura del trabajo e imposibilitando al trabajador el conciliar su vida personal y profesional según lo establecido por el Equipo técnico de trabajo decente para la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (2013). El balance que existe entre la vida personal y la profesional inciden en el nivel de estrés del trabajador, por lo que es responsabilidad de la compañía el apoyar en equilibrar ambas facetas de su vida a través de la regulación de las largas horas de trabajo, los turnos irregulares, las vacaciones y los descansos. (OIT, 2013).

De acuerdo a Cox (2000) citado por INSST (2010) el alcance de los conflictos de inferencia trabajo-familia abarcan el aspecto más amplio de la vida dentro y fuera del trabajo porque ocupan elementos centrales de la identidad de la persona e involucran el uso de su tiempo disponible, lo cual los hace cada vez más comunes. Demerouti, Bakker y Bulters (2004) en INSST (2010) hacen referencia que mientras para algunos autores se considera un estresor o indicador de tensión con efectos negativos sobre salud y bienestar, para otros más es un intermediario entre los efectos estresantes de las labores en el trabajo, la salud psicológica y dolencias de tipo psicósomáticas.

Para INSST (2010) citando a Frone, Russel y Cooper (1995) el conflicto trabajo-familia se deriva de la incapacidad para cumplir con el rol de empleado y con las demandas del rol familiar, cuyas exigencias y responsabilidades principalmente de tiempo y apoyo, socavan la capacidad de mantener una imagen positiva de la familia o del trabajo causando un conflicto de identidad profesional y familiar por el estrés que esto supone. Uno de los indicadores del surgimiento de este conflicto, se da a partir de la segunda guerra mundial, cuando la mujer por razones económicas comienza a formar parte de la población laboral activa, lo cual supone una reorganización de roles y tiempos de la pareja y trae consigo dificultades para conciliar ambas identidades; por una parte la mujer ahora atiende conflictos laborales que le suponen no dedicar tanto tiempo a la familia y por otra, los hombres tienen que desempeñar algunas tareas domésticas.

En una investigación de los factores de riesgo para la aparición de conflictos trabajo-familia y sus consecuencias, INSST (2010) referenciando a Jansen, Kant, Kristensen y Nijhuis, (2003) obtuvieron resultados diferenciales por género que explicaban que los hombres sienten por una parte, un mayor nivel de riesgo para la aparición de conflictos trabajo-familia por las múltiples exigencias del trabajo, el rolar turnos, sentir inseguridad y tener conflictos con compañeros, mientras que el control y apoyo social los protegían de la presión por ser responsables de las tareas domésticas y cuidar de un hijo. Las mujeres a diferencia, mostraban riesgo en las exigencias físicas, horas extras, el tiempo que toma desplazarse al lugar de trabajo, sintiendo ayuda y consuelo con el apoyo en tareas domésticas.

Dentro de las medidas necesarias para apoyar al trabajador en esta relación implican involucrarlo en el diseño de las horas de trabajo, es decir darle la oportunidad desarrollar opciones que equilibren sus necesidades aun si esto implica organizar las jornadas y los turnos de trabajo con diferentes horarios de inicio y fin. Es importante tener en cuenta que los trabajadores tienen diferentes necesidades por lo que todos deben estar involucrados, reconociendo que este proceso les ayudará física y mentalmente a ser más competitivos ya que su vida familiar no los

tendrá preocupados y son más beneficios tanto para la empresa y como para la familia.

Las compañías deben de establecer mecanismos que satisfagan tanto las necesidades del trabajo, como las de los trabajadores, si los horarios son flexibles y se coordinan ambas partes combinando turnos irregulares, fines de semana o nocturnos todos se verán favorecidos y las metas de producción se alcanzaran en los plazos establecidos ya que la compañía puede cubrir los requerimientos del mercado y el trabajador puede cumplir con sus compromisos personales y familiares, el tema de supervisión y organización del trabajo podría causar fluctuaciones en la calidad sin embargo con la correcta formación y la asignación del control de sus actividades el trabajador será muy cuidadoso con sus labores sin embargo la implementación de trabajo tradicionales y de los flexibles deberían ser discutidos con la participación activa de gerentes y trabajadores. (OIT, 2013)

Para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades familiares hay que evitar las horas de trabajo excesivamente largas, en parte por la fatiga que se acumula y la lentitud de la recuperación pero también por la reducción del tiempo libre que tendrá el trabajador para disponer de las necesidades básicas del descanso como del ocio lo que implica que por cumplir con su familia perderá tiempo de descanso y acumulara la fatiga para el siguiente turno que combinado con sobrecarga pueden conducir a una enfermedad inducida por el estrés. El trastorno de la vida social y familiar y el estrés asociado a este, deben tenerse en cuenta al diseñar los sistemas de turnos y otros horarios de trabajo, es importante que se proporcionen diversas medidas de apoyo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares como insertar intervalos de descansos cortos y frecuentes antes de que la fatiga sea excesiva y aumente el riesgo de accidentes.

#### *Estructura de la organización*

Agrupar todo lo concerniente a las relaciones personales, la definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación, apoyo social y manejo de conflictos que de acuerdo a UGT (2010) su control busca generar en el trabajador un sentimiento de pertenencia con la organización y que se sienta

correctamente recompensado por el trabajo que desempeña, así como la oportunidad de acceder a planes de carrera para su desarrollo profesional. La OIT (1986) hace referencia a que tanto la estructura orgánica y el ambiente de la empresa, así como sus políticas son elementos que determinan el grado de participación de los trabajadores por lo que atender elementos como el rol, el apoyo social y evitar la violencia disminuyen las enfermedades físicas y mentales, así como ciertos trastornos del comportamiento causados por el estrés.

*Cambios en los patrones de empleo:* Para Sparks, Faragher y Cooper (2001) tomado de INSST (2010) los cambios que se han producido gracias a la globalización han llevado a las empresas a modificar de manera creciente su estructura organizacional y a reducir plantilla, lo que resulta en un incremento de la subcontratación y cambios en los patrones de empleo como la externalización. La seguridad que con el paso de los años se había logrado de manera generalizada para los trabajadores, se ha ido perdiendo con las exigencias de los procesos económicos, ya el mercado necesita ser flexible y por tanto sus empleados deben ser flexibles también. Para esto, la subcontratación y la contratación de personal por tiempo se han convertido en tendencias que ofrecen de manera conveniente cubrir las demandas del mercado, pero ofrecen mayor inseguridad contractual a los trabajadores. (Blum & Balke, 2006 citados por INSST, 2010)

Estas nuevas formas de organización y métodos de trabajo traen consigo una alta preocupación respecto a la seguridad laboral que llegan a tener los trabajadores, por ejemplo, el home office ha demostrado traer amplios beneficios, pero menos documentados han sido sus aspectos negativos sobre la salud como el aislamiento social, la falta de apoyo, límites poco claros y mal definidos, entre otros.

El trabajo temporal o a tiempo parcial también ha demostrado ser precario en cuanto a las exigencias laborales, la seguridad y el control, acorde con Aronsson y Goransson (1999) citados por INSST (2010) estos trabajos tienen indicadores tempranos de aumento de la fatiga, como depresión y dolores de cabeza, al no existir un equilibrio aumentan los niveles de estrés, las personas están en constante

inseguridad económica y en cuanto a sus jornadas, lo que agrava el hecho al no percibir beneficios que les aseguren ingresos continuos.

Mayhew (2003) en INSST (2010) refuerza sobre la precariedad de los trabajos parciales o temporales recalcando que las personas pueden exponerse voluntariamente a riesgos psicosociales al aceptar contratos con condiciones negativas con tal de sentir un poco de seguridad económica. Lo mismo sucede con los nuevos sistemas de control de la producción que desarrollan un alto nivel de exigencias con tal de cubrir los niveles de producción deseados generando con ello una tensión emocional fuerte en el trabajador; el tener que exceder en muchas de las ocasiones su capacidad física por el ritmo de trabajo y el no tener control sobre sus actividades.

De acuerdo con Mauno y Kinnunen (2002) tomado de INSST (2010) hacen alusión a que el tipo de contratación por tiempo corto es uno de los mayores indicadores de inseguridad, lamentablemente, las oportunidades de trabajo actuales cuentan con esta incertidumbre y precariedad. En España, por ejemplo, el trabajo temporal ha superado los índices de la media de toda la unión europea, 33% en 2005 y del 41% en 2010. Los jóvenes e inmigrantes son los más afectados particularmente cuando sus niveles educativos son bajos, en desventaja al estar ante este tipo de trabajos precarios se enfrentan a condiciones que aumentan los riesgos para su salud y seguridad y sus oportunidades de acceder formación complementaria para mejorar la situación se ven disminuidas. (OCDE, 2002 citado por Moreno & Báez, 2010)

*Rol en la organización:* La ambigüedad y el conflicto de rol tienen un impacto significativo sobre la salud psicológica y el estrés, existen empleados que presentan baja satisfacción laboral, aumento de tensión y sentimiento de inutilidad, sobrecarga e insuficiencia de roles, bajos niveles de confianza y sentimiento agobiante de responsabilidad como parte de sintomatología asociada a conflictos de rol y sus consecuencias aumentan a medida que su puesto funge como intermediario entre niveles diversos de la estructura organizacional. Tal como lo mencionan Wardell, Hyman y Bahnson (1964) en INSST (2010) cuando existe responsabilidad sobre

otros y no sobre cosas se es más propenso a sufrir riesgos psicosociales o desarrollar adicciones y enfermedades físicas.

*Apoyo Social:* Es para el equipo técnico de trabajo decente para la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (2013), el apoyo, orientación y asesoramiento que recibe el trabajador por parte de pares, subordinados o superiores, que, aunque no esté definido como una tarea existe y favorece la comunicación y el trabajo en conjunto.

Su importancia radica en la posibilidad de estimular al trabajador para que se involucre en las labores de la organización y cree lazos y relaciones humanas como parte del proceso de insertarse y sentirse reconocido por los demás, favorece el no ser objeto de indiferencia, injusticias, el sentirse parte de un trabajo colectivo digno y gratificante que lo ayude a superarse personal y profesionalmente, le permite comunicarse y cooperar con otros para intercambiar conocimientos y experiencias es decir lograr complementar el apoyo social y técnico para hacer frente a sus labores, incluye el análisis de la estructura organizacional su clima y cultura para verificar el grado en que se facilita al trabajador relacionarse con otros y homogeneizar su participación con la del resto del equipo. (Neffa, 2015)

La importancia del apoyo social es tal que de acuerdo con la OIT (2013) debería aplicarse su uso tanto formal como informalmente para dar soporte a las necesidades al trabajador desde un nivel gerencial mejorando con ello sus habilidades y afianzando sus relaciones humanas de trabajo. La buena relación que el trabajador pueda tener con los gerentes, compañeros y subordinados no solo previene la aparición de estrés, le ayudan también a inspirar confianza y desempeñarse como un líder permitiendo motivar e influir para afrontar como unidad las adversidades.

La colaboración entre compañeros aumenta la efectividad de las decisiones, por las diferencias de personalidad, expectativas y experiencia se enriquecen los mecanismos y se aprende a escuchar para integrar juntos la mejor de las estrategias ya sea para resolver problemáticas dentro del trabajo o para apoyar a los compañeros a resolver los problemas personales que pudieran estarlos afectando

emocionalmente. Si bien esta colaboración, empatía e integración es un excelente mecanismo para mejorar la competitividad del trabajo, el uso de fuentes externas de asistencia permite dar una respuesta profesional a las diversas problemáticas de índole personal que los trabajadores pudieran estar experimentando, trabajadores sociales, servicios de orientación y programas de asistencia en el lugar de trabajo son de gran utilidad.

Las actividades sociales informales y recreativas, promueven la cooperación e integración entre gerentes y trabajadores porque mejoran la sensación de compañerismo y la mutua comprensión entre las personas permitiendo que la ayuda sea solicitada directamente fortaleciendo el apoyo social práctico y oportuno en el lugar de trabajo. Tal como menciona la OIT (2013) los trabajadores necesitan diferentes tipos de apoyo por lo tanto el mismo se debe brindar de manera personalizada adaptado a las necesidades individuales y será mejor si es proporcionado por directivos y trabajadores que mantienen estrechas relaciones con los que la necesitan.

*Reconocimiento y retroalimentación:* Parte desde el hecho de que no exista un sistema de recompensas o reconocimientos hasta controlar situaciones que por medio de una falta de respeto generan inseguridad contractual, tratos injustos, discriminatorios o violentos según lo establecido por el Equipo técnico de trabajo decente para la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (2013).

La retroalimentación positiva al trabajador fomenta el respeto mutuo y la colaboración, un buen desempeño implica un buen rendimiento, si se involucra a los trabajadores en la planificación de las mejoras y se reconoce de manera sincera los resultados obtenidos se favorece la adopción de buenas prácticas y se alienta al resto de los trabajadores, así como a los líderes a formar parte de ello y ser proactivo en el futuro. Es importante que la empresa muestre compromiso con la mejora continua y que lo adecue al reconocimiento y retroalimentación de los trabajadores con prácticas ejemplares.

Informar a los trabajadores sobre los resultados de su trabajo contribuye a un clima de cooperación donde hay disposición para aprender, mejorar y cambiar, es útil informar cuando el trabajo está bien, pero es mejor cuando se retroalimenta sobre las mejoras que deberían efectuarse de manera que la empresa y de los equipos de trabajo reconocen lo que se espera de ellos para aumentar el rendimiento general.

Si los trabajadores cuentan con los medios para expresar sus opiniones sin sentir miedo a represalias, las actividades se llevarán con mayor eficacia porque todos saben el trabajo que deben desempeñar, las funciones que están relacionadas y pueden darse el tiempo para comunicarse unos con otros y detectar áreas de oportunidad para las buenas prácticas. Sin comunicación aumenta el estrés, se trabaja bajo presión, baja la calidad, aumentan los errores, los accidentes y las malas relaciones humanas. Por lo tanto, se deben explorar múltiples canales para facilitar comunicación. (OIT, 2013)

*Promoción y desarrollo de carrera por género:* La inseguridad se manifiesta como una preocupación y una amenaza derivada de la incertidumbre de conservar el trabajo y de tener que ajustarse a las nuevas exigencias que muchas veces sobrepasan la capacidad del trabajador. Su importancia radica en que afecta directamente las condiciones del trabajo y su continuidad, a diferencia de otros riesgos que afectan una particularidad o una característica del trabajo y que pueden o no afectar al trabajador.

La inseguridad laboral es un riesgo que cobra una categoría propia por su amplia extensión ya que, a pesar de siempre haber existido, ahora con los cambios en las condiciones mundiales y las nuevas tendencias laborales cada día despuntan nuevos riesgos relacionados, tales como conservar la posición dentro de una organización, acceder a las oportunidades de carrera o estar frente a un trabajo precario. De acuerdo con Cox (2000) citado por INSST (2010) la ausencia del desarrollo profesional en una organización puede manifestar situaciones de estrés de dos tipos (a) falta de seguridad en el empleo por temor al despido o la obsolescencia y (b) discrepancia de estatus refiriéndose a la infra o sobrevaluación

en ascensos que conduce a topar el crecimiento de la carrera profesional, ambos con resultados adversos para la salud por ser una fuente de estrés. Adelman (1987) referenciado por INSST (2010) indica que las características laborales relacionadas con el bienestar psicológico, el nivel de ingresos, la estabilidad y el estatus están ligados a la manera en que el empleado percibe su trabajo y rol dentro de la organización.

Establecer las condiciones y políticas que permitan un trato igualitario dentro de la organización tanto para hombres como para mujeres es la primera medida que se requiere para poder ofrecer buenas perspectivas de carrera. Los esfuerzos de los trabajadores deben evaluarse ante la igualdad de trato en las condiciones de empleo, el desarrollo profesional, el diseño del trabajo y la participación en actividades ya que los estereotipos y prejuicios pueden conducir a la discriminación y a una evaluación subjetiva de las habilidades, el rendimiento y las capacidades propias de cada trabajador. (OIT, 2013)

Particularmente en el caso de las mujeres por la doble carga de trabajo y familia quizás no encuentren de manera oportuna los medios para participar activamente en las mejoras adecuadas al espacio de trabajo, de igual forma se pueden tornar reservadas al momento de expresar sus opiniones, para ello es importante prestar especial atención su involucramiento y consideración en los planes de la compañía y sus posibles opciones de carrera dentro de ella.

*Violencia laboral:* La OIT (1986) define la violencia laboral como una acción, incidente o comportamiento fuera de lo razonable, donde una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo. La OMS citada por Moreno y Báez (2010) la define como el uso intencional del poder o amenaza efectivo, contra otra persona o un grupo de personas bajo circunstancias relacionadas con el trabajo, que tenga un alto grado de probabilidad de causar lesiones, muerte, daño psicológico, mal desarrollo o privación.

La violencia tanto física como psicológica, se clasifican en tres categorías de acuerdo con la *California occupational safety and health administration* (1995) referenciada por Moreno y Báez (2010), en primer lugar la violencia de tipo 1, es la

*externa*, cuando el agente agresor no se encuentra dentro del contexto laboral del agredido y por tanto no está relacionado con el propio trabajo, por ejemplo, en un robo; la violencia de tipo 2 es cuando *un cliente* al que se presta un servicio se vuelve violento, principalmente se relaciona con reclamaciones o exigencias de derechos y la violencia de tipo 3 *interna*, es la que se encuentra más asociada a conflictos laborales pues se da en circunstancias donde el agresor está dentro del contexto laboral del agredido, puede tratarse de un compañero o un superior por ejemplo, cuando una persona recibe insultos de un compañero de trabajo.

La NOM-035 reconoce la violencia laboral en tres niveles, el primero es el acoso laboral y el acoso psicológico definiéndoles como aquellos que afectan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad e integridad del trabajador por sus constante presencia y la persistencia de los insultos, humillaciones, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazos y amenazas para el trabajador, por otra parte se reconoce el hostigamiento como una forma de ejercer el poder destructivamente en contra de un subordinado a través de conductas verbales, físicas o ambas y los malos tratos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y ridiculizaciones del trabajador. (DOF, 2018)

Tal como lo menciona la OIT (2013) el comportamiento ofensivo en el lugar de trabajo es más común de lo que uno pudiera imaginar, su importancia radica en que no solo tiene consecuencias graves para la persona que lo sufre, sino que demerita el clima de trabajo dando lugar a una mayor manifestación por la falta de medidas de control para abordarlo y la perspectiva de que no hay firmeza en su penalización. La participación activa en la implementación de estrategias para combatirlo requiere de un marco con acciones a corto y largo plazo, sobre todo porque tiende a dirigirse a los miembros más vulnerables en la relación laboral como pueden ser mujeres, operadores, personas de la tercera edad, entre otros. La asistencia externa y frecuente es imperativa para detener el comportamiento ofensivo ya que si la política sobre comportamiento ofensivo es débil y la dirección no sabe cómo lidiar con este problema se necesita apoyo para organizar recursos de formación y sensibilización que desarraigue este comportamiento de la cultura organizacional y conviertan el

comportamiento respetable como el único aceptado por todos los empleados reduciendo así la probabilidad de ocurrencia de conflictos interpersonales, ausentismo, la intención de abandono y la rotación laboral. (OIT, 2013)

Los hechos de violencia no deben ser los únicos atendidos, ya que, la amenaza de la violencia genera efectos de miedo y disminución de recursos emocionales similares a los experimentados por empleados que ya han sufrido violencia ejercida. Estadísticamente los casos de violencia en el trabajo van al alza, sobre todo en los países industrializados, de acuerdo con Chappell y Di Martino (2000) citado por INSST (2010) esto se debe en gran medida a que como máximo, solo uno de cada cinco incidentes se denuncia. La *cifra oscura* de incidentes no denunciados tiene que ver con personas en situación de desventaja, ya sea económica, laboral, educativa, entre otros, quienes tienen mayor prevalencia de acoso laboral a diferencia de los directivos y jefes, lo que demuestra que la incidencia de la violencia en el trabajo puede aumentar.

La violencia cuando se presenta es inesperada pero el establecer procedimientos que permitan prevenirlo de la mano de expertos y del personal le brindara a la compañía la oportunidad de detener el comportamiento ofensivo y adoptar diferentes tipos de respuesta de acuerdo al nivel de agresión asegurando acciones imparciales y trato justo. La intervención para apoyar a las víctimas del mismo debe ser inmediata para evitar que desarrolle efectos negativos a su salud y de la misma manera para no dar señales de que como organización se permiten este tipo de conductas ofensivas que alienten a que el comportamiento siga latente ya que en casos extremos, la violencia en el trabajo conduce a la muerte. (OIT, 2013)

Moreno y Báez (2010) tomando como referencia los resultados de diversas investigaciones mencionan en cuanto a la manifestación de agresión no física en el trabajo, que es mucho más amplia que la agresión física (Greenberg & Barling, 1999) ya que hay una amplia cantidad de maltrato, que, si bien no se presenta como un hecho de gran intensidad y gravedad, la persistencia y acumulación crónica de sus efectos a lo largo del tiempo trae consecuencias más graves que una agresión

física debido a que el organismo se agota. (Wynne, Clarkin, Cox & Griffiths, 1997). Dentro de este tipo de agresión, el incivismo está teniendo una amplia difusión por manifestarse como un comportamiento de baja intensidad grosero o descortés con la intención de hacer daño a la persona (Anderson & Pearson, 1999). Se diferencia de la violencia psicológica porque hay una clara intencionalidad de dañar (Bies & Moag, 1986), es un tipo más amplio de violencia que la que podría generarse por un trato inadecuado de supervisores y directivos.

Ashforth (1994) citado por Moreno y Báez (2010) introduce dentro del carácter de violencia el término *pequeña tiranía*, refiriéndose a situaciones donde el poder se ejerce de forma personal y arbitraria ignorando las normas y procedimientos a conveniencia para aumentar la propia capacidad de poder del individuo y ejercerla como un medio de agresividad. La *supervisión abusiva* también se hace presente ante situaciones donde existen conductas hostiles, persistentes de gran negatividad y de fuerte agresividad contra una persona, sin que se ejerza la agresión física. El *socavamiento social* acorde a Duffy, Ganster y Pagon (2002) citado por Moreno y Báez (2010) es la conducta dirigida a desmejorar la capacidad de establecer y mantener relaciones interpersonales positivas, es una acción, regularmente encubierta para dañar la imagen personal y profesional del trabajador.

Fue de esta manera que la Jurisprudencia Estadounidense se convierte en la primera en establecer una definición de acoso sexual al que se refiere como toda conducta de naturaleza sexual desarrollada en el ámbito de una organización como consecuencia de una relación de trabajo, que afecta al empleo creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante. Por su parte en Europa, el Código de Conducta lo refiere como una conducta física, verbal o no verbal de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo incluida la conducta de pares y superiores y que resulta inaceptable cuando no es deseada, razonable e inofensiva para la persona que es objeto de la misma; y que se utiliza explícita o implícitamente como base para la toma de decisiones con efectos directos sobre la seguridad laboral de la

persona, en particular cuando crea un ambiente intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo. (Moreno & Báez, 2010)

Existen dos tipos básicos de acoso sexual diferenciados entre sí por la existencia o no existencia de chantaje para ejercer el mismo acorde con Moreno y Báez (2010), el acoso sexual conocido como *quid pro quo*, implica un chantaje para demandar favores sexuales a cambio de ofrecer beneficios laborales y tener una cierta protección ante algún evento desagradable, como un despido. La decisión final la tendrá la persona afectada sin embargo habitualmente se presenta con jefes o superiores que haciendo uso de su poder e influencia argumentan poder influir en el destino laboral de la persona.

El acoso sexual que se presenta por un ambiente hostil, es el segundo tipo, implica someterse a condiciones de trabajo que exigen dos cuestiones; una, exhibir los atributos sexuales, usualmente de mujeres, aunque esto no guarde relación directa con el tipo de trabajo que se desempeña, para reducirse a trabajar en función de esos atributos y ser percibida como objeto de acoso y dos, recibir un tratamiento inferior a causa del género para someterse a funciones discriminativas y secundarias. (Moreno & Báez, 2010)

La OIT citada por Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT, 1995) en Moreno y Báez (2010) en su documento titulado *La lucha contra el acoso sexual en el trabajo*, establece que el acoso sexual en el trabajo se inscribe en el derecho a un trato igualitario y sin discriminación, en el respeto al acceso al empleo, promoción y a las condiciones de trabajo por tanto, su insinuación y aceptación no les concierne solo a las partes, porque no es un juego inofensivo; le concierne a la empresa pues representa una conducta inadecuada que puede generar problemas personales, morales, físicos y psicológicos a quienes lo sufren y debe ser sancionado. Sindicalmente, deja de ser un tema personal para convertirse en un tema laboral en el que debe intervenir.

#### *Comunicación y liderazgo*

La alta productividad y la satisfacción de los empleados está estrechamente ligada con un clima laboral abierto y un estilo de liderazgo que permita fomentar la

participación en la organización, el líder transformacional y el democrático son un ejemplo claro de líderes que invitan a participar a los empleados en la toma de decisiones para fomentar un ambiente abierto, lo cual, ligado a la correcta transmisión de la visión, ayuda a incrementar el compromiso y la responsabilidad.

INSST (2010) citando a Blanchard (1993) retomando el análisis de como el estilo de liderazgo de un jefe puede hacer que las personas enfermen; tomando como referencia el estudio de Blanchard en el que se verifico que los trabajadores eran sometidos a estrés innecesario ya que mediante la conducta del líder se afectaba su autoestima y se les ponía en situaciones donde no se les estimulaba y constantemente estaban bajo amenazas se sugiere que los empleados perciben a la organización basados en el entorno de trabajo, la resolución de problemas y el desarrollo de la misma.

Existen pocos estudios que traten la relación entre liderazgo y salud de los empleados, los existentes hablan de los aspectos positivos como medio para lograr un objetivo común sin embargo se destaca que es importante realizar más estudios sobre los resultados ocultos en las relaciones entre estilos de liderazgo y sus efectos sobre la salud ya que es a través de las características de la personalidad y estilos de los directivos y supervisores que se transmite la cultura organizacional. Tomando como referencia la DOF (2018) el liderazgo negativo está directamente relacionado con la actitud agresiva o impositiva, la falta de claridad de las funciones y el escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño ejercido por el líder otorgado por el puesto, implica una interacción laboral dada o no por una posición de subordinación que hacen que el trabajo en equipo se caracterice por ser nocivo

El trabajo emocional que implica el autocontrol y la inteligencia emocional para que una persona afronte condiciones laborales con un liderazgo negativo ya que en primera instancia la persona debe expresar sus emociones correctamente y ejercer un control sobre ellas ya que de modo superficial se puede expresar una emoción distinta a la que se siente al hacer frente a un acto de agresión por parte de un líder y por otra parte se puede realizar una actuación tan profunda de lo que se siente y se expresa que se llega al grado de modificar las emociones para transmitir las

haciéndolas pasar por auténticas proporcionando así mayor riesgo físico y psicológico ya que cuando las situaciones laborales acarrear eventos estresantes que le sugieran al trabajador altas exigencias más allá de sus capacidades, conocimientos y habilidades o sobre todo cuando se involucran en requerimientos donde tienen poco control y reciben poco apoyo, se puede generar un riesgo psicosocial. (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000 citados por INSST, 2010).

El trabajo emocional cobra mayor importancia para evaluar la satisfacción laboral pues el estrés se hace presente cuando no se tiene un buen trabajo emocional. Ferrado (2008) en su artículo *jefes tóxicos* abre la posibilidad de establecer la figura del líder como uno de los principales obstáculos para la gestión de los riesgos psicosociales. Si bien la falta de capacitación y sensibilización de los directivos podría marcar una tendencia que es digna de ser revisada, a la propagación de estos riesgos históricamente no se le había prestado atención, en realidad, solo se centraba en evaluar la amenaza en cuanto a los riesgos físicos, químicos y ambientales.

La OMS ha advertido que los factores psicosociales están por convertirse en la primera causa de baja laboral en el siglo XXI. Retomando estadísticas de Europa entre el 50% y el 60% del absentismo ha sido relacionado con el estrés laboral, así mismo el 10,4% de los trabajadores considera molesta y preocupante la relación con sus jefes ya que más allá de la dificultad de las tareas, debe procurarse que estén cómodos en su ambiente.

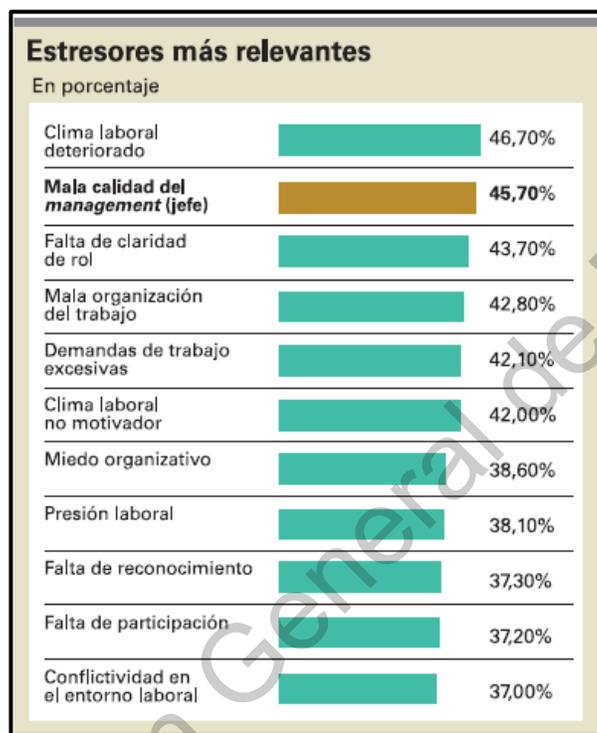
La OIT (2013) sugiere que se establezca una política clara con estrategias para el trabajo decente que involucre la cooperación de todos los miembros de la organización como punto inicial, dicha política debe contemplarse desde los aspectos básicos de la seguridad e higiene tanto para su planeación y ejecución de manera que exista una participación activa para mejorar los factores organizacionales entre los que destacan los factores psicosociales.

Prohibir la discriminación en el lugar de trabajo asegura que todos se traten de manera justa y con respeto, de la mano con el establecimiento de medidas adecuadas para hacer frente a las quejas mejorará e incluso eliminará las

condiciones estresantes sobre todo si dichas acciones discriminatorias provienen de gerentes o supervisores. (OIT, 2013)

La creciente tensión laboral, entendida como una combinación de altas demandas y poco control sobre el trabajo, desde el punto de vista psicológico puede llevar al trabajador a que se sobrecargue por no contar con las de herramientas suficientes para mantener el control. Ferrado (2008). En la figura 10 se establecen los estresores más relevantes según el estudio Cisneros VI.

*Figura 10.* Elementos estresores en el contexto laboral



Fuente: Estudios Cisneros VI, tomado de Ferrado (2008, p. 2)

La comunicación informal no solo mejorará las relaciones personales y la cooperación en un marco donde el entendimiento mutuo entre líder y subordinado será el canal más confiable para resolver controversias respecto a la vida laboral y los problemas cotidianos de la vida familiar y personal del trabajador, fortalecerá el debate para la planificación en conjunto de la vida laboral y el compañerismo. Para la OIT (2013) lo primordial dentro de una buena comunicación entre líderes y subordinados es la confidencialidad y la privacidad al tratar los asuntos, se debe

tener especial cuidado para mantener la privacidad de la información relacionada con la salud de los que son víctimas del estrés, de conducta ofensiva o de discriminación en el lugar de trabajo.

Si el líder está comprometido con la justicia la cultura organizacional que se desarrolle en el lugar de trabajo permitirá que los problemas de comunicación no afecten las actividades y que estos se resuelvan con prontitud para reducir el estrés que le ocasionan a los trabajadores. El intercambio activo de información y comunicación facilita la colaboración, así como la detección y solución de problemas creando un ambiente positivo y coherente al permitir a los trabajadores estar informados y por ende tener los conocimientos para tomar decisiones y ejercer control sobre su trabajo. (OIT, 2013)

Al hablar con los trabajadores, los líderes demuestran su interés y proporcionan oportunidades para mostrar su aprecio y retroalimentar sobre los errores y la calidad de los productos y servicios viéndose remunerados al aprender de lo que realmente se está viviendo en las áreas productivas de la organización, por ejemplo, pueden detectar los casos de acoso laboral u otras formas de comportamiento ofensivo. La confianza se construye con comunicación como señal de respeto y para dar sentido al trabajo y la vida misma, por tanto, será responsabilidad del líder o supervisor informar a la alta dirección respecto a las opiniones y el sentir de los trabajadores procurando que con ello las decisiones sean más informadas y permitan aumentar el sentimiento de pertenencia, confianza y motivación. (OIT, 2013)

La OIT (1986) afirma que existe una estrecha relación entre el estrés profesional y el apoyo social es decir las relaciones del trabajador con sus pares, superiores y subordinados pues al presentarse ambigüedad en las responsabilidades se deterioran las relaciones creando tensión psicológica y solo mientras perdure el apoyo social al trabajador la tensión se atenuara. De las buenas relaciones interpersonales en el trabajo uno de los mayores beneficios que se pueden obtener es que los directivos y líderes no tienen dificultad para compartir los problemas con el equipo, esto, mejora la comunicación, la satisfacción y el apoyo percibido, lo cual

sirve de agente moderador para regular los posibles efectos negativos de los riesgos psicosociales ante relaciones de poco apoyo.

Se debe proporcionar apoyo en el trabajo por sus efectos positivos para mejorar las relaciones y los resultados, pero también para usarlo como medio de prevención contra enfermedades y afecciones por estrés.

### **3.2.7. Antecedentes históricos de los riesgos psicosociales**

Es una realidad que los datos y estadísticas sobre los riesgos psicosociales laborales no se encuentran disponibles en gran medida, la razón, porque han comenzado a recogerse y ser objeto de estudio muy recientemente, porque hace falta sensibilizar sobre el tema, porque no existen medios suficientemente desarrollados para su aplicación y menos aún, instituciones que aborden el estudio. (INSST, 2010)

En Europa, se calcula que el 25 % de los empleados experimentan estrés relacionado con el trabajo durante todo o casi todo el tiempo, aunque no se cuenta con cifras oficiales que apoyen esta postura, se calcula que un porcentaje similar declara que el trabajo tiene un efecto negativo en su salud. Si se consideran los riesgos psicosociales como un motivo de preocupación para la mayoría de las personas, empresas y gobiernos, resulta contradictorio resaltar que menos de un tercio de las compañías han establecido procedimientos para la prevención de este tipo de riesgos. (EU-OSHA, 2014)

Lo más puntual en estos datos es que su prevención y control no puede tomarse como un proceso técnico, es una actividad en un continuo de acciones que exige cambios a nivel organización y que implica abordarlo con el mayor detalle y la mejor estructuración para fomentar una alta participación activa. En el plano gubernamental las iniciativas han contribuido a la adopción de medidas para la prevención de riesgos psicosociales, pero, el camino por recorrer aun es largo derivado de que no existen herramientas legales amplias que apoyen su reconocimiento como afectación laboral. (EU-OSHA, 2014)

La prevención de los riesgos psicosociales y del estrés relacionado con el trabajo es un aspecto importante para la OIT por lo que constantemente busca

elaborar instrumentos que pueden utilizar los gobiernos, empleadores y trabajadores para establecer buenas prácticas en el centro de trabajo. La protección de la salud mental en el trabajo se busca establecer con carácter preventivo para reducir el riesgo de estrés y los trastornos mentales en el trabajo. (OIT, 2017)

La identificación y aparición de los riesgos psicosociales en el trabajo se remonta al menos a 1974 donde se hizo un llamado a la Asamblea Mundial de la Salud para documentar su importancia y efectos sobre la salud de los trabajadores, en esa década se alerta la sensibilidad acerca de la relevancia y los efectos que pueden tener pero no fue sino hasta 1986 que en el documento titulado *Los factores psicosociales en el trabajo: Reconocimiento y control* de la Organización Internacional del Trabajo donde se reconoce su existencia y la dificultad para entenderlos derivado de su estrecha relación con las expectativas y experiencias del trabajador. Se destaca la importancia de su control pues las consecuencias que su descuido puede acarrear afectan directamente la salud del trabajador y a la misma empresa por lo que los primeros intentos por conceptualizarlos y abordarlos se hicieron presentes (OIT, 1986, p. 3).

Acorde a Moreno y Báez (2010) una de las primeras listas que se desarrolló incluía la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico

El documento los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud de Kalimo, El-Batawi y Cooper (1988) para la OMS plantea que estos riesgos están influenciados por infinidad de factores que dependen de la experiencia y las expectativas del trabajador por lo que la complejidad inicial para poder abordarlos recae en la identificación de un patrón de datos iniciales para poder afrontar un estudio de investigación. Estos autores son pioneros en plantear que existen tanto riesgos psicosociales con reacciones positivas, así como aquellos que desencadenan reacciones negativas.

De acuerdo a Neffa (2015) en los ochenta se implementa el concepto de estrés enunciado por Selye (1956) y luego el de *coping*, inspirado en el modelo de R. Lazarus y S. Folkman (1986) que lo definen como “*el conjunto de esfuerzos cognitivos y comportamentales destinados a controlar, reducir o tolerar las exigencias internas o externas que amenazan o superan los recursos de un individuo*” (p. 103). Con dicha apertura para los años noventa modelos referentes a la psicopatología del trabajo y el análisis psicológico y moral del mismo reconocen las exigencias de la demanda psicológica, el control del trabajo, el apoyo social y el nivel de recompensa entre otros, como elementos determinantes para la aparición de riesgos psicosociales.

Los valores fundamentales de la OIT (2017) sobre seguridad y salud en el trabajo tienen tres principios: El trabajo en un medioambiente seguro y saludable; las condiciones de trabajo coherentes con el bienestar y la dignidad humana, y el trabajo debe ofrecer posibilidades reales para la autorrealización, por tal motivo se han establecido algunos instrumentos jurídicos plasmados en tratados internacionales vinculantes para cumplir las directrices identificados como Normas Internacionales.

El Convenio número 155 y la Recomendación número 164 sobre seguridad y salud de los trabajadores, implica la adopción, aplicación y revisión de una política en materia de seguridad y salud de los trabajadores y medioambiente de trabajo para prevenir accidentes y daños a la salud a consecuencia del trabajo y hace hincapié en que con objeto de proteger la salud física y mental de los trabajadores se debe tener en cuenta las interacciones que existentes entre los elementos del trabajo y las personas que lo ejecutan. Por su parte el convenio número 161 y la recomendación numero 171 disponen que los servicios de salud son meramente preventivos y de asesoramiento para la empresa en la búsqueda de elementos que conserven y establezcan un ambiente de trabajo óptimo. (OIT, 2017)

En España, por ejemplo, el RD39/1997 de los Servicios de Prevención, describe la formación necesaria para el Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales donde una de las cuatro especialidades posibles es la ergonomía y

psicosociología que reconoce los factores psicosociales como factores de riesgo para la salud del trabajador. El Instituto nacional de seguridad, salud y bienestar en el trabajo realiza una serie de encuestas para evaluar las condiciones de trabajo, pero fue hasta 1999 cuando se consideran algunos factores psicosociales como el ritmo, control, contenido del trabajo, salario, participación, igualdad de oportunidades y violencia dentro de estas encuestas como punto de partida a su análisis y revisión dentro de temas técnicos de prevención. (INSH, 2010 en Moreno & Báez, 2010)

Con el transcurso del tiempo la aplicación de estas encuestas en Europa ha ido adquiriendo mayor importancia, sin embargo, la atención de los riesgos psicosociales solo incluye los conceptos generales y con mayor reconocimiento para la sociedad de tal modo que el *burnout*, por ejemplo, no ha sido incluido en ningún momento en las encuestas a pesar de que muchos países lo consideren como posible riesgo laboral. (INSST, 2010)

De acuerdo a OIT (2017) se han elaborado dos instrumentos complementarios para abordar las cuestiones relativas a la promoción de la salud y la salud mental en el lugar de trabajo. El primero es *La prevención del estrés en el trabajo: lista de puntos de comprobación* (OIT, 2013), que es encaminado a la verificación e intervención en el lugar de trabajo; incluye una lista de comprobación y un conjunto de directrices centradas en las mejoras que pueden adoptarse para la prevención de los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo y el paquete de formación SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas en el lugar de trabajo que promueve la salud y el bienestar mediante la capacitación de instructores para la formulación de políticas en los campos de salud psicosocial, posibles adicciones y estilo de vida con un enfoque innovador que convierte a la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores en el punto medular del desarrollo organizacional, la productividad y la competitividad. SOLVE fue diseñado para ofrecer una respuesta integrada en el lugar de trabajo para abordar el estrés, la violencia, el uso de tabaco y la exposición al humo de segunda mano, el abuso de drogas y alcohol y el VIH y el SIDA. (OIT, 2012)

De acuerdo a OIT (2012) SOLVE se enfoca en el bienestar de las personas por ser un activo crucial para el éxito de la compañía, toma la prevención tanto por costos como por probabilidad de éxito como un requisito para orientar los resultados y medirlos por medio acciones concretas pero flexibles a los cambios. Es un programa que se desarrolló para ser autosostenible y continuado fácilmente en las empresas ya que su enfoque participativo implica que todos tengas un papel activo en su implementación.

#### *Antecedentes de la norma oficial mexicana 035-STPS-2018*

Los primeros antecedentes de esta norma se remontan a 1931 cuando se publica por primera vez de Ley Federal del trabajo (LFT) misma que tenía como objetivo el buscar dar solución a los conflictos laborales y crear políticas que permitieran prevenir su aparición. La LFT se mantuvo vigente hasta 1970 cuando sufre su primera reforma relacionada con las condiciones del trabajo y el objeto del mismo, para 1975 toma autonomía el Reglamento de la Procuraduría Federal de la defensa del trabajo como órgano desconcentrado de la STPS y es hasta nuestros días que con el Artículo 2 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se incorpora a la ley el término *trabajo digno o decente* sustentado bajo el Artículo 123 para asegurar no solo el derecho a las personas de un trabajo digno y socialmente útil, sino que en el mismo no exista discriminación de ningún tipo y se cuente con las condiciones óptimas para prevenir cualquier tipo de riesgo.

Una de las reformas más importantes a la LFT es la efectuada en el 2012 donde se reconoce la figura del acoso y hostigamiento sexual laboral y se estableció las bases para la actualización de las tablas de enfermedades profesionales brindando una oportunidad para incorporar por primera vez enfermedades psicosociales y un marco de apertura para lo que hoy es la NOM 035 referente a los riesgos psicosociales y el reconocimiento de sus consecuencias como una enfermedad o afectación laboral que debe ser prevenida, regulada y tratada dentro de los lineamientos de la LFT. La STPS desde dicho año tiene como obligación actualizar las tablas de enfermedades de trabajo y de las incapacidades permanentes

derivadas de los riesgos de trabajo, pero es solo a partir del 15 de diciembre 2017 que se estipulo por la cámara de diputados que esto fuera cada cinco años.

Si bien a nivel federal ya se tiene una referencia de la presencia de estos riesgos, particularmente la ley del seguro social sería el encargado de dictar las incapacidades sin embargo dentro de sus lineamientos no se contemplan aquellos de carácter psicosocial y el unico tratamiento previsto es el direccionamiento a recibir atencion psicologica, sin embargo en el articulo 48 si se menciona que si el riesgo de trabajo e sproducido intencionalmente por el patron o tercera persona el instituto del seguro social deber otorgar al asegurado lo estipiulado por ley y el patron quedara obligado a restituir al instituto.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social elaboró el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención con el que se pretendía establecer las disposiciones oficiales para el tratamiento de los riesgos psicosociales en los centros de trabajo. Con base en las declaraciones de la OIT donde se recalca el aumento de riesgos y el surgimiento de nuevos por las condiciones laborales actuales sin que se apliquen medidas de prevención, protección y control adecuadas, en el marco del día mundial de la seguridad y salud en el trabajo de 2016, se señaló que la atención de los factores de riesgo psicosocial es un problema global que afecta a todos los países, todas las profesiones y todos los trabajadores. (DOF, 2016)

En congruencia, con el Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018 se estableció como una de las cinco metas nacionales, alcanzar un México Próspero que promueva el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad y generación de igualdad de oportunidades a través del Objetivo 4.3 Promover el empleo de calidad y la estrategia 4.3.2 Promover el trabajo digno o decente. Dicho plan incluye acciones como la regulación en seguridad y salud en el trabajo para la prevención de riesgos laborales, la facilitación de conocimientos y la autogestión de la regulación para impulsar el establecimiento de condiciones seguras y saludables en los centros de trabajo. (DOF, 2016)

De acuerdo al PROY-NOM-035-STPS-2016 a pesar de que en México desde hace quince años se regula el tema de los factores de riesgo psicosocial, la aprobación de este proyecto de norma fortalece en mayor medida el marco jurídico en esta materia. (DOF, 2016)

*Norma oficial mexicana NOM-035-STPS-2018*

De acuerdo a DOF (2014) El artículo 3 del reglamento federal de seguridad y salud en el trabajo define los factores psicosociales como:

“Aquéllos que pueden provocar trastornos de ansiedad, trastornos no orgánicos del ciclo sueño-vigilia, de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral. Todo ello a consecuencia del trabajo desarrollado por parte del empleador”. (P.39)

En el artículo 43 de dicho reglamento se establecen también las obligaciones que el patrón debe cumplir para evitar o controlar la incidencia de los riesgos psicosociales en el centro de trabajo, reconociendo los mismos desde los factores psicosociales hasta los riesgos psicosociales por condiciones peligrosas inherentes al trabajo de alta demanda en periodos prolongados. (DOF, 2014)

En cuanto a la publicación oficial de la norma 035-STPS-2018, esta se llevó a cabo en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre del 2018, fecha a partir de la cual se otorgó un plazo de hasta dos años para que las compañías y centros de trabajo de todo el territorio nacional implementaran medios para su cumplimiento. El objetivo principal de su aprobación fue establecer los elementos para identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. (DOF, 2018)

María del Pilar Paz Román, de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México menciona al respecto que cada vez es más frecuente encontrar enfermedades relacionadas a factores psicosociales que alteran la salud y originan la ausencia de trabajadores en su centro laboral; ejemplos de esto podrían ser la fatiga, estrés o *burnout* y el acoso laboral o *mobbing*, entre otros. Señala también que, aunque el IMSS no cuenta con registros ni estadísticas de estos factores derivado de su reciente aceptación, esta norma trae consigo un

posible progreso en cuanto al reconocimiento y la gestión de incapacidades e indemnizaciones. (UNAM, 2020)

Estudios de esta facultad demuestran también que entre 30 y 60 por ciento de los trabajadores en México padecen estrés laboral asociado a sus actividades y el tiempo, por lo que este avance dentro de la reforma laboral otorga la oportunidad de incorporar en mayor medida a la tabla de enfermedades en el trabajo los factores de riesgo. (UNAM, 2020)

Por otra parte Jorge Mérida Puga, del departamento de Bienestar Emocional en el Trabajo de la STPS, refuerza las declaraciones de Paz Román declarando que, los días de trabajo perdidos por enfermedad mental durante el 2016-2017 registrados por la OIT, tienen a la depresión encabezando la lista, con 25 días, seguido de angustia con 20 y trastorno de estrés postraumático, con casi 15 días, sosteniendo que el fortalecimiento del marco normativo con la NOM-035 y la promoción del Programa Nacional de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano en el Trabajo (PRONABET) se encuentra dentro de las acciones con las que la secretaria de trabajo pretende abordar el tema de riesgos psicosociales y prevenirlos. (Capital, 2017)

El planteamiento de un riesgo psicosocial de acuerdo a la NOM-035-STPS-2018, DOF (2018) establece que para su manifestación deben verificarse los elementos de probabilidad de ocurrencia y de gravedad de sus consecuencias para determinar las características del tipo de riesgo y corroborar que efectivamente cubra con ser un riesgo psicosocial. Esta relación menciona Gómez, González, López y Rodríguez (1996) en Moreno y Báez (2010) es igual que las que tienen los riesgos laborales, se verifica cuando pueden ocurrir y que consecuencias tienen para determinar si el riesgo psicosocial va de lo trivial a grave e intolerable, en otras palabras, de factor psicosocial, a factor psicosocial de riesgo o riesgo psicosocial.

En general esta NOM busca establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y por supuesto promover un entorno organizacional adecuado, siendo un instrumento que está alineado con las obligaciones del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dentro

de sus características más representativas se encuentra el hecho de que plantea obligaciones diferenciadas para los centros de trabajo de acuerdo con la cantidad de trabajadores y por tanto su aplicación depende el cumplimiento de otras normas como por ejemplo la NOM-019-STPS-2011 de las comisiones de seguridad e higiene, la NOM-030-STPS-2009 referente a los servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo y la NMX-R-025-SCFI-2015 para la igualdad laboral y no discriminación (DOF, 2018)

También es importante mencionar que esta norma diferencia entre las obligaciones que deberá tener el patrón como aquellas que tendrá el empleado; para el primero le indica que debe identificar y analizar los puestos con riesgo psicosocial, los trabajadores expuestos a ellos y adoptar las medidas necesarias para prevenirlos entre las que se sugiere realizar exámenes y evaluaciones clínicas, informar y transmitir los resultados al trabajador conservando los registros como evidencia documentada del establecimiento, seguimiento y control de este instrumento, por otra parte en relación con proveer un entorno organizacional favorable y prevenir la violencia laboral se deben definir las políticas, establecer mecanismos y herramientas para recibir las quejas y comunicar tanto las medidas como los resultados a los trabajadores.

Al trabajador se le exige colaborar y adoptar las medidas de prevención, participar activamente en la identificación de puntos y personas con riesgo psicosocial, apoyar en la evaluación del entorno, denunciar los actos de violencia laboral y las posibles afectaciones a la salud que se tengan por acontecimientos traumáticos severos para ser valorados clínicamente. (DOF, 2018)

La NOM 035 con base en la DOF (2018) promueve la participación de especialistas cuando las situaciones son valuadas como casos graves, da énfasis a la prevención, como método para identificar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional, pero permite el uso de otros métodos para la implementación de la norma.

Como se aprecia en la figura 11, originalmente identifica tres niveles de actuación, el primero consiste en la identificación de los riesgos psicosociales, el

segundo en la evaluación del entorno organizacional y el tercero en la medición de los resultados arrojados para el establecimiento de medidas de prevención y control, previo a dichos niveles deberá efectuarse un diagnóstico con carácter de obligatorio.

Figura 11. Niveles de actuación de la norma

Diagnostico	Identificación	Evaluación del entorno	Medición	Medidas de control
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de riesgos</li> <li>• es obligatorio realizarlo al menos cada dos años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo.</li> <li>• Cargas</li> <li>• Control sobre el trabajo.</li> <li>• Jornadas y rotación de turnos</li> <li>• Interferencia en la relación trabajo familia.</li> <li>• Liderazgo negativo</li> <li>• Violencia laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza la medición de estas variables mediante la metodología y el instrumento de evaluación propuesto por la norma</li> <li>• Determina el grado de riesgo presente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna valores con base en los criterios establecidos para evidenciar la existencia de los riesgos o su ausencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de intervención.</li> <li>• Evaluaciones específicas.</li> <li>• Intervenciones, de 1er (organizacional), 2do (grupal) y 3er nivel (individual).</li> <li>• Acciones para la prevención y promoción</li> <li>• Mecanismos para la recepción de quejas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptado de la NOM-035-STPS-2018

La DOF (2018) establece que los instrumentos de medición para tal efecto serán:

1.- Cuestionario guía de referencia I. Cuestionario para identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos. Cuenta con 22 reactivos en 4 grupos.

2.- Cuestionario guía de referencia II. Identificación de riesgo psicosocial.

3.- Cuestionario guía de referencia III. Identificación de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional en los centros de trabajo. Exclusivo para empresas con más de 50 trabajadores. Cuenta con 25 factores en 10 dominios y 5 categorías dando un total de 72 reactivos.

Para este efecto, la organización que por sus características lo requiera y acuda a una entidad auxiliar para la implementación de la norma, podrá no hacer uso de

este cuestionario sin embargo el instrumento de medición que empleen para su evaluación deberá ser validado y estandarizado.

### **3.2.8. Medidas de prevención y acciones de control**

De acuerdo al equipo técnico de trabajo decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana (2013) la forma más eficaz de la prevención consiste en actuar desde el origen, buscar modificar las condiciones actuales de la organización para evitar la presencia y exposición a los riesgos psicosociales. Si los esfuerzos se concentran en detectar síntomas probablemente se pueda atacar con prontitud el daño sin embargo no se evita que continúe o progrese a niveles irreparables por lo que es importante integrar todos los esfuerzos dentro del trabajo en relación con las condiciones del mismo y su ambiente en pro de ejercer una verdadera acción preventiva.

Neffa (2015) menciona que la prevención depende en gran medida del involucramiento de la dirección de la empresa y de los líderes pues son los que proporcionaran la formación e información relacionada a todos los trabajadores para tratar de reducir los factores de riesgo por medio de un sistema que otorgue la oportunidad para que las vivencias y percepciones sean expresadas. Si los esfuerzos fracasaran la intervención óptima es enseñar a los trabajadores para que identifiquen y gestionen por ejemplo el estrés, es decir establecer procedimientos que permitan tratar el factor psicosocial cuando se convierte en un riesgo, una vez hecho esto se retoma la formación e información pero en una nueva modalidad de prevención donde además de la evaluación de los factores que protegen al trabajador se tome cuenta el histórico laboral y el tipo de episodios previos y actuales que han impactado, según el ciclo vital en el que el trabajador se encuentre, lo que se orienta a un mejor conocimiento de los requerimientos para la creación de un medio ambiente de trabajo sano y la adaptación del trabajo de acuerdo a la capacidad y necesidades del trabajador.

La NOM 035 de acuerdo a DOF (2018) determina como mecanismos para la prevención de dichos riesgos, establecer acciones que contemplen el apoyo social, la promoción del sentido de pertenencia, la comunicación de la información,

definición de las responsabilidades y la capacitación, se sugiere que para la recepción de quejas y denuncias sea a través de medios seguros y confidenciales encaminados a implementar acciones y definir lineamientos para el manejo de dichos conflictos con igualdad y equidad, así como respeto controlando los avances del mecanismo y evaluando la aplicación del mismo. Las medidas de prevención deberán establecerse en niveles, primero dentro del plano organizacional actuando sobre las políticas, posteriormente a nivel grupal con énfasis en las interrelaciones de los trabajadores con su grupo y la organización, por último, en el plano individual que es cuando se comprueba que existen signos que denotan alteraciones en la salud e incluye intervenciones de tipo clínico o terapéutico.

### **3.3. Competitividad**

La competitividad se entiende como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener mayor rentabilidad en el mercado en comparación con sus competidores en base al perfeccionamiento de la estrecha relación que existe entre la innovación y el aprovechamiento de los recursos, es decir ser una empresa competitiva implica alcanzar niveles altos de productividad para generar la mayor satisfacción de los consumidores, el mejor aprovechamiento de los recursos y ligado a ello niveles altos de bienestar para la población en general.

Para Porter (1990) *“la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”* (p. 163), lo que implica tener los medios para no solamente cumplir con los estándares de calidad exigidos en la producción de bienes si no también utilizar los recursos de manera eficiente para incrementar la productividad y generar una ventaja competitiva.

Díaz (2007) citado por Ramírez y Ampudia (2018) la competitividad empresarial no solamente implica un carácter de innovación tecnología o desempeño económico, reconoce que factores ambientales, sociales, políticos, demográficos y geográficos son elementos latentes que sabiéndolos integrar a la organización permiten rentabilidad económica basados en el correcto uso de los recursos naturales. Complementando Ferraz, Kupfer y Looty (2004) tomando de Ramírez y

Ampudia (2018) sostienen que la competitividad de una empresa se alcanza cuando de manera sostenida o ampliada presentan en su segmento de mercado ventajas en costos, diferenciación de producto, capacidad de respuesta y progreso técnico

Otero y Taddei (2018) citando a Porter (1998) reconocen que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que lo conforman, Esser et al. (1996) con la competitividad sistémica y la FAO (1994) enriquecen dicha postura al establecer que la administración, las estrategias, la infraestructura y los ámbitos de decisión son factores de competitividad a nivel organizacional. Para Ibáñez y Caro (2001, p. 1) tomado de Otero y Taddei (2018) la competitividad *“es la capacidad de satisfacer una necesidad, revelada en el mercado por parte de los consumidores, de una forma más eficiente en comparación con otra firma que también posee capacidad de satisfacer la misma necesidad”* (p. 237).

De acuerdo a Morales y Pech (2000) citados por Secretaria de Economía (SE, 2010) la competitividad implica establecer mecanismos de innovación, mejora de procesos y reducción de costos que permitan a la organización ofrecer una ventaja frente a los competidores, partiendo de la mejora continua en la calidad de bienes y servicios lo que se fundamenta en la productividad. Autores como Cabrera-Martínez, López-López y Ramírez, (2011, p. 25) citados por Ibarra et al. (2017) establecen que la competitividad depende de la capacidad que se tiene para desarrollar competencias o ventajas competitivas de manera interna y acondicionarlas para adaptarse al ambiente externo del sector al que pertenece o de la región en la que este inmersa la organización.

Por otra parte, Fuentes et al. (2016) citando a Castañón (2005) atribuir a la competitividad empresarial la creación de ventajas en la producción de bienes y servicios y de aumentar la rentabilidad y productividad la conceptualizan como una capacidad de alcanzar un desempeño sobresaliente en comparación con los rivales. Labarca (2007) citado por Ibarra et al. (2017) complementa argumentando que la competitividad se mide por el nivel de vida y productividad alcanzados, así como por la capacidad de las empresas para enfrentar la globalización a través del

comercio exterior o la inversión extranjera directa por tanto un enfoque clásico del estudio de la competitividad se centra en las características externas de la empresa y la estructura de mercado para determinar el beneficio, la rentabilidad, la creación de valor y el crecimiento empresarial acorde Ramsey (2001) citado por Fuentes et al. (2016)

Al iniciar los análisis del concepto de competitividad se establecieron dos enfoques para abordarlo, de acuerdo a Huber y Mungaray (2017) el primer nivel es el micro que establece a la empresa como el eje central basado en las teorías de Adam Smith (1776) y Ricardo (1817) donde a mayor cantidad de bienes producidos e intercambiados se eleva el bienestar y las ganancias por la especialización y reducción de costos lo que parte del análisis por medio de ventajas competitivas y se desplaza a su interpretación a través del concepto de economías de escala incluyendo así la capacidad de innovación y desarrollo para elevar la productividad. El segundo nivel es el macro que considera los agentes externos y los territorios como punto de partida para el análisis y la interpretación, se refiere al espacio, ambiente y marco institucional y social que influyen en aspectos como el costo, la productividad, el comercio exterior, la innovación, el desarrollo tecnológico, el capital humano y la cultura determinantes característicos del nivel competitivo del sector y del país donde está inmersa la organización. (Huber & Mungaray, 2017)

Definir un marco general de los factores que determinan la competitividad de una organización resulta muy complicado y más si se toma como punto de partida que existen diversos enfoques desde los cuales se puede analizar la competitividad sin embargo de acuerdo con Ramírez y Ampudia (2018) autores como Díaz (2007) y Mañalich (2004) reconocen que existen dos planos económicos para determinar la competitividad, a nivel micro que incluye la capacidad para captar el mercado, para vender lo producido y para mantener o incrementar su participación en el mercado; y a nivel macro, la capacidad del país para participar en los mercados, su actitud frente a la competencia y el cumplimiento a los objetivos y políticas.

Por otro lado, en Ramírez y Ampudia (2018) Weitz (2015) solo reconoce la productividad y el crecimiento económico como factores de competitividad y

establece que los países que no son competitivos es porque son débiles democráticamente por tanto requieren hacer reformas en sus políticas económicas; complementando Bañuls (2009) sostiene que la innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad son elementos claves para la competitividad empresarial que deben ser trabajados de manera interna por la compañía y adaptarlos al ambiente externo. (Ramírez & Ampudia, 2018)

El contexto general implica que la empresa se diferencie de la competencia tomando los elementos del ambiente externo como la globalización, políticas gubernamentales, condiciones sociales entre otros para apropiárselos y adaptarlos a sus condiciones organizacionales para ofrecerle al cliente una diferenciación en relación con la competencia y de manera interna propiciar un incremento de la productividad que desencadene altos niveles de bienestar para sus trabajadores. Ramírez y Ampudia (2018) citando a Cuesta (2015) y Saavedra (2012) reconocen que derivado de la globalización y la hiper competencia que existe en los mercados la capacidad competitiva de una organización no solo debe contemplar un escenario sólido con estructuras organizacionales internas que aseguren la eficiencia y eficacia de los procesos, debe reconocerse elementos intangibles como la comunicación, el servicio, las relaciones interpersonales, el clima y ambiente de trabajo o el liderazgo para asegurar hacer frente a las demandas del mercado de manera oportuna y conveniente.

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socio-económico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente, haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que es la capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad con menos recursos ya que depende en alto grado de la tecnología y la calidad de la formación de los trabajadores.

Para Huber y Mungaray (2017) es interesante como el término competitividad puede ser ambiguo dependiendo del enfoque con el cual se pretenda analizar, lo

que implica que si se analiza en función de su relación con la empresa y los territorios, la competitividad va de la mano de proveer mejores condiciones de vida a los miembros de la sociedad a través de satisfacer sus necesidades personales por medio de la compañía que se hace valer de la competencia entre organizaciones para alcanzar y superar su cuota de mercado, permitiendo con ello proveer de bienestar a sus trabajadores.

Ibarra et al. (2017) confirmando la definición dada por Labarca (2007) establecen que la competitividad es:

“La posibilidad que tienen los individuos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente; determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado” misma que se logra “alcanzando una mayor productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en negocios de mayor productividad”. (p.111)

Para Príncipe (2019) citando a Domingo Rey *“la competitividad exige nuevas formas de hacer, las nuevas formas de hacer requieren nuevos conocimientos y habilidades, a su vez que nuevos conocimientos y habilidades requieren nuevas formas de pensar y relacionarse”* (p. 41). Ante esto una empresa será más competitiva si logra producir más a menor costo, es decir si tiene mayor rendimiento, sin perder la eficiencia, eficacia, calidad, innovación y logrando la diferenciación del producto por medio de un buen posicionamiento de marca, un fuerte proceso productivo sustentado en la I&D, así como en tecnología, sin descartar el talento humano como elemento clave en el aseguramiento de la calidad.

Flores, Ortega y Suarez (2010, p. 10) citados por Otero y Taddei (2018) manifiestan que *“la competitividad es un motor que impulsa a las empresas a traspasar las fronteras del mercado local y consolidarse en mercados externos, cuyo beneficio se traduce en alcanzar altos niveles de rentabilidad y mantener una posición destacada en su sector”* (p. 236). Considerando la rivalidad que puede ocurrir entre compañías para alcanzar mayor participación del mercado y mayor acceso a recursos, es entendible que las compañías se vean obligadas a estar constantemente perfeccionándose para satisfacer o anticipar las necesidades de los consumidores y a hacer uso de sus ventajas competitivas para asegurar su supervivencia y en el mejor de los casos el éxito por tanto la definición tomada de

Flores et al. (2010) hace un referente importante en que ya no solo se debe cuidar a los clientes internos sino que siempre debe estar el esfuerzo latente en alcanzar mercados internacionales donde existan necesidades no satisfechas o mercados no explorados.

De acuerdo a Fuentes et al. (2016) todos los activos intangibles relacionados con el conocimiento y la información carecían de criterios para incluirlos en el análisis económico de la competitividad por su naturaleza y la dificultad para definir el valor con el que afectaban a las organizaciones.

A pesar de la dificultad, por la estrecha relación que existe entre la presencia de ventajas competitivas como la reducción de costos y la innovación tecnología asociadas al *know how* de los trabajadores, resulto difícil analizar los factores económicos sin los elementos intangibles por tanto con la Teoría de recursos y capacidades, se clasificaron los activos tangibles e intangibles, esto último acorde a los criterios de Edvinsson y Malone (2003) citados por Fuentes et al. (2016) incluyen: Al capital humano, entendido como el *know how* que posee la persona, el capital estructural que implica todos los procesos de la organización como el carácter organizativo, de innovación y de procesos y el capital relacional que va de la mano de las relaciones que mantiene la organización con el mercado y sus agentes internos entre sí.

Tal como lo señala Moreno Jiménez (2011), desde una perspectiva legal la intención de prestar atención a los riesgos psicosociales es evitar el daño y cuidar los derechos del trabajador de tener un empleo digno que lo desarrolle personalmente y le permita superarse sin embargo referirse a este término denota popularmente hablar de un daño o algo negativo, cuando en realidad si se prestara atención al hecho de que su manejo, prevención y control puede generar crecimiento y beneficios competitivos para las organizaciones, por permitirles anticipar situaciones negativas pero también potencializar las habilidades y experiencias de sus trabajadores para usarlo como ventaja competitiva en el mercado interno y externo, muy probablemente su tratamiento y control se centraría

en ver el desarrollo de la seguridad e higiene como una inversión más que como un gasto.

Ramírez y Ampudia (2018) mencionan que el factor humano es un elemento clave en cualquier proceso de cambio por tanto se entiende que lo es también en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones, ligado a ello diversos estudios sobre la competitividad se tornan trascendentes cuando se busca la relación con el capital humano y a pesar de que dicha relación puede ser analizada desde diversos enfoques. Pérez y Espinoza (2019) hacen énfasis en que los recursos humanos de la organización a través de la capacitación son una ventaja competitiva para desarrollar estrategias de competitividad ya que al estar el personal actualizado este se mantiene satisfecho con sus funciones y su entorno lo que repercute en la productividad, calidad, rentabilidad y en última instancia con los clientes

Ramírez (2018) citado por Ramírez y Ampudia (2018) menciona que el factor más importante para lograr la competitividad de la compañía es el equipo de trabajo no solamente efectivo sino también diferenciador, que busque reducir costos, aumentar ingresos y la producción (competencia perfecta) y que su participación en el proceso productivo genere los resultados que buscan los objetivos y las estrategias con base en los recursos que posee la compañía (competitividad desde lo óptimo). (Cabrera, López y Ramírez, 2011 citados por Ramírez y Ampudia, 2018)

En relación con lo anterior la importancia que tiene el factor humano en el desarrollo de estrategias que aseguren ventajas competitivas a la organización tanto para aumentar su rentabilidad, su productividad y su participación en el mercado como para hacer frente al entorno cambiante se detalla por Kofman (2012) quien establece que:

“La única manera de generar una ventaja competitiva y rentabilidad en el largo plazo es atraer, desarrollar y retener a los empleados talentosos. Los líderes pueden ofrecer una visión, una estrategia y desarrollar el compromiso, pero será el personal de todos los niveles quienes definan la cultura y el clima organizacional para aplicar de lleno su energía al logro de las metas organizacionales. Para atraer empleados conscientes, los directivos deben ejercer el liderazgo consciente”. (p.37)

### **3.3.1. Indicadores de competitividad**

Huber y Mungaray (2017) citando a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2008) manifiestan que es de utilidad hacer uso de índices de competitividad como herramienta para la identificación de los factores impulsores y seguimiento del potencial económico sin embargo advierten de las desventajas cuando son índices carentes de sustentos, que no son transparentes o tienen debilidad estadística o conceptual ya que pueden orientar a interpretaciones parciales de la información o formulaciones inapropiadas

El ambiente institucional y macroeconómico de un país tiene que ser estable, transmitir confianza, atraer capitales, tecnología, y contar con un ambiente nacional que permita absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico por tanto con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el *World Economic Forum* (WEF) con sede en Ginebra desde 1979 busca desarrollar estrategias que permitieran medir la competitividad de los países y fue hasta el 2004 que comenzó a presentar en forma anual, *The Global Competitiveness Report* (GCR) que es reconocido internacionalmente como uno de los índices con más soporte y de mejor contenido para la medición de la competitividad al incluir bases microeconómicas y macroeconómicas. (WEF, 2018)

De acuerdo al WEF (2018), la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el grado en el cual una nación alcanza un nivel de productividad de bienes y servicios, con el que satisfacen la prueba de mercados internacionales, manteniendo o expandiendo simultáneamente el ingreso real de los ciudadanos. Huber y Mungaray (2017) complementan estableciendo que una economía será más competitiva cuando sus tasas de crecimiento promedio son superiores al resto de las economías.

La competitividad se centra en la productividad porque no solamente produce un incremento de los ingresos si no que va encaminado a proporcionar bienestar a los individuos al beneficiarse del crecimiento económico y contar con los medios para satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación,

reconocimiento y de autorrealización en última instancia su calidad de vida. Para el GCR el WEF (2018) establece 12 pilares de la competitividad divididos en 3 ramas principales cuantificados de acuerdo con el grado de desarrollo de los países mediante el producto interno bruto (PIB) per cápita. La primera rama se centra en la satisfacción de los requerimientos básicos de la población es decir factores productivos que incluyen:

Entorno institucional: Implica todo el marco regulatorio legal que va desde las reglas de operación hasta las políticas gubernamentales centrados en la transparencia para la sana competitividad

Infraestructura: Que implica la evaluación de los recursos materiales ofrecidos por cada país para solventar las necesidades organizacionales y sociales en torno a medios de comunicación, transporte, energía, entre otros.

Ambiente macroeconómico: Relacionado estrechamente con el funcionamiento de las políticas gubernamentales, la inflación, el nivel de deuda externa, producto interno bruto entre algunas otras variables de nivel macroeconómico que determinan si existen inconvenientes en el gobierno regional que afecten o frenen la competitividad.

Salud y Educación primaria: Se relaciona con las condiciones de salud presentes en la población, el nivel de acceso a los servicios públicos de salud y los indicadores de riesgos por enfermedades reportados por los servicios sanitarios. Por otra parte, mide el nivel de acceso a educación básica para la población.

La segunda rama de competitividad analizada por la WEF (2018) son los potenciadores de eficiencia que incluyen:

Educación superior y especializada: A manera general busca determinar la tasa de matriculación a niveles de educación superior y el grado de capacitación que tienen los trabajadores de la región como determinante de la ventaja competitiva

Eficiencia de los mercados: Va de la mano de las condiciones del ambiente macroeconómico ya que profundiza en la sofisticación que tienen los compradores al seleccionar productos y servicios, pero también mide la accesibilidad que existe

para proveer como compañía al mercado tanto en la parte de impuestos o restricciones como del nivel de burocracia.

**Eficiencia del mercado laboral:** Se centra en las condiciones laborales que se ofrece a los individuos desde el reconocimiento por sus labores, la promoción, la igualdad, el nivel de salarios, el ambiente de trabajo, el aseguramiento de los derechos del trabajador, seguridad laboral, entre otros.

**Mercado financiero:** Mide la transparencia en acceder a la información financiera y contable, la estabilidad de la economía, el financiamiento y el acceso a programas de apoyo económico, así como la facilidad para atraer la inversión nacional y extranjera

**Adopción tecnológica:** Implica el grado de aceptación y acercamiento a nuevas tecnologías por parte del mercado para aumentar la productividad y la competitividad.

**Tamaño del mercado:** No solo implica la posibilidad de a cuantos clientes internos se puede acceder si no el potencial acercamiento que se puede tener a clientes de mercados externos por medio de programas de exportación y la adaptación de las formas de producción para reducir costos y favorecer la competitividad.

Por último, la rama de la innovación y sofisticación determinada por el WEF (2018) implica en primera instancia la Sofisticación de los negocios que se relaciona con la fortaleza que tiene el mercado para interconectar a los miembros de la cadena de suministro y los socios comerciales como forma de catalizar la competitividad y la Innovación como motor para el desarrollo de productos y servicios a través de la inversión pública y privada en investigación y desarrollo (I+D) para disponer de redes de colaboración entre las universidades, científicos cualificados y empresas privadas con el objetivo de crear e impulsar estas nuevas tecnologías. (Cann, 2016)

A pesar de que el GCR es el indicador mayormente reconocido a nivel mundial para medir la competitividad por las bondades de su aplicación, análisis e interpretación así como su continua actualización y adaptación a las condiciones

actuales sin perder la esencia de su contenido, Huber y Mungaray (2017) detallan algunos otros indicadores para estudiar la competitividad internacional entre los que destacan el *International institute for management development* con el *World competitiveness yearbook* con la premisa de identificar como las economías atraen prosperidad a la población por medio de la gestión total de los recursos, incluyendo el análisis de elementos políticos, sociales y culturales. El *Freedom liberty index* presentado desde 1995 por *The heritage foundation* es otro índice que incluye aspectos de apertura económica, eficiencia y estado de derecho entendido como la libertad económica, el fortalecimiento individual y el trato equitativo para la promoción de la competencia. El *Ease doing business index* del Banco Mundial a pesar de ser un indicador no tan completo por no orientarse precisamente a factores de competitividad le es funcional a las PYMES para ayudarlos a entender y mejorar su entorno competitivo a fin de que hagan uso efectivo de las regulaciones accesibles para ellos. (Huber & Mungaray, 2017)

### **3.3.2. Fuerzas competitivas de Porter**

Porter se reconoce como el máximo exponente de la competitividad desde el desarrollo del modelo Diamante de la Competitividad que se establece como el medio más usado para identificar los factores que intervienen en el mantenimiento de la ventaja competitiva como forma de asegurar el crecimiento de las organizaciones. Dicho modelo contempla cuatro ejes principales de la estrategia que pueden ser igualmente implementados a nivel nacional o empresarial con el fin de asegurar la competitividad. El primer eje se centra en las condiciones de los factores entendido como la posición que se tiene en relación con los factores de producción necesarios para producir o brindar el servicio, el segundo eje son las condiciones de la demanda que se presenten en el mercado para el producto o servicio, el tercer eje son Industrias relacionadas y de apoyo que identifican como se da la interacción de la empresa o la nación en relación con los proveedores de insumos, los competidores directos y los competidores de productos sustitutos, por último el eje de la Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas que mide las

condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. (Porter, 1990)

Complementando dicho modelo Porter (2008) establece que existen cinco fuerzas competitivas que le dan forma a las estrategias organizacionales, menciona que a pesar de que la competitividad se mide en términos estrechos de productividad comprender estas fuerzas les permite a las compañías entender la estructura de su sector para medir la rentabilidad, pero también para anticiparse a la competencia, influir en ella y lograr un posicionamiento estratégico. Así mismo señala que la rivalidad y la competencia va más allá del sector del mercado que le corresponde a la compañía incluye a los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos entendidos como una rivalidad extendida, que determinan la rentabilidad a mediano y largo plazo, define la estructura y da forma a la interacción competitiva dentro de un sector. (Porter, 2008)

La estructura del sector determina el potencial de las utilidades y la forma en que se divide el valor económico es decir cuánto retienen versus cuánto ganan las empresas en sus transacciones y cuando limitados están por los sustitutos o los posibles nuevos competidores. (Porter, 2008)

Ibarra et al. (2017) detallan que estas fuerzas permiten conocer las ventajas competitivas desde una escala organizacional hasta un nivel país dado que el análisis de la demanda, las estrategia, estructura y rivalidad empresarial, así como de todos los elementos activos dentro de la cadena de suministro permite determinar cuáles son más relevantes para impulsar la productividad y llevar las empresas a un mayor nivel de competitividad. Dichas fuerzas se detallan en la figura 12 de manera gráfica.

Figura 12. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente. Porter (2008, p.80)

Para Porter (2008) el nivel con el que estas fuerzas se presentan en cada sector es lo que le dan forma a la competencia mismo que viene dado por las características económicas, sin embargo, a pesar de la obviedad de algunas fuerzas las organizaciones deben examinar los impulsores para entender el potencial que cada una pudiese tener esto con la finalidad de entender el origen de sus interacciones y anticiparse a los cambios.

La primera fuerza a analizar para efectos de mejorar las estrategias competitivas es la amenaza de entrada por parte de un competidor entendiéndose como la posibilidad de adquirir una participación en el mercado e introducir nuevas capacidades lo que conlleva a limitar la posible rentabilidad de una organización por la presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Esta amenaza es lo que mantiene baja la rentabilidad y depende de las barreras que existan para entrar al sector y la reacción de los competidores lo que determine si se deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. (Porter, 2008)

Algunas de las barreras de entrada son las economías de escala para la oferta que implica producir grandes volúmenes gozando de costos bajos por unidad lo que requiere desplazar a los competidores o aceptar una desventaja de costos; las economías de escala en la demanda que vienen dados por el efecto de red que tienen los compradores para pagar por un producto cuando existe un número importante de otros compradores que también usan la empresa lo que desalienta a la nueva competencia por la limitante del mercado a comprarle; el costo a los clientes por cambiar de proveedor se refiere a la inversión adicional que debe hacer el cliente si es que desea trasladar su compra a un diferente proveedor ya sea en términos de costos, capacitaciones, especificaciones, etcétera, lo cual lo desalienta a buscar nueva proveeduría y los requisitos de capital es decir la necesidad de invertir gran cantidad de recursos para competir. (Porter, 2008)

Otra barrera de entrada para los nuevos competidores son las ventajas de los actores establecidos independientemente de su tamaño que podrían ser factores vitales para enfrentar la competencia desde el aspecto tecnológico hasta el acceso preferencial a materiales, recursos, proveedores así como por la experiencia de producir eficazmente que aunque intente ser copiada por la competencia es difícil de igualar; el acceso desigual a los canales de distribución se mide por las limitaciones para acceder a canales mayoristas y minoristas lo que exige limitar la rentabilidad por medio de descuentos, promociones o incentivos de ventas para atraer clientes; las políticas gubernamentales que de forma directa podrían impedir el acceso a nuevos competidores o eliminar las barreras de entrada a ciertos sectores de acuerdo a las reglas excesivas que establezcan o los financiamientos y subsidios ofrezcan y por ultimo las represalias esperadas que los nuevos competidores enfrenten por parte de los actores establecidos siendo este un factor determinante para tomar la decisión final de acceder o no al sector. (Porter, 2008)

El poder de los proveedores es otra fuerza competitiva que afecta la rentabilidad de las organizaciones derivado de su capacidad para establecer precios altos, limitar la calidad del producto o los servicios o transferir parte de los costos al sector. Un proveedor será fuerte cuando este está concentrado en su sector como el caso

de los monopolios, cuando no depende de un sector para sus ingresos, es decir esta diversificado, y por tanto puede extraer al máximo las utilidades de diversos sectores, cuando los participantes del sector deben asumir costos por cambiarlo lo que dificulta la competencia entre proveedores, cuando los productos que se ofrecen están diferenciados o no tienen sustitutos y por ultimo cuando los participantes del sector generan más ganancias que los proveedores lo que podría impulsar a que el proveedor se integre al sector de manera más avanzada. (Porter, 2008)

Capturar valor por medio de una reducción de los precios y exigencias para la mejora de la calidad y servicio es lo que caracteriza el poder de los compradores, esta fuerza hace que los participantes del sector se enfrenten y reduce la rentabilidad, ya que el poder de negociación de un comprador puede obligar a reducir los precios en situaciones donde los productos no están estandarizados o no se diferencian entre sí, cuando son pocos los costos para los compradores por cambiar de proveedor o si existe una fuerte posibilidad de que el comprador se integre hacia atrás en la cadena de valor a través de la fabricación por sí mismo del producto del sector. Los compradores serán sensibles al precio si el producto es esencial o importante en su estructura de costos, si financieramente hay escasez de efectivo o presiones por reducción de costos o si la calidad no se afecta ante un cambio de proveedor o tiene poco efecto en el producto final. (Porter, 2008)

La amenaza de un sustituto es una fuerza competitiva que busca reemplazar el producto de un sector si no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto. Es una fuerza que siempre está presente aun cuando se observe más abajo en la cadena o es indirecta y afecta la rentabilidad y el crecimiento pues no es fácil percatarse de ella ya que podría tratarse de productos muy diferentes. Los sustitutos amenazan fuertemente cuando el costo por cambiar es bajo o porque ofrecen atractivos en cuanto a precio y desempeño, siendo así que esta amenaza se torna en una ventaja para el sector cuando obliga a los participantes a establecer estrategias que les permitan perfeccionar los productos. (Porter, 2008)

La rivalidad entre los competidores de acuerdo a Porter (2008) limita la potencial rentabilidad de un sector de acuerdo a la intensidad de la competencia y las bases sobre las que compiten. No resulta difícil robar participación del mercado y mermar la rentabilidad si los competidores son varios o iguales en tamaño y potencia, si el crecimiento del sector es lento, si las barreras de salida son altas manteniendo, así como elementos activos en el sector a competidores con retornos bajos o negativos, si los rivales aspiran a ser líderes con metas más allá del desempeño económico, cuando las empresas no son capaces de entender la base de la competencia y por tanto las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa son las mismas, siendo la competencia del precio la base más destructiva para la rentabilidad tanto por transferir la utilidades directamente al cliente como por el desinterés que se fomenta al cliente por elementos como la calidad y el servicio. (Porter, 2008)

Es importante reconocer que en términos de competitividad no se pueden confundir las características del sector con la estructura del mismo, para ser competitivos es importante prestar atención a las cinco fuerzas del sector, pero entender los elementos del ambiente para incentivar la productividad, garantizar la satisfacción y propiciar la estabilidad para la población en general como fin último de las ventajas competitivas. Ante ello factores como la tasa de crecimiento del sector, la capacidad tecnológica y de innovación, las restricciones gubernamentales, los productos y servicios complementarios, los cambios en la estructura del sector y los cambios en cualquiera de los cinco fuerzas no sirven por sí solos para ser competitivos, el entender como ellos influye en la competencia es lo que realmente ejerce valor para crear una ventaja competitiva.

Porter (2008) establece que *“Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es”* (p.11) de modo que su entendimiento permite incorporar en la estrategia competitiva dichas condiciones en la búsqueda de posibilidades provechosas como buscar posicionar a la empresa para que enfrente mejor a la competencia, anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas y darles forma a las fuerzas para estructurar al sector de manera más favorable. Fuentes et

al. (2016) citando los trabajos de autores como Rumelt (1991), Vargas (2000), Barcenilla y Lozano (2001) manifiestan que existe una heterogeneidad entre la influencia de los factores externos e internos relevantes para la competitividad sin embargo destacan que las diferencias intersectoriales tienen mayor impacto sobre la rentabilidad y competitividad de las organizaciones que las diferencias intersectoriales. Vargas (2000) citado por Fuentes et al. (2016) reconoce que en algunos casos sólo el 25% de la variabilidad en la rentabilidad de las empresas se debe al efecto sectorial lo que pone de manifiesto la relevancia de prestar atención a las fuerzas competitivas como estrategia para elevar la competitividad de las organizaciones.

Dirección General de Bibliotecas UFG

#### 4. PROPOSICIÓN TEORICA E HIPOTESIS

Para Hernández (2014), una hipótesis es una explicación tentativa de la relación entre dos o más variables del fenómeno estudiado que sirven para proporcionar respuestas provisionales a las preguntas, particularmente son empleadas para las Investigaciones cuantitativas. En la investigación cualitativa por su parte, se detallan como proposiciones teóricas que indican lo que se está buscando y que se adaptan con los primeros datos de la investigación. (Tamayo, 2003).

La proposición teórica de esta investigación es: Los riesgos psicosociales son inexistentes en el trabajo, su síntoma depende significativamente del grado de madurez emocional, las características de la personalidad y la conducta que tiene el líder hacia los trabajadores en su desempeño laboral.

Las Hipótesis de causalidad de la Investigación cuantitativa son:

Ho. Existe una relación significativa entre el desarrollo de riesgos psicosociales en el trabajo y las características de la personalidad y la conducta manifestados por el líder en el desempeño de sus labores.

Ho1. Los riesgos psicosociales en el trabajo son un síntoma del estilo de liderazgo ejercido por los jefes.

Ho2. El fortalecimiento del liderazgo mediatiza la vinculación entre los riesgos psicosociales y la disminución de la competitividad organizacional.

## 5. OBJETIVOS

El objetivo acorde a Hernández (2014) es un enunciado claro y preciso que establece el propósito al que se aspira llegar con la investigación, es la guía de lo que se ha de demostrar, buscar y conocer. (Tamayo, 2003). A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos de esta investigación.

### 5.1. Objetivo general

Identificar las características de la personalidad y de comportamiento más representativos del liderazgo otorgado por el puesto que inducen a riesgos psicosociales que afectan el desempeño del trabajador en una PYME de Querétaro, con el fin de conocer y describir sus efectos

### 5.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores psicosociales que los trabajadores manifiestan experimentar en su desempeño laboral en la PYME Queretana con la finalidad de tener identificados los riesgos psicosociales que se desprenden de ellos.
- Determinar qué características de la personalidad y comportamientos del líder están estrechamente relacionados con la generación de riesgos psicosociales latentes en la PYME Queretana para conocer como estos influyen en la competitividad.
- Conocer el alcance del sistema de seguridad e higiene en el trabajo de la PYME Queretana para comprobar que medidas de prevención y control están establecidas y el grado de cumplimiento de las mismas.
- Proponer un programa de capacitación y sensibilización de las jefaturas a nivel administrativo para la prevención, tratamiento y control de riesgos psicosociales que permita reducir la exposición del trabajador a los riesgos psicosociales identificados.

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. Generalidades de la investigación mixta

#### 6.1.1. Ejes de la investigación

El enfoque del conocimiento que permite el desarrollo de esta investigación tal como se plantea en la figura 13 se divide en tres ejes: Liderazgo, como variable Independiente; riesgo psicosocial y competitividad, como variables dependientes.

Figura 13. Ejes de investigación

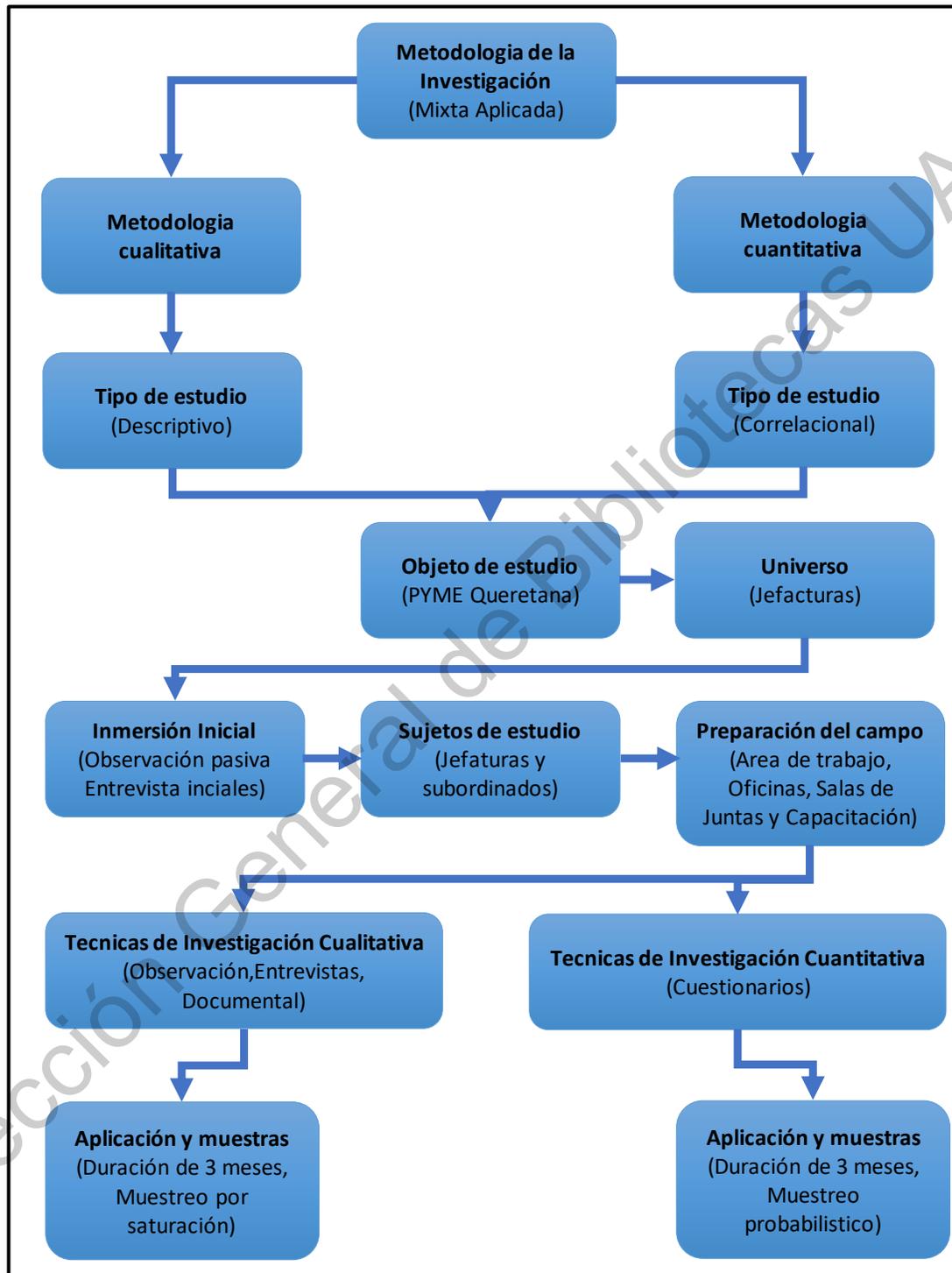


Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.2. Metodología investigación Mixta

Tamayo (2003) define la metodología como el conjunto de procedimientos sobre los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis. Tal como se muestra en la figura 14 la metodología empleada para este estudio se realizó desde un enfoque mixto integrando las herramientas de la investigación cuantitativa y cualitativa por medio de una investigación aplicada que buscaba encontrar el punto de confrontación entre la teoría y la realidad. La razón primordial fue aplicar los conocimientos obtenidos permitiendo que la recolección y análisis de los datos afinaran las preguntas de investigación o revelaran nuevas interrogantes.

Figura 14. Metodología



Fuente. Elaboración propia

### 6.1.3. Objeto de estudio y determinación del universo

El objeto de estudio se integra por todos los empleados actuales de la PYME Queretana del sector de fabricación de papel y cartón que para su identificación se reconocen con base en el turno y área en la que laboran.

El universo de estudio tal como se muestra en la figura 15 específicamente son las personas que ocupan jefaturas de mandos medios y el personal subordinado a cada líder otorgado por el puesto.

Figura 15. Objeto y universo de estudio

Objeto	Universo
Empleados actuales de la PYME Queretana <ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel administrativo</li> <li>• A nivel operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que ocupan una posición de jefatura de mandos medios</li> <li>• Subordinados que reportan a jefaturas de mandos medios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.4. Sujetos de estudio

Se segmentaron en tres categorías los sujetos de estudio, siendo las unidades de análisis principales: Los significados por ser las reglas y normas compartidas que definen su vida social; las practicas, por el diseño y las condiciones del ambiente organizacional; los episodios, buscando encontrar en las experiencias dramáticas o trascendentes de cada individuo valor agregado; el papel, entendiéndolo como el rol que cada uno juega en la estructura de la pyme; los grupos, para esclarecer las categorías de cada individuo y las interacciones existentes entre ellos; la organización, centrándose en ella para definir el control, el origen y la cultura organizacional; por último, los procesos, para determinar de qué manera se interrelacionan las unidades de análisis con la pyme y los individuos.

Las características de los sujetos de estudio propios de esta investigación se detallan en la tabla 2 así como las unidades de análisis a detectar en ellos.

Tabla 2

*Sujetos en el objeto de investigación*

Sujeto	Características	Unidades de análisis
Jefaturas de mandos medios	Personal responsable de un área o departamento Horario mixto de lunes a viernes de 09:00 a 17:30 hrs Contrato de planta o por tiempo definido Personas que cuenten con personal administrativo a su cargo	Significados Prácticas Episodios Papel o rol Grupos Organizaciones Procesos
Personal administrativo subordinado a una gerencia	Personal de nivel administrativo Horario mixto de lunes a viernes de 08:00 a 17:30 hrs Contrato de planta o por tiempo definido Personal de áreas productivas que reporten a un mando medio se incluyen	Significados Prácticas Episodios Papel o rol Grupos Organizaciones Procesos
Personal operativo subordinado a una jefatura de mando medio	Personal de nivel operativo Horario mixto de lunes a viernes o lunes a sábado entre 07:00 a 18:30 hrs Contrato de planta o por tiempo definido	Significados Prácticas Episodios Papel o rol Grupos Organizaciones Procesos

Fuente: Elaboración propia

**6.1.5. Técnicas de investigación**

La elaboración de las preguntas segmentadas para cada riesgo psicosocial tanto del cuestionario con escala de Likert, incluido en el anexo 1, como el cuestionario de la entrevista semiestructurada, que se detalla en el anexo 2, se trabajó con base en el documento de la OIT (2013) denominado *La prevención del estrés en el trabajo, puntos de control: Las mejores prácticas para la prevención del estrés en el lugar del trabajo*, mismo que permitió tomando como referencia los puntos de comprobación que enmarca para que las empresas identifiquen los riesgos psicosociales y busquen los medios para mitigar sus efectos nocivos, sustentar el contenido de los instrumentos de trabajo.

**6.1.6. Aplicación y muestra**

Tamayo (2003) menciona que cuando no es posible medir todas las entidades de la población se determina la muestra, particularmente por razones de economía de tiempo y recursos. (Hernández, 2014).

La duración de esta investigación tal como se ilustra en la figura 16 comprende un periodo de 18 meses donde el primer trimestre se concentrará en el desarrollo del protocolo, el segundo trimestre implica el desarrollo del marco teórico, a partir del tercer trimestre se realizará el trabajo de campo que se extiende por seis meses hasta concluir en los últimos dos trimestres con el análisis e interpretación de los resultados y la presentación de la conclusión.

Figura 16. Cronograma de actividades

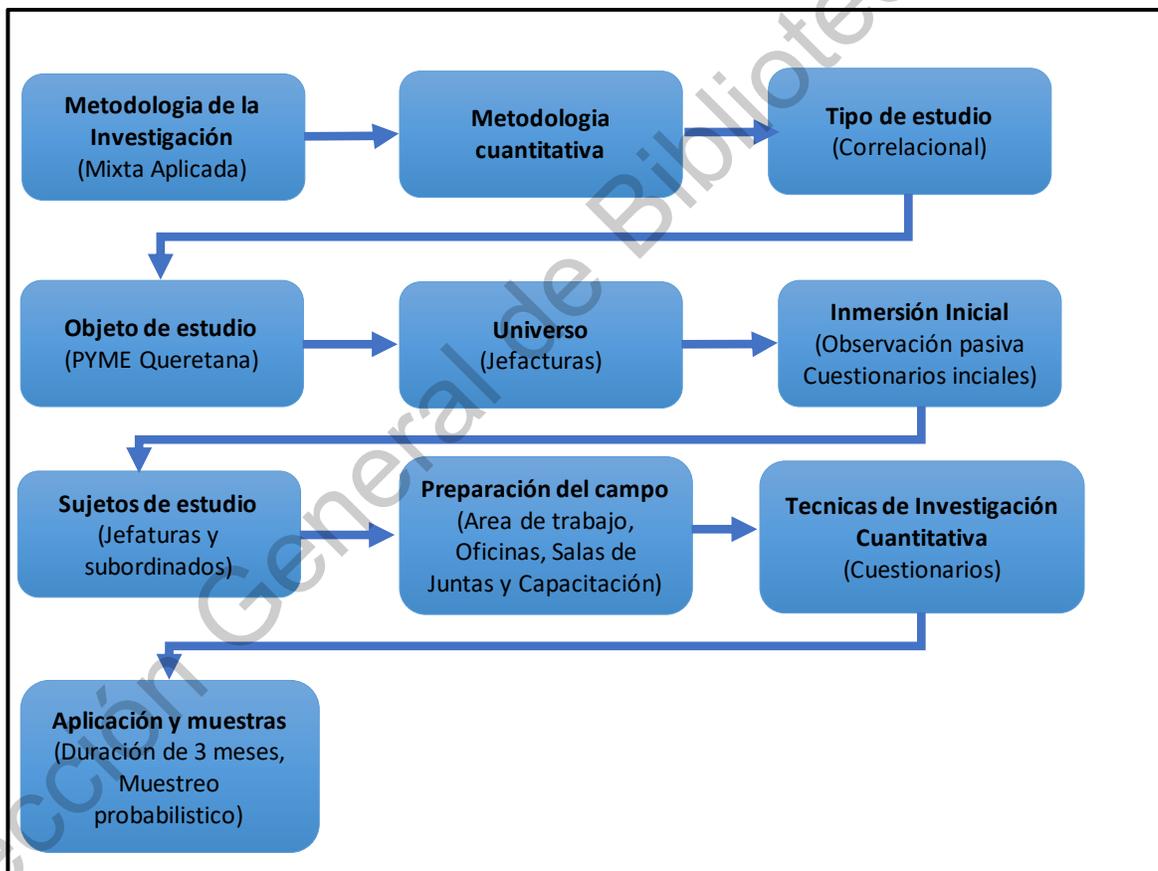
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDADES	FECHA						
	2019		2020			2021	
	AGO-OCT	NOV-ENE	FEB-ABR	MAY-JUL	AGO-OCT	NOV-ENE	FEB
<b>Protocolo</b>							
Planteamiento							
Objetivos							
Pregunta							
Ejes							
Proposición							
Justificación							
Fundamentación Teórica							
Metodología							
Aprobación del protocolo							
<b>Marco Teórico</b>							
Liderazgo							
Cultura Organizacional							
Riesgos psicosociales							
<b>Trabajo de campo</b>							
Inmersión Inicial							
Observación							
Entrevistas							
Cuestionarios							
Revisión documental							
<b>Análisis de resultados</b>							
Organización							
Categorización							
Transcripción							
Interpretación							
<b>Resultados y conclusiones</b>							
Generación de resultados							
Establecimiento de conclusiones							
Aprobación de investigación							
Presentación de resultados							

Fuente. Elaboración propia

## 6.2. Metodología investigación cuantitativa

En cuanto al estudio por medio de la investigación cuantitativa tal como se puede apreciar en la figura 17 fue de carácter correlacional pues tiene como finalidad conocer la relación o asociación que existe entre las variables de la muestra buscando que los resultados encontrados permitan medir e interrelacionar las variables para determinar el modo en que dicha relación plantea la realidad que se está viviendo en la organización sin necesariamente establecer relaciones de causa efecto.

Figura 17. Metodología investigación cuantitativa



Fuente. Elaboración propia

### 6.2.1. Inmersión inicial

Para Hernández (2014) es una vivencia del investigador en el ambiente que estudia, consiste en el primer acercamiento para recopilar información.

Las técnicas detalladas en la tabla 3 se consideran para el primer acercamiento de la investigación cuantitativa en razón de recopilar información en la inmersión inicial a través de la observación pasiva y de participación moderada, después se procedió con la realización de una prueba piloto del cuestionario con escala de Likert para validar el instrumento.

Tabla 3

*Elementos de la inmersión al campo de estudio*

Ambiente	Acceso		Lugar	
PYME Queretana del sector de fabricación de papel y cartón	Solicitar a: Gerente General y Gerente de Operaciones		Oficinas Administrativas y Salas de Juntas	
Técnica	Que se busca	Equipo y materiales	Horario	Cantidad de sujetos
Observación	Identificar a los sujetos de estudio Verificar los horarios más accesibles para la investigación Contar con un panorama general y recabar datos sobre el contexto del ambiente y los procesos	Laptop Libreta Plumas Grabadora de voz	Durante la jornada laboral 5 días.  En Planta de: 07:00 a 18:00 hrs.	5 personas
Cuestionarios Piloto	Establecer el primer acercamiento con los participantes Detectar fallas en la estructura del cuestionario o de posible entendimiento de las preguntas			3 personas

Fuente: Elaboración propia.

**6.2.2. Preparación de campo**

Tamayo (2003) define la recolección de datos como la expresión operativa del diseño de investigación.

La tabla 4 especifica el detalle de la búsqueda de información para el establecimiento del procedimiento, lugar y las condiciones de la investigación cuantitativa mismas que en primera instancia se dio a través de la observación con participación moderada dentro de la planta. Posteriormente se realizó la búsqueda de información por medio del cuestionario donde los sujetos de estudio se fueron

programando conforme a la disponibilidad de tiempo por la carga de trabajo y bajo condiciones controladas en la sala de juntas.

Tabla 4

*Campo de trabajo*

Sujeto	Técnica	Materiales	Lugar
-Jefaturas de mandos medios	Observación	Libreta Plumas	Área de trabajo Recorridos en planta
- Personal operativo subordinado a una jefatura de mando medio	Cuestionario	Cuestionario con escala Likert Relación de Personal Plumas Laptop	Recepción Oficina Sala de juntas
- Personal administrativo subordinado a una gerencia			
- Personal de Seguridad e Higiene			

Fuente. Elaboración propia

**6.2.3. Técnicas**

En esta sección de la investigación cuantitativa la base del instrumento de investigación consiste en un cuestionario con escala de Likert (1-5) que comprende 19 preguntas enfocadas a cubrir cada uno de los siete riesgos psicosociales establecidos en la NOM-035, detallado en el anexo 1.

Dicha escala parte de determinar el criterio con el que se está totalmente en desacuerdo en valor uno, subiendo gradualmente el grado de consideración hasta llegar al valor cinco de la escala con el que se está totalmente de acuerdo a los criterios establecidos en el cuestionario. La tabla 5 presenta la manera en que se estructuro la escala del cuestionario para la investigación cuantitativa.

Tabla 5

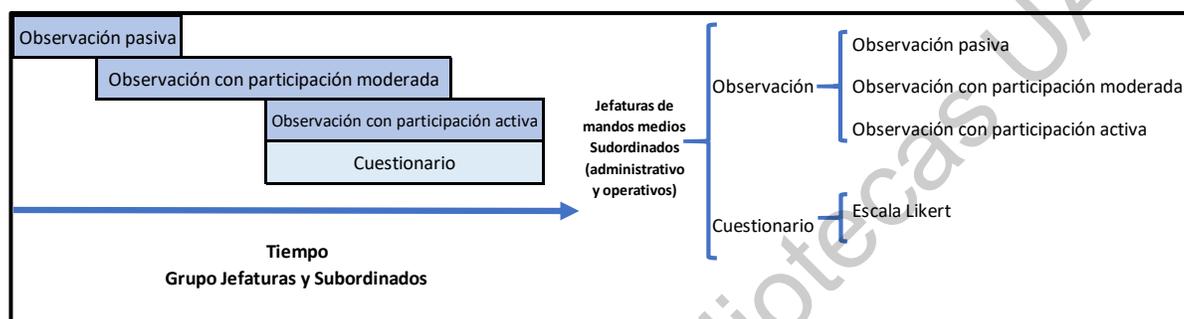
*Escala de Likert*

Escala	
Totalmente de acuerdo	5
Algo de acuerdo	4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
Algo en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente. Elaboración propia

Las técnicas de investigación establecidas dentro de la preparación de campo se describen en la figura 18 a detalle, así como su utilización acorde al tiempo para el grupo de jefaturas y subordinados tanto del área administrativa como a nivel operativo.

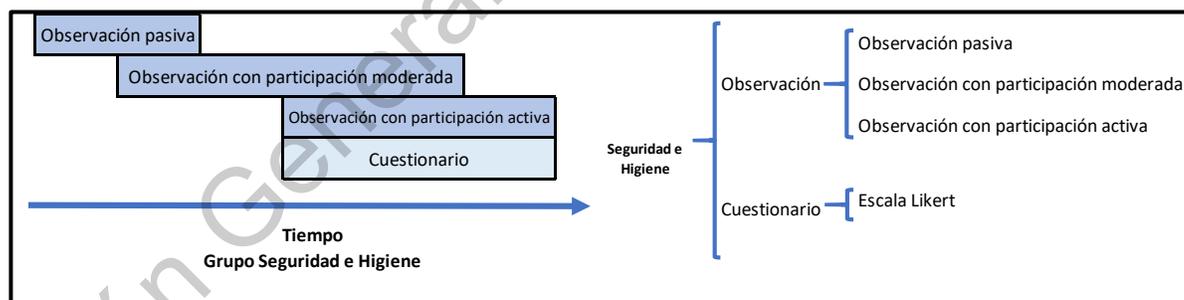
Figura 18. Detalle de técnicas de investigación de jefaturas y subordinados



Fuente. Elaboración propia

Para el grupo que contempla al personal responsable del departamento de seguridad e higiene, las técnicas de investigación se ilustran en la figura 19 así como su utilización acorde al tiempo.

Figura 19. Detalle de técnicas de investigación de seguridad e higiene



Fuente. Elaboración propia

#### 6.2.4. Aplicación y muestra

Esta investigación al ser de tipo mixta estableció que para la aplicación del instrumento de la investigación del estudio cuantitativo se tomara un muestreo probabilístico, mismo que de acuerdo a los parámetros de la figura 20, donde se ejemplifica la fórmula utilizada para el cálculo de la muestra, arrojó un total de 49 cuestionarios a aplicar

Figura 20. Fórmula para determinar el muestreo

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p * q} = \frac{(1.96)^2 (50\%) * (50\%) (56)}{(5\%)^2 (56 - 1) + (1.96)^2 (50\%) * (50\%)} = 48.99 = 49$$

Fuente: Elaboración propia adaptado de APA (2016)

En la figura 21 por su parte se establece de manera más detallada los elementos tomados a consideración dentro del cálculo del muestreo entre los que destaca que el nivel de confianza establecido es de Z=95%, con 50% de probabilidades a favor o encontró mismo que confirma el total de 49 empleados de 56 que laboran en organización necesarios para el desarrollo del estudio cuantitativo.

Figura 21. Muestreo probabilístico

POBLACION PYME QUERETANA																									
Personal empleado	56																								
<i>Fórmula para determinación de la muestra</i>																									
n= Tamaño de la muestra	?																								
N=Poblacion o Universo	56																								
Z=Nivel de confianza	1.96 => 95%																								
p= Probabilidad a favor	50%																								
q= Probabilidad en contra	50%																								
e= error muestral	5%																								
$n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p * q}$																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TOTAL</th> <th>Gerentes</th> <th>Jefaturas Mandos Medios</th> <th>Personal Administrativo</th> <th>Personal Operativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>0%</td> <td>10%</td> <td>15%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Muestra</td> <td>48.99 =&gt; 49</td> <td>0</td> <td>4.90</td> <td>7.35</td> <td>36.74</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>5</td> <td>8</td> <td>36</td> </tr> </tbody> </table>		TOTAL	Gerentes	Jefaturas Mandos Medios	Personal Administrativo	Personal Operativo			0%	10%	15%	75%	Muestra	48.99 => 49	0	4.90	7.35	36.74			0	5	8	36
	TOTAL	Gerentes	Jefaturas Mandos Medios	Personal Administrativo	Personal Operativo																				
		0%	10%	15%	75%																				
Muestra	48.99 => 49	0	4.90	7.35	36.74																				
		0	5	8	36																				

Fuente. Elaboración propia

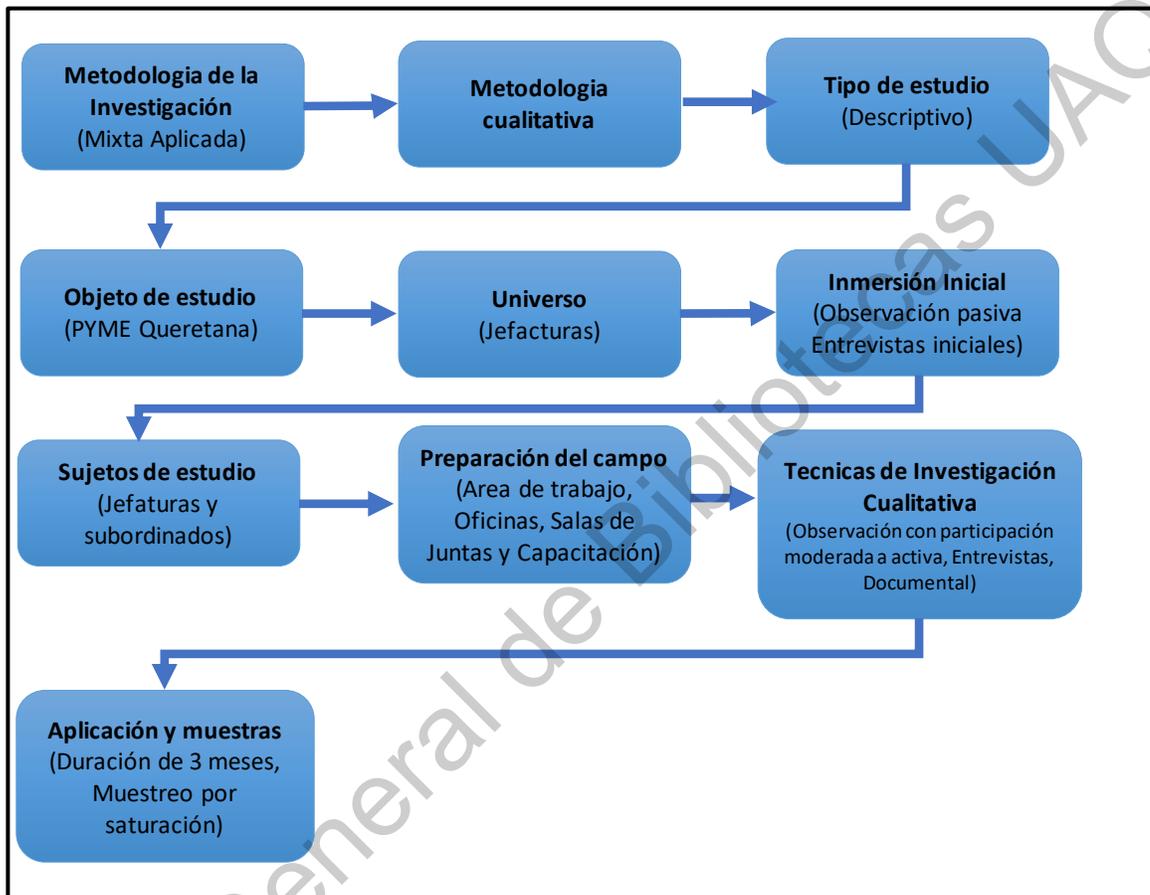
En análisis de estos resultados se realiza con el apoyo del programa de *International Business Machines Corporation (IBM, 2019) Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, este proceso se lleva a cabo con la intención de verificar la viabilidad de los cuestionarios y su correcto funcionamiento en la búsqueda de la información que permita lograr los objetivos, todo esto en las instalaciones de la pyme dentro de su jornada normal de trabajo

### 6.3. Metodología investigación cualitativa

Este estudio descrito en la figura 22 fue de carácter descriptivo para efectos de que los resultados encontrados por medio de la investigación cualitativa apoyaran en comprender la situación desde su propio ambiente con la intención de que se tuviera un acercamiento, se verificó la percepción que tienen los individuos acerca del

problema de investigación para interpretar lo que este era y la manera en que se conducía.

Figura 22. Metodología investigación cualitativa



Fuente. Elaboración propia

### 6.3.1. Inmersión inicial

Por otra parte, se consideran para el primer acercamiento de la investigación cualitativa las técnicas detalladas en la tabla 6, en razón de recopilar información en la inmersión inicial a través de la observación de participación moderada, para continuar con la realización de una prueba piloto del cuestionario de la entrevista para concluir la validación de ambos instrumentos.

Para realizar la investigación, la definición del procedimiento, lugar y las condiciones se dio en primera instancia a través de la observación con participación activa dentro de la planta.

Tabla 6

*Elementos de la inmersión al campo de estudio*

Ambiente	Acceso		Lugar	
PYME Queretana del sector de fabricación de papel y cartón	Solicitar a: Gerente General y Gerente de Operaciones		Oficinas Administrativas y Salas de Juntas	
Técnica	Que se busca	Equipo y materiales	Horario	Cantidad de sujetos
Observación	Identificar a los sujetos de estudio Verificar los horarios más accesibles para la investigación Contar con un panorama general y recabar datos sobre el contexto del ambiente y los procesos	Laptop Libreta Plumas Grabadora de voz	Durante la jornada laboral 5 días.  En Planta de: 07:00 a 18:00 hrs.	5 personas
Entrevistas iniciales	Establecer el primer acercamiento con los participantes para recabar su punto de vista Percibir expresiones fáciles, corporales y de conducta del sujeto			3 personas

Fuente: Elaboración propia.

**6.3.2. Preparación de campo**

La tabla 7 especifica el detalle de la búsqueda de información en la investigación cualitativa donde se el establecimiento del procedimiento, lugar y las condiciones de la investigación al igual que en la investigación cuantitativa se dio en primera instancia a través de la observación con participación activa dentro de la planta. Por su parte la búsqueda de información se estableció por medio de las entrevistas semiestructuradas con base en la disponibilidad del personal.

Específicamente para la revisión documental, esta se llevó a cabo desde la inmersión inicial para conocer el tipo de organización y los por menores del diseño que tenía la misma, esta revisión perduro hasta el final del análisis de los datos para concretar los resultados.

Tabla 7

*Campo de trabajo*

Sujeto	Técnica	Materiales	Lugar
-Jefaturas de mandos medios	Observación	Libreta Plumas	Área de trabajo Recorridos en planta
- Personal operativo subordinado a una jefatura de mando medio	Entrevista	Preguntas de la entrevista Relación de Personal Laptop Grabadora de voz	Recepción Oficina Sala de juntas
- Personal administrativo subordinado a una gerencia			
- Personal de Seguridad e Higiene			
Personal de Seguridad e Higiene	Documental	Acceso a antecedentes de la PYME, manual de Puestos, Descripciones de Puestos y Organigrama. Acceso a procesos y procedimientos del sistema de seguridad e higiene Información referente a la política de ética, mecanismos de denuncia, control de riesgos psicosociales, entre otros.	Área de trabajo

Fuente. Elaboración propia

**6.3.3. Técnicas**

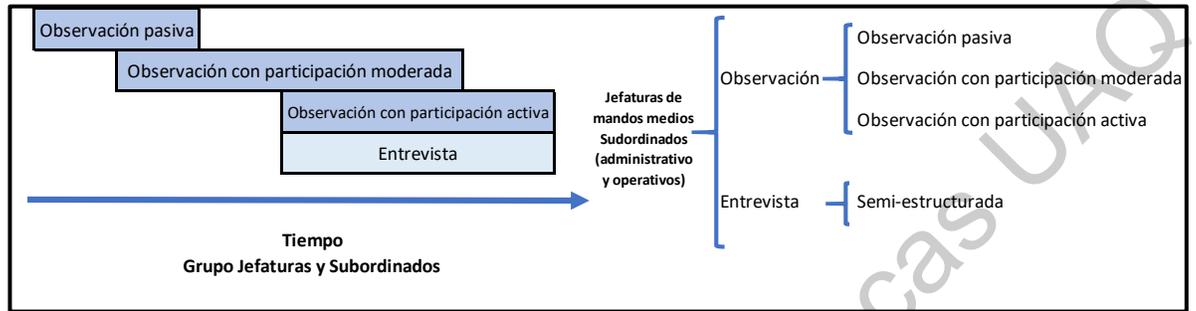
Como se ha mencionado, para la investigación cualitativa el estudio parte de la observación con participación moderada para hacer una transición a la observación con participación activa y aplicar una entrevista semiestructurada por medio de un cuestionario que se encuentra detallado en el anexo 2.

Dicho instrumento comprende 21 preguntas mismas que están específicamente construidas para abordar uno de los siete riesgos psicosociales establecidos en la NOM-035, ya sea condiciones del ambiente de trabajo, carga de trabajo, falta de control sobre el trabajo, jornada de trabajo y rotación de turnos, inferencia en la relación trabajo-familia, liderazgo negativo / relaciones negativas y violencia laboral.

Las técnicas de investigación establecidas dentro de la preparación de campo se describen en la figura 23 a detalle, así como su utilización acorde al tiempo para

el grupo de jefaturas y subordinados tanto del área administrativa como a nivel operativo.

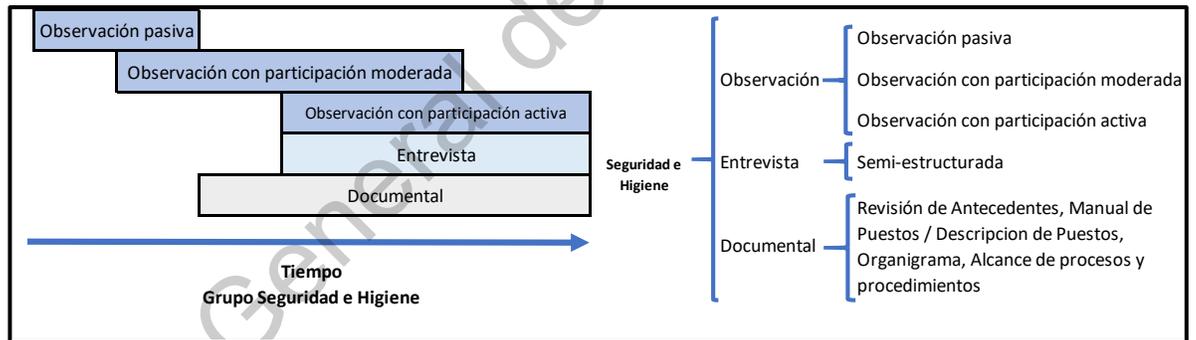
Figura 23. Detalle de técnicas de investigación de jefaturas y subordinados



Fuente. Elaboración propia

Para el grupo que contempla al personal responsable del departamento de seguridad e higiene, las técnicas de investigación se ilustran en la figura 24 así como su utilización acorde al tiempo.

Figura 24. Detalle de técnicas de investigación de seguridad e higiene



Fuente. Elaboración propia

### 6.3.4. Aplicación y muestra

Esta investigación establece para el estudio cualitativo la realización de las entrevistas semiestructuradas mediante un muestreo por saturación, es decir, la recolección de información hasta que ya no se aporte información nueva.

Cabe resaltar que dicho cuestionario consta de 21 preguntas de las cuales cinco corresponden a la identificación de los elementos presentes en el ambiente de trabajo, la siguientes dos preguntas para la carga de trabajo, la pregunta 8 y 9 para identificar el nivel de control sobre el trabajo, la pregunta 10 y 11 para la jornada

laboral, en tanto la pregunta 13 y 14 por su parte para detectar el nivel de inferencia en la relación trabajo – familia, las siguientes cuatro preguntas específicamente orientadas a evaluar la calidad del liderazgo y las últimas tres preguntas para identificar la presencia de violencia laboral.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 7.1. Resultados estudio cuantitativo

Tal como se planteó en el capítulo seis de la metodología, el cuestionario con escala de Likert (1-5) aplicado a las 49 personas presenta como resultados generados a través del SPSS, los siguientes elementos de acuerdo con las respuestas obtenidas.

La heterogeneidad de la aplicación de las pruebas de normalidad de manera individual, es decir pregunta por pregunta, fue significativo. Ante esto, la estrategia fue la aplicación de pruebas estadísticas para distribuciones normales con normales, para distribuciones normales con no normales, y para distribuciones no normales con no normales, aplicando la prueba de Kolmogorov – Smirnov (KS), bajo la justificación de que los datos son mayores a 30 muestras que no es más que ver la distribución de las diferentes variables de manera inicial para decidir la prueba a aplicar.

Para este la primera recomendación que se tuvo fue utilizar la prueba de coeficiente de correlación de Pearson para conocer la relación de dos variables con distribución normal, la segunda recomendación fue utilizar la prueba de correlación de Spearman si una variable tiene distribución normal y la otra no, mientras que para variables con distribuciones no normales la prueba de Tau-b de Kendall podía también ser utilizada. En este sentido se desarrollaron las pruebas de normalidad de manera individual para obtener los resultados de esta investigación.

#### **7.1.1. Condiciones en el ambiente de trabajo (AT)**

En la dimensión de condiciones en el ambiente de trabajo, se visualiza una asimetría cercana a cero (-.286) y una curtosis no tan alejada (-.567), lo que nos da pie a pesar en una posible distribución normal. Posterior a esto, se generó el histograma reforzando esta primera suposición, para terminar con la aplicación de la prueba de Kolmogorov - Smirnov, bajo la línea de que toda muestra por arriba de 30 se debe de aplicar esta prueba. El resultado de significancia asintótica comprueba lo anterior al referir a la dimensión de condiciones con una distribución normal (.428>0.05).

Tabla 8

*Estadísticos para las condiciones en el AT*

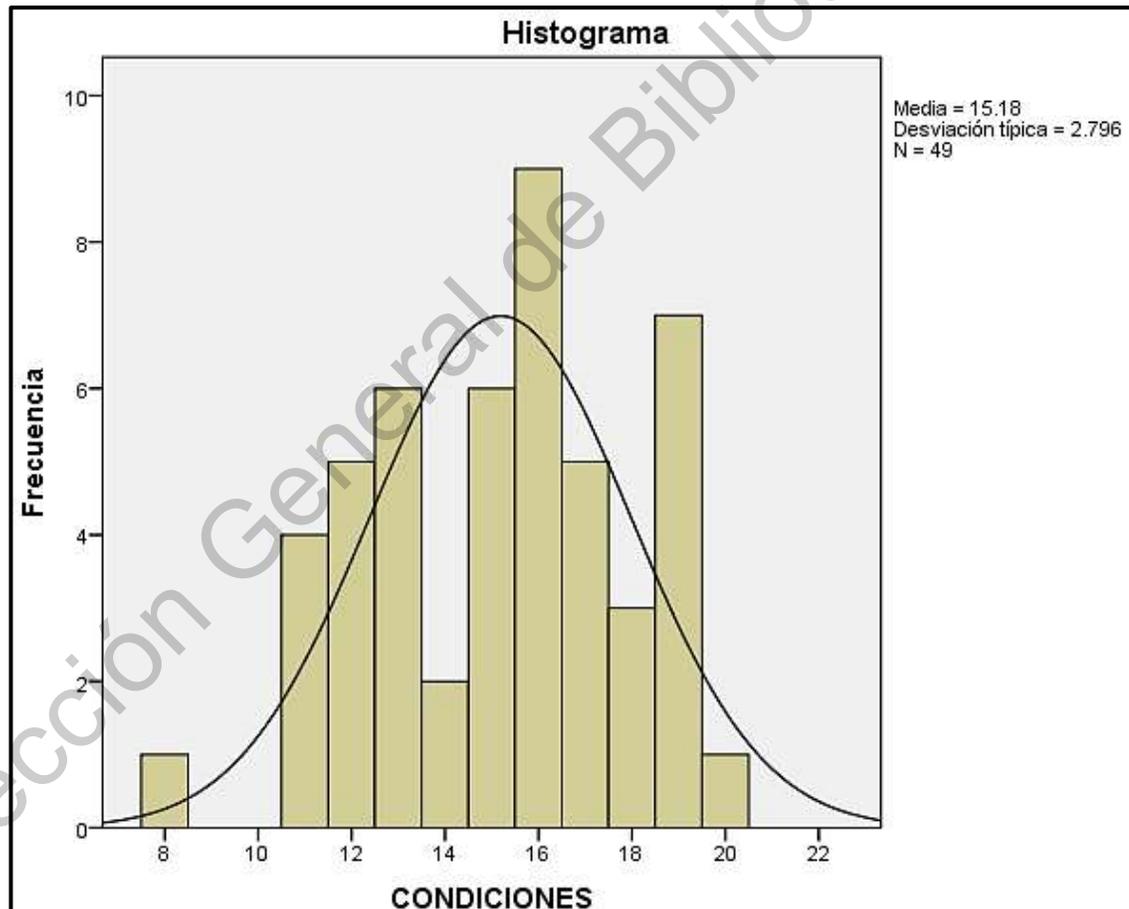
**Estadísticos**

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

N	Válidos	49
	Perdidos	0
Asimetría		-.286
Error típ. de asimetría		.340
Curtosis		-.567
Error típ. de curtosis		.668

Fuente. Elaboración propia con SPSS

Figura 25. Histograma de las condiciones en el AT



Fuente. Elaboración propia con SPSS

Tabla 9

*Resultados de la prueba KS para las condiciones en el AT*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		AT
N		49
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	15.18
	Desviación típica	2.796
Diferencias más extremas	Absoluta	.125
	Positiva	.109
	Negativa	-.125
Z de Kolmogorov-Smirnov		.875
Sig. asintót. (bilateral)		.428

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia con SPSS

**7.1.2. Carga de trabajo (CargaT)**

Para el caso de la dimensión de carga de trabajo, la asimetría y curtosis están más alejadas de 0, además de que el histograma presenta resultados desproporcionados en función a la línea de normalidad marcada en el gráfico. Aplicando la prueba de KS es igual a 0.05 lo que nos obliga a discernir en función a la asimetría, curtosis e histograma, recomendando una distribución no normal.

Tabla 10

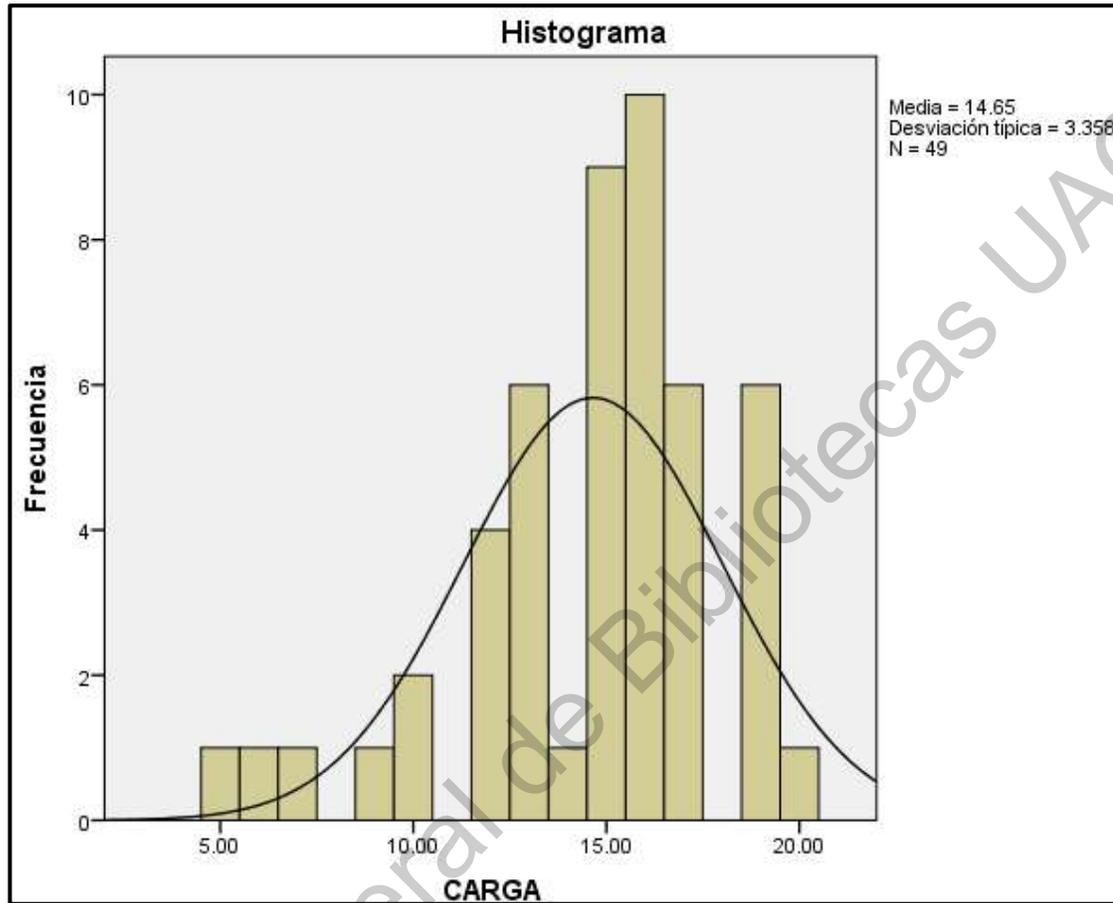
*Estadísticos para la CargaT*

**Estadísticos**  
CARGA DE TRABAJO

N	Válidos	49
	Perdidos	0
Asimetría		-.994
Error típ. de asimetría		.340
Curtosis		1.094
Error típ. de curtosis		.668

Fuente. Elaboración propia con SPSS

Figura 26. Histograma de CargaT



Fuente. Elaboración propia con SPSS

Tabla 11

Resultados de la prueba KS para la CargaT

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		CARGAT
N		49
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	14.6531
	Desviación típica	3.35752
Diferencias más extremas	Absoluta	.194
	Positiva	.099
	Negativa	-.194
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.359
Sig. asintót. (bilateral)		.050

a. La distribución de contraste es la Normal.  
 b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia con SPSS

**7.1.3. Control de trabajo (ControlT)**

Para la dimensión de falta control sobre el trabajo, la asimetría se encuentra más alejada de cero que la curtosis. Revisando el histograma pudiera visualizarse que hasta cierto punto es normal, comprobando esto aplicando la prueba KS que es igual  $.195 > 0.05$ , refiriendo a una distribución normal.

Tabla 12

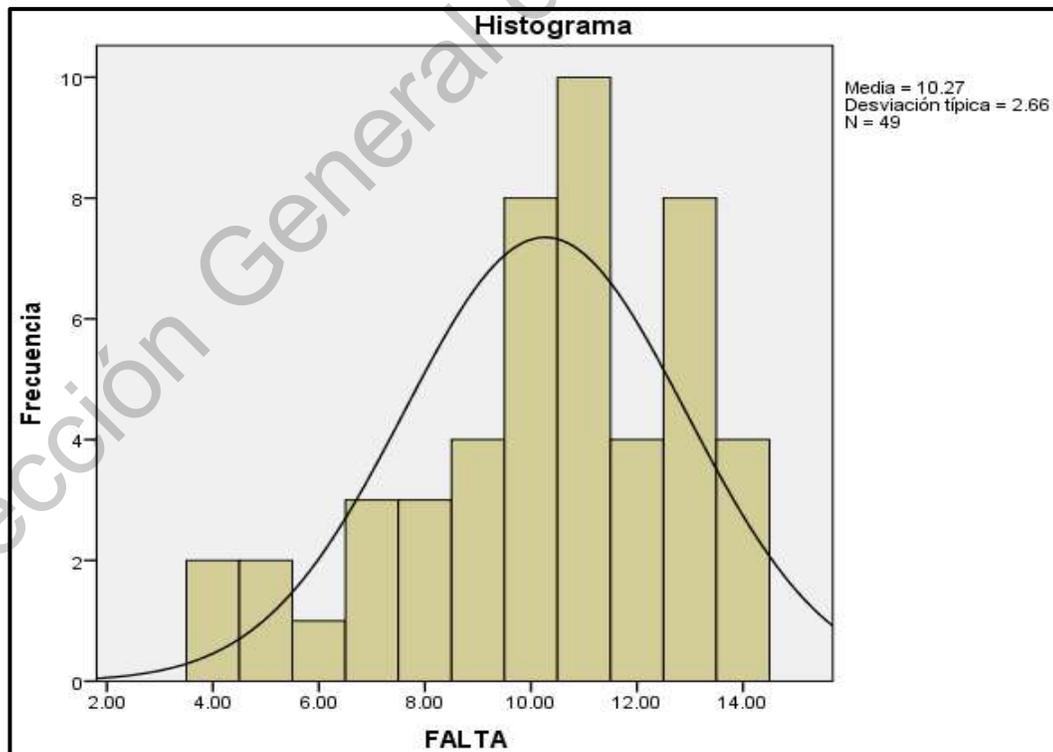
*Estadísticos para el ControlT*

**Estadísticos**  
FALTA DE CONTROL SOBRE EL TRABAJO

N	Válidos	49
	Perdidos	0
Asimetría		-.707
Error típ. de asimetría		.340
Curtosis		-.062
Error típ. de curtosis		.668

Fuente. Elaboración propia con SPSS

Figura 27. Histograma de ControlT



Fuente. Elaboración propia con SPSS

Tabla 13

*Resultados de la prueba KS para ControlT*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		CONTROLT
N		49
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	10.2653
	Desviación típica	2.65970
	Absoluta	.154
Diferencias más extremas	Positiva	.080
	Negativa	-.154
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.079
Sig. asintót. (bilateral)		.195

- a. La distribución de contraste es la Normal.
- b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia con SPSS

**7.1.4. Jornadas de trabajo y rotación de turnos (JT)**

Para la dimensión de jornada de trabajo y rotación de turnos, la asimetría y curtosis se ven muy parecidas al caso 1, ya que no están muy alejadas de cero. El histograma refuerza esta situación al verse casi todo dentro de la línea de normalidad, comprobándose con la aplicación de KS al resultar  $.439 > 0.05$ , estableciéndose una distribución normal.

Tabla 14

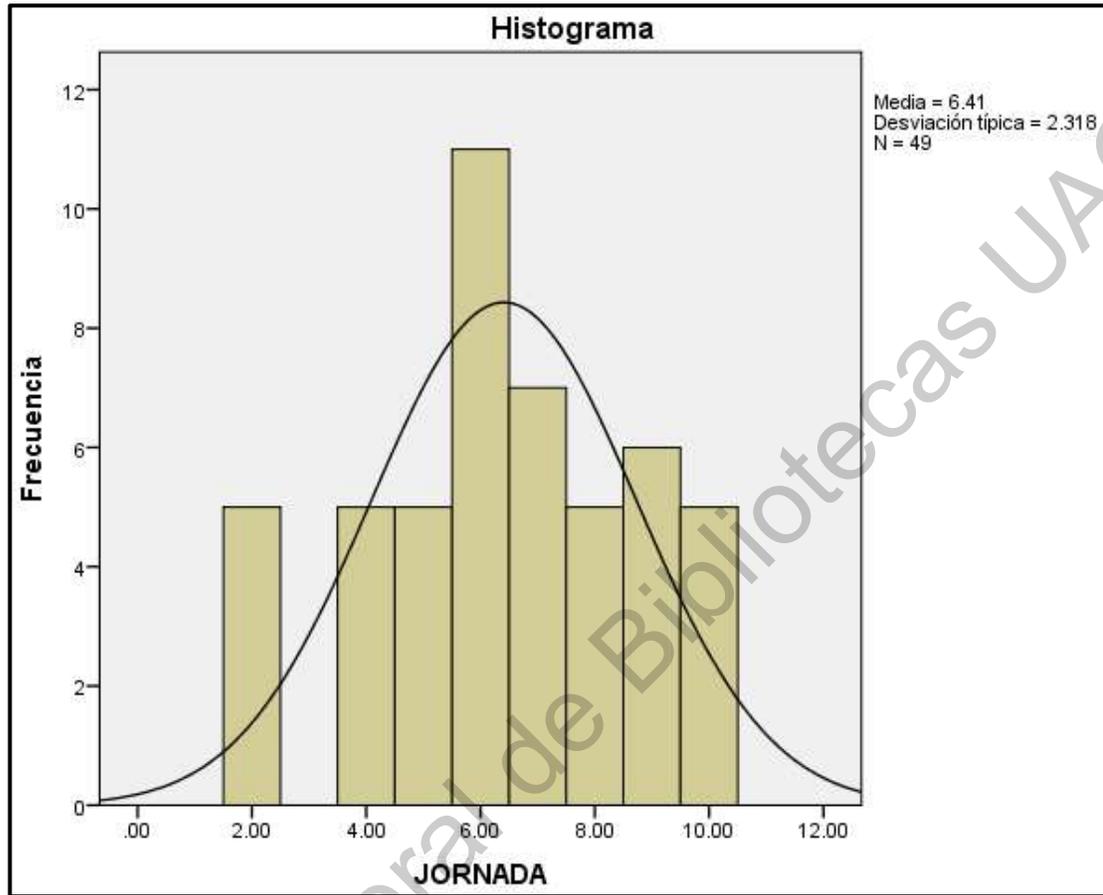
*Estadísticos para la JT*

**Estadísticos**  
JORNADA DE TRABAJO Y ROTACIÓN DE TURNOS

N	Válidos	49
	Perdidos	0
Asimetría		-.271
Error típ. de asimetría		.340
Curtosis		-.569
Error típ. de curtosis		.668

Fuente. Elaboración propia con SPSS

Figura 28. Histograma de JT



Fuente. Elaboración propia con SPSS

Tabla 15

Resultados de la prueba KS para JT

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		JT
N		49
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	6.4082
	Desviación típica	2.31767
Diferencias más extremas	Absoluta	.124
	Positiva	.101
	Negativa	-.124
Z de Kolmogorov-Smirnov		.868
Sig. asintót. (bilateral)		.439

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia con SPSS

**7.1.5. Interferencia en la relación trabajo-familia (TF)**

La dimensión de interferencia en la relación trabajo-familia puede realizarse de manera singular ya que solo contiene un ítem, las dos dan exactamente los mismos resultados. Aunque la asimetría es igual a cero, la curtosis se aleja de manera significativa; el histograma visualiza una distribución fuera de la línea de normalidad. Esto se comprueba con la prueba KS igual a  $.042 < 0.05$  estableciéndose una distribución no normal.

Tabla 16

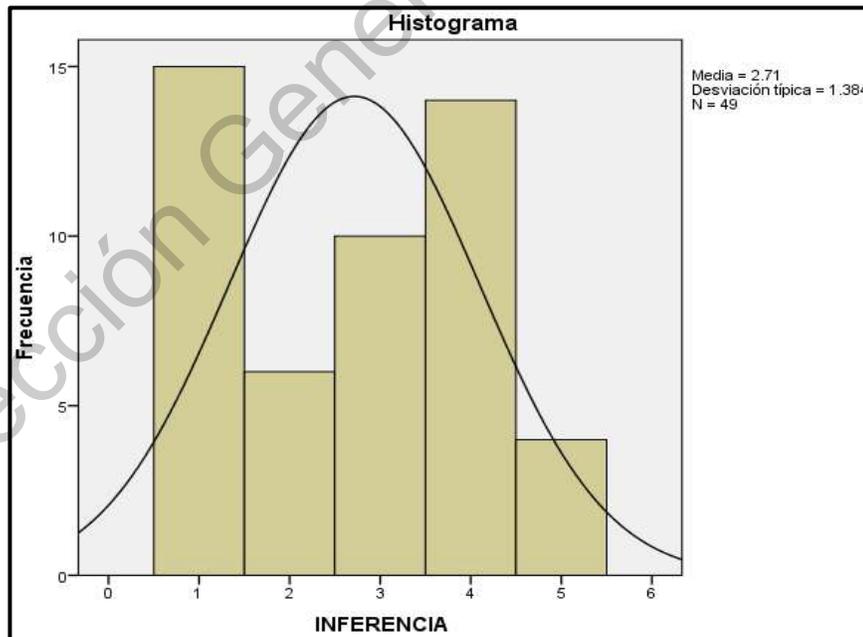
*Estadísticos para la interferencia en la relación TF*

**Estadísticos**  
**INTERFERENCIA EN LA RELACIÓN TRABAJO-FAMILIA**

N	Válidos	49
	Perdidos	0
Asimetría		.000
Error típ. de asimetría		.340
Curtosis		-1.407
Error típ. de curtosis		.668

Fuente. Elaboración propia con SPSS

*Figura 29. Histograma de la interferencia en la relación TF*



Fuente. Elaboración propia con SPSS

Tabla 17

Resultados de la prueba KS para la inferencia en la relación TF

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		TF
N		49
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2.7143
	Desviación típica	1.38444
	Absoluta	.198
Diferencias más extremas	Positiva	.198
	Negativa	-.191
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.388
Sig. asintót. (bilateral)		.042

- a. La distribución de contraste es la Normal.
- b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia con SPSS

**7.1.6. Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo (LN)**

Para la dimensión de liderazgo negativo, la asimetría, pero sobre todo la curtosis, no están tan alejadas de 0. El histograma marca los mayormente dentro de la normalidad; y la prueba KS es igual a .128 > 0.05 estableciéndose una distribución normal.

Tabla 18

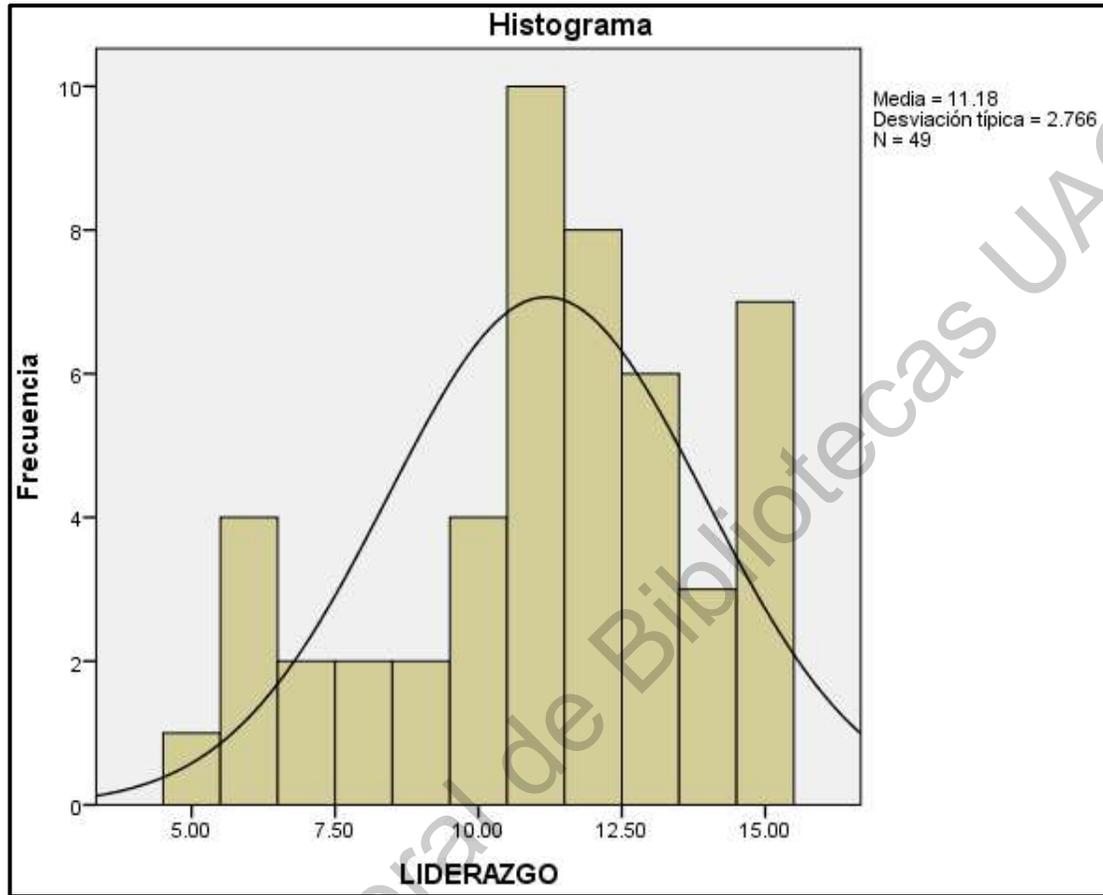
Estadísticos para LN

**Estadísticos**  
LIDERAZGO NEGATIVO Y RELACIONES NEGATIVAS EN EL TRABAJO

N	Válidos	49
	Perdidos	0
Asimetría		-.550
Error típ. de asimetría		.340
Curtosis		-.390
Error típ. de curtosis		.668

Fuente. Elaboración propia con SPSS

Figura 30. Histograma de LN



Fuente. Elaboración propia con SPSS

Tabla 19

Resultados de la prueba KS para LN

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		LN
N		49
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	11.1837
	Desviación típica	2.76642
Diferencias más extremas	Absoluta	.167
	Positiva	.084
	Negativa	-.167
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.172
Sig. asintót. (bilateral)		.128

a. La distribución de contraste es la Normal.  
 b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia con SPSS

**7.1.7. Violencia laboral (VL)**

Para la dimensión de violencia laboral, la asimetría y curtosis están cerca de cero, sin embargo, una parte significativa del histograma se sale de la línea de normalidad, comprobándose con  $KS\ 0.017 < 0.05$  estableciéndose una distribución no normal.

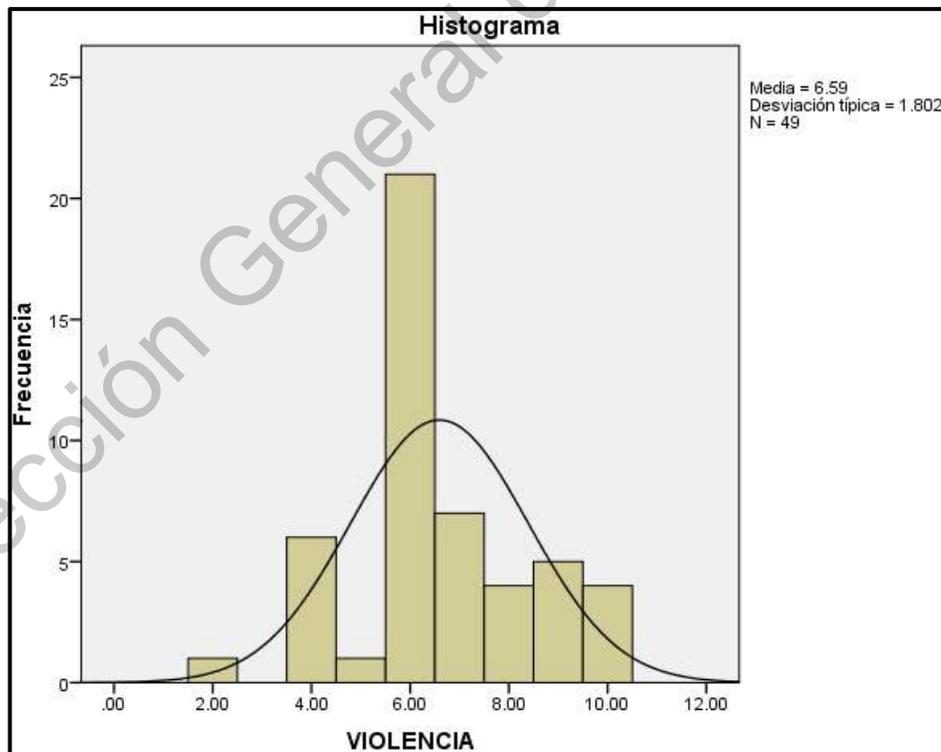
Tabla 20

*Estadísticos para VL*

Estadísticos		
VIOLENCIA LABORAL		
N	Válidos	49
	Perdidos	0
Asimetría		.112
Error típ. de asimetría		.340
Curtosis		.046
Error típ. de curtosis		.668

Fuente. Elaboración propia con SPSS

Figura 31. Histograma de VL



Fuente. Elaboración propia con SPSS

Tabla 21

Resultados de la prueba KS para VL

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		VL
N		49
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	6.5918
	Desviación típica	1.80183
	Absoluta	.221
Diferencias más extremas	Positiva	.221
	Negativa	-.208
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.544
Sig. asintót. (bilateral)		.017

a. La distribución de contraste es la Normal.  
 b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia con SPSS

**7.1.8. Correlaciones**

Ante los resultados anteriores, se puede visualizar que la dimensión de condiciones del ambiente de trabajo y de falta de control sobre el trabajo registran una distribución normal. Por ello es pertinente aplicar la prueba de Pearson si es que se requiere comprobar su correlación. El resultado de correlación de ambas dimensiones otorga un resultado positivo (.125), lo que se interpreta que las condiciones de salario, el plan de carrera, la recategorización e información tienen relación directa con el ambiente de trabajo, la libertad para desempeñar sus funciones y el estrés por el empleo y estabilidad laboral, por lo que el aumento y mejora del salario, establecimiento de un plan de carrera, la recategorización de los empleados y el proporcionarles información pertinente de su trabajo influirá en el aumento y mejora del ambiente, la libertad, la estabilidad laboral y el estrés.

Tabla 22

Correlación AT y ControlT

**Correlaciones**

		AT	CONTROLT
AT	Correlación de Pearson	1	.125
	Sig. (bilateral)		.392
	N	49	49
CONTROLT	Correlación de Pearson	.125	1
	Sig. (bilateral)	.392	
	N	49	49

Fuente. Elaboración propia con SPSS

La correlación de Spearman, es posible aplicarla cuando una distribución es normal y la otra no lo es. Para esto, tomando la dimensión de liderazgo (distribución normal) y violencia (distribución no normal), el resultado proporciona un sentido negativo  $-.058$ , por lo que se interpreta que el liderazgo que incluye relaciones entre trabajadores y apertura para comunicación formal e informal no tiene correlación con la presencia de violencia, acoso, hostigamiento o malos tratos.

Tabla 23

*Correlación LN y VL*

**Correlaciones**

		LN	VL
LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1.000	-.058
	Sig. (bilateral)	.	.693
	N	49	49
VIOLENCIA	Coeficiente de correlación	-.058	1.000
	Sig. (bilateral)	.693	.
	N	49	49

Fuente. Elaboración propia con SPSS

Para el caso de la aplicación de la prueba de correlación Tau-b de Kendall, se recomienda para el caso de distribuciones no normales bajo escalas ordinales. Para esto se incluye una correlación por variable.

La pregunta sobre las relaciones entre trabajadores, con resultado de  $.026 < .05$ , así como el nivel escolar de los entrevistados con  $.000 < .05$ , entran en la clasificación de distribuciones no normales. En este sentido, la prueba Tau-b de Kendall muestra una correlación negativa  $-.258$  la cual se interpreta que relaciones entre trabajadores y gerentes no tienen correlación con el nivel escolar, por lo que independientemente de la escolaridad las relaciones pueden ser buenas o no.

Tabla 24

*Correlación LN y nivel de estudios*

**Correlaciones**

		¿Las relaciones entre trabajadores y gerentes son buenas?	Nivel escolar
Tau_b de Kendall	¿Las relaciones entre trabajadores y gerentes son buenas?	1.000	-.258*
		.	.031
Nivel escolar		49	49
		Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000
		-.258*	.031
		.031	.
		49	49

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia con SPSS

## 7.2. Resultados estudio cualitativo

Tomando como referencia los resultados observados en el estudio cuantitativo a continuación se presentan de manera complementaria los resultados que se obtuvieron con el estudio cualitativo por medio del cuestionario de entrevista semiestructurada que se realizó a las 49 personas de la organización de la industria del cartón.

### 7.2.1. Condiciones en el ambiente de trabajo

Para arrancar con el cuestionario con las primeras cinco preguntas se buscó identificar algunos elementos presentes en el ambiente de trabajo que pudieran ser factores psicosociales de riesgo o estar presentes en la organización ya como un riesgo psicosocial. Se destaca como elementos más importantes identificar el reconocimiento que existe para los trabajadores por el desempeño que han tenido, el apoyo social que se les otorga, el cumplimiento a los elementos de seguridad e higiene que garanticen condiciones óptimas, la consideración a aspectos de salud física y mental que la organización tenga dentro de sus lineamientos de seguridad e higiene y por último la apertura que exista para que los trabajadores puedan ser parte de la toma de las decisiones dentro de su propio trabajo y a nivel organizacional.

En cuanto al desempeño laboral se les pregunto si de alguna manera se elogiaba o reconocía al trabajador para lo cual de manera general los entrevistados

manifiestan un sentimiento de falta de reconocimiento, en su mayoría indican que es rara la vez que se les da incluso las gracias por alguna actividad desempeñada, ya sea esta parte o no de sus actividades. Destacan que solamente cuando se comenten errores es cuando los líderes se acercan a ellos, pero mayormente orientados a buscar algún culpable o a reprochar dicho error y que las mejoras, el progreso o el nivel de desempeño de cada uno de los empleados pasa al olvido cuando se ha cometido dicho error.

Se reconoce que durante un periodo corto de tiempo se implementaron juntas, que, si bien no eran periódicas porque podían ser cada semana, 15 días o cada mes, se pretendía con ellas reconocer a los trabajadores sin embargo la estrategia que empleaban los líderes de la compañía era percibida por los empleados con cierto grado de favoritismo ya que los pocos reconocimientos públicos estaban destinados a la misma área. Dichas juntas dejaron de realizarse por lo que también los trabajadores perciben que sus líderes no dan seguimiento a las acciones implementadas o bien que solo aplican las estrategias para cumplir con algún mandato o requerimiento para pasar alguna certificación o auditoria.

Los trabajadores tienen muy anclada la idea de que el tiempo extra es la forma en que la compañía les reconoce el desempeño y que el que les permitan quedarse después de su jornada laboral más horas es exclusiva de los que para ellos son buenos empleados, incluso hay quienes manifiestan que para un aumento de sueldo o bono se toma en cuenta el tiempo extra que laboren pero en este punto entra en conflicto la latente de que no perciben que el salario que reciben sea el justo pues mencionan que en múltiples ocasiones no se les paga completa la semana ni el tiempo extra laborado.

Cuando se les pregunto por el apoyo social que se les otorgaba se destacó que hay muchísima apertura para otorgar permisos o faltas justificadas por situaciones personales o familiares que los trabajadores tengan, en algunos casos hay quienes tienen la facilidad de no pagar el tiempo, pero otros prefieren pagarlo para que salga su sueldo completo. Es significativo para los empleados contar con

ese apoyo para cumplir con sus responsabilidades familiares sobre todo los que tienen hijos y cuando es requerido regresan el apoyo quedándose tiempo extra.

En cuestión monetaria algunos dicen saber de qué se pueden otorgar alguna especie de préstamo o adelanto del salario pero que no a todos se les otorga el apoyo, no hay un indicador que defina porque a algunos si se les otorga o retroalimentación al respecto.

En general se detalla que no se tienen prestaciones por lo que quisieran que hubiera apoyos como fondo de ahorro, caja de préstamos, vales de despensa, transporte etcétera sin embargo hay quienes no están formalmente dados de alta como trabajadores por lo que no cuentan ni con prestaciones de ley.

En la compañía existe un puesto responsable de seguridad e higiene quien se apoya de algunos compañeros para llevar a cabo diario rondines, aunque principalmente son entorno a las 5's, limpieza y orden por lo que los empleados ven las medidas tomadas como una forma de responder a un requerimiento, ya sea una visita, una auditoria o cuando verdaderamente ya se presentó un accidente y que después de eso ya no hay o habrá seguimiento a las acciones por lo que las reglas las perciben como flexibles o no obligatorias, incluso llegan a discutir entre compañeros que apoyan en el proceso o con el mismo responsable para no seguir dichas reglas.

De manera particular hay un sentimiento de que la gerencia no respalda las decisiones cuando alguien incumple con las medidas puesto que el proceso indica medir la repetitividad del incumplimiento con sanciones que van desde llamadas de atención hasta días de descanso pero como no existen indicadores para evaluar la efectividad de las medidas ni del progreso en la implementación de las mismas tampoco hay por parte del líder de mayor rango un cumplimiento al seguimiento o implementación de dichas sanciones.

El uso del equipo de protección personal (EPP) no se cumple por todos, en parte porque no a todos se les otorga el EPP completo ni con periodicidad, incluso después de que hubo un accidente grave en la empresa con una máquina no hay seguimiento puntual ni a las reglas, ni a otorgar el EPP, tampoco para dar

mantenimiento preventivo o correctivo por profesionales a la maquinaria por lo que se considera que las acciones son insuficientes y falta mucho para abordarlo por tema de recursos y de respaldo tanto de líderes como del personal.

Dentro de los mismos procesos de seguridad e higiene, pero en torno a preservar la salud mental y física de los trabajadores, destaca que la compañía no cuenta con una estrategia para sensibilizar al respecto lo que es preocupante considerando que en su mayoría se manifiesta que existe alta rotación del personal en parte por temas de relaciones negativas y *bullying*, aunque no existen indicadores que permitan comprobarlo o medirlo. Se han llevado a cabo algunas platicas en las que a través de dinámicas con el personal se aborda la integración del equipo para evitar el *bullying*, aunque de igual manera se ha dejado de hacer.

En dichas platicas se remarca que una persona manifestó de manera anónima que sufría *bullying*, se piensa que la gerencia tomó medidas, pero no tienen manera de asegurarlo ya que la persona prefirió renunciar, incluso un líder de área responsable de identificar qué persona era la que se encontraba en esta situación desconoce si la apoyaron porque a su parecer todo el mundo se lleva bien y como nunca se les ha retroalimentado públicamente de los resultados o las estrategias para evitar esa situación pues todos dan por sentado que o no pasa o se hace algo.

A partir de esa denuncia se integró un equipo de personas responsables de estar al pendiente de ello y aunque aún se llegan a hacer algunos reportes que firman los involucrados, se considera que se abordan plenamente las situaciones de riesgo únicamente cuando ya es muy grande el problema. El método de anotar el reporte no asegura la confidencialidad del afectado ya que lo tiene que firmar también el agresor y no es un documento al que se le dé seguimiento o el cual tenga alguna sanción.

Con relación al accidente que sucedió para algunas personas, sobre todo las involucradas en la labor de dar asistencia en el lugar del accidente, se considera que no se les brindo foro para expresar el impacto que tuvo emocionalmente, se hizo una junta, pero fue comunicación unilateral, los empleados no se expresaron y no se brindó ningún tipo de apoyo psicológico por lo que algunos aun arrastran

consigo sentimientos encontrados, entrevista hubo personas que llegaron a expresar con llanto el suceso. La forma en que trataron lo relacionado con el accidente les crea a algunos nerviosismo e incertidumbre, consideran que la compañía no tiene los medios para hacer frente a otra situación así aun ya habiendo tenido una experiencia, por lo cual les preocupa su integridad física y emocional.

La última pregunta relacionada con el nivel en que se les involucra para la toma de decisiones dio apertura para que los empleados manifestaran que no se enteran y no se les comunica respecto a temas relacionados con su trabajo, la situación y/o los cambios en la compañía, hay quienes dicen haber aportado ideas de mejora y que estas sin embargo no se toman en cuenta, que tampoco existe una retroalimentación de porque no se implementaron los cambios sin embargo existe gran apatía por parte del equipo ya que hay quienes prefieren seguir las indicaciones de sus líderes de equipo o de área y hasta ahí.

Para el personal administrativo si hay un poco más de apertura para aportar ideas u opiniones, pero de la misma manera solamente la gerencia es quien decide si se implementan o no, tampoco hay una buena retroalimentación y es que existen algunas decisiones que los administrativos han tomado por cuenta propia en el contexto de los alcances de su trabajo que la mayoría de las veces vienen con cierta reprimenda respecto a que no tenían libertad para ello o bien que tiene que ser previamente autorizada cada acción siendo así que algunas acciones no deberían involucrar a la alta dirección y por organigrama deberían ser tomadas directamente por mandos medios.

Se percibe por los empleados como que es muy hermético o cuadrado el ambiente y que no se cuenta con esa libertad para desempeñar sus funciones, hay una falla en la comunicación interna ya que no se les involucra a todos en las juntas de trabajo, los desarrollos o nuevos proyectos, expresan que la información va llegando segmentada a los involucrados, solo algunos tienen participación en el arranque o el diseño del proyecto, e incluso al descender la información no todo el personal está enterado, es decir se les asigna el trabajo y se asume que ya saben que hacer o cómo hacerlo.

Aunque a nivel productivo hay cierto grado de libertad para desempeñar las funciones ya que la mayoría de los líderes consultan con sus equipos el plan de trabajo y delega con base en los acuerdos, las capacidades y experiencia, otros tantos incluidos algunos miembros de mandos medios únicamente delegan tareas sin consultar a su equipo de trabajo o revisar la carga. Por ello hay quienes sienten que los desestiman o infravaloran y cuando dicha información que se desprende toca base con ellos no cuentan con los recursos para abordar el trabajo y esto viene acompañado ahora por regaños, cuando en realidad nunca se les involucro.

### **7.2.2. Carga de trabajo**

Se reconoce tanto por mandos medios como por subordinados que la carga de trabajo en cada turno no se mide como tal, de hecho, no existe un procedimiento formal o algún indicador para determinar si alguno de los miembros cuenta con una carga excesiva de trabajo que le genere un riesgo físico o mental. A decir de algunos líderes de área productiva solamente si alguien llega a notar que alguna persona está agotada o incluso si la misma persona lo llega a manifestar es cuando se les revisa la presión o se le retira del área hasta que se recupere y siendo en casos muy contados cuando se toma la decisión de llevarlos a la clínica con la que tienen convenio y en el caso de que lo amerite con la facilidad de irse a casa.

Solo algunos líderes dan la facilidad de que las personas tomen un poco más de tiempo en sus descansos o pausas para recuperarse o tomar energía, pero no es una práctica que se esté al tanto del personal respecto a su estado físico, nivel de cansancio o estrés, lo preocupante es que varias personas constantemente están trabajando jornadas muy largas, por arriba de las establecidas en la ley y no hay una estrategia para limitarlo o bien medir el impacto en la salud física.

Existen algunas diferencias entre el personal ya que la planeación de la producción es un punto débil de la compañía respecto al programa de trabajo o plan de producción ya que se considera que de existir, no se respeta pues el personal constantemente argumenta que sufren cambios en la planeación durante la jornada o trabajan sobre la urgencia por lo que resulta más difícil medir la carga de trabajo

asignada a cada área y por tanto a cada elemento de la misma derivado de que se trabaja conforme lo que vaya surgiendo.

Cabe mencionar que por parte del responsable del área se argumenta que si existe dicho plan pero que sufre cambios de acuerdo a los clientes lo que denota políticas de ventas un tanto flexibles. Estos cambios impactan no solamente en la carga sino en los tiempos y movimientos ya que al cambiar de número de parte en ocasiones tienen que cambiar de materia prima o herramientas que reduce la capacidad de horas hombre y que impacta en otras áreas como almacén que si no cuentan con el personal para proporcionar la nueva materia prima terminan haciendo un efecto en cadena con un paro de línea de a veces más de media hora, según manifiestan algunos empleados.

Muchos líderes manifiestan que del plan de producción que reciben, los números de parte que fabrican por lo regular ni se encuentran ahí porque se atienden siempre las urgencias, aunque estas no generan un stock para inventario o tampoco están programados para envío en el día en que se están solicitando como urgentes. Esta forma de trabajo les genera estrés a los empleados ya que no conocen claramente lo que deben de trabajar, comienzan a tener buen ritmo con el producto que en ese momento están armando y los paran en seco para cambiarlo por otro, siempre se ven presionados por estar sacando trabajo con urgencia a pesar de que cuentan con muchos tiempos muertos por cambios de línea o porque los responsables del programa de producción no les mandan materiales o no les indican los productos a fabricar.

Al no estar tampoco medidos los tiempos y los movimientos, así como la ergonomía del trabajo pues no hay indicadores de productividad ni de los niveles de producción que cada persona deba de cubrir lo que junto con las diferencias entre los equipos impactan directamente a la carga de trabajo al grado que muchas veces hasta personal administrativo o vigilantes han estado involucrados en la fabricación de producto terminado que es urgente. Hay disgustos entre compañeros de área por estas diferencias marcadas respecto al rendimiento de cada uno pues al no medirse su capacidad o determinar una meta productiva hay quienes se llevan la

jornada muy tranquila y otros están siempre bajo presión con tal de cumplir con la producción dentro de la jornada normal.

Por otro lado, los empleados sienten que la carga de trabajo es excesiva hasta para el ritmo de las maquinas mientras que en otras ocasiones no tienen casi trabajo por lo que se entiende que el plan no se equilibra o no se hace correctamente y esto ha generado que el personal con tal tener tiempo extra, durante la jornada no logra el plan de trabajo pero que, en ocasiones en tiempo extra de unas dos o tres horas, sacan incluso más producto.

En cuanto a áreas administrativa se destaca que la falta de una comunicación efectiva les impide determinar prioridades, solo unas cuantas personas son las que conocen las necesidades de modo que siempre están trabajando bajo presión o tiempo extra y para el momento en que se les informa de un material o una actividad es porque ya es crítico. Muchos elementos manifiestan sentir una sobrecarga de trabajo pues no están bien delimitadas y planeadas las tareas, no se tiene la libertad suficiente para desempeñarse por lo que se asignan tiempos para cumplir con obligaciones desconociendo la carga de trabajo que ya viene acumulada y es común que se desempeñen actividades que no corresponden a sus puestos, lo que finalmente denota que no todos cumplen plenamente con efectuar y dar seguimiento a las responsabilidades de su trabajo por lo que las cosas se van dejando.

### **7.2.3. Falta de control sobre el trabajo**

Para resolver los problemas que surgen en el lugar de trabajo realmente no hay un proceso formal, los mandos medios dicen resolver las situaciones que van surgiendo dentro del límite de sus capacidades y si algo les excede buscan el apoyo de sus compañeros sin embargo la falta de libertad para desempeñar sus actividades y el no tener bien definida la línea de mando, implica que las personas desde producción hasta oficinas acudan directamente con la gerencia para resolver los problemas inherentes a sus actividades laborales o situaciones personales.

En el caso de las personas operativas por ejemplo pueden acudir con el compañero, con el líder, con el supervisor, con la auxiliar de producción o con la

persona de planeación es decir no hay una línea definida en ese punto y eventualmente llegan a la gerencia que es quien toma la decisión final.

Destaca que ya sea por falta de libertad, falta de seguimiento a las decisiones, por miedo o incluso por la cultura y el clima que se vive en la organización las personas tratan de resolver las cosas solos, de no mencionar los problemas del trabajo o los problemas intrapersonales que en el surjan a nadie y tanto como los guardan esto terminan convirtiéndose en una bola de nieve que no pueden controlar y que impacta en su desempeño o su bienestar físico y mental.

Dentro de este control del trabajo se incluye la delimitación de tareas y responsabilidades que a pesar de que en el área de producción se tienen líderes de equipo y supervisor, las tareas directamente las reciben de diferentes personas entre ellos de la persona responsable de producción, del auxiliar de dicha área, del personal de calidad, de los vendedores, rara vez del supervisor o de los líderes de equipo y en casos de urgencias hasta de la gerencia por lo que en muchas de las ocasiones las indicaciones se contraponen entre sí. Es importante mencionar que el supervisor no supervisa a todos, solo a los que tienen maquinaria a su cargo por lo que muchos prefieren preguntarle al compañero más cercano sobre sus dudas o incertidumbres o cuando no es muy claro el alcance de las responsabilidades, sobre todo si son nuevos.

Con el personal administrativo por lo regular todos reciben instrucciones de las personas en los puestos clave: Gerencia, producción y ventas. La mayoría de las tareas y responsabilidades sin embargo son directamente otorgadas por la gerencia, aunque, al ser dos personas a la cabeza de la compañía, igualmente se llegan a contraponer las indicaciones e incluso los empleados llegan a sentir que existen conflictos de bandos entre ellos.

Respecto a la capacitación como manera de otorgar libertad y conocimientos para que el empleado tenga control sobre su trabajo, se han otorgado únicamente cursos de seguridad e higiene por personal interno de la compañía salvo casos muy contados en los que han sido por externos. El personal manifiesta que no se quedan a los cursos porque no los incluyen, les da flojera, porque no quieren o porque no

los pueden obligar a quedarse, por lo que la gran mayoría dice no haber tenido ningún curso.

De manera establecida no hay una periodicidad específica para impartir las capacitaciones, las últimas según los empleados fueron en el 2019 antes de una auditoría por lo que se llegaría a pensar que se otorgan únicamente para cumplir con algún requerimiento ya que también mencionan que dejan de darles cursos y después les dan todos casi en una semana o menos. Incluso la capacitación para personal de nuevo ingreso podría decirse que no existe ya que, al momento de ingresar en la compañía, se van directamente al área y los compañeros son los que les van dando indicaciones o consejos para desempeñar su trabajo

#### **7.2.4. Jornada de trabajo y rotación de turnos**

La verificación del impacto en la salud por trabajar turnos irregulares no es una práctica habitual a menos que una persona se vea muy mal o alguien tenga la iniciativa de preguntar cómo se sienten es que se detecta si alguien está cansado o enfermo. La empresa no suele trabajar turnos nocturnos y solo algunas personas por contrato trabajan sábados medio tiempo, sin embargo, entre semana es común que hay tiempo extra para el personal, aunque este no se limita, no se mide y tampoco se controla. Tanto personal operativo como administrativo cumplen con jornadas mucho más largas de lo establecido por la ley, a pesar de que como tal no es obligatorio cumplir con ese tiempo extra, en razón de la carga de trabajo o por tener un ingreso extra es que se quedan. Solo algunas personas son las que si han llegado a trabajar en fines de semana o incluso hacer entrega de materiales o sacar producción para un cliente en la madrugada

Por otro lado, la manera de organizar o prevenir la sobrecarga de trabajo en el área productiva se busca por parte de los líderes de equipo que sea de manera equitativa y con base a la experiencia o la habilidad, pero al no tener el plan de producción van trabajando sobre lo que les van pidiendo por eso no saben si cumplieron o no con las cantidades requeridas.

No se tiene correctamente balanceadas las líneas y tampoco las cargas de trabajo por puesto por lo que hay personas que sienten que es insuficiente el tiempo

para cumplir la demanda de trabajo y requieren personal de apoyo para sus áreas. Cuando surge una urgencia o algún número de parte crítico se para el material que están trabajando y si es necesario mueven al personal de distintas áreas para que apoyen en la elaboración de ese producto, el personal de oficinas en ocasiones también se involucra en la fabricación de esos números de parte ya que se ha llegado a parar toda la planta por un material urgente para un cliente.

En la parte administrativa la mayoría trabaja en sacar las urgencias del día y van rezagando lo que pueden, otorgan prioridades en base al tipo de cliente, fecha de entrega o importancia. Existe una cultura de ir reaccionando a las urgencias en lugar de anticiparse o planear el trabajo, las entregas son muy flexibles y por más que se pueda tener un plan de producción se cambia completamente por darle prioridad a las urgencias de los clientes siendo así que la jornada laboral para empleados tanto del nivel productivo como administrativo pueden alargar sus jornadas tanto como la carga de trabajo lo exija y como ya se detalló esto puede implicar trabajar horas extras, turnos nocturnos no oficiales o fines de semana bajo las condiciones anteriores igualmente.

#### **7.2.5. Interferencia en la relación trabajo-familia**

Los empleados no saben si existe algún medio para informar y sensibilizar a los líderes sobre la repercusión en la interferencia con la familia y la importancia del diseño del trabajo, sin embargo, resaltan que piensan que la empresa y los líderes dentro de ella están más interesados en sacar la producción y obtener los resultados que en pensar si la gente está sobrecargada de trabajo o pasa mucho tiempo en la empresa. En las ocasiones que les piden quedarse tiempo extra o que les llaman estando en sus casas para regresarlos a la planta, si bien es optativo, muchas veces sienten la presión de acceder, como no se les avisa con el tiempo suficiente para que se prevengan con comida o agua, muchos han pasado largas jornadas sin haber comido.

Manifiestan tampoco sentir el apoyo por parte de la compañía ya que como ya se mencionó suele pasar que no se les pagan sus nóminas completas e incluso no cuentan con algún apoyo de transporte para trasladarse a la planta o de la planta a

sus casas. Es general que en cualquier nivel las personas están frustradas por el tema salarial, sienten que no pasan el suficiente tiempo con la familia por estar en el trabajo y que tampoco se les paga correctamente. Varias son las personas que han manifestado llorar por el estrés y el cansancio de toda la presión que se vive en el trabajo, hay otros que mencionan que han tenido problemas con la familia pues al llegar del trabajo se aíslan, están cansados o están de mal humor.

Como medida de apoyo para que el trabajador pueda cumplir con sus responsabilidades familiares, hay total apertura para otorgar permisos con o sin goce de sueldo, aunque no es claro porque algunas personas pueden acceder al permiso con goce de sueldo sin necesidad de pagar el tiempo por tiempo.

Ante alguna necesidad económica también se ha otorgado el apoyo a algunos trabajadores, pero de igual manera no hay un criterio claro de porque a otros más se les ha negado esa posibilidad de obtener el apoyo con descuento directo de su nómina. Las vacaciones es un tema difícil pues muchas veces se les niegan con el argumento de no contar con el personal suficiente o porque no tienen personal calificado para desarrollar las funciones de la persona que solicita las vacaciones, mientras tanto que las personas que quieren seguir estudiando o aquellas que tienen hijos pequeños si hablan con la gerencia están en posibilidad de que sus horarios sean ajustados para poder atender esos compromisos.

No existe ningún otro tipo de apoyo por parte de la empresa o prestaciones. Muy pocos son los jefes que son conscientes de que necesitan escuchar a sus empleados y tener empatía con sus problemas, la mayor parte de los líderes tanto de equipo como de los mandos medios están muy enfocados a los resultados y descartan el apoyo social como método para motivar a los empleados

#### **7.2.6. Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo**

Este punto es medular para la investigación ya que se les pregunto a los empleados de qué manera perciben que se comporta su jefe con ellos, el primer punto a destacar es que la mayoría no saben realmente quien es su líder o su jefe porque todos les dan órdenes. En general, a pesar de que algunos líderes son groseros en su forma de hablar, tratan a las personas bien, todos consideran que los apoyan y

aunque a veces tardan en darles una respuesta a sus problemas o preguntas son buenas personas, son amables y no han tenido conflictos con ellos, no los presionan mucho.

Hay casos excepcionales de líderes que prefieren encerrarse en sí mismos cuando están estresados, pero procuran siempre entender a los empleados, quizás por la edad al ser personal joven o recién egresado o la experiencia que es poca o son de sus primeros trabajos, los subordinados expresan que es necesario capacitar mejor a los líderes pues en ocasiones no tienen la forma correcta para hablarle al personal.

A nivel Producción el personal ve al supervisor como un compañero pues se dedica más a operar una máquina que realmente en supervisar o dirigir al personal, nadie expreso tener problemas con él, opinan que es alguien muy llevadero, muy amable, buena persona pero que cuando está de mal humor o anda estresado se le nota fácilmente y habla un tanto cortante.

Hay un líder de equipo del área productiva de quien particularmente se sabe que tiende a estresarse o a ser tajante, los compañeros piensan que porque podría tener problemas personales y no sabe cómo expresarlos así que se desquita con la gente o cuando se trata de pedirle un permiso denota molestia o hace comentarios negativos manifestando que los permisos que la gente pida no le afectan a la empresa, que le afectan a ella porque a ella la presionan si no sacan la producción.

Especialmente de este líder de equipo a pesar de ser responsable de un grupo pequeño en el área productiva se nota una clara orientación como líder hacia el trabajo y cierta individualidad ya que personalmente en entrevista manifestó que le tienen estima por el tiempo que tiene laborando y que por eso no la van a correr, aunque se quejen de ella, porque si saca el trabajo y que es preferible estar trabajando que descansar, incluso es un elemento que en fines de semana llega a ir a la planta.

La gente manifiesta que quiere conocer a sus líderes de nivel gerencial, hay quienes dicen que incluso de vista no los conocen y que les gustaría que se acercaran un poco más con ellos, en tanto que otros con mayor antigüedad en la

empresa expresan que en la gerencia el líder solo cuando urgen las cosas o hay problemas es cuando baja con el personal, que es alguien de carácter fuerte, que tiende a discutir con las personas incluso a los gritos y que por lo regular es difícil que los reciba o puedan hablar con dicha persona a pesar de ser quien toma la decisión en todos los niveles de la compañía. Para muchos es alguien rudo, exigente o incluso lo describen como una persona mala pues definen su carácter como voluble, que busca el mínimo error para llamar la atención y se expresa de manera irónica, grosera, prepotente, altanera o humillante.

Dentro del personal que directamente le reportan, sienten que no son reconocidos por su trabajo, que se reconocen únicamente los errores y a pesar de que estos existan la manera en que se dirige con ellos no es la correcta pues sienten que los humillan y se les hace menos, que siempre se les culpa hasta por no tener la información para desempeñar su trabajo aunque esto va ligado a que no a todos se les incluye ni se les comunica la misma pero se les dice que ellos deben estar preguntando para saber lo que está pasando o que se debieron haber enterado.

El personal se siente en constante estrés y muchos están pensando en renunciar, hay quienes han llorado en la planta de enojo, coraje, impotencia y dicen *estar hasta la madre*, hay un caso excepcional que incluso va a terapia por que el ambiente es pesadísimo según su postura y todos coinciden en que no es que sea mala persona es solo que como líder es muy duro, que les impone más que respeto un miedo y por tanto sienten que le falta mucho para ser líder.

Muchos son los que dicen haber peleado fuertemente con ella debido a que es hermético en su postura y aun mostrándole evidencias de cuando las cosas son contrarias a su parecer es difícil que cambien pues detectan que pareciera que siempre quiere tener la razón y lo que dice es lo que los demás tienen que hacer.

En general, los empleados sienten que las personas al frente de la compañía no cuidan a sus trabajadores o los consideran sustituibles, que si se van fácilmente traen a otra persona que puede hacer ese trabajo y que se limitan a ser jefes pues como líderes no los han capacitado, no los han orientado ni apoyado, coinciden en que abusan porque exigen mucho y no hay un reconocimiento de su parte, si las

personas logran un objetivo o lo superan lejos de ese reconocimiento ahora se les exige más.

Con base en lo anterior la cultura y el clima que se percibe llega a ser pesado, para promover un ambiente de trabajo saludable la gerencia organizó algunas pláticas en las que a través de dinámicas se pretende que haya una integración del equipo de trabajo y que se eviten situaciones de *bullying* en la compañía, esto como parte de una campaña anti *bullying* que fue un evento de una sola ocasión y no se ha vuelto a repetir. Los trabajadores en general reconocen que les ayudó a tener mayor comunicación con los compañeros, pero muchos dicen que prefieren dedicarse únicamente al trabajo para evitar entrar en chismes o problemas con los demás pues consideran que el ambiente de trabajo no es tan bueno porque las personas se llevan muy pesado, no se hablan, hay chismes, entre otros y como no hay espacios para que se integren y convivan pues estas pláticas ayudaron para que al menos todos se dieran un saludo.

Si bien la gerencia promovió esto, consideran que mucho es en parte porque las personas decidieron cambiar su actitud porque dentro de los altos mandos los empleados han experimentado situaciones en las que tienen que escoger un bando o decirse a pertenecer a un equipo específico lo que encuentran incongruente cuando hay momentos donde les piden que haya comunicación pero ambos líderes de la alta dirección son los primeros en no comunicarles a los empleados información relacionada con su trabajo.

En cuanto a mandos medios dicen que son muchas las ocasiones donde les piden ayuda a los subordinados para apoyar con sacar un material, pero en lugar de sacar el trabajo como equipo, se los dejan y solamente se vuelven a acercarse a ellos para ver si ya terminaron; incluso manifiestan que existen ciertas represalias o reproches por ello siendo que existen gran cantidad de problemas de integración como equipo de trabajo y rivalidad entre oficinas y producción.

A continuación, se detalla una parte de las transcripciones de una entrevista:

“Si hay algunos líderes que así como tienen cosas buenas, tienen cosas malas pero deberían de estar en su trabajo y al menos tratar de llevarse bien con todos, es parte de la capacitación que deberían de dar aquí en la empresa, saber cómo liderar a la gente porque si uno es agresivo

y yo también pues la verdad deberían de capacitarlos especialmente para que sepan tratar a la gente, que sea productiva, que tenga buen ambiente laboral y que la gente sienta que es una buena empresa y se les trata con respeto. Si eres buen líder la gente te responde, es ganar-ganar, y yo veo que les falta un poquito de capacitación para que sepan liderar a su gente"

Al respecto los trabajadores refieren que no existen capacitaciones formales respecto a la importancia de no ejercer discriminación o de las correctas prácticas de liderazgo; las pláticas que se han sostenido son principalmente orientadas hacia el compañerismo, trabajo en equipo y muy superficialmente evitar el *bullying* sin embargo la asistencia a esas pláticas es baja por tanto todos los problemas intrapersonales se resuelven directamente con la gerencia.

El asegurar la confidencialidad y discreción al tratar las quejas y sugerencias de los trabajadores es un punto débil de la compañía a pesar de utilizar esta directriz de que lo resuelva la alta dirección, ya que los empelados manifiestan que eventualmente la información llega a oídos de todos, que no hay confidencialidad especialmente cuando los problemas surgen a nivel administrativo pues cuando hay situaciones que se busca resolver entre mandos medios o altos mandos se ha llegado a filtrar información hasta llegar a oídos del personal operativo.

Ante lo anterior, en ocasiones se conoce quien filtro esa información, pero no hay algo establecido para abordar la confidencialidad o sancionar a quien no la cumpla, un punto importante es que la mayor parte de los empleados son de una misma zona de la ciudad, se conocen o son familiares por tanto eso incentiva a que, si alguien ve o escucha algo, la información fluya rápidamente dentro de la empresa.

Aunado a esto aun cuando la gerencia busca resolver las quejas muchas veces trata los asuntos en ambientes o circunstancias donde están presentes personas externas a la situación, se argumenta que tampoco se les da un seguimiento apropiado a los problemas porque hay casos recurrentes y otros que no se resolvieron, pero se calmaron porque se dejaron pasar, se dieron largas o no se abordaron jamás. Cuando se refiere a quejas por situaciones de riesgos psicosociales como el *bullying*, el formato establecido para levantar el reporte no

asegura la confidencialidad porque las partes involucradas tienen que firmarlo para pasarlo a la gerencia.

### **7.2.7. Violencia laboral**

Al igual que las situaciones relacionadas propiamente con el trabajo, con situaciones de *bullying*, de discriminación, entre otros, la violencia y el conflicto laboral se tratan directamente con la gerencia para asegurar que su prontitud e imparcialidad. Al respecto los entrevistados refieren que solamente cuando algún problema está impactando fuertemente los niveles de productividad de la compañía es cuando interviene la gerencia con prontitud de lo contrario los problemas no se abordan.

Al no contar con una figura de Recursos Humanos algunos problemas no se detectan a tiempo y aquellos que tienen contacto con las personas que los sufren y que pueden notar estos conflictos pues no cuentan con los recursos o el nivel de mando para abordarlos.

Se considera que en general si hay cierto favoritismo, de entrada en los altos mandos los empleados perciben que se encuentran entre dos bandos diferentes y que deben escoger uno, de igual manera hay situaciones en las que se destaca cierta preferencia por algunas personas en este punto lo que más ha impactado en la motivación del personal es que existe el caso de dos personas que han tenido conflictos por cometer actos de violencia hacia compañeros e incluso hacia superiores y estas personas continúan laborando en la compañía. Los trabajadores se cuestionan porque no se les aplicó una sanción y porque se permite que vuelvan a reincidir en esos actos ya que el hecho de que quizás fueran tan indispensables no debería ligarse a que se pasara por alto estos actos. Para el personal les preocupa que ante la falta de un castigo o una sanción los compañeros se sientan con la libertad de continuar realizando actos inapropiados porque al final sientan que no les va a pasar nada o no les van a decir nada

De los actos de violencia que se conocen destaca el personal que existen muchos chismes en todos los niveles de la organización, se piensa que pudieran resultar inofensivos pero algunos de los entrevistados refieren que estos han llegado al punto en que abiertamente les ha impactado personal, familiar y

organizacionalmente o les ha generado estrés por trabajar rodeado de ellos ya que por el mismo parentesco o cercanía que tienen los empleados, muchos de estos llegan a familiares o parejas que nada tienen que ver con la organización lo que a veces trasciende a problemas familiares o conatos de peleas a golpes tanto adentro como afuera de la planta.

Efectivamente los empleados señalan que hay casos de *bullying* pero que desconocen la manera en que la empresa trabaja para resolverlos, el caso específico de la chica que manifestó sufrirlo en una de las pláticas, prefirió renunciar, por su parte uno de los elementos que estaba a cargo de observar e identificar a la persona que lo sufría cuando se armó la brigada, manifiesta que nunca vio nada que a su parecer todos se llevan muy bien que se le hacía raro lo que esta chica manifestó.

Existe otro caso que en entrevista manifestó que directamente le ha hecho saber a la gerencia que sufre acoso, que le envían mensajes con insultos o donde incluso se le amenaza, pero que la indicación para abordarlo ha sido que evite meterse en chismes, que es solo eso.

Por su parte los empleados mencionan que algunos compañeros e incluso líderes acostumbran a hablar con groserías a los subordinados o viceversa, que los subordinados se sienten con libertad para hablarle así a los líderes. Se cree que esta práctica se da en parte por la forma en que se llevan afuera de la empresa, pero ha trascendido que en otras ocasiones que los subordinados se dirigen de la misma forma a otras personas que no tienen ese trato con ellos y cuando se les llama la atención o no quieren acatar normas y reglas resalta que no les gusta que les llamen la atención, o que les digan en que están mal y reaccionan agresivamente.

Esta debilidad en respetar la estructura de las líneas de mando tanto en el aspecto de asignar responsabilidades, tareas y definir bien quien es el responsable de cada área le da la libertad a las personas de que sientan que el superior no es nadie para llamarles la atención que la única persona con autoridad es quien está al frente de la compañía. Los mandos medios refieren que muchas de las

indicaciones o tareas asignadas a los subordinados directos o aquellas que le asignan al personal de otras áreas no las quiere realizar con el argumento de que el personal de oficinas gana más y por eso ya no van a hacerlo, lo que denota igualmente una rivalidad muy fuerte entre los niveles de la organización.

Respecto al acoso físico y sexual ya se presentó un caso en el que un trabajador que se reincorporo a la compañía acosó a las compañeras, después de llamarle la atención en un par de ocasiones esta persona no cambio su comportamiento, sus acciones eran a tal grado que en menos de una semana le llamaron de gerencia para darle su baja. Se desconoce porque la actitud de esta persona cambio, ya que anteriormente manifiestan que era una persona introvertida, pero se presume podría haber estado bajo los efectos de alguna droga sin embargo no se lleva algún registro al ingreso que permita detectar la presencia de estupefacientes o alcohol y a pesar de ser la única ocasión que algo de esta magnitud se ha presentado los empleados reconocen que se actuó rápido.

Por la parte de violencia física como ya se mencionó anteriormente, destacan dos personas del área operativa quienes regularmente tienen conflictos con los compañeros, uno de ellos por su forma de ser que tienden a expresarse de manera grosera y no tiene forma adecuada de contestar. Para esta persona los entrevistados refieren que es un poco machista y denigra a las mujeres por lo que hasta con personal externo ha tenido conflictos o se ha hecho de palabras. La percepción que tienen los demás sobre él es que creen que dicha persona se siente intocable porque hay cierto nivel de imparcialidad y/o mayor consideración por ser una persona de la tercera edad.

Del otro elemento los compañeros ven la situación aún más complicada ya que lo perciben como alguien que quiere que se haga lo que él dice, que es muy déspota y no respeta a nadie, constantemente tiene ataques de ira, de hecho, él lo reconoce y argumenta que por el estrés que se vive en la planta de que les estén cambiando las indicaciones constantemente, pero en general se sabe que cuando y presentan esos momentos es alguien que tiene a gritar, azotar o aventar cosas. Dicha persona ya en dos ocasiones tuvo un enfrentamiento a golpes con una persona de nivel

administrativo, pero hasta el momento, aunque ha reincidido con algunas de sus actitudes no se le ha sancionado.

Una de las versiones del incidente que se tuvo entre estos dos miembros de la organización es que el trabajador no estaba cumpliendo con las normas de seguridad y por eso el responsable le llamo la atención, pero al no querer acatar las indicaciones la persona se alteró y por ello se le pidió que saliera de la planta para calmarse, pero en el trayecto hacia la salida pues se les fue a golpes al compañero de oficinas. La persona reconoce que no reaccionó de la mejor manera y la sanción fue que ahora trabajaran juntos como brigada anti *bullying* pero realmente destaca que no ha habido un apoyo en cuanto a capacitaciones o canalización profesional quizás con un psicólogo por parte de la empresa para esta persona, en tanto que el resto de los compañeros perciben como si fueran muy flexibles en llamarle la atención puesto que no ha sido ni la primera ni la única vez que tiene un altercado de ese tipo y que realmente no debería seguir trabajando ahí porque da pie a que los demás puedan pensar que si hacen algo similar tampoco van a tener consecuencias.

Formalmente no existe un procedimiento para prevenir y reducir los actos de violencia, las pláticas que se dan apoyaban quizás en la integración del equipo, pero los comentarios que de ahí surgían no tuvieron seguimiento alguno y dichas sesiones ya dejaron de realizarse. Dentro de estas platicas se han entregado hojas donde los trabajadores deben de expresar aquello que les disgusta o afecta, pero no se sabe de un seguimiento claro ni de acciones para dar respuesta a aquellos que si han manifestado vivir situaciones desagradables. El reglamento de trabajo no se respeta, de hecho, si alguien comete una falta y reincide si está establecido que se le descansa o se le puede incluso dar la baja, pero al llegar a los altos mandos dichas actas ya no tienen un fin. La brigada anti *bullying* que se implementó a la fecha no sigue vigilando si alguna situación de este tipo se puede presentar y cuando algo resuena lo que hacen es emitir un reporte que firma el agredido y el agresor por tanto no hay confidencialidad y tampoco prontitud porque se remite a gerencia quien se asume directamente aborda las problemáticas.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### Discusión

Las características de personalidad como la falta de consideración y ninguna atención en las relaciones con los trabajadores, así como el comportamiento de los jefes sin enfoque de liderazgo, fueron encontrados en esta investigación, contrarias a las teorías que presentaron Estrada (2007), Ruíz (2014) y Watts y Corrie (2007) como características de personalidad principales que debe tener un líder: *Comunicación, escucha, carisma, acción, visionario, enfocado a la solución de problemas.*

En este mismo sentido, los trabajadores perciben que sus líderes no dan seguimiento a las acciones implementadas o bien que solo aplican las estrategias para cumplir con algún mandato o requerimiento para pasar alguna certificación o auditoría, lo cual coincide con los conceptos de liderazgo transaccional en donde el líder solo se enfoca en cumplir con los objetivos de su puesto, dejando de lado todo lo que implica un liderazgo transformacional que transforma, que contagia a sus seguidores para contribuir con los objetivos de una empresa y tenerlos en cuenta como parte de una visión compartida, entre individuo y empresa, así los describieron (Lussier & Achua, 2009). Por otro lado, el comportamiento de los jefes en la empresa de estudio coincidió con el concepto de dirección, y no con el de liderazgo Robbins y Judge (2009) definieron el concepto de dirección como aquel que se refiere a procesos, procedimientos con un enfoque en el método administrativo, mientras que el liderazgo, otorga dirección al trabajo en equipo, inspirar y enseñar con el ejemplo.

Esa falta de liderazgo descrita en los encuentros del presente estudio, repercute en condiciones de trabajo en donde los trabajadores perciben falta de atención, un salario injusto, un plan de carrera para los trabajadores, donde se considere la importancia a la re categorización, ascenso y estabilidad laboral, que se convierten en riesgos psicosociales, es decir riesgos que afectan la salud social física y mental, derivados de las condiciones de trabajo y los elementos organizacionales que impactan en el funcionamiento psíquico y mental, así lo señalaron Gollac (2012) y Coutrot (2013)

Esta discusión de encuentros y teorías permite poner de relieve la respuesta a la pregunta de investigación. Así como a la relación que existe entre las variables abordadas.

### **Conclusiones**

De acuerdo a los resultados encontrados y en contraste con las teorías citadas en la discusión, se puede concluir que dentro del contexto laboral no es lo mismo tener un jefe, que tener un líder. Para las personas que se encuentran inmersas en una compañía el líder es la figura que influye en el funcionamiento de la empresa y en la solución de problemas, pero así mismo por los tiempos de globalización y cambios constantes en los que se vive, es quien debe guiar y direccionar a las personas para la consecución de los objetivos personales y organizacionales, aunque en muchos casos este es ideal teórico en la realidad se encuentra muy lejos de ser alcanzado.

Todos los jefes, en especial aquellos nombrados líderes por el poder asociado al puesto que desempeñan deben enfocar los esfuerzos para reconocer y dignificar el rol de los seres humanos en el ambiente laboral; Por los tiempos difíciles en que se vive, la intensidad de la competencia de productos y servicios y la deshumanización del trato que se les brinda, cada vez se generan más situaciones de estrés laboral en las personas con consecuencias emocionales, psíquicas y físicas que ofrecen panoramas desolados a quienes viven estas situaciones.

Si como organización se quiere ser competitivo globalmente se deben centrar los esfuerzos en alcanzar el bienestar de los individuos que laboran dentro de la misma, a través del crecimiento económico y satisfacción de sus necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y de autorrealización en última instancia, es decir, de su calidad de vida.

Tal como ha dejado ver esta investigación, todo lo anterior es un polo opuesto a la realidad que enfrentan los trabajadores de la Pyme estudiada toda vez que ganan salarios bajos y cuando les asignan horas extras lo ven como un reconocimiento; no son bien tratados por el personal directivo, no hay comunicación,

no hay definición clara de sus funciones y puestos, reciben ordenes de varios jefes, sintiéndose con ello sometidos a un constante estrés, enojo e insatisfacción.

Cabe mencionar que una de las limitaciones principales a la que se enfrenta la población trabajadora es el temor y la inseguridad por su trabajo, toda vez que este estudio ha confirmado que dichos riesgos psicosociales existen y están presentes en las organizaciones sin importar el tamaño de la misma.

Vivir en un ambiente laboral donde falta seguridad, comunicación, igualdad, reconocimiento del trabajo y el esfuerzo, salarios y sueldos justos sigue siendo la realidad para estos trabajadores y para millones de personas más en el país, lo cual tanto a profesionistas, directivos, dueños e inversionistas les deja la enorme responsabilidad de tomar acciones al respecto, reconocer que estos riesgos son una realidad que debe ser abordada oportunamente, no solo en afán de cumplir una normativa nacional o internacional, sino en pro de impactar en la calidad de vida de los trabajadores y el mejoramiento de la competitividad organizacional.

## REFERENCIAS

- American Psychological Association (APA). (20 de Noviembre de 2016). *Normas APA Copyright © 2020*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de Normas APA Copyright © 2020: <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Liderazgo empresarial*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Brito, J. (2016). Personalidad y Liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 76-83. doi:ISSN 2477-9024
- Cann, O. (12 de Octubre de 2016). *World Economic Forum*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2020, de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. d. (Febrero de 2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 273-284. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Capital Digital. (09 de Octubre de 2017). *Capital Mexico*. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de Capital Mexico: <https://www.capitalmexico.com.mx/sociedad/cifras-estres-laboral-mexico-trabajo-presion-angustia-salud-mental/>
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (22 de Marzo de 2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales, Elsevier Doyma España*, 72-76.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work related stress*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2014). *Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Mexico: Diario Oficial de la Federación.

- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2016). *PROYECTO de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial- Identificación y prevención*. Mexico: Diario Oficial de la Federación.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2018). *NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, analisis y prevención*. Mexico: Diario Oficial de la Federación.
- Drucker, P. F. (2018). El ejecutivo eficaz. En P. F. Drucker, *El ejecutivo eficaz* (págs. 09-33). Ciudad de México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Equipo Técnico de Trabajo Decente de la Organización Internacional del Trabajo para América, Haití, Panamá y República Dominicana. (21 de Octubre de 2013). *La organizacion del trabajo y los riesgos psicosociales una mirada de genero*. Recuperado el 12 de Agosto de 2020, de [https://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS\\_227402/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_227402/lang-es/index.htm)
- Especialidades en Karton (ESK). (2019). *Especialidades en Karton by Agency, eBULB*. Recuperado el 14 de Agosto de 2020, de Especialidades en Karton by Agency, eBULB: <https://eskarton.com.mx/conocenos/>
- European Union for occupational safety and health Agency (EU-OSHA). (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- European Union for Occupational Safety and Health Agency (EU-OSHA). (2010). *Promoción de la salud en el lugar de trabajo*. Bilbao: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- European Union for occupational safety and health agency (EU-OSHA). (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Eurofound, Publications Office of the European Union.
- Fayol, H. (1986). *Administration Industrial y General (3ª ed.)*. Barcelona: Orbis.
- Ferrado, M. L. (12 de Enero de 2008). Jefes Toxicos. *El País. Mensual de biomedicina y calidad de vida*(No. 10), pág. 4.

- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (Julio-Septiembre de 2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 83-106.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. (U. d. (LUZ), Ed.) *Revista Gaceta Laboral*, 52-77. doi:ISSN 1315-8597
- García Solarte, M. (Enero-Junio de 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado.*, 60-79. doi:<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 237-241. doi:ISSN 1726-4634
- Gonzales Reyes, J. V., Paredes Núñez, M. A., Núñez López, R., Paredes Núñez, V., & Paredes Núñez, I. I. (07 de Julio de 2017). *Research Gate*. doi:[https://www.researchgate.net/publication/338998113\\_Liderazgo\\_en\\_el\\_clima\\_empresarial\\_Mao\\_Underaction\\_EC\\_del\\_Canton\\_Ambato\\_de\\_la\\_Provincia\\_de\\_Tungurahua](https://www.researchgate.net/publication/338998113_Liderazgo_en_el_clima_empresarial_Mao_Underaction_EC_del_Canton_Ambato_de_la_Provincia_de_Tungurahua)
- Gonzalez Soriano, F. (29 de Abril de 2017). *Research Gate*. doi:10.13140/RG.2.2.32336.92161
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. (7ª ed.)*. México: Prentice Hall.
- Huber Bernal, G., & Mungaray Legarda, A. (2017). Los índices de competitividad en México. *Gestión y política pública*, 167-218.
- Ibarra Cisneros, M., González Torres, L. A., & Demuner Flores, M. d. (Enero-Abril de 2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 107-130. doi:e-ISSN 2395-9134

- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Madrid: Organización Mundial de la Salud.
- International Business Machines Corporation (IBM México). (2019). Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/analytics/spss-statistics-software>
- Kalimo, R., El-Batawi, M., & Cooper, C. L. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2009). *Liderazgo Teoría y Aplicación y Desarrollo de Habilidades*.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y., & Chafra, A. (2017). Personalidad y Liderazgo: Análisis teórico de su Relación. *INNOVA Research Journal*, 106-114. doi:ISSN 2477-9024 <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.173>
- McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moreno Jimenez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y seguridad del trabajo*, 4-19.
- Moreno Jimenez, B., & Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo.
- Najera Acuña, S., Herrera Salazar, P., & Pérez Sisa, F. (Septiembre-Diciembre de 2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia UNEMI*, 70-75. doi:ISSN 2528-7737 Electrónico
- Neffa, J. C. (2015). *Los Riesgos Psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1986). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1996-2018). *International Labour Organization*. Recuperado el Julio de 2020, de Organización Internacional del Trabajo (OIT): [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012). *Cuadernos de trabajo del participante a las políticas de SST en el lugar de trabajo Integrando la promoción de la salud*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). *La prevención del estrés en el trabajo, puntos de control: Las mejores prácticas para la prevención del estrés en el lugar de trabajo*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo. doi:ISBN 978-92-2-325638-8
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). *Boletín Internacional de Investigación Sindical* (Primera Edición 2016 ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, Organización Internacional del Trabajo.
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (Abril 2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 236-241.
- Pantoja Aguilar, M. P., & Suárez Durán, F. M. (10 de Mayo de 2017). El concepto de liderazgo en la historia ante la administración sistémica. (U. A. (UANL), Ed.) *Innovaciones de Negocios*, 107-127. doi:ISSN: 2007-1191
- Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). "Leadership in organizations." *The SAGE Handbook of Organization Studies*. En R. Stewart, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. Nord, "Leadership in organizations." *The SAGE Handbook of Organization Studie* (págs. 446-469). Thousand Oaks.
- Pérez Bilbao, J., Nogareda Cuixart, C., Martín Daza, F., & Sancho Figueroa, T. (2010). *Mobbing Violencia Física y Acoso sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT).
- Pérez Espinoza, M. J., & Espinoza Carrión, C. R. (Septiembre-Diciembre de 2019). Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la

competitividad de las MIPYMES. *INNOVA Research Journal*, 168-183.

doi:ISSN 2477-9024 <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1077>

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. En M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (págs. 73-91). Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter, M. E. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 78-95.

Príncipe López, J. F. (Abril de 2019). Competitividad y excelencia empresarial. *Revista de la Escuela de Posgrado EXÉGESIS*, 41-47. doi:ISSN 2077-012X

Quintanilla Castellanos, J., & Barrera Arguello, M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 286-302. doi:ISSN 1390-9304

Ramirez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 16-32. doi:ISSN: 2443-4426

Ramirez, M. (Enero-Marzo de 2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 89-98. doi:ISSN: 1315-9518

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera edición ed.). Mexico: Pearson Educación.

Sanchez Fuentes, F. (2010). Formación de Lideres. Desarrollo Integral de la Persona. En F. Sánchez Fuentes, *Formación de Lideres. Desarrollo Integral de la Persona* (pág. 253). Mexico: Educación Empresarial SC.

Sanchez, C. (08 de Febrero de 2019). *Normas APA actualizadas – 7ma (séptima) edición*. Recuperado el Abril de 2021, de Normas APA actualizadas – 7ma (séptima) edición: <https://normas-apa.org/>

- Sánchez, C., & Diez Farhat, S. (Julio-Septiembre de 2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista empresarial electronica Indexada*, 22-27. doi:ISSN No. 1390-3748
- Secretaria de Acción Sindical Salud Laboral y Medio Ambiente. (2017). *Manual de Riesgos Psicosociales en el Mundo Laboral*. Aragón: Edición y Gestión de Z. S. L.
- Secretaria de Economía (SE). (2010). *Secretaria de Economía*. Recuperado el 04 de Octubre de 2020, de Secretaria de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad>
- Tamayo, M. T. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Editorial Limusa.
- Unión General de Trabajadores de Andalucía (UGT), Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos Laborales. (2010). *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*. Andalucía: Lienzo Gráfico.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (17 de 01 de 2020). *Dirección General de Comunicación Social*. Obtenido de Dirección General de Comunicación Social: <https://dint.unam.mx/blog/index.php/item/3126-estres>
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vicente, J. (10 de Febrero de 2014). *Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2020, de Formación para Directivos: <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>
- Villa Camacho, M. (Enero-Diciembre de 2013). La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones. Gerencia del Talento Humano. *Revista Questionar*, 83-91. doi:ISSN: 2346-1098
- Villaprado Chávez, O. (Enero de 2016). Influencia del Liderazgo en la conducta Organizacional. *Revista Academica Contribuciones a la Economía*, 1-15. doi:ISSN: 1696-8360

- Viloria-Escobar, J. d., Pedraza-Álvarez, L. P., Cuesta-Tamayo, K., & Pérez-Correa, K. (Enero-Junio de 2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 31-42. doi:ISSN: 1909-941X
- World Economic Forum (WEF). (08 de Abril de 2018). *World Economic Forum WEF*. Recuperado el 04 de Octubre de 2020, de World Economic Forum WEF: <https://www.weforum.org/>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones. Sexta Edición*. Madrid, España: Pearson Education.

**ANEXOS**

**ANEXO A. Cuestionario con escala de Likert**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN – POSGRADO**

**CUESTIONARIO DE ACTITUDES**

**SEXO:** 1) Femenino 2) Masculino **EDAD:** \_\_\_\_\_

**ESCOLARIDAD:** 1) Primaria 2) Secundaria 3) Carrera Técnica 4) Preparatoria 5) Licenciatura 6) Posgrado

**PUESTO:** \_\_\_\_\_ **ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NIVEL DE PUESTO:** 1) Operativo 2) Mandos Medios 3) Altos Mandos

**PERSONAL A CARGO** 1) Si 2) No En caso de responder si, ¿cuántos?: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta una serie de enunciados, te solicitamos leer cuidadosamente y evaluar cada reactivo con base en el nivel de correspondencia que cada uno posee, marca con una “X” la opción que consideres corresponde con cada reactivo de acuerdo a la siguiente escala. Te pedimos marcar solo una opción de respuesta

Escala	
Totalmente de acuerdo	5
Algo de acuerdo	4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
Algo en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Preguntas	Escala				
	5	4	3	2	1
1. ¿El salario que recibo es lo que merezco?					
2. ¿Consideras que la empresa tiene plan de carrera?					
3. ¿Se recategoriza a los trabajadores dentro del mismo puesto?					
4. ¿Se me informa cuando hago bien mi trabajo o cuando lo hago mal?					
5. ¿Consideras que los horarios de trabajo se ejecutan de acuerdo con la ley?					
6. ¿Consideras que las pausas de trabajo y los periodos de descanso son suficientes para evitar la fatiga, el aburrimiento etc.?					
7. ¿Se cumple el plan de vacaciones de los empleados?					
8. ¿Generalmente hay conflictos por carga de trabajo?					
9. ¿Consideras que el ambiente de trabajo es bueno?					
10. ¿Tiene libertad para desempeñar las funciones de su puesto?					
11. ¿Siente estrés por el empleo y la estabilidad laboral?					
12. ¿Considera que hay reglas para evitar horarios de trabajo excesivamente largos?					
13. ¿Se respetan las reglas para cumplir y asignar los turnos irregulares (fin de semana, turno nocturno, horas extras)?					
14. ¿Cuándo llegas a tu casa tienes pocos deseos de convivir con tu familia, porque el trabajo es demasiado absorbente y cansado?					
15. ¿Las relaciones entre trabajadores y gerentes son buenas?					
16. ¿Existe apertura para la comunicación informal entre gerentes y trabajadores?					
17. ¿Se le comunica la información relacionada con su trabajo?					
18. ¿Has visto escenas de violencia (acoso, acoso psicológico, hostigamiento y malos tratos) dentro de la empresa durante los horarios de trabajo?					
19. ¿Se hace frente a las quejas, conflictos laborales o actos de violencia?					

## ANEXO B. Entrevista semi estructurada

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN – POSGRADO

### CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

**SEXO** 1) Femenino 2 Masculino **EDAD** \_\_\_\_\_

**ESCOLARIDAD** 1)Secundaria 2)Carrera Técnica 3)Preparatoria 4)Licenciatura 5)Posgrado

**PUESTO** \_\_\_\_\_

**NIVEL DE PUESTO** 1) Operativo 2) Mandos Medios 3) Altos Mandos

1. ¿De qué manera se elogia o se reconoce el buen desempeño del trabajo?
2. ¿Cómo considera que el apoyo social mejore las condiciones de trabajo?
3. ¿Cómo se evalúan y controlan los riesgos de seguridad y salud en el trabajo?
4. ¿Cómo se sensibiliza respecto a la importancia de preservar la salud mental y física de los trabajadores?
5. ¿De qué manera se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones?
6. ¿De qué manera miden la fatiga de los trabajadores en cada turno?
7. ¿Se han dado conflictos por sobrecarga de trabajo?
8. ¿De qué manera se abordan los problemas que surgen en el lugar de trabajo?
9. ¿Quién entrega y delimita las tareas y responsabilidades de cada puesto?
10. ¿Cómo se actualizan los conocimientos y las habilidades para el trabajo?
11. ¿Quién y cómo se verifica el impacto en la salud por trabajar turnos irregulares? (se refiere al departamento, puesto, no es tan importante la persona)
12. ¿Como se organiza y previene la sobrecarga de trabajo?
13. ¿Cómo se les informa y sensibiliza a los líderes sobre la importancia del diseño del trabajo, y su repercusión en la inferencia con la familia?
14. ¿Qué medidas de apoyo se implementan para que el trabajador pueda cumplir con sus responsabilidades familiares?
15. ¿Cómo se comporta tu jefe contigo durante la jornada de trabajo?
16. ¿Cómo promueven los líderes una cultura de trabajo saludable?
17. ¿Existe algún tipo de capacitación para los líderes sobre la importancia de no ejercer discriminación?
18. ¿Cómo se asegura la confidencialidad y discreción al tratar las quejas y sugerencias de los trabajadores?
19. ¿Cómo se asegura que cada caso de violencia y conflicto laboral sea tratado con prontitud e imparcialidad?
20. ¿Qué clase de violencia hay en esta organización?
21. ¿De qué forma se previene y busca reducir los actos de violencia?