

## Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones \*

### Leadership and Social Relationships at Work as a Psychosocial Risk Factor: It's Incidence on Human Resource Management in Organizations

**Gregorio Calderón Hernández\*\***  
Universidad de Manizales, Colombia

**Héctor Mauricio Serna Gómez**  
Universidad de Manizales, Colombia

**Jairo Zuluaga Soto**  
Universidad de Manizales, Colombia

Recibido: 15 de diciembre de 2012  
Revisado: 30 de marzo de 2013  
Aceptado: 30 de mayo de 2013

#### Resumen

Este artículo pretende analizar los tópicos liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, como factores de riesgo psicosocial, fundamentados en los modelos: demanda control-apoyo social, el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa y el modelo dinámico de los factores de riesgo. La contrastación empírica se hizo mediante la aplicación de una batería de instrumentos validados por el Ministerio de Protección Social de Colombia a un grupo de 148 jefes y 267 profesionales y técnicos, de 44 empresas localizadas en el Eje Cafetero colombiano. Los resultados permiten identificar un alto índice de riesgo en las dimensiones *relaciones con colaboradores y relaciones sociales*; no se encontraron diferencias significativas en el índice de riesgo por género y tipo de cargo, pero sí diferencias entre algunos grupos de edad, tiempo de servicio y tipo de contrato.

**Palabras clave:** riesgos psicosociales, liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, gestión humana.

\* El artículo es resultado de investigación del proyecto "Factores de riesgo psicosocial y estrés en empresas del eje cafetero colombiano", el cual fue financiado por la Universidad de Manizales; en éste participaron otros autores, los docentes: Claudia Milena Álvarez Giraldo, Gloria Stella Arango Giraldo, Ana María Mejía López, Cesar Hoyos Herrera, Eduardo Botero Manzur. Un avance fue presentado en el Congreso de la Academia de Ciencias Administrativas de México.

\*\* Correspondencia: Gregorio Calderón Hernández, Universidad de Manizales. Correo electrónico: gcalderonh@umanizales.edu.co

## Abstract

This paper intends to analyse leadership and social relationships at work as a psychosocial risk factor, grounded on the following models: control demand - social support, effort-reward disbalance, and the dynamic risk factors model. The empirical contrast was performed by applying a set of instruments validated by the Colombian Ministry of Social Protection to a sample comprised of 148 managers and 267 professionals and technicians in 44 companies in the Colombian Coffee Region. The results allow us to identify a high risk in the dimensions *relations with coworkers* and *social relations*; no significant differences were found in risk indexes by gender or position, but some differences were found among age groups, service time and type of contract.

**Keywords:** psychosocial risks; leadership; social relations at work, human resource management.

## Introducción

El trabajo, que desde una perspectiva económica, específicamente desde la escuela neoclásica, fue reducido a una mercancía que se puede conseguir en el mercado laboral —que a su vez determina su precio bajo el concepto de salario—, es mirado de manera mucho más comprensiva por la sociología, que lo concibe como construcción social de relaciones simbólicas, estructurador de las demás relaciones sociales y de las subjetividades (Alonso, 1999; De la Garza, 2000).

Si se complementa, además, con un enfoque psicosocial, es un generador de sentido de vida en el que se conjugan aspectos cognitivos, emocionales y comportamentales de los individuos, que si bien ha permitido la humanización del ser humano, en palabras de Rocha: “también es una actividad generadora de *enfermedades, alteraciones psíquicas o psicotrastornos y de expresiones de la alienación de los sujetos*” (2006, p. 71).

La literatura especializada alrededor del trabajo afirma que existe una serie de factores de orden psicosocial que afectan tanto a los trabajadores como a los jefes o supervisores, y a la organización como conjunto; estos factores pueden ser de orden intralaboral o extralaboral, y pueden estar mediados por características individuales, bien de orden sociodemográfico, como la edad, el género, la formación o las personas a cargo, o bien de tipo ocupacional, como el cargo, la antigüedad

y la experiencia, el tipo de contrato o la modalidad de pago (Minprotección, 2010).

Uno de los componentes de los factores intralaborales es la dimensión “liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo”, objeto del presente artículo, el cual hace parte de un estudio más amplio denominado “Factores de riesgo psicosocial y estrés en empresas del Eje Cafetero colombiano”.

La fundamentación teórica para la investigación se soporta en el modelo de demanda control-apoyo social (Karasek, 1979 y Theorell y Karasek, 1996), el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) y el modelo dinámico de los factores de riesgo (Villalobos, 2007).

Para la contrastación empírica se utilizó la batería de instrumentos para medición de riesgo psicosocial desarrollada por el Ministerio de Protección Social de Colombia (Minprotección, 2010), la cual se aplicó a 148 jefes, y a 267 profesionales y técnicos de 44 empresas localizadas en el Eje Cafetero colombiano.

Los principales resultados apuntan a identificar un riesgo alto en las dimensiones *relación con los trabajadores y relaciones sociales en el trabajo*, siendo menos críticas las características del liderazgo y la retroalimentación del desempeño. No se encontraron diferencias significativas en las variables género y tipo de cargo, pero sí diferencias en los índices entre algunos grupos de edad, tiempo de servicio y tipo de contrato.

## Referentes teóricos

Con el surgimiento del capitalismo, el trabajo adquirió una connotación especial por su importancia económica y social, por cuanto se convierte en fuente de sostenimiento del sistema, al constituirse en generador de riqueza, pero a su vez se le considera medio de solidaridad social, autonomía y autorrealización personal; esto ha hecho que su estudio sea tema de interés de la economía, la sociología, la antropología, la psicología, la política y hasta de la ingeniería.

La economía y la ingeniería, desde la época de Taylor, se preocuparon básicamente por estudiar la organización del trabajo, el proceso productivo y la división técnica y social del trabajo, con un foco central: el estudio de la productividad, cómo alcanzar mayores resultados con los recursos involucrados (De la Garza, 2000).

Por su parte, la psicología y la sociología se enfocaron en entender la centralidad del trabajo como estructurador de las otras relaciones sociales, y por otra parte se percibe como el medio por excelencia de interacción social del individuo, fuente de identidad y medio para el desarrollo de expectativas, motivaciones y logros. Sería la arena en la que se puede lograr la autorrealización personal, expresión y significado espiritual de la vida individual; marco para la experiencia del sentido de vida (Blanch, 1996).

Pero las presiones del modelo neoliberal y las condiciones de la globalización sobre las organizaciones productivas han llevado a estas a formular estrategias de desregulación e intensificación del trabajo, implicando la toma de medidas que afectan la autonomía del trabajador sobre su actividad laboral, a partir del control exagerado sobre la jornada, y exigencias y demandas de productividad y eficiencia que terminan convirtiendo en riesgos un conjunto de factores psicosociales que devienen en estrés y enfermedades psicológicas y psicosomáticas.

Estos factores, que pueden afectar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, también terminan incidiendo sobre tópicos organizacio-

nales, como la eficiencia y la productividad, así como sobre el compromiso e identidad del trabajador con su empresa y su labor. Estos factores son clasificados en dos grupos: condiciones intralaborales que comprenden las características del trabajo y de su organización, que influyen sobre la salud y el bienestar del individuo, y condiciones extralaborales, que incluyen las características del entorno familiar, social y económico que afectan al individuo en su relación laboral (Minprotección, 2010). En la tabla 1 se sintetizan los factores intralaborales.

Tabla 1.  
*Dominios y dimensiones de factores de riesgo intralaboral*

Dominios	Dimensiones
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo
	Relaciones sociales en el trabajo
	Retroalimentación del desempeño
Demandas del trabajo	Relación con los colaboradores
	Demandas cuantitativas
	Demandas de carga mental
	Demandas emocionales
	Exigencias de responsabilidad del cargo
	Demandas ambientales y de esfuerzo físico
	Demandas de la jornada de trabajo
Control	Consistencia del rol
	Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	Control y autonomía sobre el trabajo
	Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas
	Participación y manejo de cambio
Recompensa	Claridad del rol
	Capacitación
	Reconocimiento y compensación
	Recompensas por pertenencia a la organización y el trabajo realizado

Fuente: Minprotección (2010).

Para el presente estudio interesan los correspondientes al primer dominio *liderazgo y relaciones sociales en el trabajo*, los cuales están asociados con la organización social para ejecutar el trabajo. Esto es la relación simbólica, construida a partir de las prácticas cotidianas de quienes en él intervienen (Peralta 2009a y 2009b).

El dominio responde a factores asociados con cuatro elementos: relaciones con la autoridad (liderazgo y relación con colaboradores), aspectos emocionales (cohesión, identidad), aspectos sociales (construcción de capital social, especialmente en su componente de confianza) y elementos funcionales (retroalimentación, trabajo en equipo). En términos operativos, el liderazgo es considerado como relación social entre superiores y colaboradores que influye sobre la forma de trabajar y el ambiente; las relaciones sociales se refieren a las interacciones con otras personas en el trabajo —retroalimentación, trabajo en equipo, apoyo social y cohesión— (Minprotección, 2010).

Para comprender e intervenir los factores de riesgo, existen diversos modelos teóricos, tres de los cuales son asumidos en la presente investigación; el primero es el denominado demanda control-apoyo social, el cual considera que las consecuencias del trabajo sobre el trabajador y su desempeño resultan de una combinación de las exigencias y condiciones estructurales del trabajo, con el margen de decisión del trabajador y la posibilidad de emplear sus capacidades (Karasek, 1979; Theorell y Karasek, 1996).

Es así como una alta demanda —intensidad, cantidad, responsabilidad, información compleja, exigencias emocionales—, cruzada con baja libertad —imposibilidad para decidir secuencia de procesos, tiempos de descanso, dificultad para aplicar sus habilidades y destrezas, etc.— se convierten en estresores, mientras que una alta demanda con una alta libertad se constituye en estimulante para el desarrollo y la potenciación de los talen-

tos. El efecto de esta relación es moderado, por el llamado apoyo social de compañeros y jefes que lo ayudan a ejecutar su trabajo (Llaneza, 2009).

El segundo modelo, de desequilibrio-esfuerzo-recompensa considera la relación entre el esfuerzo físico y psicológico del trabajador, y la recompensa económica o no que recibe por ello; por tanto, se asume una relación teórica entre las necesidades personales del individuo y las oportunidades sociales (Siegrist, 1996; Fernández, Siegrist, Rödel & Hernández, 2003).

Por último, se consideró modelo dinámico de los factores de riesgo desarrollado por Villalobos (2007), el cual considera que bajo determinadas condiciones de intensidad y tiempo de exposición se puede generar estrés en el trabajador.

A partir de estos tres modelos, el Ministerio de Protección Social de Colombia ha estructurado una propuesta integral para el análisis de los factores psicosociales (Minprotección, 2010), el cual es asumido metodológicamente para la presente investigación.

## Método

### *Composición de la muestra*

El presente estudio se desarrolló en 44 empresas ubicadas en Manizales, Pereira y Armenia, pertenecientes a los sectores de comercio, transporte, educación y público. El número total de personas encuestadas para el estudio es de 415, de las cuales el 57,1% son mujeres, el 23,8% entre 18 y 24 años, el 44,1% se tienen entre 25 y 30 años;; igualmente, se identifica que el 44,4% de las personas encuestadas presenta un tiempo de servicio entre dos y cinco años en la empresa en que actualmente trabajan; el 43,7% tienen contrato a término indefinido, y el 35,7% de las personas estudiadas son jefes (tabla 2).

Tabla 2.  
Caracterización de la muestra estudiada a partir de categorías demográficas

Categorías demográficas		Porcentaje (%)
Género	Masculino	42,9
	Femenino	57,1
Edad	Entre 18 y 24 años	23,8
	Entre 25 y 30 años	44,1
	Mayores a 31 años	32,1
Tiempo de servicio	Inferior a un año	23,3
	Entre 2 y 5 años	44,4
	Entre 6 y 10 años	23,3
	Más de 10 años	9,0
Tipo de contrato	Contrato a término fijo inferior a un año	23,5
	Contrato a término fijo igual a uno o más años	21,1
	Contrato a término indefinido	43,7
	Contrato de prestación de servicios	11,7
Tipo de cargo	Jefes	35,7%
	Profesional o técnicos	64,3%

Fuente: Elaboración propia. Resultados de investigación.

## Instrumentos

En la presente investigación se utilizó el ‘Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral’, de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, diseñado y validado por el Ministerio de Protección Social de Colombia (Minprotección, 2010). Se empleó el formato A, orientado a personas que ocupan cargos de jefatura, y profesionales o técnicos.

El artículo se construye a partir de los resultados de uno de los dominios de la estructura de riesgos intralaborales, la correspondiente a *liderazgo y relaciones sociales en el trabajo*, que a su vez comprende cuatro dimensiones, con un total de 41 ítems, los cuales se describen en la tabla 3.

Tabla 3.  
Dimensiones del dominio “liderazgo y relaciones sociales en el trabajo”

Dimensiones	Dimensiones	Código
Relación con los colaboradores	Tengo colaboradores que comunican tarde los asuntos de trabajo.	RC1
	Tengo colaboradores que tienen comportamientos irrespetuosos.	RC2
	Tengo colaboradores que dificultan la organización del trabajo.	RC3
	Tengo colaboradores que guardan silencio cuando se les pide opiniones.	RC4
	Tengo colaboradores que dificultan el logro de los resultados del trabajo.	RC5
	Tengo colaboradores que expresan de forma irrespetuosa sus desacuerdos.	RC6
	Tengo colaboradores que cooperan poco cuando se les necesita.	RC7
	Tengo colaboradores que me preocupan por su desempeño.	RC8
	Tengo colaboradores que ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo.	RC9

Dimensiones	Dimensiones	Código
<b>Relaciones sociales en el trabajo</b>	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo.	RST1
	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa.	RST2
	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	RST3
	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.	RST4
	En mi trabajo algunas personas me maltratan.	RST5
	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa.	RST6
	Hay integración en mi grupo de trabajo.	RST7
	Mi grupo de trabajo es muy unido.	RST8
	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo.	RST9
	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran.	RST10
	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo.	RST11
	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades.	RST12
	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros.	RST13
	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas.	RST14
<b>Características del liderazgo</b>	Mi jefe me da instrucciones claras.	CL1
	Mi jefe me ayuda a organizar mejor el trabajo.	CL2
	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones.	CL3
	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo.	CL4
	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo.	CL5
	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo.	CL6
	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo.	CL7
	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo.	CL8
	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo.	CL9
	Mi jefe me ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo.	CL10
	Siento que puedo confiar en mi jefe.	CL11
	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas en el trabajo.	CL12
	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito.	CL13
<b>Retroalimentación del desempeño</b>	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo.	RD1
	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo.	RD2
	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara.	RD3
	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar.	RD4
	Me informan sobre lo que debo mejorar en el trabajo.	RD5

Fuente: Minprotección (2010).

### Procedimiento de análisis

Inicialmente se invitó a las empresas a participar en la investigación informándoles los objetivos, la reserva de información, la importancia de los resultados agregados y haciendo énfasis en que no se trataba de un proyecto de intervención, y que, por lo tanto, este ejercicio no reemplaza la obligación de la empresa de adelantar su diagnóstico e intervención de riesgos que está exigiendo el Ministerio.

Una vez aprobada la participación de las empresas, se procedió a convocar a los participantes a diligenciar el cuestionario, de ellos se logró su consentimiento, resaltando que su inclusión era voluntaria y la no existencia de incentivo monetario por su participación. Posteriormente, se explicó el cuestionario y se procedió a su diligenciamiento *on line*.

Para la calificación de cada ítem se tuvo en cuenta que algunos de estos presentan escala inversa, teniendo en cuenta el tipo de enunciado del ítem, al establecer el valor de cuatro como un indicador de alto riesgo y el valor de cero como un indicador de ausencia de riesgo; posteriormente se calcularon los puntajes brutos para dimensión (agregado de los puntajes de los ítems respectivos) y del total del dominio (agregado de las dimensiones); por último, se calculó el grado de riesgo de cada dimensión del dominio utilizando los baremos establecidos por la batería empleada, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de riesgo} = \left[ \frac{\sum^n X_i}{K} \right] \times 100 \rightarrow (1)$$

Donde  $x_i$  será el puntaje de cada ítem que compone la dimensión,  $n$  será el número de ítems que componen la dimensión  $K$  será el puntaje máximo que puede alcanzar la dimensión, es de resaltar que por medio de este se transforma la escala de medida de 0 - 4 a una escala de medida de 0 - 100. Esto con el fin de identificar niveles de riesgo previamente establecidos por el Ministerio de la Protección Social (2010). Los niveles de riesgo definidos por el Ministerio son los siguientes:

- Sin riesgo o riesgo despreciable: ausencia de riesgo o este es tan bajo que no amerita inter-

vencción; puede ser objeto de programas de promoción.

- Riesgo bajo: factores no relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas; la intervención será para mantenerlos en ese nivel.
- Riesgo medio: respuesta de estrés moderada; se requiere observación y acciones sistemáticas de intervención de prevención.
- Nivel alto: tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto; por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.
- Nivel muy alto: amplia posibilidad de asociarse con estrés alto y que requieren intervención inmediata.

### Validez y confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario se estableció por medio del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach; se efectuó un análisis de confiabilidad retest. Tal como se observa en la tabla 4, existe un alto nivel de consistencia interna en la batería original, situación que se conserva en la presente investigación; esto permite afirmar que el cuestionario es confiable tanto para cada una de las dimensiones como para el total del dominio estudiado.

Tabla 4.  
Coeficientes de confiabilidad  $\alpha$  de Cronbach en el dominio y sus dimensiones estudiadas

Dimensiones	Batería original	Presente investigación
Características del liderazgo	0,958	0,961
Relaciones sociales en el trabajo	0,938	0,928
Retroalimentación del desempeño	0,919	0,934
Relación con los colaboradores	0,965	0,921
Total dominio	0,949	0,959

Fuente: Minprotección (2010) para la batería original y resultados del estudio para la presente investigación.

La validez de constructo se efectuó por medio de la correlaciones de Spearman, considerando el comportamiento de cada dimensión en relación con el dominio total. Los resultados de la tabla 5 muestran que, tanto en la batería original como en la actual aplicación, las correlaciones registran una correlación significativa al nivel 0,01 y son relativamente altas en tres dimensiones y en el total del dominio, lo cual permite afirmar que existe un constructo subyacente al cuestionario, esto es, existe una validez de constructo. Además de lo anterior, se hizo un análisis factorial exploratorio<sup>1</sup>, con el fin de corroborar que son cuatro las dimensiones que explican el dominio liderazgo y relaciones sociales.

Tabla 5.  
Correlaciones de Spearman en el dominio y sus dimensiones estudiadas

Dimensiones	Batería original	Presente investigación
Características del liderazgo	0,850**	0,66**
Relaciones sociales en el trabajo	0,77**	0,55**
Retroalimentación del desempeño	0,74**	0,73**
Relación con los colaboradores	0,28**	0,54**

Fuente: Minprotección para la batería original y resultados del estudio para la presente investigación.

\*\*Significativa al nivel de 0,01.

## Hallazgos

Los resultados se analizan desde tres perspectivas: en primer lugar, se consideran los índices y niveles de riesgo; en segundo lugar, se lleva a cabo un análisis de *cluster*, y por último, se efectúa un análisis de significación de las diferencias de riesgos por variables sociodemográficas de la población.

### Índices y niveles de riesgo

Los resultados muestran que el riesgo percibido por los integrantes del estudio es alto en las

<sup>1</sup> El análisis factorial permitió identificar cuatro factores que explican el 67,5% de la varianza explicada; para la comprobación de la bondad del análisis se identificó el grado de comunalidad y los autovalores.

dimensiones *relaciones sociales en el trabajo y relaciones con los colaboradores*, y medio en *características del liderazgo y retroalimentación del desempeño* (tabla 6).

Tabla 6.  
Análisis descriptivo del índice de riesgo para las dimensiones objeto de estudio

Dimensiones	Índice	Nivel de riesgo
Características del liderazgo	21,4	Medio
Relaciones sociales en el trabajo	25,8	Alto
Retroalimentación del desempeño	30,0	Medio
Relación con los colaboradores*	72,0	Alto

Fuente: Elaboración propia. Resultados de la investigación.

\*El análisis de la dimensión relación con los colaboradores se ejecuta bajo la submuestra de las observaciones que tienen personal a cargo.

Nota 1: el índice corresponde al puntaje transformado utilizado por el modelo de Minprotección, y puede obtener valores de 0-100.

Nota 2: el nivel de riesgo se obtuvo aplicando los baremos establecidos por el modelo; es de anotar que la estructura de estos baremos es diferente para cada dominio y tipo de cargo.

Discriminando la dimensión *relación con los colaboradores* se evidencian amenazas que constituyen riesgo psicosocial; los más significativos son los comportamientos irrespetuosos de los colaboradores, pero no menos diciente es la existencia de colaboradores que dificultan la organización y el logro de resultados en el trabajo.

La otra dimensión con riesgo alto, *relaciones sociales en el trabajo*, muestra a nivel de ítem una amenaza de riesgo psicosocial es la existencia de compañeros maltratadores (2,5), aunque no deben descuidarse aspectos que puedan derivar en riesgo, como la unión, sinergia e integración de los grupos de trabajo, así como la confianza en los compañeros de trabajo.

Los resultados discriminados de la dimensión *características de liderazgo* constatan el resultado global mencionado: son más protectores que amenazas del factor de riesgo psicosocial intra-



laboral, pues se perciben jefes que escuchan, orientan, ayudan a organizar y mejorar el trabajo, es decir, que son apoyo social para sus colaboradores; el único ítem que supera la barrera de uno en la escala es el tópico de distribución de tareas.

Por último, en la dimensión *retroalimentación del desempeño*, si bien sus ítems no evidencian riesgo inminente, es de anotar que todos están por encima de uno en la escala, siendo más altos los promedios que identifican poca información sobre lo que se hace bien en el trabajo y sobre lo que se debe mejorar.

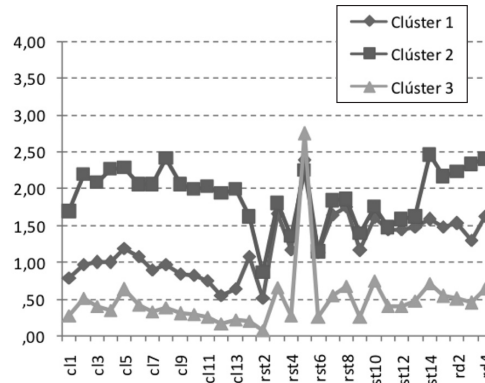
### Análisis descriptivo multivariado: clusters

Como segundo método de exploración de los datos objeto de estudio se practican dos análisis de conglomerados bajo el método *k-means*<sup>2</sup>, pues una de las dimensiones objeto de estudio —relación con los colaboradores— solo es respondida por una submuestra del estudio: aquellos que tienen personal a cargo.

El primer análisis de conglomerados<sup>3</sup> permite clasificar este subgrupo en tres *clusters*. El primer *cluster* se compone por el 15,5% de la muestra y se caracteriza por presentar un nivel bajo de riesgo en la mayoría de los ítems; el segundo está compuesto por el 61,9% de la muestra y se caracteriza por presentar un nivel medio de riesgo en la mayoría de ítems, y el tercero está compuesto por el 22,6% de la muestra y se caracteriza por presentar un nivel insignificante de riesgo en los ítems de todas las dimensiones, exceptuando maltrato por parte de las personas pertenecientes a la organización. La dimensión más diferenciadora está en la percepción de las características del liderazgo, mientras que el ítem maltrato por parte de algunas personas de la organización es alto en los tres conglomerados (figura 1).

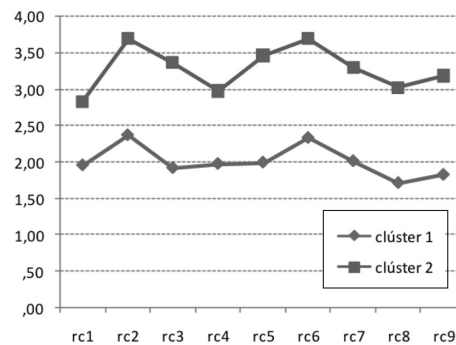
2 Se efectuó el análisis de conglomerados *k-means* del vecino más próximo bajo el método de iteración y clasificación, al plantear diez iteraciones como nivel máximo; todo lo anterior, con el fin de maximizar las diferencias entre los casos y los conglomerados.  
3 Corresponde a los ítems de las dimensiones características del liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, y retroalimentación del desempeño.

Figura 1. Análisis de conglomerados entre ítems de las dimensiones características del liderazgo, relaciones sociales en el trabajo y retroalimentación del desempeño



El segundo análisis de conglomerados permite clasificar a los empleados que tienen personas a cargo en dos *clusters*. El primer *cluster* está compuesto por el 31,7% de la muestra y se caracteriza por presentar un nivel alto de riesgo en cada uno de los ítems de la dimensión de relación con los colaboradores, y el segundo *cluster* está integrado por el 68,3% de la muestra y se caracteriza por presentar un nivel medio de riesgo en esa dimensión. Esto permite confirmar lo expresado en el acápite anterior: la relación con los colaboradores agrupa los más altos factores de riesgo psicosocial en la población estudiada (figura 2).

Figura 2. Análisis de conglomerados entre ítems de la dimensión relación con los colaboradores\*



Fuente: Elaboración propia. Resultados de la investigación.  
\*El análisis de la dimensión relación con los colaboradores se efectuó bajo la submuestra de las observaciones que tienen personal a cargo.

## Niveles de riesgo por variables sociodemográficas

Para identificar la existencia de diferencias significativas entre cada una de las dimensiones y los diferentes grupos sociodemográficos se efectuó un análisis de varianza (ANOVA)<sup>4</sup> y pruebas *post hoc* de diferencia de medias significativas<sup>5</sup>. El nivel de riesgo por género es similar al total general, aunque los índices reflejan pequeñas diferencias con mayor riesgo en los hombres, excepto en la dimensión *relación con colaboradores*, que es ligeramente superior en las mujeres; pero son diferencias que carecen de significación estadística (tabla 7).

En cuanto a la edad<sup>6</sup>, el rango 18-24 años tiene un bajo riesgo —excepto en relación con colaboradores—; se evidencian diferencias significativas con los otros dos rangos en las dimensiones *características del liderazgo y relaciones sociales en el trabajo* (tabla 8). Idéntica situación se presenta en la categoría tiempo de servicio en las mismas dimensiones, específicamente se evidencian diferencias significativas entre las personas con menos de un año de servicio, con los rangos de 6-10 años y mayores a 10 años (tabla 9).

En la categoría tipo de contrato la diferencia significativa se presenta en la dimensión *retroalimentación del desempeño*, específicamente se encontraron diferencias altamente significativas entre el contrato temporal a un año y los contratos temporal de un año o más y contrato a término indefinido; también hay diferencias significativas entre el contrato temporal de un año o más y el contrato de prestación de servicios (tabla 10). Así mismo, se identifica que no existen diferencias significativas entre los dos tipos de cargo —jefe y no jefe— y las dimensiones de factores de riesgo psicosocial (tabla 11).

4 Para constatar la validez del supuesto de normalidad univariante se efectuó tipificación de datos y luego análisis de asimetría y *kurtosis*, comprobando la inexistencia de variabilidad intragrupos.

5 Se practicó un análisis *post hoc* para categorías superiores a dos grupos, bajo el método de comparaciones múltiples.

6 Dado que rangos superiores a 31 años presentan el mismo nivel de riesgo en todas las dimensiones sin diferencias estadísticamente significativas en sus índices, para el análisis se agruparon en tres rangos: 18-24 25-30 y 31 y más años.

## Discusión

La literatura especializada da cuenta de las relaciones entre liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo con el comportamiento de las personas, su desempeño, la percepción del ambiente laboral y la relación de las organizaciones con sus integrantes (Srivastav, 2005; Grojean, Resick, Dickson & Smith, 2004; Contreras, Juárez, Barbosa & Uribe, 2010). Dadas estas estrechas relaciones, no sorprende que se presente una asociación de alto riesgo psicosocial en algunas de sus dimensiones e ítems; así, las más evidentes en la presente investigación son las relaciones entre compañeros y con los colaboradores.

En este último aspecto, el estudio muestra una relación compleja y conflictiva según la percepción de quienes tienen personas a cargo en la mayoría de los aspectos tratados, pero con mayor énfasis en el respeto recibido por parte de sus subordinados y en el apoyo de estos para organizar el trabajo y lograr resultados; sin embargo, como la categoría *características de liderazgo* muestra la situación contraria, es decir, la percepción que se tiene de los jefes es de un buen liderazgo, surge la inquietud ¿es objetiva la percepción de los jefes o tal vez pueda estar influyendo una posible falta de preparación de estos para afrontar su papel y soportar la doble presión de la organización y de los colaboradores? Surge, por tanto, una posible hipótesis para profundizar en futuros estudios con enfoques más hermenéuticos: desentrañar el pensamiento directivo en relación con sus equipos de trabajo.

No quiere decir lo anterior que se desconozca la existencia real de alto riesgo por parte de los jefes, sino que, teniendo en cuenta lo planteado en el marco teórico del presente trabajo, se esté presentando un desequilibrio entre las relaciones que demanda el trabajo directivo, sus posibilidades de control y el apoyo social que están recibiendo para cumplirlo; este desequilibrio sería la fuente de riesgo y generador de estrés (Karasek y Theorell, 1990).

Por otra parte, en las relaciones sociales sobresalen dos fuentes de riesgo evidenciadas en la

Tabla 7.  
Análisis de varianza entre la categoría género y cada una de las dimensiones

Dimensiones	Masculino		Femenino		ANOVA	
	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Valor F	Sig.
Características del liderazgo	23,0	Medio	20,2	Medio	1,147	
Relaciones sociales en el trabajo	26,9	Alto	25,0	Alto	0,996	
Retroalimentación del desempeño	31,2	Medio	29,1	Medio	0,525	
Relación con los colaboradores*	71,1	Alto	73,1	Alto	0,307	

Fuente: Elaboración propia. Resultados de la investigación.

\*El análisis de la dimensión relación con los colaboradores se practica bajo la submuestra de las observaciones que tienen personal a cargo.

Tabla 8.  
Análisis de varianza entre la categoría edad y cada una de las dimensiones

Dimensiones	Entre 18 y 24 años		Entre 25 y 30 años		Mayores a 31 años		ANOVA	
	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Valor F	sig.
Características del liderazgo	7,4	Bajo	19,0	Medio	22,9	Medio	2,257	**
Relaciones sociales en el trabajo	15,0	Bajo	24,3	Medio	26,9	Alto	2,11	**
Retroalimentación del desempeño	20,0	Bajo	29,5	Medio	30,7	Medio	1,294	
Relación con los colaboradores*	83,3	Muy alto	70,8	Muy alto	73,0	Muy alto	0,411	

Fuente: Elaboración propia. Resultados de la investigación.

\*El análisis de la dimensión relación con los colaboradores se realiza bajo la submuestra de las observaciones que tienen personal a cargo.

\*\**p value* ≤ 0,001.

Tabla 9.  
Análisis de varianza entre la categoría tiempo de servicio y cada una de las dimensiones

Dimensiones	Inferior a un año		Entre 2 y 5 años		Entre 6 y 10 años		Más de 10 años		ANOVA	
	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Valor F	sig.
Características del liderazgo	14,7	Medio	23,7	Medio	21,1	Medio	21,9	Medio	4,521	***
Relaciones sociales en el trabajo	22,0	Medio	27,1	Alto	26,0	Alto	25,7	Alto	2,368	**
Retroalimentación del desempeño	26,8	Medio	30,7	Medio	31,1	Medio	28,7	Medio	1,056	
Relación con los colaboradores*	67,8	Muy alto	73,2	Muy alto	74,5	Muy alto	71,5	Muy alto	0,898	

Fuente: Elaboración propia. Resultados de la investigación.

\*El análisis de la dimensión relación con los colaboradores se practica bajo la submuestra de las observaciones que tienen personal a cargo.

\*\**p value* ≤ 0,05.

\*\*\**p value* ≤ 0,01.

Tabla 10.  
Análisis de varianza entre la categoría tipo de contrato y cada una de las dimensiones

Dimensiones	Contrato temporal menor a un año		Contrato temporal un año o más		Contrato a término indefinido		Contrato de prestación de servicios		ANOVA	
	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Índice	Nivel de riesgo	Valor F	Sig.
Características del liderazgo	25,4	Medio	18,3	Medio	21,8	Medio	18,3	Medio	1,564	
Relaciones sociales en el trabajo	26,4	Alto	23,7	Medio	26,9	Alto	24,6	Medio	0,637	
Retroalimentación del desempeño	37,2	Medio	24,2	Bajo	27,8	Medio	32,3	Medio	4,264	**
Relación con los colaboradores*	68,3	Muy alto	73,8	Muy alto	72,8	Muy alto	72,9	Muy alto	0,401	

Fuente: Elaboración propia. Resultados de la investigación.

\*El análisis de la dimensión relación con los colaboradores se practica bajo la submuestra de las observaciones que tienen personal a cargo.

\*\*  $p \text{ value} \leq 0,01$ .

Tabla 11.  
Análisis de varianza ANOVA entre la categoría tipo de cargo y cada una de las dimensiones

Dimensiones	Jefe		No jefe		ANOVA	
	Mean	Nivel de riesgo	Mean	Nivel de riesgo	Valor F	sig.
Características del liderazgo	20,2	Medio	21,9	Medio	0,811	
Relaciones sociales en el trabajo	25,3	Alto	25,9	Alto	0,171	
Retroalimentación del desempeño	27,8	Medio	31,0	Medio	1,758	
Relación con los colaboradores*	71,2	Muy alto	---	---	---	

Fuente: Elaboración propia. Resultados de la investigación.

\*El análisis de la dimensión relación con los colaboradores se practica bajo la submuestra de las observaciones que tienen personal a cargo.

investigación, la existencia de compañeros maltratadores y problemas en el trabajo en equipo. El primer aspecto hace referencia a un tipo de violencia laboral o *mobbing* que afecta la dignidad del individuo, deteriora el ambiente de trabajo y tiene efectos sobre los resultados de la empresa, situación que al parecer no es fácilmente identificable (Peralta, 2009a y 2009b); por ello resulta interesante que haya aparecido en el estudio como el factor más riesgoso de la dimensión, con diferencias muy altas en su medición en relación con los otros ítems.

Especial mención merece el riesgo que se pueda ocasionar por las fallas para el trabajo en equipo, bien por problemas en la cohesión del grupo o por

dificultades en los acuerdos indispensables para el logro de objetivos comunes. Este tema reviste especial importancia, por cuanto integra muchos aspectos de esta dimensión, como el liderazgo efectivo, la asertividad de la comunicación, el ambiente laboral, la adecuada asignación de tareas, los acuerdos para la definición de objetivos y para el establecimiento de estrategias para alcanzarlos; esto afecta la capacidad del individuo para soportar la presión:

Los miembros del grupo parecen tolerar mejor las presiones externas mientras más unido sea. Es probable que la presión que ejerce el supervisor sobre cierto trabajador sea menos eficaz si la persona forma parte de un gru-

po más cohesivo. Por ejemplo, es más fácil *tolerar* o ignorar las quejas y abusos de personas en una dependencia gubernamental si el individuo formó parte de un grupo de gran cohesión. (Litterer, 1991, p. 203)

Los resultados por género sorprenden —los índices y los niveles de riesgo son muy similares entre hombres y mujeres en la muestra estudiada—, pues múltiples estudios (Catalina, Corrales, Cortés & Gelpi, 2008; Cifre, Salanova & Franco, 2011) dan cuenta de un mayor riesgo en las mujeres que en los hombres; una posible explicación es la facilidad femenina para la interacción social y las relaciones interpersonales, temas del presente estudio, y quizá al analizar otros factores como ajuste persona-organización, compensación y demandas del trabajo los resultados sean diferentes.

Que los menores de 18 años tengan un riesgo significativamente menor que los otros grupos es coherente con un menor riesgo en quienes llevan menos de un año en la vinculación laboral y puede estar indicando un cambio en la percepción del riesgo de las nuevas generaciones, que son más proclives al cambio y tienen menos resistencia a las relaciones sociales en el trabajo, o por lo menos les significa menores amenazas que a las personas mayores y con más experiencia.

Por su parte, el tipo de contrato, específicamente los contratos temporales a corto plazo con mayor índice de riesgo, ya había sido encontrado en otros estudios; por ejemplo, Moreno, Rodríguez, Garrosa & Morante, (2005) hallaron que los temporales tienen implicaciones sobre riesgos psicosociales por cuanto la inestabilidad aumenta la vulnerabilidad y el conflicto con otros compañeros, uno de los aspectos que seguramente afectan esto es la manera como se retroalimenta el desempeño, aspecto crítico encontrado en la presente investigación.

## A modo de conclusión: incidencia sobre gestión humana

Por su historia y evolución inicial la gestión humana estuvo concentrada en la planta de producción y posteriormente en general hacia los

trabajadores de línea; es decir, fue considerada una actividad para resolver conflictos en la base de la pirámide organizacional (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988). Los resultados de esta investigación muestran la importancia de que este campo del conocimiento y el área respectiva en la empresa trasciendan este rol y se interesen por las personas que tienen personas a cargo, esto es, la alta gerencia y la gerencia media.

Si estos niveles jerárquicos están sometidos a alto nivel de riesgo ocasionado por la relación con sus colaboradores, esto puede ocasionar un doble efecto; en primer lugar, tener directivos estresados y afectados en su calidad de vida, que como consecuencia reducen su capacidad de dirección; por otra, que ese estrés se transfiera a sus colaboradores, lo que se traduce en ambientes laborales deteriorados.

En consecuencia, y atendiendo a los modelos teóricos planteados en el estudio, el área de talento humano se debe convertir en fuente de apoyo social para el equipo directivo de su organización, bien sea mediante formación en todos los aspectos relacionados con la dirección y el gobierno de las personas (muchas veces los directivos son excelentes profesionales con altas competencias técnicas, pero sin fundamentación en la relación con colaboradores), bien como *coach* y tutor de sus pares directivos o bien trabajando con ellos aspectos específicos asociados con los riesgos propios de este dominio, como el trabajo en equipo, la participación o la motivación.

Otro aspecto que surge como resultado de este trabajo es el papel que tiene la gestión de talento humano en la construcción de tejido social, específicamente la construcción de capital social en una de sus raíces básicas: la confianza (Cardona y Calderón, 2010). Un elemento de apoyo social sin duda es la construcción de relaciones que mejoren al ambiente de trabajo, se integren equipos de trabajo y se logre la acción interdisciplinaria en ellos sin deterioro de la autonomía del trabajador, pero aprovechando las sinergias que ello genera. En otras palabras, se trata del fortalecimiento de una cultura organizacional proclive a los logros, pero respetuosa de los seres humanos como trabajadores y como personas.

El tercer campo que se deduce del estudio es el rol de gestión humana en la retroalimentación; es frecuente que en las organizaciones se gestione por excepción, es decir, solo se da retroalimentación cuando aparece algún fallo en la cotidianidad. Los resultados muestran la importancia de la evaluación del desempeño considerada como un sistema de enriquecimiento y crecimiento personal para mejorar o incluso buscar la excelencia del trabajador.

Por último, la gestión humana debería preocuparse por construir un sistema de recursos humanos con un enfoque humanista (de ninguna manera paternalista), orientado a fomentar la mutualidad y el consenso que en diversos estudios han mostrado su eficacia para mejorar el compromiso, la participación, la comunicación y el desarrollo de las organizaciones, modelo que responde mejor a los factores de riesgo ocasionados por las relaciones entre personas (entre colaboradores o de estos con el jefe); estos modelos han resultado simultáneamente más eficientes también para obtener resultados económicos que los sistemas duros centrados en el control, la minimización de costos y el incremento de la productividad que muchas veces terminan generando riesgos psicosociales mayores (Walton, 1985; Arthur, 1994; Gooderham, Nordhaug & Ringdal, 1999; Wright, Dunfort & Snell, 2001).

## Referencias

- Alonso, L. E. (1999). Crisis de la sociedad del trabajo y ciudadanía: una reflexión entre lo global y lo local. *Política y Sociedad, Universidad Autónoma de Madrid*, (31), 7-35
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Blanch, J. M. (1996). Psicología social del trabajo. En J. L., Álvaro, A. Garrido, y J. R. Torregrosa, (Coords.) *Psicología social aplicada* (pp 85-119). Madrid: McGraw-Hill.
- Cardona, N., & Calderón, G. (2010) Confianza en las interacciones del trabajo investigativo. Un estudio en grupos de investigación en una universidad pública colombiana. *Cuadernos de administración*, 23(40) 69-93.
- Catalina, C., Corrales, H., Cortés, M. V., & Gelpi, J.A. (2008). Las diferencias de género en el nivel de exposición a riesgos psicosociales entre trabajadores/as de la comunidad autónoma de Madrid. *EduPsikhé*, 7(2), 185-200
- Cifre, E., Salanova, M., & Franco J. (2011). Riesgos psicosociales de hombres y mujeres en el trabajo: ¿una cuestión de diferencias? *Gestión práctica de riesgos laborales*, 82, 28-37.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. (2010) Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 18 (2), 7-17
- De La Garza, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En: *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 148-178). México: Fondo de Cultura Económica.
- Fernández López, J. A., Siegrist, J., Rödel, A., & Hernández Mejía, R. (2003). El estrés laboral: un nuevo factor de riesgo ¿qué sabemos y qué podemos hacer? *Atención Primaria*, 31, 1-10
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Grojean, M, Resick, C, Dickson, M., & Smith, B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Karasek, R. (1979). Jobs demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesigning. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.

- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990) *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 43, 13-29.
- Literer, J. A. (1991). *Análisis de las organizaciones*. México: Editorial Limusa, 2ª reimpresión.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada: Manual para la formación de especialista*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=o6kLlwAFTvAC>
- Minprotección (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: Ministerio de Protección Social.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa E., & Morante M.A. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17(4), 627-632
- Peralta, M. C. (2009). La construcción de sujetos en las nuevas realidades laborales: reflexiones para su estudio desde la Psicología Organizacional y del Trabajo. En Aguilar y Rentería, *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*(pp. 53-76). Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Peralta, M.C. (2009). El acoso laboral, mobbing: ¿un nombre nuevo para un problema viejo? En Aguilar y Rentería, *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 421-444). Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Rocha, R. (2006). Un punto de vista psicosocial sobre el trabajo en México. *Liberabit*, 12, 55-77.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1(1), 27-41.
- Srivastav, A. (2005). Differential climate in the organization-an empirical study across functions. *GITAM Journal of Management*, 3,90-98.
- Theorell, T., & Karasek, R. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26
- Villalobos, G. H. (2007). *Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Recuperado de [http://www.serviprevencia.org/IMG/pdf/SVE\\_Fact\\_Psicosociales\\_CARLUMA\\_1.pdf](http://www.serviprevencia.org/IMG/pdf/SVE_Fact_Psicosociales_CARLUMA_1.pdf)
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 8, 77-84.
- Wright, P. M., Dunfort, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.