

DISEÑO DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN A FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL ASOCIADOS A LAS FORMAS DE LIDERAZGO EN COINAT SAS

Presentado por:

Julián Andrés Cubillos Laguna

Teresa Camargo Torres

William Eduardo Pinto Moreno

Asesor

Ángela Fonseca Montoya

Universidad ECCI

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Seminario de Investigación

Junio 2019

DISEÑO DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN A FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL ASOCIADOS A LAS FORMAS DE LIDERAZGO EN COINAT SAS

Presentado por:

Julián Andrés Cubillos Laguna

Teresa Camargo Torres

William Eduardo Pinto Moreno

Universidad ECCI

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Seminario de Investigación

Junio 2019

1. Título.....	1
2. Problema de investigación	2
2.1 Descripción del problema	2
2.2 Formulación del problema	3
3. Objetivos	4
3.1 Objetivo general.....	4
3.2 Objetivos específicos	4
4. Justificación y delimitación	5
4.1 Justificación	5
4.2 Delimitación.....	6
4.3 Limitaciones.....	8
5. Marcos de referencia.....	9
5.1 Estado del arte.....	9
5.1.1 Riesgo psicosocial en STTEL de Colombia	9
5.1.2 Riesgo psicosocial en hospital de Engativá	10
5.1.3 Riesgo psicosocial en equipo Once Caldas.....	15
5.1.4 Riesgo psicosocial en empresa Química-Industrial	19
5.2 Marco teórico	21
5.2.1 Batería de Riesgo Psicosocial. Liderazgo y Relaciones	21
5.2.2 Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales	25
5.2.3 Personalidad y Afrontamiento	27

5.2.4	Teoría de la Tipología R.I.A.S.E.C.....	29iv
5.2.5	Autoconocimiento.....	29
5.2.6	Competencias y Talento.....	31
5.2.7	Manejo de conflictos.....	33
5.3	Marco Legal	35
5.3.1	Ley 1010 de 2006.....	36
5.3.2	Decreto 1477 de 2014	36
5.3.3	Decreto 1072 de 2015	37
5.3.4	Resolución 2646 de 2008.....	38
5.3.5	Resolución 652 de 2012.....	39
5.3.6	Resolución 312 de 2019.....	39
6.	Marco metodológico de la investigación	41
6.1.1	Tipo de investigación.....	41
6.1.2	Población y muestra.....	43
6.1.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	44
6.1.4	Fuentes información.....	44
6.1.5	Instrumentos de recolección de datos	44
6.1.6	Fases del estudio	45
7.	Resultados de la investigación	48
7.1	Características de Liderazgo	48
7.2	Relación con los colaboradores	49
7.3	Relaciones sociales en el trabajo.....	50

7.4	Retroalimentación del Desempeño	50v
7.5	Resultados DISC.....	51
7.6	Propuesta de solución	55
8.	Análisis Financiero	63
8.1	Recursos fase de investigación	63
8.2	Recursos fase de desarrollo del programa de intervención.....	64
9.	Conclusiones y recomendaciones	66
9.1	Conclusiones	66
9.2	Recomendaciones	68
10.	Bibliografía	69

Ilustración 1 Localización geográfica COINAT.....	7
Ilustración 2 Modelo de promoción, prevención e intervención de factores psicosociales.....	26
Ilustración 3 Variables de investigación - 1.....	41
Ilustración 4 Variables de investigación - 2.....	42
Ilustración 5 Variables de investigación - 3.....	42
Ilustración 6 Variables de investigación - 4.....	43
Ilustración 7 Población Muestra	43
Ilustración 8 Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo COINAT	48
Ilustración 9 Características de Liderazgo COINAT 2019.....	49
Ilustración 10 Relaciones sociales en el trabajo COINAT 2019	50
Ilustración 11 Retroalimentación del desempeño COINAT 2019.....	51
Ilustración 12 Distribución de Trabajadores por Personalidad DISC. COINAT.....	52
Ilustración 13 Intensidad de la Personalidad. COINAT	53
Ilustración 14 Patrón de la Personalidad.....	54
Tabla 1 Cronograma de Hitos del Proyecto.....	47
Tabla 2 Programa de intervención. Acciones sobre la salud	57
Tabla 3 Programa de intervención. Acciones sobre los Factores Psicosociales	57
Tabla 4 Acciones sobre la salud. Prevención primaria.	58
Tabla 5 Acciones sobre la salud. Prevención secundaria.	59

Tabla 7 Acciones sobre los Factores Psicosociales. Intervención primaria.....	60vii
Tabla 8 Acciones sobre los Factores Psicosociales. Intervención secundaria.....	61
Tabla 9 Recursos Talento Humano. Equipo de Investigación.....	63
Tabla 10 Recursos Talento Humano. Colaboradores	64
Tabla 11 Recursos Fase de desarrollo.....	65

1. Título

DISEÑO DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN A FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL ASOCIADOS A LAS FORMAS DE LIDERAZGO EN COINAT SAS

2.1 Descripción del problema

La seguridad y salud en el trabajo incursiona en el entorno del hombre desde que se tiene conocimiento de su existencia. Así desde el transcurso del tiempo el hombre en su desarrollo evolutivo inicio su relación con la naturaleza por medio del trabajo e identifico que ciertas laborales le eran lesivas causándole daño en la salud e integridad física, mental y social. (Marín Blandón, 2004).

A medida que la evolución tecnológica y las metodologías de trabajo crecen, de igual manera crecen los peligros; como medida de protección las autoridades competentes en materia laboral y de protección al trabajador generan normativas o regulaciones con la intención de minimizar y controlar los efectos adversos de estos peligros, sin embargo al revisar los índices de ATEL (Accidentes Laborales o Enfermedades Labores) presentados por el Ministerios de Salud y Protección Social y del Trabajo, en el caso de Colombia se observa una tendencia incremental de estos eventos, esto nos hace cuestionar sobre las deficiencias de las acciones o falta de ellas en el sentido de prevención dentro de las organizaciones o unidades productivas.

Por otro lado, expertos en temas organizacionales y de gestión del talento humano, comentan sobre la importancia que debe darse al manejo de relaciones en el entorno laboral debido a sus efectos hacia el cliente, los trabajadores y el medio ambiente, así, para ubicarnos en el aspecto de liderazgo, es preciso identificar las competencias que se requieren para un logro efectivo de la gestión del líder de forma que se alineé a los propósitos estratégicos de la organización y en este sentido a los de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Este estudio focaliza la atención al tratamiento de los peligros por factores de riesgo psicosocial ³ principalmente aquellos cuyo origen puede estar asociado a aspectos de subordinación y jerarquías dentro de una organización. Este proyecto nace de la necesidad de COINAT SAS por identificar los factores de riesgo psicosocial que predominan en la organización, en consideración de comentarios internos frente a fortalecer la competencia que tienen las personas con personal a cargo, también con la intención de establecer controles necesarios que eviten la materialización de peligros por factores de riesgo psicosocial y lograr una mejor armonía de los equipos de trabajo.

2.2 Formulación del problema

¿Qué tipos de liderazgo son convenientes en COINAT según sus factores de riesgo psicosocial predominantes de manera que se optimice su desempeño y se cuide la salud mental de sus colaboradores?

3.1 Objetivo general

Diseño del programa de intervención a factores de riesgo psicosocial asociados a las formas de liderazgo en COINAT SAS.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que permita identificar los factores de riesgos psicosociales asociados al liderazgo y los tipos de personalidades dominantes dentro de la empresa.
- Proponer estrategias de prevención y control para los riesgos psicosociales identificados en función del liderazgo ejercido.
- Elaborar el programa de intervención para que se gestionen los riesgos identificados de forma preventiva.

4.1 Justificación

Este estudio consiste en identificar los factores de riesgo psicosocial que predominan en la empresa Control Instrumentación y Automatización Industrial - COINAT, principalmente enfoca la atención en el estudio del liderazgo y relaciones sociales en el ámbito laboral, por otra parte, también busca identificar los tipos de personalidades que interactúan en el día a día laboral y de esta manera estudiar la relación existente entre los factores de riesgo y las diferentes personalidades en la población objeto, para finalmente presentar a la Gerencia un programa para la intervención de los Factores Psicosociales que se identifiquen sumado a una estrategia que potencialice el liderazgo al interior de la organización.

De esta manera COINAT podrá implementar acciones tendientes a minimizar aquellos aspectos que a nivel psicosocial pueden estar afectando su desempeño y causando malestar entre sus colaboradores, así como contar con el conocimiento de la personalidad de cada uno de sus trabajadores sirviéndole para establecer estrategias de comunicación orientadas a un liderazgo efectivo en los diferentes niveles de su estructura jerárquica.

El desarrollo de esta investigación también pretende orientar a los responsables de la Seguridad y Salud en el Trabajo y al Comité de Convivencia Laboral de la empresa respecto a la interacción y manejo de las relaciones en el ámbito laboral bajo el enfoque de los estilos de personalidad, de forma que orienten acciones en consideración de la personalidad de cada individuo integrante de la empresa.

Como se menciona en el Marco de Referencias de este estudio, los factores de riesgo Psicosocial tienen diversos orígenes, algunos de ellos clasificados o categorizados dentro del Constructo Condiciones Intra-laborales, es aquí donde por medio del programa de intervención se pretende que los colaboradores identifiquen aspectos que pueden estar afectando su bienestar tanto en los ámbitos familiar como laboral, consiste en concientizar a los trabajadores de la importancia del auto-conocimiento en la aplicación de las relaciones y comunicación dentro de un grupo social.

Como aporte al estudio de la Seguridad y Salud en el Trabajo, el presente estudio se basa en aplicar conceptos que buscan la armonía en las relaciones sociales de los individuos con el fin de proponer acciones tendientes a la prevención de los riesgos de origen psicosocial en las empresas colombianas independientemente de su tamaño y que tengan el propósito y disposición para asegurar el bienestar de sus trabajadores.

4.2 Delimitación

Control Instrumentación y Automatización Industrial - COINAT es una empresa PYME que presta servicios de montaje y mantenimiento industrial a nivel de electricidad, mecánica e instrumentación y automatización para empresas con plantas de producción industrial en el territorio nacional. La empresa tiene la responsabilidad de asegurar la funcionalidad y confiabilidad de los activos que sus clientes le asignen mediante contratos de trabajo u órdenes de servicio, sus centros de trabajo a nivel operativo varían según las instalaciones físicas de sus clientes, mientras que el centro de trabajo administrativo se ubica en la ciudad de Bogotá.



Fuente: Google Maps.

La presente investigación se lleva a cabo en un tiempo de seis (6) meses, periodo en el cual se realiza la estructuración, recolección, análisis de información de factores psicosociales relacionados con el Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo y las personalidades de los trabajadores para la formulación de un programa de intervención tendiente a disminuir el nivel de riesgo en este factor psicosocial.

El tema de esta investigación se delimita a la legislación nacional, principalmente la Resolución 2646 de 2008 que establece las disposiciones y responsabilidades en relación con los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, información que se presenta con más detalle en el marco legal de este documento.

- Tiempo de ejecución: el tiempo de recolección y procesamiento de la información depende de resultados claves para el estudio que son suministrados por un tercero contratado por la empresa para la valoración del riesgo psicosocial.
- Disposición: de los trabajadores para brindar información o de tiempo por parte de ellos por ocupaciones laborales.
- Sesgo del sujeto: las respuestas que se obtengan de las entrevistas y recolección de la información dependerán del conocimiento y disposición de los entrevistados.

5.1 Estado del arte

Para la realización de este trabajo de grado, se basó en la consulta de proyectos de grado de la Universidad ECCI y otras universidades nacionales y del exterior. Estas fuentes secundarias están direccionadas a la investigación y promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo en empresas y sectores colombianos. De esta manera se podrá concientizar de forma precisa sobre la importancia del cumplimiento de las directrices legales en SG-SST que deben cumplir todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión. (Ministerio del Trabajo, 2015).

5.1.1 Riesgo psicosocial en STTEL de Colombia

En este primer proyecto de grado consultado de la universidad ECCI y elaborado por Andrea Patricia Cadena Muñoz en el año 2016, se puede identificar cumplimiento con la Resolución 2646 de 2008 que hace referencia a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición de este factor de riesgo en el trabajo y a su vez la determinación del origen de las patologías causadas por el posible estrés ocupacional identificado. De esta manera se da cumplimiento con lo estipulado en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, estableciendo un plan de intervención para identificar la

población objeto, con actividades y responsables, de esta manera se busca contribuir con la 10
disminución de posibles enfermedades de origen laboral asociadas al factor de riesgo. Uno de los
propósitos que las empresas necesitan es fomentar ambientes de trabajo sanos y seguros, para
que sus colaboradores no sufran lesiones o enfermedades laborales que deteriore su calidad de
vida, ya sea de manera inmediata o a futuro.

5.1.2 Riesgo psicosocial en hospital de Engativá

En este segundo proyecto de grado consultado de la universidad ECCI, elaborado por Angie
Carolina González Yaima en el año 2016, se propone recomendaciones para mejorar la salud de
los trabajadores del Área de Vigilancia Epidemiológica de acuerdo al análisis obtenido respecto
a los resultados por medio de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo
psicosocial, que constan de los cuestionarios intralaboral, extralaboral y sociodemográfico, según
los factores de riesgo que más afectan la salud de los trabajadores y que frecuentemente se
presentan de manera interna y externa en el ámbito laboral, social y personal que sin percatarse
perjudican la salud de todos los trabajadores. Actualmente los riesgos psicosociales son uno de
los factores que más afectan a los trabajadores de cualquier sector lo que ha llevado a la creación
de instrumentos de medición y al control sobre cada entidad verificando el cumplimiento hacia
los trabajadores, estimando las soluciones más efectivas para la disminución de la presencia de
riesgos y contribuyendo a una vida sana para sus trabajadores y menos ausentismo para las
empresas. Claramente no solo depende de las empresas que los riesgos se minimicen, también
depende de cada empleado, ya que el autocuidado es fundamental tanto en el área laboral como
en la vida diaria y favorece la salud continuamente. En este documento se describe claramente el

problema a enfocar y los objetivos que se quieren alcanzar con el estudio, seguido de la justificación del por qué se pretende realizar el estudio de los riesgos a través de teorías de aplicación de los cuestionarios. De esa manera se delimita el problema donde se da a conocer el lugar y tiempo que se requiere para realizar los temarios y el análisis. Por otra parte, nos da a conocer acerca de la historia de los riesgos psicosociales para entender los conceptos que han surgido con el tiempo y que han sido trascendentales al pasar los años, lo que ha generado que las empresas estén actualizadas en el tema y de los instrumentos que pueden ser útiles para evaluar, igualmente el beneficio de tener empleados con mayor rendimiento, y libre de contraer enfermedades. La legislación es un tema primordial que se debe comprender antes de desarrollar cualquier proyecto de investigación para evitar el incumplimiento de alguna norma que evidencie la ejecución del control de los riesgos psicosociales. Además, contar con fuentes principales de información, para los cuestionarios de la Batería y finalmente obtener los resultados que puedan determinar el riesgo psicosocial más alto y así estableciendo los mejores consejos para un ambiente laboral favorable. La primera encuesta nacional sobre condiciones de salud y trabajo, resalto la elación entre los factores de riesgo psicosocial y los accidentes de trabajo prevaleciendo sobre otros factores como el ergonómico, factores como: la atención al público y la monotonía de las tareas desarrolladas se encuentra en los primeros lugares de la encuesta, también se identifican otros aspectos como: la falta de claridad en las funciones y responsabilidades, la falta de claridad en las indicaciones de las labores y el acoso laboral con prevalencia en el sentido superior a subalterno. (Escobar 2011)

Son entonces diferentes aspectos los que se deben considerar para abordar la integración de los factores de riesgo psicosocial y la gestión de los comités de convivencia laboral, partiendo desde

la identificación del tamaño de la empresa y su capacidad a nivel financiero, la formulación de una estrategia desde la gestión humana que asegure la competencia apropiada de los responsables de dicha gestión, la identificación de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral y la propuesta de medidas de control, el acompañamiento y orientación de entidades u autoridades en salud y seguridad, aspectos que se tratarán más adelante.

Factores Psicosociales, Autoeficacia Percibida Y Engagement En People Contact S.A.S.

En este proyecto de investigación de la Universidad De Manizales, elaborado por Lorena Gaviria, Claudia Cortes, Natalia Delgado en el año 2017, se establecieron planes de intervención que a su vez fortalecieron los sistemas de vigilancia y mejoraron la calidad de vida de los colaboradores, con acciones de mitigación y prevención del daño, utilizando la medición de los cuestionarios de la batería de riesgo psicosocial del ministerio de protección social la cual mide factores intralaborales, extra laborales y externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas de cada colaborador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias influyen en la salud y el desempeño de los colaboradores, así mismo se aplicaron las encuestas de engagement y autoeficacia a una muestra de total de 114 trabajadores de diferentes cargos como Jefes, coordinadores, supervisores, cargos profesionales, auxiliares y asesores.

Aplicaron un cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaborales, cuestionario de Utrecht Work Engagement Scale - UWES, cuestionario de Escala de Autoeficacia, Ficha de Datos Generales (información socio-demográfica e información ocupacional del trabajador) y el Consentimiento informado de acuerdo a ley 1090 de 2006, el cual fue firmado por los colaboradores durante la socialización de la aplicación del instrumento. Las tres variables que se

midieron fueron: Vigor, Dedicación y Absorción, este instrumento lo conforman 17 preguntas, las cuales pueden responderse mediante una escala tipo Likert que va desde 0 hasta 6, siendo 0 nunca, 1 pocas veces al año, 2 una vez al mes o menos, 3 pocas veces al mes, 4 una vez por semana, 5 pocas veces por semana y 6 todos los días.

Por otro lado, la variable Autoeficacia Percibida se midió por medio de la Escala de Autoeficacia General (EAG), la cual está conformada por 10 reactivos que pueden responderse mediante una escala tipo Likert que va desde 0 a 3, siendo 0 incorrecto, 1 apenas cierto, 2 más bien cierto y 3 cierto.

El resultado de los cuestionarios se evidencia que los trabajadores están enfrentados a presiones y exigencias en su vida laboral, el poco tiempo la ejecución de sus tareas, las largas jornadas laborales, la competitividad, la inestabilidad laboral y una diversidad de factores que están experimentando y viviendo los trabajadores y que está produciendo en ellos graves consecuencias para su salud mental y bienestar. La novedad de este proyecto radica en la correlación de las variables de riesgo psicosocial con autoeficacia percibida y engagement porque en esta empresa solamente se habían realizados estudios de riesgo psicosocial, logrando una concentración más en las relaciones entre los riesgos, como una medida no preventiva, sino integradora del factor humano y la propia percepción de la eficacia que a su vez juega el papel de potenciador y se convierte fácilmente en una estrategia de afrontamiento ante el riesgo psicosocial. («Escuela Colombiana de Carreras Industriales. Biblioteca», s. f.)

Se presentan los planteamientos y resultados de investigaciones realizadas sobre el acoso laboral en algunas organizaciones públicas en Colombia. El acoso laboral o acoso moral en el trabajo, se conoce con el término de mobbing, este se refiere a asediar, acosar o acorralar en grupo; acción

de uno o varios hostigadores que produce sentimientos ansiedad y frustración frente a situaciones tales como: relación con pares laborales, relación con superiores, temor a manifestar sentimientos.

Maltrato: incluye actos o hechos de violencia que vulnera la integridad física y/o emocional, la libertad física y/o sexual, y los bienes del trabajador, así como una comunicación inadecuada que afecte su integridad, autoestima y/o sus derechos a la intimidad y al buen nombre.

Persecución: situaciones en las cuales se acosa o acorrjala al empleado, con el fin de generar en este la sensación de agobio, descalificación, y sentimiento de persecución, que con lleven a que este renuncie, por la alta carga de afectación emocional.

Discriminación laboral: Hace referencia a la distinción que se hace por parte de alguno de sus jefes o compañeros de trabajo a un empleado, por razón de su origen, edad, raza, género, credo religioso, etc.

Entorpecimiento: acto que tiene como finalidad bloquear o demorar las actividades propias de un empleado, con acciones como: la ocultación, extravió o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor que el trabajador fue contratado.

Inequidad laboral: Acciones que sobrecargan laboralmente al trabajador de forma desequilibrada en relación con sus pares.

Desprotección laboral: Conducta que pone en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o la asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el empleado

El acoso laboral se puede entender como una situación en el trabajo en la que una persona se encuentra expuesta a actos o hechos en contra de su dignidad, de algunos estudios: Evolución

Jurídica Del Acoso Laboral En España Y Colombia. Estudio formas y consecuencias del acoso¹⁵ laboral. Criticas y perspectiva de la Ley 1010 de 2006 una aproximación desde la definición jurídica y psicológica del acoso laboral, estudio realizado año 2011. Acoso laboral en la función pública, Procuraduría General de la Nación 2007.

De los anteriores estudios se puede concluir que los primeros estudios sobre el acoso laboral son de la década de los ochenta. Sobre el particular, Heinz Leymann, sostuvo que acoso laboral es “una situación en la que una persona o en algunas ocasiones un grupo de personas, ejercen una violencia psicológica extrema de forma recurrente (una o más veces por semana) y durante un tiempo extenso (aproximadamente unos seis meses) sobre otra trabajador o trabajadores en el lugar de trabajo con el objetivo de dañar los mecanismos de comunicación del afectado, atacar su reputación, estropear el desarrollo normal de sus actividades buscando que el afectado deje el lugar de trabajo”

5.1.3 Riesgo psicosocial en equipo Once Caldas

En este proyecto de grado elaborado por Sonia Serna, Angélica Granda en el año 2017, de la Universidad Libre Seccional Pereira Tuvieron en cuenta los puntajes de las dimensiones de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social, se presentaron los resultados consolidados de veintidós (22) futbolista profesionales del ONCE CALDAS S.A, a quienes se les aplico la batería y se clasifico su nivel de riesgo de acuerdo a la forma (A), la cual aplica para jefes con cargos de dirección o jefatura; y la forma (B), el cual aplico para operarios, asistentes o técnicos que no tengan a cargo personal.

Para la clasificación se tuvo en cuenta como categorías referencia los niveles de sin riesgo, riesgo bajo, medio, alto y muy alto. De acuerdo a lo anterior se concluyó lo siguiente: 16

De los empleados a quienes se les aplicó el cuestionario forma A y B, se obtuvo que para la evaluación de riesgo intra-laboral, el 56% de la población se encuentra en un nivel de riesgo alto, mientras el 44% restante indica riesgo bajo. Frente a la evaluación de factores extra-laborales, se encontró que específicamente a Dimensiones llamada Tiempo Fuera del Trabajo e influencia del entorno extra-laboral sobre el trabajo, las cuales puntúan en Riesgo bajo. Evidenciaron varias cosas: El tiempo que las personas dedican a realizar actividades diferentes a laborar como compartir con sus seres queridos o amigos es adecuado y las situaciones de índole personal no afectan las relaciones con otras personas en el trabajo. Con respecto a la evaluación del Estrés, la presentación de síntomas es indicativa de una respuesta de estrés muy altas. Los síntomas más frecuentes y críticos requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Además, es muy importante identificar los riesgos psicosociales intra y extra-laboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados. Por lo anterior se infiere la necesidad de poder establecer estrategias de intervención relacionadas con el abordaje de las variables que pueden estar incidiendo en el riesgo psicosocial de los futbolistas profesionales evaluados. En este sentido para poder establecer las variables que pueden estar incidiendo en los factores de riesgos psicosocial y establecer recomendaciones, a continuación, se destacan las variables que obtuvieron puntajes de riesgo significativos en la evaluación intralaboral:

Con respecto al dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, se encontró que más del 50% de las personas evaluadas se encuentra en nivel de riesgo bajo y sin riesgo. Concluyendo que la gestión que realiza el jefe es adecuada en la planificación, la asignación de trabajo, o la

solución de problemas y existe la percepción de favorecer la retroalimentación al trabajador 17 para su mejoramiento con respecto a las funciones desempeñadas. En el dominio control sobre el trabajo se evidencio que más del 68% se encuentra entre riesgo muy alto, riesgo alto y riesgo medio. En este dominio las variables que obtuvieron puntajes significativos de riesgo de más del 50%, fueron: control y autonomía en el trabajo, y participación y manejo del cambio ; es decir algunos trabajadores perciben que el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido y autonomía sobre la cantidad; algunos trabajadores sienten que carecen de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio y en el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador. Para el dominio Demandas del trabajo, más del 79% de la población obtuvo un puntaje de nivel de riesgo entre muy alto, alto y medio. En este dominio las variables que obtuvieron puntajes significativos de riesgo fueron: influencia del trabajo sobre el entorno extra-laboral y jornada de trabajo, carga mental y exigencias de responsabilidad del cargo. A nivel general estos indicadores de riesgo para este dominio pueden indicar que el tiempo que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto, se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (trabajo bajo presión de tiempo), existen límites en número y duración las pausas o en ocasiones se requiere trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados. De igual forma algunos trabajadores perciben se trabaja con jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante los días previstos para el descanso. Estas demandas de tiempo y esfuerzo pueden estar afectando negativamente la vida personal y familiar de algunos trabajadores.

En el dominio Recompensas más del 50% de la población obtuvo un puntaje de nivel de riesgo¹⁸ medio y bajo, lo cual puede indicar que los trabajadores se sienten a gusto con la retribución que reciben de la empresa (esta puede ser de tipo económico, psicológico, satisfacción e identificación por reconocimiento de su trabajo); entre otros. En este dominio las variables que obtuvieron puntajes significativos de riesgo, fueron por trabajo que realiza; es decir en algunos trabajadores se sienten orgullosos y tienen una percepción de estabilidad laboral, manifiestan sentimiento de autorrealización por el trabajo que realizan.

Se encontraron riesgos INTRALABORALES ALTOS, MEDIOS y BAJOS. Las condiciones intra-laborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

Los riesgos extralaborales se encontraron en su mayoría calificados como medios, bajos y sin riesgo. Comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo.

Referente a los factores de riesgo psicosociales intra-laborales, es necesario retomar todos los aspectos tenidos en cuenta en la Resolución 2646 de 2008. Estos factores no solo van direccionados al acoso laboral; por lo tanto, la gestión organizacional y las estrategias que se planean y ejecutan a nivel empresarial deben gestionar el bienestar de los trabajadores dentro de la empresa, evitando así la aparición de respuestas físicas y mentales que generen ausentismo, incapacidades y enfermedades laborales que afecten tanto el rendimiento del empleado como la rentabilidad de la empresa. (Ramírez & Ramírez, s. f.)

5.1.4 Riesgo psicosocial en empresa Química-Industrial

El siguiente estudio de grado de la Universidad de Chile elaborado por José Llambías Gallardo en el año 2016, explora una asociación entre la percepción de riesgos psicosociales laborales y el ausentismo en 2 grupos de trabajadores, un grupo que realiza su trabajo en jornada ordinaria diurna y el otro grupo en turnos rotativos (incluido el trabajo nocturno), en una empresa del rubro químico industrial en la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Se plantearon 2 hipótesis de investigación:

1. Los trabajadores expuestos a sistemas de turnos rotativos perciben un mayor nivel de riesgo psicosocial en el trabajo que aquellos que laboran en jornada ordinaria diurna.
2. Los trabajadores que perciben mayores niveles de riesgo psicosocial presentan mayores niveles de ausentismo laboral.

Para ello aplicaron la encuesta denominada SUSESO ISTAS-21, validada para Chile por Alvarado y cols. La cual contiene 91 preguntas y explora la percepción de riesgo psicosocial de los trabajadores en 5 dimensiones: exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo, compensaciones y la doble presencia. Además, solicitaron que los trabajadores contestaran acerca de la edad, la antigüedad en la empresa y el número de días de ausencia por enfermedad en los 12 meses anteriores a la fecha de la aplicación del instrumento (no se consideraron los días por licencia maternal o enfermedad grave de hijo menor de un año). El universo muestral estuvo constituido por todos los trabajadores de la planta productiva, 207 en total. El 17, 9% trabajadores laboran en jornada ordinaria diurna y el 82,1% restante lo hace en jornada de turno rotativo. La encuesta fue respondida por el 85,99% del total. Respecto de la percepción de riesgo psicosocial, los puntajes

obtenidos en cada dimensión fueron clasificados en las categorías de alto, medio o bajo según 20 el patrón estandarizado para la población trabajadora en Chile (24). Para la variable ausentismo se consideró como una variable continua, es decir el número de días (la unidad), el promedio de toda la muestra fue de 7,3 días. La edad promedio de los participantes fue 44,5 años y el promedio de antigüedad en la empresa 15,1 años.

El análisis estadístico se realizó en varias etapas, desde una etapa descriptiva general de las variables, hasta un análisis multivariado usando los métodos más adecuados para ello.

Los resultados respecto de la primera hipótesis, para las dimensiones de trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo y compensaciones, de acuerdo con el Odds Ratio existe una tendencia a apoyar su demostración, pero el Valor p no es estadísticamente significativo en ninguna de las 3 dimensiones. Para las dimensiones exigencias psicológicas y doble presencia el Odds Ratio presenta una tendencia opuesta a la hipótesis, incluso para la dimensión exigencias psicológicas la diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa con Valor $p < 0,001$, lo cual puede ser interpretado como que los trabajadores que laboran en jornada ordinaria diurna perciben un mayor nivel de riesgo psicosocial que los trabajadores de jornada de turno rotativo. Respecto de la segunda hipótesis, los datos fueron analizados de acuerdo a la Regresión de Poisson, y muestran que esta se cumple para las dimensiones exigencias psicológicas (IRR: 1,27), compensaciones (IRR: 1,22) y doble presencia (IRR: 1,20), todas con un Valor $p < 0,001$, lo cual es estadísticamente significativo. Es decir, el grupo de trabajadores que percibe un alto nivel de riesgo en estas dimensiones presenta un mayor ausentismo. Esta hipótesis no se cumple para las dimensiones trabajo activo y desarrollo de habilidades y apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.

5.2.1 Batería de Riesgo Psicosocial. Liderazgo y Relaciones

El ministerio de la protección social en colaboración con la universidad Javeriana y con la participación de un equipo multidisciplinar entre los que se encuentran psicólogos, profesionales de higiene y salud ocupacional y estadísticos desarrollaron la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, con esta herramienta se pretende identificar los factores psicosociales que pueden considerarse en riesgo dentro del entorno laboral, la Batería surge de los resultados de la Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo realizada en 2007 donde se evidencio una relación de la accidentalidad laboral con factores psicosociales entre los que sobresale el estrés.

La Resolución 2646 de 2008 define los factores psicosociales como “... aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”.

Las condiciones intralaborales son aquellas características de la organización del trabajo que pueden influir en la salud del individuo. Este constructo a su vez se compone de cuatro Dominios: Demandas del trabajo, Control sobre el trabajo, Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y Recompensa; a su vez, los dominios están compuestos de Dimensiones, para el Dominio Liderazgo y Relaciones tenemos las siguientes dimensiones: Características de Liderazgo, Relaciones sociales en el trabajo, Retroalimentación del desempeño y relación con los colaboradores.

Entonces es necesario comprender que es el Liderazgo y que son las Relaciones Sociales, la 22

guía de la Batería indica: “el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión”.

Las Características de Liderazgo hacen referencia a los atributos que debe poseer un líder de un equipo de trabajo:

- Planificación y asignación de trabajo,
- Consecución de resultados,
- Resolución de conflictos,
- Participación,
- Motivación,
- Interacción y Comunicación

En cuanto a las Relaciones Sociales se indica que son las interacciones entre las personas y se presentan cinco tipos de interacciones:

- Establecer contacto con otros individuos durante el desarrollo de la actividad
- Las características y calidad de las interacciones entre los compañeros
- El apoyo social que se recibe de compañeros
- La colaboración entre los individuos para lograr un objetivo común

- La cohesión, entendida como una fuerza integradora

Otra dimensión es la Relación con los colaboradores, es decir la percepción del líder frente a sus subordinados, en la que se consideran los siguientes atributos:

- Consecución de resultados
- Resolución de conflictos
- Participación
- Comunicación

Cuando los atributos o características mencionadas para cada dimensión no se gestionan adecuadamente pueden constituir un factor de riesgo, entonces, mediante la aplicación del Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (formas A y B) se tendrá un panorama de los riesgos predominantes en una organización, esta valoración debe ser realizada por un personal competente debidamente acreditado según lo exige la Resolución 2646 de 2008 “psicólogo con posgrado en salud ocupacional, con licencia vigente de prestación de servicios en psicología ocupacional”; como resultados de la valoración existen cinco niveles de Riesgo que pueden evidenciarse: Sin riesgo o despreciable, Riesgo Bajo, Riesgo Medio, Riesgo Alto y Riesgo Muy Alto.

De igual forma la Resolución 2646 de 2008 también presenta disposiciones frente a la reserva y consentimiento de la información “los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información sólo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus

usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad” ... La información de estadísticas 24
generales de los resultados de la evaluación podrá ser presentada al interior de la empresa por el
psicólogo evaluador, quien debe garantizar la confidencialidad de información individual
aportada por los trabajadores.

De acuerdo a la guía de la Batería (Minsalud, 2010) los resultados obtenidos podrán tener los
siguientes usos:

- Identificación y evaluación periódica de los factores de riesgo psicosocial intra y
extralaboral, con el fin de dar cumplimiento al Capítulo II de la Resolución 2646 de 2008.
- Vigilancia epidemiológica de los factores de riesgo psicosocial.
- Análisis psicosocial en procesos de determinación de origen de enfermedades
presumiblemente derivadas del estrés.
- Análisis psicosocial en procesos de reubicación laboral.
- Diseño, implementación y evaluación de medidas de intervención de factores
psicosociales.
- Diseño e implementación de acciones de promoción, prevención y mejoramiento de las
condiciones de salud de los trabajadores.

La intervención de los factores psicosociales puede hacerse desde dos enfoques: a) el control de los factores de riesgo y b) el fortalecimiento de los factores protectores. Sin embargo, es también viable hacer intervención en los individuos a través del desarrollo de formas de afrontamiento que contribuyen a transformar las percepciones y las reacciones frente a las condiciones psicosociales.

Una de las más importante tendencias en la intervención psicosocial está enmarcada en los desarrollos de la psicología positiva, que centra el cuidado de la salud de las personas y de la misma organización a través del impulso de las fortalezas de cada uno, marco en el cual la salud psicosocial se convierte en un valor organizacional.

Varias de las acciones de intervención que se plantean en los protocolos están concebidos con el enfoque de factores psicosociales protectores, sin embargo todas las propuestas ofrecen la versatilidad de ser utilizadas para atender una condición de riesgo, o para fortalecer los aspectos psicosociales positivos.

Finalmente, la intervención puede también orientarse a la salud y por esta razón el enfoque contempla acciones o estrategias tanto de promoción de la salud como de prevención y actuación frente a la enfermedad.



Fuente: Mintrabajo. Guía Técnica General. Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales.

La intervención primaria de los factores de riesgo psicosocial se concentra en intervenir el factor de riesgo mismo, mientras que la intervención secundaria se focaliza en acciones sobre los individuos para dotarlos de herramientas o estrategias que les faciliten el manejo de los factores de riesgo.

Las acciones o estrategias de prevención primaria en salud se orientan a disminuir la incidencia de una enfermedad o un efecto indeseado, en tal sentido se entienden como “medidas orientadas a evitar la aparición de una enfermedad o trastorno de salud, mediante el control de los agentes causales y factores de riesgo” (OMS, 1998).

Las acciones o estrategias de prevención secundaria en salud se orientan a disminuir la prevalencia de una enfermedad, reduciendo su evolución y duración e incluyen la vigilancia de la salud y la intervención sobre el desarrollo de los efectos adversos.

La prevención terciaria en salud pretende disminuir la prevalencia de las incapacidades

27

crónicas, reduciendo las limitaciones funcionales que provocan las enfermedades, por tanto comprenden acciones de rehabilitación y reinserción al trabajo y a la sociedad. (*Guía técnica general factor psicosocial.pdf*, s. f.)

5.2.3 Personalidad y Afrontamiento

La guía de la Batería en sus anexos 1 y 2 presenta información y orientaciones frente a la evaluación de la personalidad del individuo y los estilos de afrontamiento frente a determinadas situaciones.

Las características de un individuo que lo llevan a comportarse de una manera u otra, es influenciada por sus experiencias y por el ambiente con el que interactúa; aunque todos los individuos son diferentes se pueden determinar patrones comunes de personalidad que se diferencian según los grados de intensidad en los rasgos o atributos del individuo, una definición generalmente aceptada por los expertos para el concepto de personalidad es:

“Conjunto de características psicológicas del individuo que determinan su comportamiento habitual con los otros y que le confieren un estilo particular en sus formas de sentir, pensar, comportarse, enfrentar los conflictos, defenderse de las situaciones angustiantes y verse a sí mismo; dentro de un marco biológico de aprendizaje, dinámico y social, pero constituido en la adultez, como un sistema permanente de rasgos de difícil modificación. (Millon, 1998)”

Con el propósito de establecer y estandarizar patrones de personalidad se han realizado diferentes estudios que ofrecen pruebas psicométricas confiables y validadas, existen diversas pruebas cuya complejidad puede depender de lo extenso del test o del nivel de educación

requerido del participante para responder. Los Test relacionados son: Cuestionario 16PF e 28

Inventario Multifacético de la Personalidad de Minnesota – MMPI,

Por otra parte, en la forma que un individuo responde a las condiciones y/o situaciones del entorno tiene gran impacto frente a su salud emocional asociado más específicamente al estrés, la reacción se da por dos tipos de valoraciones cognitivas, la primera se conoce como valoración primaria y consiste en cómo se evalúan las consecuencias de la situación en términos de amenaza, desafío, pérdida y beneficio, la segunda es la valoración secundaria en la que el individuo establece las acciones para afrontar la situación según sus habilidades (Lazarus y Folkman, 1984).

Según Minsalud, (2010) la definición más aceptada para Afrontamiento es la generada por Lazarus y Folkman, 1984 “Esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo”

De igual forma cita a Fernández-Abascal, 1997 en cuánto a estilos de afrontamiento “Los estilos de afrontamiento se refieren a predisposiciones personales para hacer frente a las situaciones y son los responsables de las preferencias individuales en el uso de unos u otros tipos de estrategia de afrontamiento, así como de su estabilidad temporal y situacional. Por otro lado, las estrategias de afrontamiento son los procesos concretos que se utilizan en cada contexto y pueden ser altamente cambiantes dependiendo de las condiciones desencadenantes”

Al igual que las pruebas de personalidad, existen diversas pruebas para determinar las formas de afrontamiento de los individuos como la Escala de Estrategias de Coping (EEC).

5.2.4 Teoría de la Tipología R.I.A.S.E.C

29

Esta teoría consiste en la identificación del individuo según seis tipos de denominaciones: Realista (R), Investigador (I), Artístico (A), Social (S) y Convencional (C) que se manifiestan en una persona según sus aptitudes vocacionales, según Holland autor de la teoría, las personas condicionan el ambiente según su personalidad y el dominio de la misma frente a otras personalidades, es así que una persona Realista dominante moldeara el ambiente tornándolo realista, de esta forma en una empresa podría identificarse el ambiente predominante según el número de personalidades de acuerdo a esta clasificación, la personalidad que tenga mayor participación en la población será la que propicie el ambiente al interior. Fernández Eire, Lopez Antonio 2006

El desempeño, estabilidad y satisfacción del individuo dentro de un entorno ocupacional, depende de la personalidad y del ambiente en el que se desarrolla y las interacciones entre estos dos factores, es decir un individuo estará más complacido al interactuar en un ambiente homogéneo a su personalidad dada la relación congruencia/satisfacción.

5.2.5 Autoconocimiento

La posibilidad de ser consistente emana de la autenticidad. Esto implica escuchar la voz que nos indica cuál es el rumbo que necesitamos seguir y cuál es la manera de recorrer el camino de la vida, sintiéndonos plenos y felices. Escuchar y seguir la voz interior de nuestro auténtico ser, nos entrega las mejores oportunidades para florecer y encontrar el sentido en lo que hacemos. Desde esta plataforma vital, emerge el potencial de liderazgo.

Rafael Echeverría, uno de los máximos exponentes mundiales del coaching ontológico, señala ³⁰ que somos arrojados a la vida como a un tren en marcha. De dónde venía ese tren; en qué momento histórico lo alcancé; junto a qué pasajeros ocupé mi lugar, son elementos constitutivos de mí ser actual. Reconocer cuáles eran las emociones predominantes del hábitat que me recibió al nacer; qué expectativas había de mi llegada; qué sueños o dolores me albergaron en mis primeros meses y años de vida; son todos aspectos clave de cada uno de nosotros, y en algún grado, explican lo que profundamente nos mueve en la vida.

Acciones concretas del autoconocimiento. Además de hurgar en nuestras propias historias buscando aquello que realmente nos mueve en la vida, base de un liderazgo auténtico e inspirador– el autoconocimiento implica acciones concretas.

Conciencia emocional: Significa darse cuenta de qué emociones me “visitan” más recurrentemente; cómo reacciono desde cada una de ellas; qué impacto género en otros con mis acciones y qué narrativas o pensamientos míos alimentan esas emociones recurrentes. El tomar conciencia de mis estados emocionales es, en sí mismo, una poderosa fuente de regulación emocional, lo que a su vez impacta poderosamente sobre las relaciones que establezco en mi ambiente laboral.

Conciencia motivacional: Preguntarse sobre qué necesidades importantes mueven e impactan mi comportamiento laboral, y en qué grado me estoy haciendo cargo de satisfacerlas o no. Cuánto conozco mi cuerpo, como la necesidad de descanso, de nutrición o de ejercicio físico. Y en el plano psicológico, identificar qué situaciones me proporcionan bienestar, disfrute y por lo mismo, me energizan. Desde este autoconocimiento, es posible diseñar experiencias que nos provean bienestar físico y psicológico, cuyo valor sobre el desempeño laboral es evidente.

Conciencia de mis puntos ciegos: Todos tenemos aspectos de nosotros mismos que no vemos, 31 pero que los demás sí; son los llamados puntos ciegos. Una buena manera de conocerme en estos aspectos es solicitar retroalimentación, es decir, pedirles a otros que nos muestren acciones o conductas que generen impacto negativo en los demás.

Conciencia valórica: Significa reconocer qué es aquello que más valoro en mi vida. Al tener conciencia de mis valores fundamentales, puedo ser más efectivo en armar experiencias, ambientes o relaciones que contengan los ingredientes que me hacen sentir pleno, porque calzan con lo que me resulta esencial. («Autoconocimiento: El primer paso hacia un liderazgo auténtico | Pensamiento Estratégico», s. f.)

5.2.6 Competencias y Talento

Martínez Oropesa, C., & Cremades, L. V. El liderazgo y su influencia en la seguridad. Una revisión de la literatura revela la importancia del liderazgo para la gestión eficaz de la seguridad. Los gerentes deben ser capaces de llevar la gestión de la seguridad de forma proactiva. El liderazgo puede mejorar el desempeño de la seguridad mediante la articulación estratégica de la misión con nuevos y más competitivos escenarios de la empresa, la motivación de su equipo de trabajo a pensar de forma autónoma en las mejores formas de impulsar la seguridad, y potenciar la participación en las actividades de seguridad. El liderazgo en seguridad es considerado como el proceso de interacción entre los líderes y seguidores, a través del cual los líderes pueden ejercer su influencia en los seguidores para gestionar el cumplimiento de metas de seguridad, bajo las circunstancias de la organización y los factores individuales (Wu, 2005).

El liderazgo es capaz de afectar la actitud hacia la seguridad y la cultura de seguridad de los miembros de su equipo (Flin & Yule, 2004). En algunas publicaciones se afirma que el liderazgo y el clima de seguridad son dos importantes factores para predecir un buen rendimiento de seguridad y que este último cumple un papel mediador en la relación entre liderazgo y desempeño de seguridad (Wu, Liu & Lu, 2007).

En otros estudios se ha comprobado que los gerentes y supervisores que apoyan las actividades de seguridad, logran efectos tanto directos como indirectos sobre la cultura de la organización (Zohar, 2002a). De igual forma se ha demostrado que el estilo de liderazgo posee un impacto significativo con relación a la participación en la seguridad, y los líderes pueden fomentar la participación en la seguridad mediante una combinación de influencias tácticas (Clarke & Ward, 2006). En contraste con el cambio de los comportamientos, cambiar la cultura con enfoque hacia la seguridad, es más un proceso vertical que se desarrolla desde el nivel gerencial a la base operativa de la compañía. Por consiguiente, la atención se centra en la comprensión cabal del cambio sustentado en nuevos principios, valores y creencias fundamentales de la organización, y trabajando además en importantes modificaciones de las políticas y programas en general, así como la concurrencia de las actividades de gestión que permitan atender las nuevas prioridades, financiamiento e iniciativas, y cambiar las formas de hacer las cosas dentro de la organización. Aquellos que abogan por enfoques basados en cultura de la seguridad sostienen que para que existan mejoras significativas y duraderas en materia de seguridad, la cultura de la organización necesita ser entendida e incluso modificada. Hay por lo menos tres factores que impulsan el actual interés en la cultura de seguridad, uno de estos factores es el argumento de que la seguridad, como la mayoría de las demás funciones de la empresa, está compuesta e influenciada

por las decisiones y comportamientos de los que manejan el liderazgo en la organización (Hale³³ & Hovden, 1998). Una segunda razón implica el reconocimiento creciente de que hay límites a los beneficios de seguridad que se pueden lograr a través de medidas de ingeniería (Hale & Hovden, 1998 y Saari, 1992). En tercer lugar, una parte clave del atractivo de la cultura de la seguridad es la idea de que la evaluación de estos aspectos puede proporcionar los indicadores principales del nivel de seguridad de la organización y se puede utilizar como un marco para medir el desempeño en seguridad de la organización (Mearns & Flin, 1999). (Martínez Oropesa, 2015)

5.2.7 Manejo de conflictos

"Conflicto, tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente." (Sigmund Freud y Josef Breuer). Ellos son los primeros autores en utilizar el concepto, comentando que cuando existe la represión de un conflicto de forma parcial puede ocasionar ansiedad y probablemente una neurosis cuando se da a gran escala.

Los investigadores han discutidos distintos estilos de manejo de conflictos; dentro de los primeros están Blake y Mouton que manejaron 5 categorías y definieron el estilo de conflicto como un modo característico o habitual en cómo una persona maneja una disputa. El estilo puede verse también como una orientación hacia el conflicto o tácticas y estrategias de conflicto ya sea planeadas o surgidas en el momento. Los estilos considerados emanan de un esquema basado en la preocupación por uno mismo y la preocupación por los otros.

El primer estilo de conflicto es evitación. En este caso, a pesar de reconocer que existe un conflicto, la persona puede elegir retirarse psicológicamente o físicamente de la situación de conflicto, evitando así discutir o simplemente confrontar la situación. Si el conflicto es muy serio

o complejo, las conductas de evitación contribuyen a la frustración, negando los sentimientos del otro y generalmente agravando el problema. Más que eso, en un nivel práctico, en una situación organizacional donde las tareas interdependientes son comunes, una evitación a largo plazo no es una estrategia recomendable.

En el otro extremo tenemos forzamiento. Aquellos que emplean este estilo buscan la coerción en lugar de la persuasión o la colaboración. Ellos usan el asertividad, el dominio verbal, y la perseverancia. En donde todos fallan, ellos logran imponer su posición o su autoridad formal, ordenando a otros porque ellos simplemente están a cargo. Por ejemplo, un gerente con este estilo puede manipular la composición de un comité de tal manera que la solución que el prefiera surja como parte de un proceso democrático. Aunque este estilo puede ser efectivo en ciertas situaciones, como cuando se requiere acción rápida, usado repetidamente tiende a crear resentimiento y hostilidad.

El tercer estilo es acomodación. Esta aproximación permite superar diferencias, desacuerdos y generalmente hace que los conflictos no se hagan mayores. Aquellos en este estilo hacen a un lado sus propios intereses y aceptan los de los otros. Esto permite que se mantengan las relaciones interpersonales placenteras. Ocasionalmente se usa estratégicamente cuando alguien no acepta negativas con la esperanza de que la siguiente vez la otra persona sea la que ceda. Si la estrategia es efectiva o no depende de los términos en que la acomodación es entendida, así como de los estándares que gobiernen la acción del otro. Este es muy apropiado cuando la persona que escoge este estilo realmente percibe un asunto como trivial.

El cuarto estilo es el de compromiso que involucra la búsqueda de una posición intermedia y tratando de satisfacer, al menos parcialmente a ambas partes. Esta se considera justa y requiere

de un esfuerzo considerable y de una interacción que involucre persuasión y el escuchar a la 35
otra parte. La dificultad mayor de este estilo es que surge como algo oportuno, del momento. Si
este estilo es manejado constantemente, el individuo parecerá más interesado en resolver la
situación de conflicto que en encontrar una solución al problema.

Finalmente, y el estilo preferido en el contexto organizacional es el colaborativo. Este permite a
los que están en el conflicto enfrentarlo abierta y directamente, trabajando juntos y buscando así
una solución integrativa. La colaboración crece en base a un proceso de construcción de la
verdad. Este permite a todos expresarse asertivamente, mientras se refuerza el valor de escuchar
a los demás y buscar aproximarse al problema constructivamente haciendo un análisis de este. Se
busca exaltar la comunicación y las actitudes de cada una de las partes, teniendo mejores
resultados en ambientes organizacionales que fomentan el ser directos y el manejo del
empowerment haciendo que la persona ejercite sus habilidades de resolución de problemas y
toma de decisiones en un asunto significativo. («marco teorico.docx—Manejo de conflictos
Definiciones"Conflicto tensin que un individuo mantiene al estar sometido a dos o ms fuerzas
que se excluyen», s. f.)

5.3 Marco Legal

Los términos de búsqueda para la elaboración de este marco legal se establecieron al análisis del
contexto normativo de nuestro país fundamentado en lo siguiente: Constitución Política de
Colombia. En su artículo 56 plantea que al patrono de manera general le corresponde las
obligaciones de protección y seguridad de sus trabajadores. Artículo 57 en el numeral 2 plantea
lo siguiente: Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección

contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen

36

razonablemente la seguridad y la salud. Artículo 58 establece acciones de protección prevención y capacitación de los trabajadores cuando se encuentren expuestos a situaciones de riesgos, que sean nocivos para ellos, sus compañeros y la empresa.

5.3.1 Ley 1010 de 2006

Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. La norma define las modalidades de acoso laboral entre las que están: el Maltrato Laboral como un acto de violencia física o emocional tendiente a menoscabar la autoestima y dignidad de una de las partes en una relación laboral; la Persecución Laboral como una conducta reiterada y arbitraria que induzcan desmotivación laboral y la Discriminación Laboral se refiere al trato diferenciado por cuestiones raza, genero, credo entre otros que carece de razonabilidad desde el contexto laboral... Así mismo aclara las conductas que pueden considerarse o no como Acoso Laboral, las conductas que pueden ser agravantes o atenuantes. Las medidas preventivas y correctivas, el tratamiento sancionatorio, las garantías frente a retaliaciones y la temeridad de las quejas cuando carecen de fundamento en hechos o razonables.

5.3.2 Decreto 1477 de 2014

Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales. Esta norma hace una referencia a la definición de enfermedad laboral entendida como: “aquella que es contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el

trabajador se ha visto obligado a trabajar Artículo 4 Ley 1562 de 2012...” de igual forma 37

estable en su anexo técnico la Tabla de Enfermedades Laborales, establece también los criterios para la determinación de causalidad de las enfermedades y las prestaciones económicas y asistenciales en caso de Enfermedad Laboral. En lo que respecta a Riesgo Psicosocial el anexo técnico presenta la relación entre los agentes etiológicos (origen de la enfermedad), las ocupaciones y o industria y la enfermedad. Dentro de los agentes se relacionan los factores intralaborales que trata la Resolución 2646:2008 en ocupaciones como: enfermeros, conductores, vigilantes y otros cuyas demandas por horarios, desplazamientos o atención de público entre otros se pueden ver expuestos; con enfermedades como: depresión, ansiedad, hipertensión arterial, enfermedades cerebrovasculares y Ulcera entre otras que presenta el anexo.

5.3.3 Decreto 1072 de 2015

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Tiene por objeto compilar la normatividad del sector laboral en Colombia con aplicabilidad en actividades en el entorno de trabajo y las relaciones dadas entre personas jurídicas y naturales Artículo 2.1.1.1. Objeto y Artículo 2.1.1.2. Ámbito de Aplicación. En esta norma reglamentaria se establece que el empleador o contratante debe identificar los peligros a los que están expuestos sus trabajadores e incluye la evaluación de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo ante peligros de origen psicosocial entre otros, que le permitan establecer medidas de control.

Artículo 2.2.4.6.15. Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos.

Y en su Artículo 2.2.4.6.2. Definiciones. Define para Condiciones y medio ambiente de trabajo: Aquellos elementos, agentes o factores que tienen influencia significativa en la generación de

riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores... incluyendo La organización y ordenamiento de las labores, incluidos los factores ergonómicos o biomecánicos y psicosociales. 38

5.3.4 Resolución 2646 de 2008

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En los Artículos 6 a 8 de esta norma reglamentaria se definen los factores psicosociales al tiempo que los categoriza, esto comprende los factores Intra-laborales, Extra-laborales e Individuales presentes en el lugar de trabajo que deben ser identificados por el empleador para su evaluación priorización y control. La evaluación que se trata en el Artículo 9 indica el uso de instrumentos de evaluación validados en el país, además de información histórica de la organización como las condiciones de salud de los trabajadores, estadísticas de accidental y enfermedad laboral entre otras, de la información recolectada de las fases de identificación y evaluación se procede a su análisis y seguimiento y con esto a su intervención Artículos 10 y 11, que consiste en la aplicación de criterios mediante el acompañamiento y asistencia de la Administradora de Riesgos Profesionales y entre los que se encuentran el Programa de Vigilancia Epidemiológica de Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo y las medidas Preventivas y Correctivas de Acoso Laboral.

5.3.5 Resolución 652 de 2012

39

Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. La norma reglamentaria refiere la conformación y funcionamiento de un comité de convivencia laboral en entidades públicas y privadas en consideración de las disposiciones del Ministerio de Protección Social en cuanto a las responsabilidades para la identificación y control de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

De la misma manera presenta las competencias actitudinales y comportamentales base que deben tener los integrantes de dicho comité entre las que se resaltan: la imparcialidad y confidencialidad y habilidades como: comunicación asertiva y resolución de conflictos Artículo 3. Conformación.

Y establece como función principal de este comité el tratamiento a las quejas que puedan constituir acoso laboral, entendido como: “Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo, conforme lo establece la Ley 1010 de 2006. (...)”

5.3.6 Resolución 312 de 2019

La presente resolución tiene por objeto establecer los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para las personas naturales y jurídicas.

Según el tamaño y nivel de riesgo de la empresa, organiza las empresas en 3 grupos como se define a continuación: 40

- Empresas de menos de 10 trabajadores, clasificadas con riesgo I, II o III
- Empresas de 11 a 50 trabajadores, clasificadas con riesgo I, II o III
- Empresas de más de 50 trabajadores de cualquier nivel de riesgo, y empresas de riesgo IV y V

Igualmente refiere a los plazos de transición y aplicación del SG-SST con los estándares mínimos. Además, A partir de 2020, en el mes de diciembre las empresas deberán realizar las siguientes actividades:

- Realizar autoevaluación de acuerdo con los estándares mínimos aplicables
- Elaborar el plan de mejora con base en los resultados de la autoevaluación, y aprobar dentro del Plan Anual del SG-SST
- Formular el Plan Anual del SG-SST del año siguiente empezando cada 1° de enero

6.1.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio realizado fue una intervención de tipo mixta combinando variables cualitativas nominales asociadas a la personalidad de los individuos y las dimensiones del dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, y variables cuantitativas para el análisis de los resultados en función del número de trabajadores de la población objeto, determinando los niveles de riesgo y los tipos de personalidad en la empresa COINAT.

Respondiendo a la pregunta de investigación para conocer los estilos de liderazgos existentes y sus efectos en el clima organizacional. Las variables investigadas se describen a continuación en las siguientes tablas:

Ilustración 3 Variables de investigación - 1

ID Variable	Variabes de investigación	Definición	Descripción	Tipo de variable
1	Característica de liderazgo (1)	Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores. Estas características se convierten en fuente de riesgo cuando:	La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores. El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso.	Cualitativa Nominal
2	Relaciones sociales en el trabajo (1)	Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a: La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral. Las características y calidad de las interacciones entre compañeros. El apoyo social que se recibe de compañeros. El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común). La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración). Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:	En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas. Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones. Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz. Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo. El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.	Cualitativa Nominal

Fuente: Adaptado por autores de (Minsalud, 2010)

Ilustración 4 Variables de investigación - 2

ID Variable	Variables de investigación	Definición	Descripción	Tipo de variable
3	Retroalimentación del desempeño (1)	Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño. Este aspecto se convierte en fuente de riesgo cuando la retroalimentación es:	Inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador	Cualitativa Nominal
4	Relación con los colaboradores (Subordinados) (1)	Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura. Características que se convierten en fuente de riesgo cuando:	La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe. El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales.	Cualitativa Nominal

Fuente: Adaptado por autores de (Minsalud, 2010)

Ilustración 5 Variables de investigación - 3

ID Variable	Variables de investigación	Definición	Descripción	Tipo de variable
5	Personalidad (2)	"Según el modelo DISC existen cuatro tipos de personalidad: Dominante, Influyente, Estable y Consiente o Conciencizado. Cada una de ellas es muy diferente, y todos tenemos todas, pero hay una que predomina sobre el resto en nuestra vida cotidiana"	Personalidad Dominante: Son personas que les gusta el riesgo y tienen mucha iniciativa, pueden llegar a ser muy competitivos. La presencia del ego en sus vidas es fundamental. Personalidad Influyente: Son personas muy optimistas, extrovertidas y sociables. Transmiten la confianza que tienen en sí mismos al resto del grupo, y les encanta vivir experiencias. Se guían muchas veces por aspectos emocionales. Personalidad Estable: Son personas tranquilas y rutinarias, que se aferran a la seguridad. Buscan relaciones personales sanas y ambientes sin conflictos, son pacíficos. Les gusta escuchar a los demás y son leales. Personalidad Consiente o Conciencizado: Son personas muy perfeccionistas y precisas, que se sienten orgullosas de su trabajo. Su pensamiento es analítico y lógico, pero a la vez, miran las cosas desde un ámbito creativo. Son críticos y realistas, tranquilos y solitarios.	Cualitativa Nominal

Fuente: Adaptada por autores de (Clasico2.pdf, s. f.)

ID Variable	Variables de investigación	Definición	Descripción	Tipo de variable
6	Nivel de riesgo psicosocial	Se refiere al dato porcentual arrojado por los resultados de la aplicación de la batería psicosocial para el dominio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y sus dimensiones	La escala de resultados se da en cinco (5) niveles: Sin riesgo o riesgo despreciable, Riesgo bajo, Riesgo Medio, Riesgo alto, Riesgo muy alto.	Cuantitativa discreta
7	Tipos de personalidad	Se refiere al dato porcentual arrojado por los resultados de la aplicación del Test DISC v 2.0 que presenta información sobre los tipos de personalidades en la organización.	Presenta la proporción de la población según las dimensiones Dimensiones DISC, su intensidad y distribución de los patrones de personalidad.	Cuantitativa discreta

Fuente: Autores

6.1.2 Población y muestra

La población de estudio corresponde a trabajadores de la empresa COINAT que en su mayoría pertenecen al área operativa como técnicos de mantenimiento industrial. De los diecisiete (17) participantes cuatro (4) ejercen rol de líderes, dos (2) a nivel administrativo y dos (2) a nivel operativo, el restante son operativos subordinados.

Ilustración 7 Población Muestra

Sede	Participantes
Bogotá, D.C. (Bogotá D.C.)	6
Soacha (Cundinamarca)	11
TOTAL	17

Fuente: Informe de evaluación de riesgo psicosocial COINAT 2019

6.1.3 Criterios de inclusión y exclusión

44

Las encuestas se aplicaron a todo el personal indistintamente de su género, grado de escolaridad, edad o rol dentro de la organización y en consideración del tamaño de la empresa que permitió la aplicación al 100% de los trabajadores.

6.1.4 Fuentes información

La información para el estudio se obtuvo de fuentes primarias por medio de encuestas aplicadas a la población muestra del estudio, las encuestas son la batería de riesgo psicosocial aportada por el Ministerio de Trabajo y la Universidad Javeriana, así como el test DISC; ambos instrumentos son validados y normalmente aceptados.

La aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial fue realizada por un proveedor externo con la competencia requerida por la legislación colombiana para este propósito, los resultados son suministrados para el desarrollo de este proyecto con el consentimiento de la organización y sus colaboradores; el informe de evaluación de riesgo psicosocial de 2019 para COINAT.

6.1.5 Instrumentos de recolección de datos

Par este estudio se emplearon dos cuestionarios, uno es el Test de Personalidad DISC versión 2.0 y los cuestionarios de la Batería para la evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial.

El Test de Personalidad DISC es un instrumento que permite identificar el tipo de personalidad de un individuo y sirve para diferentes propósitos dentro de una organización, este modelo se clasifica cuatro estilos del comportamiento humano, Estilo Dominante, Influyente, Estable y Conciencizado, una persona puede comportarse según estos estilos con predominancia de uno o

varios de ellos, la identificación permite establecer estrategias en cuanto a la relación social, la toma de decisiones, las conductas y comportamientos.

Por otra parte, se aplicó la batería de Riesgo Psicosocial utilizando el cuestionario para factores intralaborales en sus formas A y B, el cuestionario para factores extralaborales y el cuestionario de estrés, los resultados obtenidos permiten identificar el nivel de riesgo presente en la organización para cada uno de los dominios evaluados.

6.1.6 Fases del estudio

La primera es la recolección de la información necesaria y suficiente por medio de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial y el Test de DISCK con el fin de encontrar los factores de riesgo psicosocial y los tipos de personalidad en la empresa. Esta fase se desarrolló de la siguiente manera:

- Aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial, realizada por un psicólogo con licencia ocupacional; previo al desarrollo de la encuesta se realizó sensibilización al personal participante sobre la confidencialidad de los resultados de la encuesta y conceptos básicos para la interpretación de la misma, luego se procedió a responder la encuesta.
- Informe de resultados de los Factores de Riesgo Psicosocial en COINAT SAS, el informe fue presentado por el proveedor contratado a la gerencia de la empresa, la empresa facilitó la información requerida para este proyecto con fines académicos.
- Aplicación Test DISC, este cuestionario se realizó pasada la encuesta de la batería para con la intención de no afectar la misma y causar algún tipo de sesgo, fue realizada por el

responsable de seguridad y salud en el trabajo, quien recibió instrucciones previas para 46
el desarrollo de esta, los participantes fueron los mismos de la batería.

- Reporte de los resultados de la prueba DISC a la gerencia

La segunda fase es la interpretación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, con ello el establecimiento de las temáticas requeridas para el programa de tratamiento en lo respecta al dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el trabajo, esta fase se compone de las siguientes actividades:

- Conocer los niveles de riesgo en las dimensiones del dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo y analizar cuál de estas requerían intervención.
- Formular el contenido a presentar para dar tratamiento en las diferentes dimensiones en consideración de los resultados obtenidos en la prueba de personalidad DISC.

La tercera fase consiste en la formulación de estrategias y elaboración del programa de intervención, aquí se recopila el contenido generado de la fase anterior y se programa de acuerdo a tópicos estratégicos planteados para minimizar los niveles de riesgo en el dominio en cuestión:

- Formulación de estrategias, esta actividad consiste en relacionar lo que se pretende lograr con actividad definida en el programa, a quien debe ir dirigida y quien debe realizarla para lograr una mayor eficacia.
- Elaboración del programa, consiste en la edición del documento o cronograma que presenta las diferentes actividades que facilitaran la minimización de los riesgos detectados en el dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo
- Presentación a la dirección de la empresa.

Tabla 1 Cronograma de Hitos del Proyecto

ID	Evento significativo	Fecha programada
1	Recolección de la información	
1.1	Aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial	Semana 4
1.2	Informe de resultados de los Factores de Riesgo Psicosocial	Semana 5
1.3	Aplicación Test de personalidad DISC	Semana 6
1.4	Reporte de los resultados del Test DISC	Semana 7
2	Interpretación y análisis de resultados	
2.1	Niveles de riesgo psicosocial	Semana 8
2.2	Tipos de personalidad	Semana 9
2.3	Formulación de contenido	Semana 10
3	Elaboración programa de intervención	
3.1	Formulación de estrategias	Semana 11
3.2	Elaboración del programa	Semana 12
3.3	Presentación	Semana 13

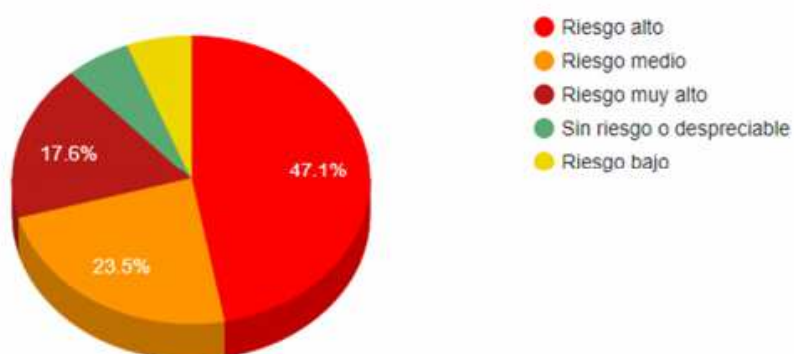
Fuente: Autores

7. Resultados de la investigación

Los siguientes son los niveles de riesgo arrojados por el informe para el Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo:

Ilustración 8 Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo COINAT

Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo - Evaluación de riesgo intralaboral



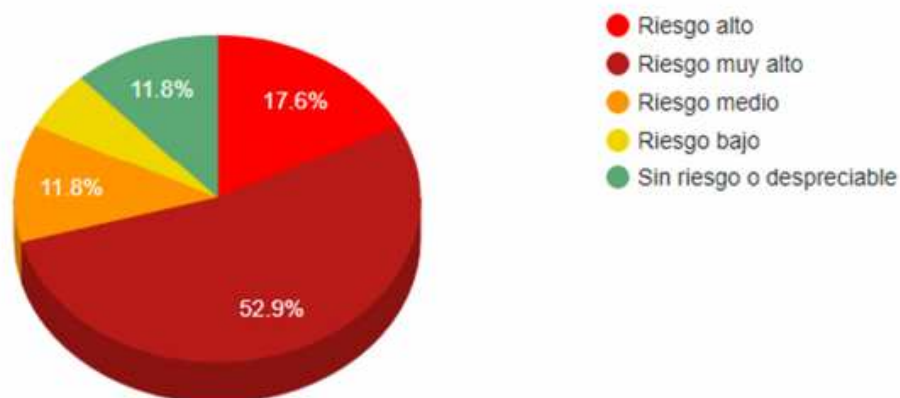
Fuente: Informe de evaluación de riesgo psicosocial COINAT 2019

Los resultados por dimensiones correspondientes a este dominio se presentan a continuación:

7.1 Características de Liderazgo

Son aquellas cualidades de un líder en relación con la planificación del trabajo, la consecución de resultados, la resolución de conflictos, la participación, la motivación, la interacción y comunicación con sus colaboradores.

Características del liderazgo - Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo - Evaluación de riesgo intralaboral



Fuente: Informe de evaluación de riesgo psicosocial COINAT 2019

7.2 Relación con los colaboradores

Consiste en las cualidades o atributos de la relación de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, la resolución de conflictos y la participación.

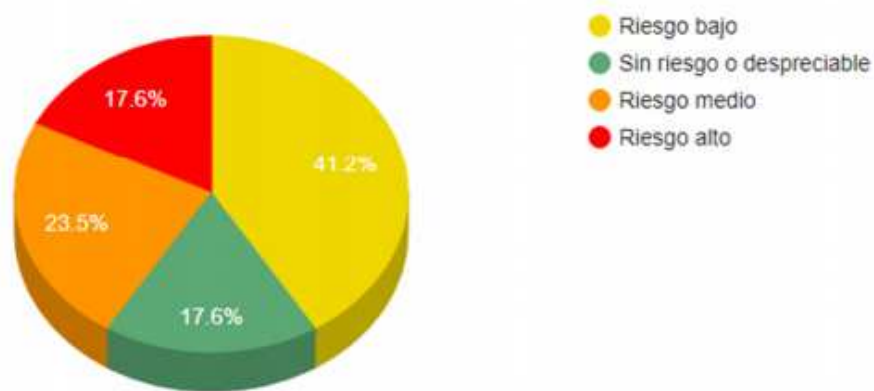
Para este criterio el informe no presenta información estadística de los resultados debido a que se protege la confidencialidad de la información.

El resultado de esta dimensión no se presenta, debido a que se tienen respuestas de menos de diez (10) empleados y esto podría violar la confidencialidad de los trabajadores.

Los resultados obtenidos para relaciones en el trabajo presentan un riesgo bajo, este hace referencia a los vínculos de comunicación y comportamientos que existen entre los individuos en el entorno laboral.

Ilustración 10 Relaciones sociales en el trabajo COINAT 2019

Relaciones sociales en el trabajo - Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo - Evaluación de riesgo intralaboral

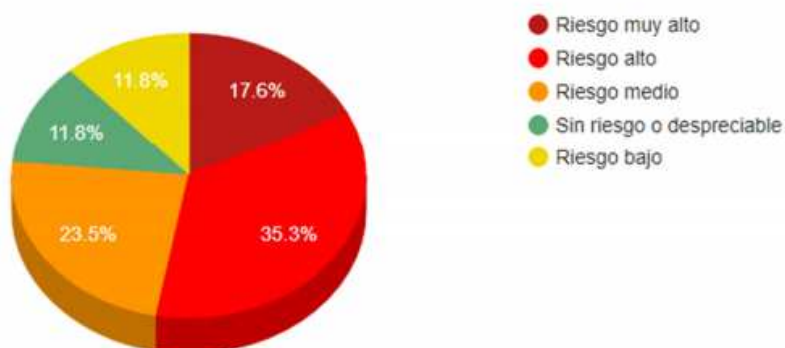


Fuente: Informe de evaluación de riesgo psicosocial COINAT 2019

7.4 Retroalimentación del Desempeño

Consiste en la información que un trabajador recibe sobre como realiza su trabajo, de forma que le permita identificar sus fortalezas y debilidades para que se emprendan acciones de mejora.

Retroalimentación del desempeño - Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo - Evaluación de riesgo intralaboral



Fuente: Informe de evaluación de riesgo psicosocial COINAT 2019

En consideración de lo anterior se observa para el Dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo que la empresa debe emprender acciones tendientes a disminuir los niveles de riesgo para cada Dimensión que conforma este Dominio.

La Dimensión más crítica es la de Características de Liderazgo con un nivel de riesgos Muy Alto presente en un 52,9 % de la población trabajadora de COINAT, lo que indica que se deben fortalecer competencias en sus líderes en cuanto a planificación, asignación de trabajo, solución de problemas, comunicación asertiva y apoyo social del líder a sus colaboradores.

7.5 Resultados DISC

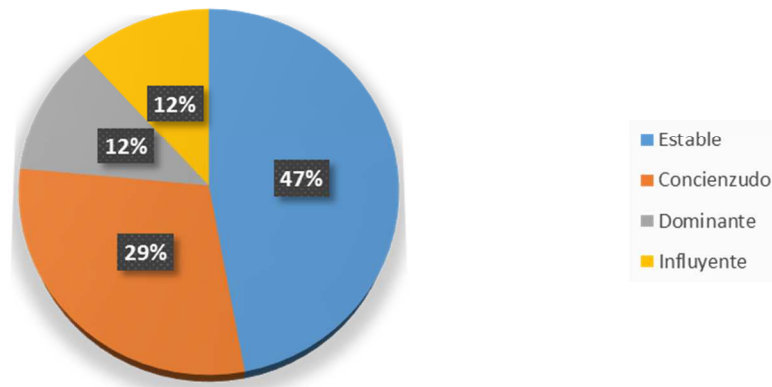
Seguidamente se pidió al personal responder EL TEST DISC v 2.0 que permite a la organización orientarse sobre el tipo de personalidad de cada individuo con el fin de establecer estrategias o mecanismos de comunicación que respondan a las aptitudes y necesidades propias de cada

persona, el cuestionario fue aplicado a la misma población que participo en la Bateria con el consentimiento de los participantes y la autorización de la dirección de la empresa. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

De acuerdo con la metodología DISC la personalidad es clasificada en cuatro constructos, en COINAT se idéntica que las personalidades predominantes son:

Ilustración 12 Distribución de Trabajadores por Personalidad DISC. COINAT

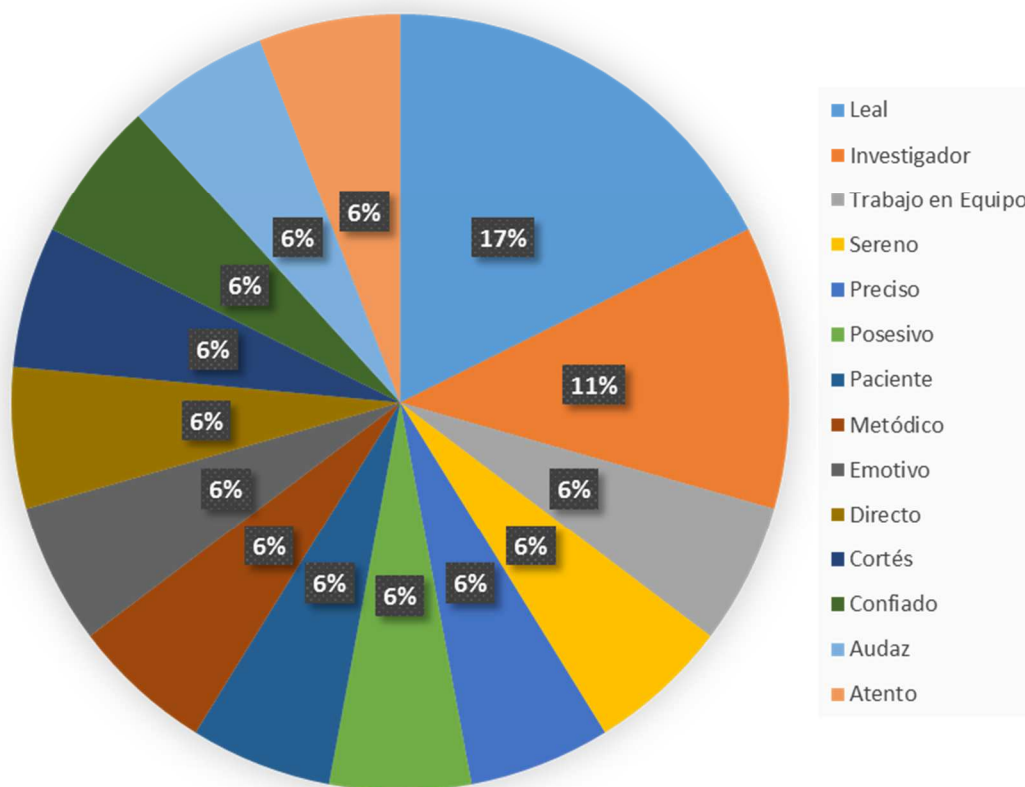
Distribución de Trabajadores por Tipo de Personalidad. COINAT



Fuente: Autores. Resultados DISC COINAT 2019

Al aplicar la metodología DISC v 2.0 se puede establecer el grado de intensidad para cada tipo de personalidad, las personas pueden trabajar en optimizar los grados de intensidad identificados.

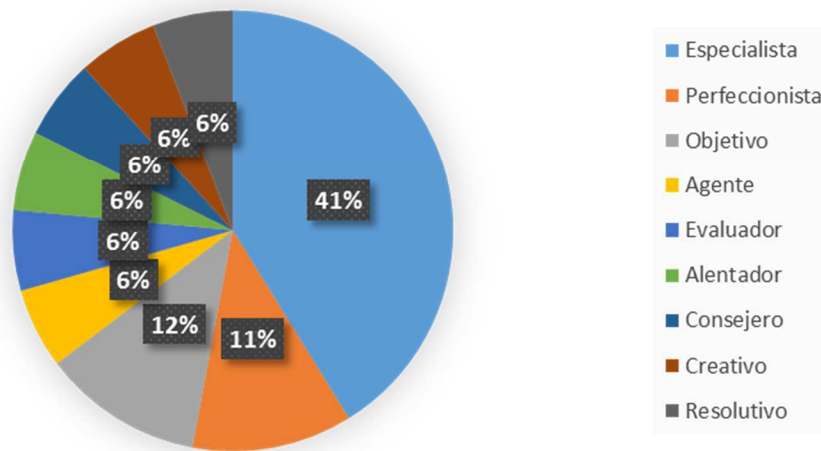
Intensidad de la Personalidad. COINAT



Fuente: Autores. Resultados DISC COINAT 2019

Así mismo, al responder el cuestionario se identifican patrones de comportamiento en las personas, los patrones a los que más se ajustan los participantes de acuerdo a sus respuestas son:

Distribución de Trabajadores por Patron de Personalidad. COINAT



Fuente: Autores. Resultados DISC COINAT 2019

En consideración de la teoría R.I.A.S.E.C, se ha identificado la personalidad de la empresa COINAT influida por las personalidades con mayor predominancia dentro su ambiente de trabajo, generando un clima favorable para individuos con características afines a las personalidades Estable y Conciencizado 47% y 29% de la población trabajadora respectivamente. De acuerdo al (*Clasico2.pdf*, s. f.) Cuando los Estilos C y S predominan “los individuos tienden a percibirse a sí mismos menos poderosos que su ambiente. Esto quiere decir que pueden estar más inclinados a adaptarse a su entorno, al considerar que tienen poco control directo sobre este” su comportamiento tiende a ser reflexivo, calmado y cuidadoso.

La intensidad en las Dimensiones DISC son adjetivos que describen nuestras fortalezas, debe el participante hacer una reflexión sobre aquellos adjetivos en los desea mejorar de forma que genere un beneficio colectivo hacia el equipo de trabajo.

De los patrones clásicos del DISC, en COINAT predomina “El Especialista” 41% de la población de estudio, se resalta que las personas con este patrón influyen en otras mediante su afán de servir y hacerlos sentir cómodos; serían más efectivos al aumentar su confianza basándose en la retroalimentación que recibe. 55

Tanto en la Intensidad como el Patrón se observan diversidad de asignaciones, es decir pocos elementos son comunes, esto debido a la singularidad de cada individuo condicionada por su genética y experiencias.

7.6 Propuesta de solución

En consideración de la literatura consultada y los resultados generados de los Test aplicados a los trabajadores de COINAT, se responde la pregunta de investigación concluyendo que ejerciendo un liderazgo de forma consiente se pueden minimizar los riesgos que actualmente predominan en la organización, también es importante generar conciencia en el otro actor que conforma constructo Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo, los subordinados deben conocer la importancia de establecer comunicaciones de forma asertiva y como llevar o tratar un conflicto social dentro del entorno laboral.

La literatura indica que un ambiente de trabajo puede estar condicionado por aquellas conductas ejercen un dominio frente a otras que podríamos denominar pasivas, las conductas y comportamientos están a su vez dados por los rasgo de personalidad de un individuo, en COINAT la mayoría de la población presenta un tipo de personalidad Estable seguido de un grupo poco menor con personalidad Concienzuda lo que resulta favorable para la organización al conocer que estas personalidades responden de manera efectiva cuando se presentan

lineamientos claros frente a una tarea en particular, es importante resaltar que de las cuatro (4) 56 personas con rol de líder, una es de personalidad influyente las otras son de personalidad Estable, lo anterior puede usarse como estrategia para establecer charlas de gestión entre los líderes con el fin de generar retroalimentación frente al liderazgo que ejercen y su efectividad frente al logro de objetivos y la armonía de los equipos de trabajo. De esta manera se la organización debería aplicar las acciones que aquí se recomiendan con la intención de actuar frente a los factores de Riesgo Psicosocial en lo que respecta al Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo y en consideración de los tipos de personalidad presentes en la organización, por tanto se propone lo siguiente:

- Generar en los trabajadores conciencia de la importancia del liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y su impacto en la salud.
- Generar en los trabajadores conciencia de la importancia del liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y su impacto como factor de riesgo.
- Monitorear el desarrollo del programa y medir su evolución y eficacia.

El programa de intervención consta de dos fases desde las que se abordan acciones dirigidas a orientar y disminuir los efectos indeseados en la salud del trabajador, evitar la aparición de enfermedades. Y por otro lado desde la promoción de los factores protectores fortaleciendo el conocimiento y control por parte del individuo frente a los factores de riesgo psicosocial.

La prevención primaria consiste en acciones tendientes a evitar la aparición de un trastorno o enfermedad de origen psicosocial; la prevención secundaria consiste en acciones tendientes a minimizar y controlar los casos de enfermedades ya reportadas por la organización.

ID	Fase: Acciones sobre la salud
1	Prevención primaria
1.1	Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad
1.2	Fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales
1.3	Entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés
2	Prevención secundaria
2.1	Servicio de asistencia al trabajador
2.2	Prevención del consumo de sustancias psicoactivas
2.3	Atención en crisis y primeros auxilios psicológicos

Fuente: Autores. Tomado de Mintrabajo. Guía Técnica General. Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales

Las acciones de intervención primaria o secundaria se aplican según los niveles de riesgo presentados por la evaluación de los factores de riesgo psicosocial, siendo la intervención secundaria para niveles de riesgo Alto y Muy alto.

Tabla 3 Programa de intervención. Acciones sobre los Factores Psicosociales

ID	Fase: Acciones sobre los Factores Psicosociales	Dimensión asociada
3	Intervención primaria	
3.1	Gestión del cambio.	Características del liderazgo
3.2	Optimización de competencias de relación y comunicación	Características del liderazgo
3.3	Promoción del apoyo social en la organización	Relaciones sociales en el trabajo
3.4	Claridad de rol como pilar del desempeño	Retroalimentación del desempeño
3.5	Participación efectiva en los grupos de trabajo	Relación con los colaboradores
4	Intervención secundaria	
4.1	Rol de los jefes en la prevención y manejo del estrés	Características del liderazgo
4.2	Participación efectiva en los grupos de trabajo.	Características del liderazgo
4.3	Promoción del apoyo social en la organización.	Relaciones sociales en el trabajo
4.4	Fomento de mecanismos formales de comunicación	Relación con los colaboradores

Fuente: Autores. Tomado de Mintrabajo. Guía Técnica General. Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales

A continuación se presenta el programa de intervención para el tratamiento al Dominio de Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo para COINAT SAS. 58

Tabla 4 Acciones sobre la salud. Prevención primaria.

ID	Acción	Objetivo	Población Objeto	Responsable
1.1	Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad	Desarrollar habilidades en los trabajadores para modificar las reacciones de ansiedad o miedo ante situaciones que resultan amenazadoras, mediante la práctica de técnicas de desensibilización sistemática	Trabajadores asintomáticos	Coordinador SST ARL
1.2	Fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales	Promover la salud y bienestar de los trabajadores a través de diferentes alternativas de esparcimiento, aprendizaje y recreación	Todos los trabajadores y sus familias que deseen participar	Coordinador SST ARL
1.3	Entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés	Desarrollar y fortalecer los recursos que los trabajadores tienen para manejar la ansiedad y el estrés y de esta forma reducir los efectos negativos sobre la salud.	Todos los trabajadores	Coordinador SST ARL

Fuente: Autores. Tomado de Mintrabajo. Guía Técnica General. Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales

ID	Acción	Objetivo	Población Objeto	Responsable
2.1	Servicio de asistencia al trabajador	Facilitar a los trabajadores el manejo de situaciones, laborales o extralaborales, que les causen tensión o distrés, a través actividades de información, orientación, consejería, asistencia psicosocial o asesoría en temas específicos (p.ej. financieros y legales).	Todos los trabajadores	Coordinador SST ARL
2.2	Prevención del consumo de sustancias psicoactivas	Contribuir en la prevención del consumo de sustancias psicoactivas en el ámbito laboral, mediante un conjunto de actividades de sensibilización, identificación activa de posibles casos y asistencia profesional a los mismos	Trabajadores con signos y síntomas sugestivos de patologías que guarden relación con estrés laboral	Coordinador SST ARL
2.3	Atención en crisis y primeros auxilios psicológicos	Mitigar en los trabajadores el impacto emocional derivado de la exposición a una emergencia o evento catastrófico durante el cual se pueden presentar situaciones de crisis.	Brigadas de emergencia	Coordinador SST ARL

Fuente: Autores. Tomado de Mintrabajo. Guía Técnica General. Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales

Tabla 6 Acciones sobre los Factores Psicosociales. Intervención primaria.

ID	Acción	Objetivo	Población Objeto	Responsable
3.1	Gestión del cambio.	Facilitar la adaptación al cambio en las organizaciones a través de la implementación de un procedimiento estratégico y táctico que facilite la toma de decisiones gerenciales frente a transformaciones internas y externas que afectan a la organización.	Personal directivo	Externo ARL
3.2	Optimización de competencias de relación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la gestión del liderazgo en los jefes, a partir de la incorporación de comportamientos de relación y comunicación asertivos. • Desarrollar entre los trabajadores habilidades sociales, mediante la apropiación de comportamientos de relación y comunicación asertivos. 	Todos los trabajadores	Coordinador SST ARL
3.3	Promoción del apoyo social en la organización	Promover y fortalecer el apoyo social entre los trabajadores de la organización	Todos los trabajadores	Coordinador SST ARL
3.4	Claridad de rol como pilar del desempeño	Asegurar claridad sobre los objetivos, las responsabilidades, el alcance, los conductos regulares, los requerimientos de calidad y cumplimiento, los procedimientos, los flujos de información, la actuación en caso de urgencia y las formas y espacios de relacionamiento mutuo, para el ejercicio eficaz de las funciones a cargo.	todos los trabajadores	Coordinador SST ARL
3.5	Participación efectiva en los grupos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar las competencias del personal de dirección y trabajadores para valorar e incentivar la participación y el aporte de los trabajadores. • Desarrollar la competencia de los trabajadores para participar de manera oportuna, adecuada y eficaz en diversos escenarios colectivos, incluidos los relacionados con el mejoramiento de las condiciones de salud y trabajo. 	Todos los trabajadores	Coordinador SST ARL

Fuente: Autores. Tomado de Mintrabajo. Guía Técnica General. Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales

ID	Acción	Objetivo	Población Objeto	Responsable
4.1	Rol de los jefes en la prevención y manejo del estrés	Proporcionar herramientas para que quienes ocupan cargos directivos y de supervisión estén en capacidad de reconocer la importancia de su rol en la prevención del estrés, e identificar oportunamente situaciones sugestivas de estrés en los trabajadores a su cargo.	Personal directivo	Externo ARL
4.3	Promoción del apoyo social en la organización.	Promover y fortalecer el apoyo social entre los trabajadores de la organización.	todos los trabajadores	Coordinador SST ARL
4.4	Fomento de mecanismos formales de comunicación	Asegurar que las directivas de la organización y los trabajadores de todos los niveles reciban información relevante, oportuna y suficiente acerca de los asuntos de interés tanto generales como particulares para facilitar el desempeño y el logro de la misión y los objetivos de las áreas y los procesos.	todos los trabajadores	Coordinador SST ARL

Fuente: Autores. Tomado de Mintrabajo. Guía Técnica General. Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales

Consideraciones al aplicar el programa:

- La sensibilización puede ser formación o entrenamiento preferiblemente con la orientación de un proveedor con experiencia en el tema, también puede consistir en el desarrollo de actividades como talleres, charlas u otros.
- El contenido puede presentarse por sesiones de acuerdo a la temática, la duración dependerá de la cantidad de información que desee compartir.
- Para una correcta implantación de este programa la empresa deberá solicitar la orientación y asesoría de la ARL a la cual este afiliada.

- El seguimiento frente al desarrollo y eficacia del programa puede realizarse estableciendo indicadores de resultado, como por ejemplo el avance del cronograma, la cobertura por trabajadores o centros de trabajo, la eficacia por medio de evaluaciones de capacitación, encuestas de percepción del ambiente laboral.

8.1 Recursos fase de investigación

Para la fase de investigación que generó el presente documento de investigación se emplearon los siguientes recursos:

Tabla 8 Recursos Talento Humano. Equipo de Investigación

	Director del Proyecto	Coordinador del Proyecto	Coordinador de Investigación
Nombre:	William Pinto. Ingeniero Industrial	Julián Cubillos. Ingeniero Industrial	Teresa Camargo. Fisioterapeuta
Reporta A:	COINAT SAS	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Autoriza:	Modificaciones en la planificación del proyecto	Liberación de entregables y comunicaciones	Metodologías de procesos y referencias normativas

Fuente: Autores

Como recursos complementarios claves para el desarrollo del proyecto, colaboraron los siguientes:

Personal COINAT SAS

Dirección	El Gerente de la organización y el Director del Proyecto quienes autorizaron y dispusieron los medios necesarios para la fase de investigación.
Personal administrativo y operativo	Coordinador de calidad, Coordinador HSE, Coordinador de operaciones, Técnicos de operaciones y Asistente Contable. Quienes participaron en el desarrollo de las encuestas realizadas.

Proveedor Aplicación Batería Riesgo Psicosocial

Asesor comercial	Con quien se coordinó la logística requerida para la aplicación de la batería y los entregables de la misma.
Psicóloga	Profesional con licencia en Salud Ocupacional que aplico la batería

Asesores del proyecto de grado

Asesores	Docentes de Seminario de Investigación I y II quienes orientaron el desarrollo de proyecto
----------	--

Fuente: Autores

8.2 Recursos fase de desarrollo del programa de intervención

Para el desarrollo de programa propuesto se requerirá el compromiso y participación de los siguientes recursos:

COINAT SAS.

Gerente	Suministrar los recursos físicos y financieros requeridos para implantar las actividades propuestas
Director de Proyectos	Facilitar los espacios y tiempos requeridos para implantar las actividades propuestas
Coordinador HSE	Integrar al plan de trabajo anual de SST las actividades para la intervención a los factores de riesgo psicosocial y coordinar el desarrollo de las mismas.
Todo el personal	Participar activamente de las actividades propuestas.

ARL

Resolución 2646 de 2008. Artículo 15. actividades de las administradoras de riesgos profesionales en relación con los factores psicosociales intralaborales

Fuente: Autores

Es necesario que el empleador consulte los requerimientos de la RESOLUCIÓN 2646 de 2008:

- Artículo 13. criterios para la intervención de los factores psicosociales.
- Artículo 16. vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
- Artículo 21. sanciones

9.1 Conclusiones

- En consideración de la pregunta de investigación y los objetivos del proyecto, se logró identificar por medio de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial que la empresa presenta alto riesgo para el Dominio Liderazgo y Relaciones sociales en el Trabajo, el estudio de investigación permitió a la organización desarrollar una encuesta guiada por un proveedor externo que brindo orientación frente aspectos psicosociales que inciden en la relaciones laborales, aclarando las dudas que previo a la aplicación de la encuesta tenían los trabajadores y directivos. Es necesario que la empresa tome acciones con el propósito de mitigar la exposición a los niveles de riesgos identificados, para esto se realizó una valoración de las personalidades de sus colaboradores mediante la aplicación del Test DISC v 2.0, lo que permite evidenciar las conductas, comportamientos y respuestas hacia el entorno que están generando los riesgos identificados por la batería de riesgo psicosocial. Por lo tanto, se establecieron estrategias a nivel de comunicación y asignación de responsabilidades y sensibilización en temáticas de liderazgo, autoconocimiento, manejo de conflictos, comunicación asertiva entre otras. Según Holland autor de la Teoría R.I.A.S.E.C la personalidad de un individuo puede condicionar el ambiente en que interactúa dependiendo del dominio que ejerce; tanto la identificación del nivel de riesgo como las personalidades muestra deficiencia en la gestión de un liderazgo efectivo basados en técnicas y no por un nivel de experiencia determinadas en una actividad particular.

- Los métodos utilizados para la identificación del riesgo psicosocial, así como el test de personalidades DISC, son métodos avalados científicamente, lo que genera confianza en los resultados para la posterior intervención de los elementos identificados. La aplicación de métodos para la intervención de los factores de riesgo en una problemática al interior de una organización constituye una herramienta importante para la gestión del riesgo, la norma ISO 31000 nos brinda las directrices que consideran el uso de técnicas para abordar un riesgo particular. De acuerdo a lo anterior la empresa debería utilizar técnicas avaladas para la identificación de los factores de riesgo en los problemas que afecte la continuidad de su negocio.
- De acuerdo con el estudio académico realizado el clima laboral se ve afectado por factores relacionados con la conducta humana, conocer las características de la personalidad de cada trabajador permite actuar de manera asertiva cuando se toman decisiones o se dan instrucciones en el ámbito laboral para un mejoramiento continuo y aumento en la productividad. Entre los diferentes temas que corresponde a la Seguridad y Salud en el Trabajo y por su alcance multidisciplinario, la identificación de factores de riesgos psicosocial es importante para asegurar de manera integral la salud y bienestar de los colaboradores de la empresa. La identificación del nivel de riesgo en el dominio del liderazgo y la identificación de la personalidad de cada trabajador permitieron generar estrategias de intervención que facilitan el control del riesgo, generando el programa que se presenta en el apartado propuesta de solución.

- Como describe la literatura consultada la relación entre los factores psicosociales en el trabajo, es importante un conocimiento de nuestra personalidad que nos permita tener claridad de nuestras fortalezas y debilidades, esto permitirá tomar decisiones de forma más consiente sin transgredir o afectar nuestro bienestar y el de quienes nos rodean, identificar las conductas y comportamientos inapropiados permitirá establecer acciones para mejorarlas creando un ambiente más armónico.
- El programa de intervención propuesto presenta las temáticas consideradas en el cuestionario de la batería de riesgo psicosocial para el Dominio Liderazgo y Relaciones sociales en el Trabajo, por lo que la retroalimentación a todos los niveles de la organización y la aplicación en el día a día laboral sumado con el compromiso de todos los actores deberán causar impacto positivo disminuyendo el nivel de riesgo y mejorando el clima laboral.
- La ARL brinda acompañamiento y orientación para el tratamiento de lo identificado por la aplicación de la Batería de Riesgos Psicosocial, este programa solamente tiene alcance sobre el dominio Liderazgo y Relaciones sociales en el Trabajo, los demás dominios deben ser revisados e intervenidos según el nivel de riesgo.

Autoconocimiento: El primer paso hacia un liderazgo auténtico | Pensamiento Estratégico. (s. f.).

Recuperado 23 de julio de 2019, de

<http://www.marianoramosmejia.com.ar/autoconocimiento-el-primer-paso-hacia-un-liderazgo-autentico/>

Clasico2.pdf. (s. f.). Recuperado de

<https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/ClassicProfiles/Clasico2.pdf>

Escuela Colombiana de Carreras Industriales. Biblioteca. (s. f.). Recuperado 23 de julio de 2019,

de <https://opac.ecci.edu.co/>

Guía técnica general factor psicosocial.pdf. (s. f.).

marco teorico.docx—Manejo de conflictos Definiciones"Conflicto tensin que un individuo

mantiene al estar sometido a dos o ms fuerzas que se excluyen. (s. f.). Recuperado 23 de

julio de 2019, de <https://www.coursehero.com/file/32279113/marco-teoricodocx/>

Martínez Oropesa, C. (2015). La gestión de la seguridad basada en los comportamientos: ¿un

proceso que funciona? *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61(241), 424-435.

Minsalud. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*.

Ramírez, S. S., & Ramírez, A. M. G. (s. f.). *ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LOS FACTORES*

DE RIESGO PSICOSOCIAL EN LOS FUTBOLISTAS DEL EQUIPO PROFESIONAL

DEL ONCE CALDAS S.A. 79.