



**El Liderazgo y las Relaciones Sociales en el Trabajo como Factores de Riesgo Psicosocial en  
Trabajadores Colombianos**

Stiven Cardona Muñoz

Natalia Jaramillo Jaramillo

Artículo de investigación para optar al título de psicólogos

Tutor

Andrés Leonardo Gómez Zona, Magister en Salud Pública

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Pregrado de Psicología

Medellín

2021

## Resumen

Este artículo hace una descripción de las características sociodemográficas y ocupacionales que influyen en el nivel de riesgo psicosocial según el liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, en una muestra de 2.952 trabajadores pertenecientes a diferentes empresas del sector salud, industrial y servicios localizadas en 24 ciudades colombianas, que participaron en 2018 en la aplicación de la batería de instrumentos validados por el Ministerio de Trabajo para medir los riesgos psicosociales. Los hallazgos evidencian niveles de percepción de riesgo alto y muy alto en todas las dimensiones, es decir, niveles de riesgo que requerirían una intervención inmediata. Además, se encontraron asociaciones significativas en las variables sociodemográficas género, edad y nivel educativo, así como, en las variables ocupacionales sector económico, antigüedad en la empresa, tipo de contrato indefinido y tercerizado, jornada de trabajo nocturna y rotativa, y el tipo de salario fijo+variable.

**Palabras clave:** Liderazgo, riesgo psicosocial, relaciones sociales en el trabajo.

## Abstract

This article makes a description of the sociodemographic and occupational characteristics that influence the level of psychosocial risk according to leadership and social relationships at work, in a sample of 2,952 workers belonging to different companies in the health, industrial and local services sector in 24 Colombian cities, which participated in 2018 in the application of the battery of instruments validated by the Ministry of Labor to measure psychosocial risks. The findings show high and very high risk perception levels in all dimensions, that is, risk levels that would require immediate intervention. In addition, significant associations were found in the sociodemographic variables gender, age and educational level, as well as, in the occupational variables, economic sector, labor old, indefinite and outsourced contract, night and rotating work shift, and variable fixed salary.

**Key words:** Leadership, psychosocial risk, social relations at work.

## **Introducción**

Desde la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones a nivel mundial se han visto enfrentadas a cambios constantes derivados del proceso de globalización (ej. nuevas tecnologías y presión económica) que influyen de manera directa en el desempeño, la competitividad, la actividad laboral de los trabajadores, afectando su salud física y mental.

Las particularidades del actual mercado laboral (diversidad de formas de contratación, intensificación de los tiempos de trabajo, etc.), han modificado el empleo, los entornos laborales y la exposición de los trabajadores a riesgos psicosociales (Gil-Monte, 2012; Williams, 2020). Sin embargo, esto no quiere decir que los riesgos psicosociales sean algo nuevo. Siempre han estado presentes. Lo que ha cambiado es la forma en la que se manifiestan y la percepción sobre ellos. En la época de la industrialización los riesgos estaban más asociados a factores ergonómicos, y aunque en la actualidad también se pueden presentar, son más frecuentes los riesgos de otro tipo o los denominados riesgos psicosociales emergentes.

Los riesgos emergentes aluden a aquellos que no existían antes y que son causados por nuevos cambios organizacionales o sociales (Como se cita en Williams, 2020). Algunos de los más comunes en la actualidad son el mobbing, acoso sexual, violencia y agresión en el trabajo, estrés laboral crónico y burnout o desgaste profesional (Camacho y Mayorga, 2017; Gil-Monte, 2012). Estos riesgos han sido objeto de diversas investigaciones y han sido asociados con afectaciones serias en la salud física y mental de los trabajadores (Gómez y Moreno, 2010; Juárez, 2007; Posada, 2011; Villalobos, 2004). Así mismo, es de resaltar que la presencia de riesgos psicosociales también afectan a la organización, y se manifiestan en fenómenos como el ausentismo y presentismo, alta rotación del personal y accidentalidad frecuente, afectando los procesos y la productividad (Villalobos, 2004; Rentería et al., 2008).

### **Factores de riesgo psicosocial**

Durante la década de los noventa, y como resultado de la introducción de los factores de riesgos psicosociales en el Acta sobre las Condiciones de Trabajo (WCA), la prevención de los riesgos psicosociales fue tomando relevancia. A partir de ese momento, se comenzaron a implementar políticas de gobierno en materia de salud y seguridad ocupacionales, que informaban a los empleadores y empleados sobre los riesgos psicosociales y de la misma manera se estimulaba la investigación sobre la evaluación y los proyectos de prevención. Este nuevo enfoque y marco

legal que inició en Holanda se extendió y fue adoptado paulatinamente en otros países de la unión europea y posteriormente en países de Latinoamérica (Moreno, 2011; Schaufeli y Salanova, 2002).

En Colombia se han promulgado leyes y un marco normativo con la finalidad de proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores (Ley N° 1616, 2013), y según lo dispuesto en el Plan decenal de Salud pública (2012-2021), se considera como una dimensión prioritaria la salud mental en el entorno laboral, y se hace énfasis en la necesidad de promover políticas públicas en cuanto a la intervención. Así mismo, hace poco más de una década, después de la realización de la encuesta nacional de condiciones de salud y trabajo realizada en 2007, que el antiguo Ministerio de la Protección Social de Colombia (Hoy Ministerio de Trabajo) publicó la Resolución 2646 de 2008 (recientemente actualizada a la Resolución 2404 de 2019), por medio de la cual se regularon las obligaciones de los empleadores, y además, se diseñó y validó el instrumento para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial, con el objetivo de identificar y monitorear dichos factores, y de esta manera permitir a los empleadores implementar estrategias que reduzcan y controlen su aparición en los contextos laborales colombianos.

En este sentido, los factores de riesgo psicosocial “comprenden los 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” (como se cita en Ministerio de la Protección Social, 2010, p.19). Es decir, en los factores de riesgo psicosocial interactúan elementos respecto a las demandas y el control sobre el trabajo, la autonomía y el estilo del liderazgo por una parte y los aspectos del entorno social, económico y familiar del trabajador por otra; así como las características individuales sociodemográficas y ocupacionales (sexo, edad, antigüedad, tipo de contrato) (Calderón et al., 2013; Camacho y Mayorga, 2017; Gil-monte, 2012; Ministerio de la Protección Social, 2010; Moreno, 2011; Posada, 2011; Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Por consiguiente, cuando la presencia de estos factores es frecuente y se hacen difíciles de tolerar, pueden deteriorar la salud de los trabajadores (Charria et al., 2011) y dan lugar a la aparición de enfermedades profesionales como depresión, ansiedad, hipertensión arterial, infarto de miocardio, entre otras (Decreto 2566, 2009). Así mismo, algunos autores plantean una mirada hacia los factores de riesgos psicosociales como mediadores en el proceso de estrés laboral, y tienen en cuenta los elementos de los procesos cognitivos, evaluativos y mediacionales que

intervienen entre el factor estresor y la reacción de estrés que por lo general depende de la valoración cognitiva y recursos que posea el individuo (Schaufeli y Salanova, 2002).

### **Liderazgo y riesgo psicosocial**

Según Juan Villaveces (2015), uno de los principales factores de mayor riesgo psicosocial en los trabajadores colombianos está asociado a problemas de liderazgo y conducción. Es decir, cuando las acciones de los líderes son abusivas e inadecuadas (escasa claridad de roles, ausencia de retroalimentación, inequidad en la asignación de trabajo, falta de apoyo), pueden ser agotadoras y convertirse en una fuente importante de estrés para los trabajadores, las cuales, a su vez, inciden en la valoración negativa (ya sea real o percibida) de los factores de riesgo psicosocial y como consecuencia afectar su salud y bienestar (Contreras et al., 2010; Peiró y Rodríguez, 2008). Sin embargo, cuando las conductas de los líderes son adecuadas y tienen como objetivo mediar entre las demandas y los recursos laborales de las organizaciones, pueden ayudar a reducir, prevenir o controlar la aparición de los riesgos psicosociales (Rimbau, 2015).

Ahora bien, el liderazgo dentro de la psicología ha sido un fenómeno ampliamente estudiado y definido desde diversos enfoques teóricos; tanto así que existen diversas concepciones sobre la definición, la clasificación y la forma de medirlo (Lupano y Castro, 2006). Grosso modo, las principales teorías sobre el liderazgo se pueden clasificar según los siguientes elementos: en función de las características del líder (teoría de los rasgos), en el comportamiento (teorías de la parrilla conductual), en la situación (teoría de roles y contingencias) y las teorías actuales de enfoque integral (teoría del carisma y liderazgo participativo) (Escandón y Hurtado, 2016). Sin embargo, estas diferentes visiones se han ido estructurando a través del tiempo, derivando en teorías más integradoras acerca del liderazgo (García et al., 2017). Desde los enfoques integrales, la definición quizá de mayor aceptación es considerar el liderazgo en términos de:

un proceso de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores y cómo este proceso puede ser explicado a partir de los rasgos y conductas del líder, por las percepciones y atribuciones de los seguidores respecto al líder y por el contexto en que ocurre dicho proceso. (Day y Antonakis, 2004, p.5)

También se clasifica el liderazgo según el estilo de implementación: autocrático, democrático, laissez-faire, centrado en las tareas, centrado en las relaciones, transaccional y transformacional. El estilo de liderazgo hace referencia al conjunto de características de

personalidad, conocimientos, valores y experiencias que se expresan en actos o comportamientos de algunos individuos sobre otros (Contreras et al., 2010; Collante y flores, 2018). Sin embargo, aunque el liderazgo sea un fenómeno universal, los valores, creencias y normas de cada cultura organizacional afectan la manera en que se ejerce el liderazgo, haciendo que un estilo de liderazgo que es eficaz en una cultura no lo sea en otra (Molero, 2002).

En ese sentido, uno de los estilos del liderazgo con mayor número de investigaciones en la actualidad es el liderazgo transformacional, que es complementario al transaccional y le brinda la capacidad al líder para inspirar a sus seguidores (por medio de la influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada) a que trasciendan sus intereses individuales hacia metas colectivas, mientras los motiva a dar lo mejor de sí mismos, promoviendo un buen desarrollo personal (como se cita en Páez et al., 2014). Las dimensiones que componen el liderazgo transformacional se evidencian en la práctica mediante la presencia de acciones concretas referentes a la claridad de las tareas y el rol laboral, la autonomía en el trabajo, la existencia de retroalimentación (feedback) sobre el desempeño, el apoyo emocional a sus seguidores, y los intercambios con los mismos teniendo en cuenta sus necesidades actuales, generando sentido de autoeficacia, creatividad, etc., logrando además, que se conviertan en recursos indispensables para la configuración de organizaciones saludables (Salanova, 2000).

Entre 2005 y 2015, hubo un aumento significativo de investigaciones sobre el liderazgo desde la psicología y sigue creciendo desde entonces (Aguilar y Correa, 2017). Se ha evidenciado un interés particular por comprender la relación existente entre el liderazgo y su influencia en los riesgos psicosociales (Aguilar et al., 2002; Contreras et al., 2010; Pérez y Vélez, 2017), la salud y el bienestar de los trabajadores (Perilla y Gómez, 2017; Peiró y Rodríguez, 2008), el desempeño (Escandón y Hurtado, 2016), la satisfacción laboral (Omar, 2011; Torres et al., 2013; Chiang et al., 2014), el burnout y engagement (Trógolo et al., 2013; Caridi et al., 2018; López et al., 2019), el clima y la cultura organizacional, (Contreras et al., 2009; Serrano y Portalanza, 2014). Si bien la mayoría de estos hallazgos, evidencian correlaciones interesantes acerca de cómo ciertos estilos de liderazgo afectan de manera positiva el engagement y la satisfacción laboral e influye negativamente sobre el burnout, así como los beneficios económicos reflejados en el aumento de las exportaciones, ventas y la mejora en la posición estratégica como consecuencia de las prácticas positivas de ciertos estilos de los líderes (Escandón y Hurtado, 2016), siguen siendo pocas las investigaciones orientadas a profundizar en la relación del liderazgo con los riesgos psicosociales.

Como se mencionó con anterioridad, el liderazgo es un factor relacionado con el riesgo psicosocial, pues media en las percepciones, los estados emocionales, las creencias y las conductas de los trabajadores y pueden deteriorar además las relaciones sociales entre los miembros del equipo y de estos con sus jefes, afectando el clima organizacional, la salud física y psicológica, el bienestar, la satisfacción, entre otras variables organizacionales ya mencionadas (Contreras, et al. 2009; Moreno y Báez, 2010).

Por lo tanto, la salud de los trabajadores es un tema importante y es foco de interés en la actualidad para los académicos, así como para los entes de control que promueven una mayor conciencia legislativa, metodológica e investigativa sobre los riesgos laborales, mediante “disposiciones y responsabilidades para identificar, evaluar, prevenir e intervenir la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo” (como se cita en Ortiz y Jaramillo, 2013, p.100). Teniendo esto en cuenta, es pertinente contribuir en la comprensión de cómo el comportamiento de los líderes influye en la percepción de los riesgos psicosociales de los trabajadores en el contexto colombiano. Aun cuando es un objetivo superior en las organizaciones, con la ayuda de sus líderes, implementar estrategias sistemáticas e intencionales en la salud y el bienestar de los colaboradores, potenciando lo que se ha denominado el capital psicológico e intelectual, y con ello, reducir la aparición de riesgos psicosociales y la prevalencia de enfermedades, sin descuidar la competitividad y la productividad como garantía de supervivencia y el éxito empresarial (Salanova et al., 2005; Pérez y Vélez, 2017).

### **Metodología**

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, y se realizó mediante el paradigma cuantitativo con diseño no experimental de corte transversal, el cual tiene como propósito la objetividad y la no afectación de las variables estudiadas (Hernández Sampieri et al., 2010). Se escoge este diseño debido a que se analizaron datos que fueron suministrados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL), producto de la aplicación de la Batería de instrumentos para la evaluación de Riesgo Psicosocial a trabajadores de empresas colombianas en el año 2018.

La muestra inicial estuvo conformada por 6.530 trabajadores, de los cuales 3.578 no se tuvieron en cuenta, debido a criterios de exclusión por información incompleta o mal codificada que dificultaban las comparaciones univariadas y bivariadas que se realizaron. También se

excluyeron los datos de las personas que respondieron la forma A, es decir, directivos o jefes que tienen personal a cargo y profesionales que ocupan puestos en los cuales deben hacer uso de conocimientos o destrezas relacionados con su profesión.

Con el fin de extraer las variables que no eran de interés para el estudio, se realizó una depuración y revisión de inconsistencias en las variables seleccionadas en el programa IBM SPSS statistics 25, y finalizado este proceso se creó una base de datos solo con los registros de interés. Posteriormente, para analizar y organizar estos datos se utilizó el programa Excel y el software estadístico IBM SPSS statistics 25. Los resultados y estilos de presentación se hicieron utilizando Microsoft office 365.

### **Plan estadístico**

De acuerdo con los objetivos se realizó una distribución de frecuencias de los niveles de riesgo percibidos en el dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, así como el nivel de riesgo según las tres dimensiones que lo componen en su forma B: características del liderazgo, retroalimentación del desempeño y relaciones sociales en el trabajo.

Así mismo, se llevó a cabo un análisis de tablas cruzadas de distribución de variables y de correlación de correspondencias múltiples entre las respuestas del dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo (sin riesgo o riesgo despreciable, riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto y riesgo muy alto), las variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel educativo, relaciones de pareja y estrato de la vivienda) y ocupacionales (región, sector económico, antigüedad en la empresa, tipo de contrato, jornada de trabajo y salario), con el objetivo de identificar asociaciones o relaciones de influencia en la percepción de riesgo psicosocial.

### **Instrumentos**

#### ***Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial***

Se empleó uno de los dominios del ámbito intralaboral de dicha batería, el correspondiente al *liderazgo y relaciones sociales en el trabajo* en el formato B, el cual está orientado a personas que ocupan cargos de auxiliares y operarios, por lo cual, su actividad laboral está guiada por las indicaciones o instrucciones dadas por un superior o jefe (Ministerio de la Protección Social, 2010).



Este dominio en su formato B está compuesto a su vez por tres dimensiones, *características del liderazgo, retroalimentación del desempeño y relaciones sociales en el trabajo*, con un total de 30 ítems.

*Las características del liderazgo* hacen referencia a “los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores” (Ministerio de la Protección Social, 2010, p.24). Estas características se convierten en factor de riesgo cuando no hay planificación de las tareas, claridad de rol, y acompañamiento en la solución de problemas, entorpeciendo el desarrollo del talento y la potenciación de las capacidades de los trabajadores. También se convierte en riesgo cuando hay una deficiencia en la comunicación y el trato, derivando en escaso apoyo social por parte del líder hacia los trabajadores.

*La retroalimentación del desempeño* hace alusión a la existencia o no de información que un trabajador recibe de sus líderes sobre la forma como hace su trabajo, lo cual le permite conocer las fortalezas y debilidades para mejorar su desempeño. Esto se convierte en fuente de riesgo cuando no existe retroalimentación, o se realiza de manera inadecuada, poco clara y no es oportuna (Ministerio de la Protección Social, 2010).

*Las relaciones sociales en el trabajo* son definidas como “la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral” (Ministerio de la Protección Social, 2010, p.20). Comprende el apoyo social que reciben los trabajadores de sus pares, así mismo como la oportunidad de interactuar con sus compañeros de equipo y recibir un trato respetuoso y amable. Puede ser una fuente de riesgo cuando en el contexto de trabajo existen deficiencias o dificultades para que esto se dé.

La batería cuenta con 5 opciones de respuesta en una escala tipo Likert (*siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca*) en la que el trabajador selecciona una única opción de respuesta que refleje su percepción sobre la pregunta.

### **Composición de la Muestra**

La muestra final quedó conformada por 2.952 trabajadores, de los cuales el 54,7% son mujeres y el 45,3% hombres, la mayoría (48.3%) con edades superiores a los 36 años, el 39,1% de ellos entre 26 a 35 años, y el 12,6% entre 18 a 25 años. Respecto al nivel educativo, el 37,2% no cuenta con estudios superiores, el 32,4% tiene estudios técnicos o tecnológicos y el 30,5% son

profesionales. De acuerdo con el estrato de la vivienda, el 51,3% pertenecen a los estratos medios, el 42,1% a los estratos bajos y el 6,6% a estratos altos. Del total de la muestra el 54,2% reportó estar en pareja y el 45,8% restante soltero (ver tabla 1).

Según las variables ocupacionales, el 65,3% de los trabajadores tiene una antigüedad en los puestos de trabajo entre 0 y 5 años; el 71% bajo contrato a término indefinido en jornada diurna 59,1%. Los sectores económicos a los que pertenecen las empresas son: salud 56,6%, industrial 28,9% y servicios 14,6%; concentrada la mayoría de ellas en la región Andina (ver tabla 1).

## **Resultados**

Los resultados se analizaron desde dos perspectivas: en primer lugar, se tuvieron en cuenta los índices y niveles de riesgo en el dominio y sus dimensiones, con la finalidad de esbozar un panorama general; en segundo lugar, se identificaron asociaciones o relaciones de influencia del riesgo psicosocial en el liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y sus dimensiones con las variables sociodemográficas y ocupacionales.

### **Percepción del Nivel de Riesgo Según el Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo**

En la tabla 2 se aprecia que en el dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, el 45,1% (1.330) de los trabajadores perciben niveles altos y muy altos de riesgo, el 36,1% (1.065) niveles bajos y despreciables y el 18,9% (557) niveles de riesgo medio.

Según las dimensiones, en las características del liderazgo el 43,6% se encontraron entre riesgo alto y muy alto y el 18,3% en riesgo medio; en la retroalimentación del desempeño, el 41,5% riesgo alto y muy alto y el 16,5% riesgo medio; y en las relaciones sociales en el trabajo, el 40,2% percibieron niveles altos y muy altos y el 25,2% riesgo medio. Finalmente, los niveles de riesgo bajos y despreciables se encontraron distribuidos entre el 34,6% a 42% siendo las relaciones sociales en el trabajo el porcentaje más bajo y la retroalimentación del desempeño el más alto (ver tabla 2).

De igual manera, se hallaron asociaciones significativas en las tres dimensiones con el nivel de riesgo alto y muy alto. Por ejemplo, en las características del liderazgo la probabilidad de que los trabajadores presenten nivel de riesgo alto y muy alto es de hasta 53,4 veces mayor en comparación con quienes presentan niveles de riesgo despreciable, bajo o medio; mientras que en

la retroalimentación del desempeño y las relaciones sociales en el trabajo llega a ser la probabilidad de hasta 15,9 y 12,2 veces respectivamente (ver tabla 3).

**Tabla 1**

*Características sociodemográficas y Ocupacionales de la Muestra*

Variable	Categoría	n	%
Sexo	Femenino	1616	54,7
	Masculino	1336	45,3
Edad	De 18 a 25 años	372	12,6
	De 26 a 35 años	1154	39,1
	De 36 a 45 años	816	27,6
	46 años o más	610	20,7
Nivel educativo	No profesional	1097	37,2
	Técnico y/o tecnólogo	955	32,3
	Profesional	900	30,5
Sector económico	Industrial	852	28,9
	Salud	1670	56,6
	Servicios	430	14,5
Antigüedad de la empresa	0 a 5 años	1929	65,4
	6 a 10 años	476	16,1
	> 10 años	547	18,5
Tipo de contrato	Término indefinido	2095	71,0
	Término fijo	504	17,0
	Tercerizado	224	7,6
	Prestación de servicios	129	4,4
Jornada de trabajo	Diurna	1745	59,1
	Nocturna	286	9,7
	Rotativa	921	31,2

### **Riesgo Psicosocial Según el Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo por Variables Sociodemográficas**

Las variables sociodemográficas hacen referencia a las características propias de cada trabajador, que pueden modular la percepción y el efecto de los factores de riesgos psicosociales, entre estas se encuentra el sexo, edad, nivel educativo, entre otras. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

De acuerdo con los resultados, el sexo, la edad y el nivel educativo están asociados de manera significativa con el riesgo psicosocial en el dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, mientras que las variables relaciones de pareja, estrato socioeconómico de la vivienda no.

Con base en lo anterior, las mujeres son quienes presentan mayores niveles de riesgo en comparación con los hombres, puesto que el 48,9% perciben riesgo alto y muy alto y el 32,1% riesgo despreciable o bajo, en comparación con el 40,4% y 40,8% (respectivamente) de los hombres. Mientras que, en la edad, los rangos superiores a los 26 años manifestaron una percepción de mayor riesgo (media del 46% en riesgo alto y muy alto) en comparación con el rango de edad de 18 a 25 (38,2%), donde la posibilidad de presentarse en estos niveles llega a ser de hasta 1.4 veces (ver tabla 5)

En el nivel educativo, se evidenció que, a mayor preparación profesional, mayor es la percepción de riesgo, debido a que el 50,4% de los trabajadores con estudios profesionales perciben niveles de riesgo alto y muy alto, seguido por el 47,1% de los técnicos o tecnólogos y el 38,8% de los no profesionales. Es decir, un profesional puede tener una probabilidad de hasta 1.6 veces de mayor riesgo con respecto a los no profesionales con un intervalo de confianza del 95% (ver tabla 5).

### **Riesgo Psicosocial Según los Dominios del Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo por Variables Sociodemográficas**

Ahora bien, discriminando según las dimensiones, no se encontraron asociaciones significativas entre el sexo y los niveles de riesgo alto y muy alto en las características del liderazgo y la retroalimentación del desempeño, pero si, en las relaciones sociales en el trabajo con el sexo femenino.

De igual manera se encontraron asociaciones significativas relacionadas con la edad, por ejemplo, en el rango 36 a 45 años, aunque parece ser que a mayor edad mayor es la probabilidad de presentar

niveles de riesgo alto y muy alto en las características del liderazgo. Sin embargo, no se presentaron diferencias significativas entre los rangos superiores a 26 años.

**Tabla 2**

*Nivel de Riesgo Psicosocial Según Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo Año 2018*

Variable	Nivel de Riesgo	n	%
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	508	17,2
	Riesgo bajo	557	18,9
	Riesgo medio	557	18,9
	Riesgo alto	643	21,8
	Riesgo muy alto	687	23,2
Características del liderazgo	Sin riesgo o riesgo despreciable	649	22,0
	Riesgo bajo	476	16,1
	Riesgo medio	540	18,3
	Riesgo alto	492	16,7
	Riesgo muy alto	795	26,9
Relaciones sociales en el trabajo	Sin riesgo o riesgo despreciable	539	18,3
	Riesgo bajo	482	16,3
	Riesgo medio	744	25,2
	Riesgo alto	521	17,6
	Riesgo muy alto	666	22,6
Retroalimentación del desempeño	Sin riesgo o riesgo despreciable	702	23,8
	Riesgo bajo	539	18,2
	Riesgo medio	486	16,5
	Riesgo alto	752	25,5
	Riesgo muy alto	473	16,0

**Tabla 3**

*Análisis Bivariado del Nivel de Riesgo en las dimensiones del Liderazgo y las Relaciones Sociales en el Trabajo*

Dimensión	Nivel de riesgo	Sin riesgo, bajo y medio		Riesgo alto o muy alto		Total		Valor -P	OR	95% C.I. para OR	
		n	%	n	%	n	%			Inferior	Superior
Características del liderazgo	Riesgo bajo o medio	1466	88,0	199	12,0	1665	100	0,000	53,410	42,713	66,785
	Riesgo alto o muy alto	156	12,1	1131	87,9	1287	100				
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				
Relaciones sociales en el trabajo	Riesgo bajo o medio	1364	77,3	401	22,7	1765	100	0,000	12,248	10,258	14,623
	Riesgo alto o muy alto	258	21,7	929	78,3	1187	100				
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				
Retroalimentación del desempeño	Riesgo bajo o medio	1378	79,8	349	20,2	1727	100	0,000	15,875	13,221	19,061
	Riesgo alto o muy alto	244	19,9	981	80,1	1225	100				
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				

**Tabla 5**

*Relaciones entre el Nivel del Riesgo Psicosocial Según Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo con Variables Sociodemográficas*

Variable	Categoría	Sin riesgo, bajo y medio		Riesgo alto y muy alto		Total		Valor -P	OR	95% C.I. para OR	
		n	%	n	%	n	%			Inferior	Superior
Sexo	Femenino	826	51,1	790	48,9	1616	100	0,000	0,709	0,613	0,821
	Masculino	796	59,6	540	40,4	1336	100				
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				
Edad	De 18 a 25 años	230	61,8	142	38,2	372	100	0,006	1,395	1,098	1,772
	De 26 a 35 años	620	53,7	534	46,3	1154	100				
	De 36 a 45 años	444	54,4	372	45,6	816	100				
	46 años o más	328	53,8	282	46,2	610	100				
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				
Nivel educativo	No profesional	671	61,2	426	38,8	1097	100	0,000	1,404	1,177	1,673
	Técnico y/o tecnólogo	505	52,9	450	47,1	955	100				
	Profesional	446	49,6	454	50,4	900	100				
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				

Finalmente, en el nivel educativo, se evidenciaron asociaciones significativas entre el riesgo alto y muy alto en las características del liderazgo y el nivel profesional; de igual forma, parece ser que a mayor preparación mayor la probabilidad de percibir niveles de riesgo alto y muy alto en la dimensión relaciones sociales en el trabajo, siendo más significativa en los profesionales.

### **Riesgo Psicosocial Según el Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo por Variables Ocupacionales**

Las características ocupacionales corresponden a aquellos aspectos de la organización y del trabajo que también pueden modular las percepciones de factores de riesgo psicosociales intra y extralaborales. Algunas de ellas son el sector económico, el salario, la jornada laboral, antigüedad, etc. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Conforme a los resultados, se encontraron relaciones significativas entre el dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y las variables ocupacionales sector económico, antigüedad en la empresa, tipo de contrato indefinido y tercerizado, jornada de trabajo nocturna y rotativa, y el tipo de salario fijo+variable, mientras que, para región, tipo de contrato prestación de servicios y salario totalmente variable no.

El sector económico salud (con un 52% entre riesgo alto y muy alto) es el que percibe con mayor nivel de riesgo el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, seguido por el sector industrial (con un 42% riesgo alto y muy alto), mientras que en el sector servicios el porcentaje es significativamente inferior (24%). De la misma manera, la probabilidad de presentarse el riesgo alto y muy alto en dichos sectores con respecto al de servicios, es de hasta 3.4 y 2.3 veces respectivamente (Ver tabla 6).

Acorde a la antigüedad, los rangos superiores a 6 años (media de 49.4%) tienen una posibilidad de hasta 1.3 veces de percibir niveles de riesgo alto y muy alto en comparación con quienes llevan menos de 5 años (42,8%), sin embargo, no se evidenciaron diferencias significativas entre los rangos 6 a 10 años y superior a 10 años. Para el tipo de contrato, se encontró que el 49,2% de los trabajadores bajo la modalidad término indefinido perciben niveles alto y muy alto de riesgo en el dominio, seguido del término fijo (41,7%) y prestación de servicios (40,3%), en comparación con el 17% en contrato tercerizado, encontrándose para este último asociación significativa con los niveles de riesgo despreciable, bajo y medio (Ver tabla 6).



Respecto a la jornada, los horarios nocturno y rotativo se encontraron asociados significativamente con los niveles de riesgo alto y muy alto en el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo. Debido a que el 52% en promedio de quienes trabajan en estos horarios presentan mayor probabilidad de riesgo (de hasta 1,7 veces), en comparación con el 39,9% de los trabajadores que laboran en la jornada diurna. Hay que resaltar que no se encuentran diferencias significativas entre la jornada nocturna y rotativa (Ver tabla 6).

Finalmente, en el salario fijo + variable se encontró asociación significativa con los niveles de riesgo alto y muy alto, donde la probabilidad es de hasta 1.4 veces comparado con la modalidad fijo donde el riesgo es menor (Ver tabla 6).

### **Riesgo Psicosocial Según las Dimensiones del Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo por Variables Ocupacionales**

Se encontraron asociaciones significativas entre el sector salud y el nivel de riesgo alto y muy alto en las tres dimensiones (características del liderazgo, la retroalimentación del desempeño y las relaciones sociales en el trabajo). Así mismo, el sector industrial evidenció asociaciones significativas con dos de las dimensiones, específicamente, las características del liderazgo y la retroalimentación del desempeño, mientras que en el sector servicios los niveles riesgo despreciable, bajo y medio se encontraron en rangos significativamente más altos.

De igual manera, en la variable antigüedad se hallaron asociaciones significativas en los trabajadores pertenecientes a los rangos superiores a 6 años con los niveles de riesgo alto y muy alto de las características del liderazgo. Cabe anotar que no se registraron diferencias significativas con las dimensiones retroalimentación del desempeño y relaciones sociales en el trabajo.

Además, respecto al tipo de contrato, en la modalidad tercerizado se encontraron asociaciones significativas del nivel riesgo despreciable, bajo y medio con las características del liderazgo y la retroalimentación del desempeño; y de los trabajadores con contrato a término indefinido con los niveles de riesgo alto y muy alto en las relaciones sociales en el trabajo. Por último, el salario fijo+variable y las jornadas de trabajo nocturna y rotativa se asociaron con el nivel de riesgo alto y muy alto en las características del liderazgo, así como, la retroalimentación del desempeño con la modalidad rotativa y las relaciones sociales con el salario fijo+variable.

**Tabla 6**

*Relaciones entre la Percepción del Riesgo Según Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo y Variables Ocupacionales*

Variable	Categoría	Sin riesgo, bajo y medio		Riesgo alto y muy alto		Total		Valor -P	OR	95% C.I. para OR	
		n	%	n	%	n	%			Inferior	Superior
Sector económico	Industrial	494	58,0	358	42,0	852	100	0,000	2,301	1,774	2,984
	Salud	801	48,0	869	52,0	1670	100	0,000	3,444	2,706	4,385
	Servicios	327	76,0	103	24,0	430	100				
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				
Antigüedad de la empresa	0 a 5 años	1104	57,2	825	42,8	1929	100				
	6 a 10 años	240	50,4	236	49,6	476	100	0,007	1,316	1,076	1,609
	> 10 años	278	50,8	269	49,2	547	100	0,008	1,295	1,070	1,566
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				
Tipo de contrato	Término indefinido	1065	50,8	1030	49,2	2095	100				
	Término fijo	294	58,3	210	41,7	504	100	0,003	0,739	0,607	0,899
	Tercerizado	186	83,0	38	17,0	224	100	0,000	0,211	0,147	0,303
	Prestación de servicios	77	59,7	52	40,3	129	100	0,052	0,698	0,486	1,003
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				

Variable	Categoría	Sin riesgo, bajo y medio		Riesgo alto y muy alto		Total		Valor -P	OR	95% C.I. para OR	
		n	%	n	%	n	%			Inferior	Superior
Jornada de trabajo	Diurna	1048	60,1	697	39,9	1745	100				
	Nocturna	137	47,9	149	52,1	286	100	0,000	1,635	1,272	2,102
	Rotativa	437	47,4	484	52,6	921	100	0,000	1,665	1,418	1,956
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				
Salario	Fijo	984	58,4	701	41,6	1685	100				
	Fijo+variable	578	49,8	582	50,2	1160	100	0,000	1,413	1,216	1,643
	Totalmente variable	60	56,1	47	43,9	107	100	0,637	1,100	0,742	1,630
	Total	1622	54,9	1330	45,1	2952	100				

## Discusión

Durante los últimos años, los estudios realizados sobre el riesgo psicosocial han aumentado, y cada vez más, se tiende a concientizar a las organizaciones más allá de lo normativo, sobre los beneficios en la productividad, competitividad y éxito empresarial asociado con un medio saludable, que evalúa, identifica, interviene y previene dichos riesgos.

Así mismo, se ha hecho énfasis acerca de la capacidad que tienen los líderes de generar un impacto tanto positivo como negativo en la salud y seguridad de los trabajadores, ya que pueden modular diversos fenómenos organizacionales, como el bienestar, el desgaste profesional (burnout), las enfermedades mentales (ansiedad, depresión, consumo de sustancias psicoactivas, trastornos afectivos), el ausentismo, presentismo y la rotación de los trabajadores que conforman los equipos de trabajo, entre otros.

Uno de los aspectos llamativos en esta investigación, hace referencia a las cifras en los niveles de riesgo alto y muy alto, que se encuentran por encima del 40% tanto en el dominio como en las dimensiones, ya que tienen una posibilidad importante de estar asociadas con respuestas de estrés alto y muy alto, lo cual requeriría de intervención inmediata y vigilancia epidemiológica según la normatividad colombiana (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Tal como se describió con anterioridad, se asociaron mayor cantidad de variables sociodemográficas y ocupacionales con los niveles de riesgo alto y muy alto que en los niveles de riesgo despreciable, bajo y medio. Aunque merece destacar los resultados en el sector servicios, ya que estuvieron asociadas significativamente en menor medida con los niveles alto y muy alto en comparación con los sectores salud e industrial.

En el sector salud (donde se agrupó el 56,6% de la muestra) se presentaron asociaciones de riesgo alto y muy alto en las tres dimensiones, evidenciando dificultades en las prácticas de liderazgo respecto a la planificación y la asignación de las tareas, la comunicación (eficiente y respetuosa), la resolución de conflictos, la retroalimentación, así como, deficiencias para estimular y permitir la participación de sus colaboradores, haciendo que se perciba poco apoyo social y escasa cohesión entre los equipos de trabajo y de estos con su jefe (Ministerio de la Protección Social, 2010).

De igual manera, las particularidades de este sector: la predominancia de turnos rotativos y nocturnos, así como, el requisito de competencias profesionales y la presencia de mayor cantidad de trabajadores de sexo femenino (Catalina et al., 2008), podría explicar la asociación de dichas

variables con los niveles de riesgo alto y muy alto en las tres dimensiones, hipótesis que ya ha sido referenciada en otros estudios (Bustillo et al., 2015).

Por otra parte, que los rangos de edad y la antigüedad (superiores a 26 años y 6 años respectivamente) se relacionen con la presencia de mayor riesgo (nivel alto y muy alto) en las características del liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, es consecuente con los resultados hallados por Calderón et al. (2013), quienes refieren que puede ser debido a la resistencia en estos grupos frente al cambio y a las relaciones sociales en comparación con la apertura de las personas más jóvenes. Es decir, la interpretación del comportamiento del líder está permeado por elementos generacionales, además de los efectos culturales (Castro y Lupano, 2005).

De igual forma, contrario a los resultados en otras investigaciones (Moreno et al., 2005; Calderón et al., 2013), el tipo de contrato indefinido (al que pertenece el 71% de la muestra) se asoció significativamente con los niveles de riesgo alto y muy alto en el dominio y en la dimensión relaciones sociales en el trabajo. Lo cual sugiere el deterioro de las dinámicas relacionales, resultando imprescindible la gestión de los líderes en la atención de las situaciones personales de sus colaboradores, así como de las pautas de comunicación, con la finalidad de fomentar armonía, apoyo y un trato adecuado entre los equipos de trabajo, y de esta manera evitar el acoso u hostigamiento por parte de compañeros o superiores (Aguilar et al., 2002).

Finalmente, los resultados hallados para el tipo de contrato tercerizado podrían explicarse por las características propias de estos tipos de contrato, donde los superiores están usualmente en una agencia externa diferente a la organización donde se realizó la evaluación.

### **Conclusiones**

Sin duda, estos resultados esbozan asociaciones generales que merecen tenerse en cuenta en futuros estudios con miras a profundizar en la interrelación de estas variables con las prácticas de liderazgo. Por ejemplo, no queda del todo claro como el salario fijo+variable se relaciona con los niveles de riesgo alto y muy alto; una posible hipótesis para futuras investigaciones es que la desregularización en las condiciones de trabajo que se presentan en la actualidad puede estar influyendo.

Por otra parte, se considera que la intervención del liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo es un factor prioritario a tener en cuenta en los programas de seguridad y salud en el trabajo, debido a que algunos resultados evidenciaron índices de riesgo psicosocial significativos. Tal es

el caso, en el sector salud e industrial, lo que hace de vital importancia prestar atención a sus procesos internos, y a las competencias de las personas con roles con persona a cargo, pues en definitiva la exposición constante a factores de riesgo psicosocial puede afectar la salud de los trabajadores, así como el desempeño y la gestión de las organizaciones.

Se recomienda continuar con estudios que permitan conocer a profundidad la interrelación de estas variables de acuerdo con los modelos actuales del liderazgo, y de esta manera, tener claro cuáles prácticas son más convenientes para reducir la exposición a niveles de riesgo psicosocial alto y muy alto según el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo. Finalmente, es importante pensar en la creación y desarrollo de programas transversales de capacitación, entrenamiento y psicoeducación, orientados a jefes y colaboradores, como estrategia de prevención y disminución de los factores de riesgo psicosocial asociados con el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo.

## Referencias

- Aguilar, M. C., y Correa, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Aguilar, A; Rodríguez, A y Salanova M (2002) Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados. *Jornadas de fomento de la investigación*. Universidad Jaume I. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79722/Forum\\_2002\\_37.pdf?sequence=](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79722/Forum_2002_37.pdf?sequence=)
- Bustillo, M., Rojas, J., Sánchez, A., Sánchez, L., Montalvo, A., y Rojas, M. (2015). Riesgo psicosocial en el personal de enfermería. Servicio de urgencias en hospital universitario de Cartagena. *Duazary*, 12(1), 32-40. <https://doi.org/10.21676/2389783X.1396>
- Charria, V., Sarsosa, K., y Arenas, F. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 380-391. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12021522004>
- Calderón, G., Serna, H., y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Divers Perspect. Psicol.* 9(2), 409-423. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n2/v9n2a14.pdf>
- Castro, A., Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, (85), 89-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1709092>
- Camacho, A. y Mayorga, D. R. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos Derechos y Valores*, XX(40), 159-172. <http://dx.doi.org/10.18359/prole.3047>
- Caridi, A.; del Otero, S.; Savino, H. & Silva, Y. (2018). Liderazgo Transformacional y engagement en directivos en salas de juego de Mar de Plata. *Psychology, Society, & Education*, 10(2), 203-214. Doi 10.25115/psy.v10i1.1111
- Chiang, M., Gómez, N., y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, (30)52, 65-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236007>

- Collante, A., y Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, (18), 183-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002>
- Cristancho, F. (25 de agosto del 2015). Entrevistas: “El principal factor de riesgo psicosocial en las organizaciones es el mal liderazgo” Juan Villaveces, Gerente de Consultoría SURA. Acsendo.blog. <https://blog.acsendo.com/>
- Catalina, C., Corrales, H., Cortés, M. V., y Gelpi, J.A. (2008). Las diferencias de género en el nivel de exposición a riesgos psicosociales entre trabajadores/as de la comunidad autónoma de Madrid. *Edupsikhe*, 7(2), 185-200.
- Colombia. Decreto N° 2566. Diario Oficial del Estado, Colombia, 7 de Julio de 2009.
- Colombia. Ley 1616 /2013 de 21 de enero de Salud Mental (Diario Oficial del Estado, número 48680).
- Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021: La salud en Colombia la construyes tú.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed). SAGE.
- Escandón, D., y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- García, M., Salas, L., y Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *Ad-Minister*, (31), 25-46. Doi [10.17230/ad-minister](https://doi.org/10.17230/ad-minister)
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Rev Peru Med Exp Salud Publica*, 29(2), 237-41. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Gómez-Ortiz, V. & Moreno, L. (2010). Factores psicosociales del trabajo (demanda-control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros



- escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 9(2), 393-407.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672010000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672010000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). McGraw-Hill.
- Juárez, A. (2007). Factores psicosociales, estrés y salud en distintas ocupaciones: un estudio exploratorio. *Investigación en Salud*, IX(1),57-64.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14290109>
- López, J., Grau, E., Gil-Monte, P., & Figueiredo, H. (2019). Relación entre los estilos de liderazgo Transformacional y laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (39), 223-254.  
[https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.2019393239](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2019393239)
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, (6), 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Ministerio de la Protección Social (2010). Bateria de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá: Colombia.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, (76), 53-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=670295>
- Moreno Jiménez, B. & Báez León, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, (57), 4-19.  
<http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa E., y Morante, M.A. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17(4), 627-632.  
<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3156>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17(2), 129-137.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>

- Organización internacional del trabajo. (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. Turín-Italia. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)
- Arenas, F. y Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial en una industria alimenticia de la ciudad de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 11(1), 99-113. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612013000100007&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612013000100007&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., y Bohórquez, S. (2014). Un estudio de caso sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (76), 22-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20631321003>
- Peiró, J., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Pérez, S., y Vélez, Y. (2017). *Riesgo Psicosocial: un comparativo entre empresa familiar y no familiar a partir de las características de liderazgo*. (Tesis Especialización). Universidad de Antioquia, Medellín-Colombia. <http://hdl.handle.net/10495/9388>
- Perilla, L. y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (33), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Posada, E. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los colombianos. *Rev CES Salud Pública*, 2(1), 66-73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3677384>
- Rentería, J., Fernández, E., Tenjo, A., y Uribe, A. (2008). Identificación de factores de riesgo en una empresa de producción. *Divers: Perspect Psicol*, 5(1), 161-175. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v5n1/v5n1a13.pdf>
- Resolución N° 002646. Diario Oficial del Estado, Colombia, 17 de Julio de 2008.
- Resolución N° 2404. Diario Oficial del Estado, Colombia, 22 de Julio de 2019.
- Rimbau, E. (2015). El impacto de los directivos sobre el estrés de los trabajadores. *Oikonomics*, 4(1), 1-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724146007>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión practica de riesgo laborales*, (58), 18-23. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2009\\_Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2009_Salanova.pdf)

- Salanova, M., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 349-376.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2002). ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo? *Revista del instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*, (20), 4-9. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2002\\_Schaufeli-Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2002_Schaufeli-Salanova.pdf)
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, (5), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Torres, F., Espinal, L., Pachón, M., y González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 9(1), 65-80. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a06.pdf>
- Trógolo, M., Pereyra, A., y Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 152-157. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Cienc Trab*, 6(14), 197-201. [http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/402/factores\\_sicosociales.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/402/factores_sicosociales.pdf)
- Williams, I. (2020). El contexto cambiante de los riesgos psicosociales. Riesgos emergentes y el impacto de la tecnología. En M. Correa y M. Quintero (eds.), *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales* (95-111). Universidad Carlos III de Madrid. <http://hdl.handle.net/10016/29725>