



CENTRO DE INNOVACION UC  
ANACLETO ANGELINI



# ACADEMIA DE LIDERAZGO POSITIVO

## MÓDULO 1 RIESGOS PSICOSOCIALES Y LIDERAZGO

*Camila Genovese y Francisco Palma*

# Riesgos Psicosociales y Liderazgo

## Introducción

Cuando hablamos de prevención de riesgos, la gente tiende a pensar en aquellas situaciones que involucran un riesgo físico directo para las personas. Sin embargo, hace algunos años se ha incluido el concepto de “riesgos psicosociales”. Estos se refieren a todas aquellas características de la organización del trabajo, que puedan traer consecuencias para la salud o el bienestar de los trabajadores. Las consecuencias de los riesgos psicosociales para los colaboradores afectan directamente su salud mental, derivando en trastornos emocionales o conductuales, como trastornos de ansiedad, angustiosos o depresivos, trastornos del comportamiento, como insomnio, abuso de sustancia, y un aumento significativo de los niveles de estrés. Para las organizaciones con altos niveles de riesgos psicosociales, las consecuencias tampoco son positivas: Aumento de licencias médicas, mayor rotación de personal, ausentismo, mal clima laboral, y disminución significativa del desempeño. Por el contrario, las organizaciones que cuentan con bajos o inexistentes riesgos psicosociales, se caracterizan por contar con colaboradores con mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con la empresa, y mayores índices de productividad. Por lo tanto, las organizaciones deben apuntar a implementar estrategias y prácticas que actúan como factores protectores de los riesgos psicosociales, y que promuevan la satisfacción laboral de sus colaboradores. En ese sentido, se ha evidenciado que un liderazgo efectivo juega un papel preponderante en la disminución de los riesgos psicosociales, mientras que la ausencia de liderazgo o un liderazgo disfuncional, tiende a aumentar los niveles de riesgo.

Este módulo se dividirá en 4 partes: Primero, ahondaremos respecto a los riesgos psicosociales, para lograr un entendimiento más acabado de ellos. Posteriormente continuaremos con los principales fundamentos de liderazgo, en donde profundizaremos en el liderazgo transformacional, y en las contingencias o situaciones asociadas que puedan condicionar su efectividad. Luego revisaremos la relación existente entre riesgos psicosociales y liderazgo transformacional, basada en evidencia científica e investigación. Finalmente, el módulo termina con la interrogante de qué pueden hacer los líderes para disminuir los riesgos psicosociales de su organización.

Durante este artículo encontrarás la sección “Para y Reflexiona”. Esta consiste en el planteamiento de preguntas relacionadas a los temas abordados. Adicionalmente, revisaremos un Case in Point, a modo de ejemplificar algunos comportamientos transformacionales, y de poder profundizar en el reflexión.

## 1.- Riesgos psicosociales

A contar de Septiembre de 2013, y de acuerdo a la RES exenta N°336 del Ministerio de Salud, derogado y actualizado en 2017 por las RES exenta N° 1433, las empresas chilenas cuentan con la obligación de evaluar los riesgos psicosociales de su organización, como también generar planes de acción para disminuir los riesgos.

Los factores psicosociales se refieren a las condiciones laborales (como puede ser el tipo de tarea a realizar, cómo debe ser ejecutada, la manera de comunicar esa tarea, etc.) que pueden afectar, positiva o negativamente, el bienestar y la salud de los colaboradores. Cuando estos factores afectan de manera negativa a los colaboradores, hablamos que los niveles de estrés aumentan. Altos niveles de estrés en los colaboradores implican que los factores psicosociales de la organización son un riesgo para ellos, y que es la aparición de enfermedades en los trabajadores es altamente probable. Por otra parte, cuando las condiciones laborales afectan de manera positiva a los colaboradores, sus niveles de bienestar y satisfacción laboral aumentan, y consecuentemente el desempeño individual, grupal y colectivo.

## 1.1 Riesgos psicosociales en Chile

---

Existen distintos factores que pueden incidir en la salud mental y el bienestar de los colaboradores. Para efectos de la realidad chilena, actualmente se encuentran validados 5 categorías de riesgos psicosociales, según la superintendencia de seguridad social (Suceso, 2018). Estos se presentan a continuación:

**1.1.1.- Exigencias psicológicas en el trabajo:** Se refiere a la demanda de tareas, en términos de la cantidad, pero también de acuerdo a la dificultad o complejidad. Incluye también demandas que puedan traer consecuencias de tipo emocional. Las demandas psicológicas pueden implicar el ocultar las propias emociones en el ambiente laboral.

**1.1.2.- Trabajo activo y desarrollo de habilidades:** Esta categoría se refiere a las oportunidades de desarrollo que pueden tener los trabajadores en la organización. También, hace referencia al nivel de autonomía respecto a sus funciones, y a la toma de decisiones respecto a las mismas, como también a condiciones como sus horarios, ritmo de trabajo, forma de hacer las cosas, etc.

**1.1.3.- Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo:** Hace referencia al nivel de claridad respecto de las tareas y el rol que debe desempeñar el trabajador, y en que este tenga o no conflicto con otros roles. La calidad del liderazgo afectará la relación que el trabajador pueda tener con sus superiores. Esta categoría contemple el apoyo social que un líder pueda brindar, y el tipo de relación que puedan establecer los trabajadores con sus compañeros.

**1.1.4.- Compensaciones:** Hace referencia a las materias relacionadas la seguridad y estabilidad laboral, y al intercambio de valor por el trabajo realizado.

**1.1.5.- Doble presencia:** Se refiere a las preocupaciones por cumplir de manera efectiva con las labores domésticas, además de las laborales.

Estas categorías permiten medir el nivel de riesgo psicosocial presente en las organizaciones. Un instrumento válido para estos fines, es el Suceso/Istas 21. Este nos permite distinguir 3 niveles de riesgo para estas categorías. Estos pueden ser: Rango de bajo riesgo, Riesgo medio, y Riesgo alto.

## 1.2 Consecuencias de tener riesgos psicosociales altos

---

Como se ha mencionado, hay distintos efectos de los riesgos psicosociales. Según la Mutual de Seguridad (2018), estos, se pueden representar desde 4 perspectivas: desde las consecuencias sobre la salud física de los trabajadores, sobre los efectos sobre su salud psicológica, y sobre los resultados del trabajo, y sobre los efectos en la organización.

**1.2.1.- Consecuencias sobre la salud física de los trabajadores:** Los altos niveles de estrés producen una sobre estimulación del sistema nervioso central. Esto puede conducir a distintos trastornos, como por ejemplo, colón irritable, úlceras gástricas, aumento de la presión arterial, cardiopatías, insomnio, entre otros.

**1.2.2.- Consecuencias sobre la salud psicológica de los trabajadores:** Por otra parte, altos niveles de riesgo psicosocial inciden enormemente en la salud mental de los trabajadores. En estos casos, los trastornos del estado de ánimo, como los trastornos de ansiedad o angustia, o trastornos depresivos, aumentan significativamente. Aparecen indicadores de Burnout, que significa que los trabajadores pierden la sensibilidad por la importancia de su trabajo, quedando sin motivación y muchas veces sin energía para realizarlo. Las relaciones interpersonales también se ven deterioradas. También, es probable que aumente el consumo problemático de alcohol u otras sustancias.

**1.2.3.- Efectos sobre los resultados del trabajo:** Como se mencionaba anteriormente, los riesgos psicosociales pueden traducirse en consecuencias negativas para los resultados del trabajo. Algunos de estos efectos implican mayor número de accidentes laborales, contar con trabajadores presentes en su puesto de trabajo, pero cuyo

desempeño o rendimiento es muy bajo o nulo, bajos resultados individuales y colectivos, ausentismo laboral, abusos, entre otros.

**1.2.4.- Efectos sobre la organización:** También hay consecuencias de los riesgos psicosociales para la organización. Algunos de estos efectos implican el aumento de la rotación de personal (fuga de talento), la disminución del rendimiento, aumento de la cantidad de reclamos, entre otros.

## 1.3 Cómo combatir los riesgos psicosociales en el trabajo

---

Normalmente, las organizaciones no prestan mucha atención a los riesgos psicosociales, hasta que se convierten en un problema concreto, tangible y evidente, como por ejemplo, aumento significativo de licencias, bajas considerables de desempeño, u otros. Para combatir los los riesgos psicosociales del trabajo, hay que generar un cambio en la forma de hacer las cosas en la organización, particularmente en relación a las prácticas laborales que promuevan el bienestar y la satisfacción. Según el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo del Ministerio de Salud (2013), existen tres tipos de medidas que se pueden adoptar, para disminuir los riesgos psicosociales.

**1.3.1.- Intervención primaria:** Busca entregar información y realizar actividades preventivas que potencien la salud de los trabajadores, abordando la raíz del problema. Es decir, se enfoca en aquellas variables identificadas como de alto riesgo, como puede ser por ejemplo, la mala resolución de conflictos por parte del líder. Al mismo tiempo, busca implementar prácticas, políticas, y estrategias, que apunten a disminuir estos riesgos.

**1.3.2.- Intervención secundaria:** Esta etapa se enfoca en la detección del estrés y sus niveles (como también sus causas), pero poniendo foco en el impacto en los trabajadores. Las intervenciones apuntan a mejorar las estrategias de afrontamiento de los problemas por parte de los colaboradores, como también medidas que apunten a mejorar las condiciones de riesgo psicolaboral en si.

**1.3.3.- Intervención terciaria:** Se busca implementar medidas reparatorias de daños causados a los trabajadores.

### **PARA Y REFLEXIONAR:**

#### ***¿Qué nivel de intervención representaría este taller?***

Ahora, con todos estos antecedentes, la pregunta de qué puede hacerse para disminuir los riesgos psicosociales, es evidente. Al respecto, hay una multiplicidad de medidas preventivas que se pueden adoptar, fundamentalmente a un nivel primario, que fomenten factores protectores. Por mencionar sólo algunas, se puede hacer partícipe a los trabajadores respecto a la toma de decisiones sobre la organización del trabajo, organizar el trabajo de manera tal que permita desarrollar nuevas habilidades y competencias, y organizar reuniones de forma regular, para abordar problemáticas en el lugar de trabajo, y presentar apoyo al trabajador. Ahora, estas medidas, entre muchas otras que pueden haber, se pueden atribuir a labores desempeñadas por los líderes de las organizaciones. El diagnóstico de las condiciones de riesgo psicosocial de la organización, y la implementación y despliegue de prácticas de mitigación de los mismos, pasa, mayormente, por los líderes de la organización. La responsabilidad de la organización del trabajo recae en ellos. Por lo mismo, su efectividad es uno de los principales factores que inciden en el nivel de riesgos psicosocial de las organización. En el siguiente apartado, revisaremos aquellos aspectos del liderazgo que contribuyen con factores protectores del riesgo psicosocial, y aquellos factores del liderazgo que puedan contribuir a aumentar los niveles de riesgo, como sería un liderazgo disfuncional.

## 2.- Fundamentos de Liderazgo

Existen muchas teorías y definiciones de liderazgo. La mayoría de ellas, convergen en la idea de que el rol del líder es conducir adecuadamente a los equipos de trabajo y sus miembros, para alcanzar las metas de la organización. Por tanto, el líder debe preocuparse, por una parte, por aquellos aspectos relacionados a las tareas y funciones que deben cumplir los colaboradores. Por otra, por la relación laboral que mantiene con ellos. Si pudiéramos resumir esto a su más mínima expresión, el líder debe preocuparse de los resultados, como también de las relaciones. Estos son indicadores del desempeño de los líderes, los cuales han demostrado incidir positivamente en los resultados de la empresa, y fundamentalmente en el bienestar de los colaboradores. Un liderazgo que se enfoca sólo en la obtención de resultados, es un liderazgo disfuncional, por que no atiende las necesidades de sus colaboradores. Por otro lado, un líder que solo se enfoca en las relaciones, no obtendrá resultados, pero probablemente tampoco contribuya al bienestar de los trabajadores. Si no avanzamos hacia el logro de objetivos y metas, los colaboradores pueden pensar que su trabajo no aporta, que están haciendo algo mal, que sus habilidades no son suficientes o adecuadas, y que el trabajo no tiene sentido. Manejar los elementos relacionados a la tarea y aquellos relacionados a las relaciones, es fundamental para un liderazgo efectivo.

### 2.1 Liderazgo transformacional

---

Una corriente de liderazgo, denominada liderazgo transformacional, ha aceptado el desafío, y se ha embarcado en estudiar las prácticas más efectivas para alcanzar objetivos y elevar el bienestar de los colaboradores. Planteado originalmente por Burns (1978) y luego adaptado por Bass (1985, 1996), el liderazgo transformacional (también denominado teoría del rango total de liderazgo) apunta a conectar los objetivos de la organización, con los valores y motivación intrínseca de sus miembros. Es decir, con aquellos factores que identifican al trabajador con sus creencias, y con aquellos elementos que lo movilizan por un sentido trascendente. En consecuencia, cuando esta conexión se realiza de manera efectiva, se establece una relación de confianza entre el colaborador y el líder, y el colaborador está mucho más motivado a realizar su trabajo, incluso más allá de lo que se espera. En ese sentido, el líder transformacional moviliza a los colaboradores considerando los siguientes elementos:

1. Haciéndolos más conscientes de la importancia de los resultados de la o las tareas que deben realizar.
2. Invitándolos a trascender su propio interés por el bien de la organización o el equipo.
3. Conectando con las necesidades de orden superior o trascendentes de los colaboradores.

Ahora, el aspecto transformacional, es solo uno de los aspectos de esta corriente. Adicionalmente, está compuesta por otro elemento, que es el liderazgo transaccional. Este se distingue totalmente del estilo transformacional, y se refiere a aquel proceso de intercambio entre el líder y el miembro, que puede resultar en que este último acepte las solicitudes del líder, pero no necesariamente que se comprometa de manera entusiasta y genuina para lograr la tarea. Nos referimos a aquellos aspectos de intercambio como pueden ser las compensaciones por un trabajo realizado, las clarificaciones de tareas y funciones, como también aquellas acciones para gestionar un desempeño bajo lo esperado.

Finalmente, la ausencia de estos dos elementos, es decir, del liderazgo transformacional y transaccional, conducen a lo que se conoce como un liderazgo "laissez-faire", que en español significa "que deja hacer". Este estilo de liderazgo se caracteriza por ser indiferente respecto a los objetivos, como también respecto a las necesidades de los colaboradores. El líder laissez-faire ignora los problemas y contingencias que puedan surgir, las necesidades de sus colaboradores, o actúa a costa de ellos para lograr resultados. Mas que ser parte del liderazgo

transformacional o transaccional, el liderazgo laissez-faire más bien es la ausencia de comportamientos transformacionales y transaccionales, con un liderazgo indiferente a la situación

### **PARA Y REFLEXIONA:**

***Desde tu punto de vista, el liderazgo transaccional y el laissez-faire, ¿Representan un potencial riesgo psicosocial para los trabajadores?***

**2.2.1.- Comportamientos del liderazgo transformacional y transaccional:** Cada estilo se caracteriza por una serie de comportamientos, los cuales presentamos a continuación:

**2.1.1.1- Comportamientos del liderazgo transformacional:** Existen 4 categorías de comportamientos relacionados al liderazgo transformacional.

El primero de ellos es la consideración individualizada con los colaboradores. Esta se refiere a todos aquellos comportamientos y prácticas relacionadas a apoyar a colaboradores, brindarles soporte, contención, motivarlos, darles guía y acompañamiento, etc. En esencia, todo lo que ayude al líder a conectar con las necesidades de sus colaboradores, y hay un interés genuino por su desarrollo. Implica también el reconocimiento del trabajo bien realizado.

La estimulación cognitiva o intelectual se refiere a aquellos comportamientos que incitan a los colaboradores a ser críticos de los problemas, a buscar nuevas y mejores perspectivas, y aportar con soluciones innovadoras. Para ello es importante tener en consideración los conocimientos, experiencia y habilidades de los colaboradores, valorando sus contribuciones.

El tercer comportamiento del liderazgo transformacional es la motivación inspiracional. Esta se refiere a comunicar una visión, de manera tal que apele a los valores y creencias de los colaboradores. Es muy frecuente la utilización de símbolos, metáforas y rituales para estos efectos.

Finalmente, el cuarto comportamiento se relaciona con la influencia idealizada. Esta se refiere a aquellos comportamientos que permiten que los seguidores adquieran respeto y confianza en el líder, como por ejemplo podría ser el realizar sacrificios personales para cumplir con las metas, o mostrar siempre un comportamiento ético e íntegro.

**2.1.1.2- Comportamientos del liderazgo transaccional:** Hay 3 categorías para los comportamientos transaccionales: 1.- la recompensa contingente, y la gestión pasiva (2) o activa (3) por excepción.

**Recompensa contingente**, básicamente se refiere a aquellos comportamientos del líder que apuntan a clarificar la tarea que se debe realizar, y el rol que debe cumplir el colaborador, los cuales conllevan un cierto intercambio de valor, traducido en compensaciones y beneficios.

**La gestión pasiva por excepción**, se refiere a los comportamientos que despliega el líder, en respuesta a un error del colaborador, o las acciones que buscan modificar el desempeño de los colaboradores. Esto es, de manera reactiva, es decir, en reacción a un error o contingencia.

**La gestión activa por excepción**, son aquellos comportamientos que el líder despliega de manera proactiva a posibles errores desviaciones a lo planificado.

## CASE IN POINT:

### Liderazgo transformacional en un call center. El caso de Elizabeth y Edward

---

Entonces, pongamos los estilos transformacionales y transaccionales en contexto, a través de un ejemplo de una situación ficticia.

Nos vamos a poner en la situación de un call center, el cual se encarga de brindar orientación a usuarios del sistema de salud. Este surge dada la alta demanda de consultas realizadas por los usuarios del sistema de salud, lo que colapsó la capacidad de respuesta de los centros. Por lo tanto, este call center tiene la misión de absorber la gran demanda de llamados de los usuarios, y canalizar adecuadamente los requerimientos, y facilitar la información correspondiente.

El call center cuenta con una dotación de 40 operadores, y 2 supervisores, Edward y Elizabeth (recordemos, nombres ficticios). Por lo tanto, el trabajo se dividió en dos equipos, con 20 operadores por cada supervisor. Ambos son supervisores por primera vez, y ascendieron por sus buenas capacidades como operadores, además de conocer muy bien el proceso.

Elizabeth está decidida a triunfar en su nueva posición. Por lo mismo, decidió estudiar y aplicar los principios del liderazgo transformacional con su equipo de operadores. Por lo mismo, tomó una serie de medidas. Primero que todo, con autorización de recursos humanos, leyó cada uno de los archivos de los miembros de su equipo, de manera tal de poder hacerse una idea de la realidad y contexto de cada uno. Luego, preparó un discurso que buscaba motivar inspiracionalmente al equipo, mostrando lo importante de la misión que estaban emprendiendo, y mencionando lo importante de la contribución individual de cada miembro del equipo y de sus talentos, habilidades, esfuerzo y dedicación. Este fue un discurso de apertura, pero también, cada mañana, al comenzar la jornada, reunía al equipo para dar las directrices del día, y recordar lo trascendente de su labor.

Por otra parte, para potenciar su consideración individualizada, en la planificación de los turnos y horarios, consideró 30 minutos a la semana del horario de cada miembro del equipo, para destinarlo a una conversación, en la cual se pudieran levantar situaciones complejas, conflictivas, o difíciles para el operador, y que ella las pudiera gestionar.

También, bloqueó 30 minutos a la semana, para que el equipo se pueda reunir, se puedan exponer los problemas levantados (resguardando la confidencialidad cuando corresponda), y se busque el apoyo de los distintos miembros del equipo para solucionarlo, aprovechando sus talentos, y potenciando la estimulación intelectual.

Todos estos factores, sumados a la constancia, perseverancia, preocupación y dedicación de Elizabeth, han hecho que los miembros del equipo vean a su supervisora como un ejemplo a seguir, por lo que la supervisora cuenta con una influencia idealizada.

Por otra parte, Edward tenía la convicción de que era el mejor operador, y que fue ascendido por eso. Cuando comenzó con la operación, reunió al equipo, les comentó el objetivo a alcanzar y las tareas a desarrollar, que cada uno había sido capacitado para desempeñar su función, y que no esperaba reclamos de los usuarios, ni errores en los procedimientos. Al mismo tiempo, comenta que sabe que es un trabajo demandante y exigente, y que se debe llevar con la carga de muchos pacientes, pero que “todos estamos aquí por que necesitamos el dinero, para tener un sustento. Así que los insto a enfrentar los problemas con la mejor actitud, dar lo mejor de ustedes, y cuidar su puesto de trabajo”. Con este acto, Edward dejaba en claro la recompensa contingente del trabajo realizado.

Posteriormente, ya iniciada la jornada, se da cuenta que uno de los operadores, se estaba equivocando en el flujo de respuestas, ocasionando conflicto con algunos usuarios, y demoras en la atención. La gestión pasiva por excepción que realizó, fue pedirle al operador que se apartara de su lugar de trabajo, para dejar al supervisor atender las siguientes llamadas, y que el operador tomara nota de cómo se debía hacer el trabajo.

Dado este incidente, Edward decide transparentar lo sucedido con el resto del equipo, realizando entonces una gestión activa por excepción. Edward menciona que el mal desempeño del operador, ocasionó una disminución de la capacidad de atención de llamados del centro, y molestia en varios usuarios. Por esa razón, al día siguiente evaluaría el desempeño de cada uno.

#### **PARA Y REFLEXIONA:**

*Desde tu punto de vista, ¿Cómo impactan los comportamientos de Elizabeth y Edward en los riesgos psicosociales del call center? Y*

*¿Cuáles son las consecuencias para los trabajadores y la organización de los estilos de liderazgo desplegados por Elizabeth y Edward?*

## **2.2 Liderazgo contingente**

---

El liderazgo transformacional ha de ponerse siempre en contexto de la situación o contingencias que estén ocurriendo, tanto dentro como fuera de la organización. Esto es importante por que distintas situaciones pueden disminuir la efectividad de los comportamientos de los líderes, y su nivel de influencia. Por lo mismo, un rol muy importante del liderazgo, es “leer” o analizar adecuadamente la situación en la cual se está desempeñando, y así desplegar los comportamientos más efectivos posibles.

¿Como leer la situación?

Existen 3 grandes factores a los que tenemos que prestar atención para leer bien la situación.

- **Características del líder:** Para efectos de este programa, consideraremos los estilos de liderazgo de la organización, y la capacidad de adaptar su comportamiento a un entorno que cambia de manera constante, las principales características del líder.
- **Características del (los) colaborador(es):** Los colaboradores cuentan con una serie de atributos que los destacan individualmente, en términos de conocimientos y habilidades. También, cuentan con una experiencia acumulada, tanto personales como profesionales, que es importante tener en cuenta.
- **Características de la situación (o contextuales):** La principal característica de la situación, para efectos de este programa, serán los riesgos psicosociales de la organización. Esto no implica que sea la una característica de la situación, pero sin duda la más importante. Otros factores, tienen que ver con las condiciones laborales de la empresa, aplicada a los colaboradores y líderes.

Existen muchas teorías de liderazgo contingente. Sin embargo, para efectos de este curso, entenderemos la contingencia o situación, como aquellos factores que inciden en la efectividad del líder, para lograr objetivos relacionados a la tarea, y al bienestar de los miembros del equipo. El liderazgo, sería la intersección de estos tres puntos. En aquella intersección se encuentran los comportamientos que se deberían desplegar, para poder ser efectivos.



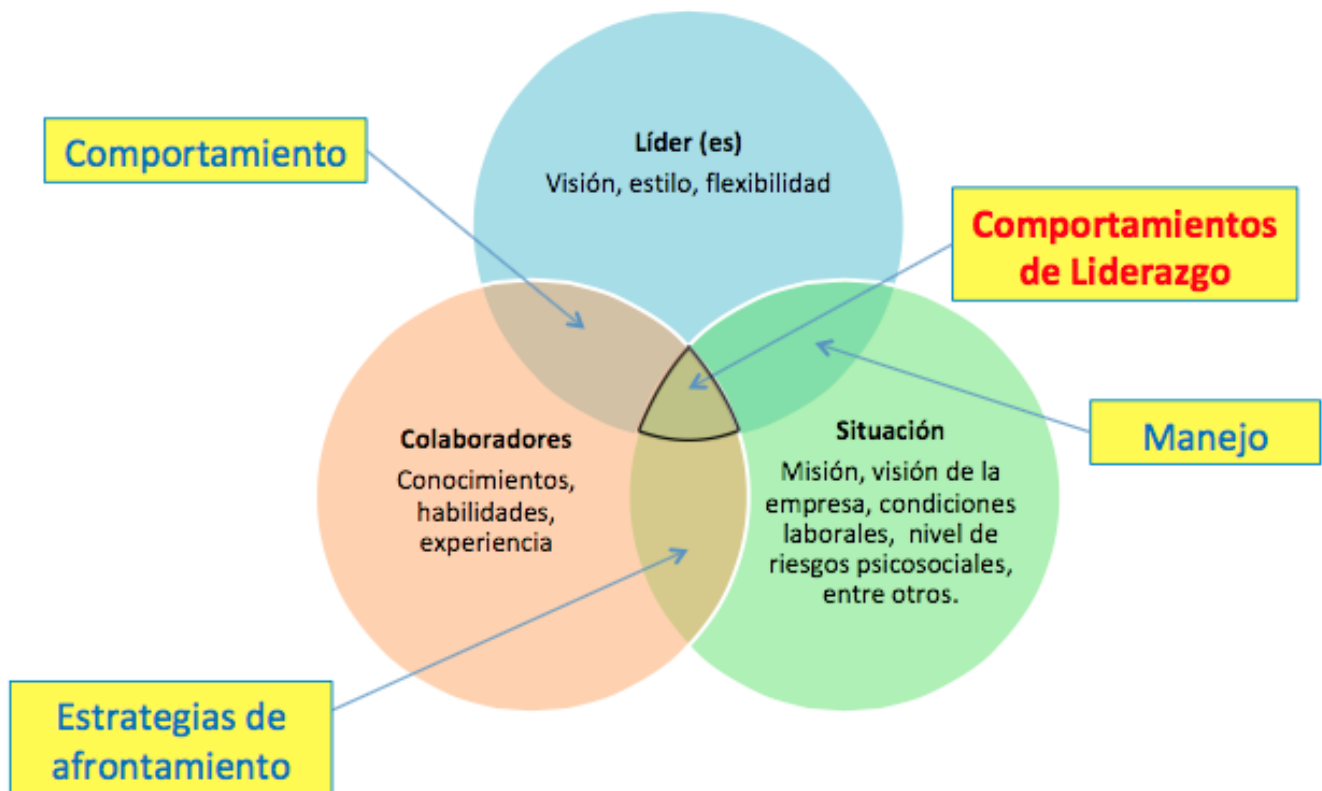


Figura I: Basado en el Liderazgo interaccional planteado por Hollander, 1978.

### 3.- Relación entre riesgos psicosociales y liderazgo transformacional

Hay varios estudios que avalan la hipótesis de que el liderazgo transformacional puede conducir a una disminución de los riesgos psicosociales, haciéndolo un factor protector de los mismos. Por ejemplo, Un estudio meta analítico, realizado por Cakmak (2015) encontró más de 125 estudios que evidenciaban alta correlación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. En el contexto de la realidad chilena, un estudio realizado por Rivera (2017), evidenció que en los grupos de trabajo que había un liderazgo transformacional, había menores riesgos psicosociales (exceptuando la dimensión de doble presencia, que no reflejo mayor incidencia) que en presencia de un estilo transaccional. De todas formas, la presencia de este último evidenciaba menos riesgos que la ausencia de liderazgo, lo cual evidenciaba riesgos altos. Otros estudios internacionales, como el caso de Malloy y Penprase, (2010), muestran que cuando existe un liderazgo transformacional, indicadores como los niveles de justicia y respeto, la confianza, la claridad de rol, la satisfacción laboral, entre otros, aparecen muy altos. Por otro lado, el mismo estudio evidencia que en presencia de un liderazgo Laissaez Faire, los mismos indicadores aparecen bajos o muy bajos, y otros indicadores pero de carácter negativo, como por ejemplo conflicto de rol, aparecen altos. Este estudio muestra correlaciones positivas entre 22 de las 37 dimensiones de riesgo psicosocial de Copenhague.

## 4.- Qué puedo hacer en mi rol de líder para reducir los riesgos psicosociales en mi organización

Primero que todo, ¿tu organización cuenta con una evaluación formal de riesgos psicosociales? De no ser así, es mandatorio que se aplique una evaluación de riesgos psicosociales lo antes posible. Con esa información, se puede proceder a identificar el nivel de riesgo, y así tomar las medidas correctivas pertinentes, o si es muy grave, dar aviso al organismo administrador para recibir asesoría.

Tener conciencia del nivel de exposición a riesgos psicosociales de los colaboradores de mi organización es fundamental. Este representa un factor contingente muy importante, que condiciona los comportamientos de liderazgo que debes desplegar para ser efectivo. No es lo mismo, por ejemplo, que los riesgos psicosociales estén altos en la dimensión de exigencias psicológicas en el trabajo que en la dimensión de compensaciones. Claridad respecto al nivel de riesgo psicosocial te permitirá tener un mejor diagnóstico de la situación, y por ende, determinar qué comportamientos transformacionales serían los más idóneos.

También es importante tener claridad del estilo de liderazgo que se despliega en la organización, lo que representa otro factor situacional. ¿Se aplica un estilo transaccional o transformacional en mi organización? O ¿Hay una ausencia de liderazgo, o un liderazgo disfuncional? La evidencia sugiere que en presencia de altos riesgos psicosociales, lo más probable que haya o un liderazgo *laissez-faire*, o transaccional. Sin embargo, conocer el detalle de los estilos de liderazgo desplegados puede ser muy útil para profundizar respecto a qué comportamientos se están desplegando, y así determinar cuales son menos efectivos y por tanto sujetos a modificarse por otros. Para ahondar respecto de los estilos de liderazgo de tu organización (y tu estilo propio), realizaremos un breve test de liderazgo transformacional, el cual puedes encontrar en los archivos anexos de este programa. Los resultados de este test serán revisados en el módulo II. Esta será solo una aproximación preliminar y no necesariamente representará la realidad concreta del liderazgo de tu organización. Esto, ya que en esta oportunidad será solo un grupo reducido de líderes quienes darán su juicio respecto a las prácticas de liderazgo desplegadas. No obstante, es fundamental evaluar la percepción de liderazgo que tienen los colaboradores de la organización, y así puedas evaluar la situación completa. Sin embargo, será una primera aproximación que te permitirá sondear los estilos de liderazgo presentes.

El protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo plantea una serie de recomendaciones que apuntan a prevenir la aparición de riesgos psicosociales. Estos pueden ser encontrados en el Anexo I, al final de este artículo. Estas recomendaciones son muy válidas, y pueden servir de base para luego buscar prácticas relacionadas a estas recomendaciones.

Entonces, la lógica es que tener una buena lectura de la situación te permitirá adaptar tu comportamiento transformacional a esa situación, e impactar de mejor manera en la satisfacción y bienestar de tus colaboradores. Sin embargo, esta es sólo una parte de la ecuación. Esto ya que, según lo planteado por el escritor y profesor de administración, Edward Deming, “Un mal sistema vencerá las buenas intenciones, siempre”. Esto quiere decir que no importa cuanto te esfuerces por realizar cambios de manera individual. Lo importante es cambiar la manera de hacer las cosas en la organización. Por tanto, la implementación de políticas y prácticas transformacionales que promuevan el bienestar de los colaboradores, es el fin último. En ese sentido, en tu rol de líder, debes identificar aquellas prácticas transformacionales que puedan potenciar el bienestar de los trabajadores, y desarrollar e implementar una estrategia para implementarlas.

Estos desafíos no representan una tarea sencilla, y probablemente tampoco sea tan rápida. Sin embargo, no estás solo. Durante los siguientes módulos, revisaremos prácticas de liderazgo transformacional y de otras teorías complementarias, que te ayudarán a tener un repertorio diverso de herramientas. Concretamente revisaremos técnicas y prácticas relacionadas a cómo comunicar las tareas, funciones y roles, de manera inspiracional, a como desarrollar autonomía en los colaboradores, respecto a como potenciar los intercambios uno a uno, entre otros. También, revisaremos algunas técnicas y estrategias para implementar estas prácticas en tu organización.

## REFERENCIAS

- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Cakmak, E., Öztekin, Ö., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. In Leadership and organizational outcomes (pp. 29-56). Springer, Cham.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. Management Science Letters, 9(6), 823-834.
- Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.
- Ministerio de Salud de Chile (2013): Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo.
- Mutual de Seguridad (2018): Manual de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo.

## ANEXO 1

### **Sección 10.3. del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo: Medidas Preventivas: recomendaciones y sugerencias para mitigar los Riesgos Psicosociales en el Trabajo**

#### **El ISTAS6 propone las siguientes medidas orientadas a:**

- a)** Fomentar el apoyo entre las trabajadoras y los trabajadores y de los superiores en la realización de las tareas; por ejemplo, potenciando el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, eliminando el trabajo en condiciones de aislamiento social o de competitividad entre compañeros. Ello puede reducir o eliminar la exposición al bajo apoyo social y bajo refuerzo.
- b)** Incrementar las oportunidades para aplicar los conocimientos y habilidades y para el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades; por ejemplo, a través de la eliminación del trabajo estrictamente pautado, el enriquecimiento de tareas a través de la movilidad funcional ascendente o la recomposición de procesos que impliquen realizar tareas diversas y de mayor complejidad. Ello puede reducir o eliminar la exposición a las bajas posibilidades de desarrollo.
- c)** Promocionar la autonomía de los trabajadores y las trabajadoras en la realización de tareas; por ejemplo, potenciando la participación efectiva en la toma de decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, el orden de las tareas, la asignación de tareas, el ritmo, la cantidad de trabajo...; acercando tanto como sea posible la ejecución al diseño de las tareas y a la planificación de todas las dimensiones del trabajo. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja influencia.
- d)** Garantizar el respeto y el trato justo a las personas, proporcionando salarios justos, de acuerdo con las tareas efectivamente realizadas y la calificación del puesto de trabajo; garantizando la equidad y la igualdad de oportunidades entre géneros y etnias. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja estima.
- e)** Fomentar la claridad y la transparencia organizativa, definiendo los puestos de trabajo, las tareas asignadas y el margen de autonomía. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja claridad de rol.
- f)** Garantizar la seguridad proporcionando estabilidad en el empleo y en todas las condiciones de trabajo (jornada, sueldo, etc.), evitando los cambios de éstas contra la voluntad del trabajador. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la alta inseguridad.
- g)** Proporcionar toda la información necesaria, adecuada y a tiempo; para facilitar la realización de tareas y la adaptación a los cambios. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja previsibilidad.
- h)** Cambiar la cultura de mando y establecer procedimientos para gestionar ambientes laborales de manera saludable. Ello puede reducir o eliminar la exposición a la baja calidad de liderazgo.