

ESTILOS DE LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN ENTIDADES DEL SECTOR SALUD. UN ESTUDIO COMPARATIVO

FRANCOISE CONTRERAS PH.D*
DAVID BARBOSA MD M.SC
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, BOGOTÁ - COLOMBIA
FERNANDO JUÁREZ A. PH.D**
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, BOGOTÁ - COLOMBIA
ANA FERNANDA URIBE PH.D***
UNIVERSIDAD JAVERIANA, CALI - COLOMBIA
CAMILO MEJÍA****
UNIVERSIDAD DEL NORTE, BARRANQUILLA - COLOMBIA

Recibido, febrero 19 /2009

Concepto evaluación, mayo 4/2009

Aceptado, noviembre 20/2009

Resumen

El propósito de este estudio fue describir el clima organizacional, los factores de riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo que perciben un grupo de 400 trabajadores del sector salud en cuatro ciudades colombianas, y observar si existen diferencias significativas entre ellas. Para ello se aplicó el ECO, el CFP y el PAT. De acuerdo con los resultados, los participantes presentaron riesgos psicosociales de diversa índole, siendo más relevantes los referidos a las relaciones interpersonales. El clima organizacional, aunque no es óptimo, tampoco es adverso. Los dos estilos de liderazgo resultantes en el estudio fueron evidenciados solamente en Bogotá. Se encontraron diferencias significativas en la mayoría de las variables estudiadas, lo cual podría deberse al efecto de aspectos culturales. Se discuten estos hallazgos.

Palabras clave: Liderazgo, Clima organizacional, Factores de riesgo psicosocial, Bienestar del trabajador, Responsabilidad social empresarial.

LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PSYCHOSOCIAL RISKS IN THE HEALTH SECTOR AGENCIES. A COMPARATIVE STUDY

Abstract

The purpose of this study was to describe the organizational climate, psychosocial risk factors and leadership styles perceived by a group of 400 workers of the health sector in four Colombian cities and to observe whether there are significant differences between them. In order to achieve this objective, the instruments entitled ECO, CFP and PAT, were administered. According to the results, the participants showed psychosocial risks factors of diverse nature and the most relevant ones were those related to interpersonal relationships. Although the organizational climate found was not optimal, it was not adverse either. The two resulting leadership styles were evidenced only in Bogota. Significant differences were found in most variables studied which could be attributed to cultural aspects. These findings are discussed.

Key Words: Leadership, Organizational climate, Psychosocial risk factors, Workers welfare, Organizational social responsibility.

* Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) del Centro de Estudios para la Perdurabilidad Empresarial (CEEP) francoisevenezia@yahoo.com

** fernando_juarez2@yahoo.com

*** Grupo de Medición y Evaluación Psicológica, auribe@javerianacali.edu.co.

**** Grupo innovar del Caribe, cmejia@uninorte.edu.co

ESTILOS DE LIDERANÇA, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS NAS ENTIDADES DO SECTOR DA SAÚDE. UM ESTUDO COMPARATIVO

Resumo

Neste estudo se descreve o clima organizacional, os fatores de risco psicossocial e os estilos de liderança que percebe um grupo de 400 trabalhadores da área da saúde em quatro cidades da Colômbia, e procuram-se diferenças significativas nessas cidades. Aplicaram-se o ECO o PIC e o PAT. Segundo os resultados, os participantes apresentaram riscos psicossociais de vários tipos, dos quais os mais importantes foram os referidos às relações interpessoais. O ambiente organizacional, embora não ideal, não é negativo. Os dois estilos de liderança achados no estudo estiveram apenas presentes em Bogotá. Acharam-se diferenças significativas na maioria das variáveis estudadas, quicá devido ao impacto de aspectos culturais. Nós discutimos estes resultados.

Palavras-chave: liderança, ambiente organizacional, fatores de risco psicossocial, bem-estar do trabalhador, responsabilidade social corporativa.

El presente estudio aborda la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde su finalidad misma, la cual está referida, en palabras del profesor V. Guédez (Comunicación personal, 15 de noviembre, 2008), al respeto por los derechos humanos, a la sostenibilidad, y al favorecimiento del capital social. Éste último se sustenta en la confianza, la compensación, la conducta ética y el comportamiento cívico, todos ellos, factores consustanciales del desarrollo social. Esta perspectiva de la RSE no resta importancia a los intereses financieros de las organizaciones; por el contrario, asume el efecto favorable que ésta puede tener sobre la perdurabilidad empresarial, en cuanto potencia en las organizaciones la capacidad de armonizar sus intereses con los de todas las personas y entidades que con ellas se relacionan (*stakeholders*).

Esta forma de comprender la responsabilidad social debe estar fundamentada en un firme comportamiento ético de la organización en todas sus acciones. Implica, además, superar una visión que limita su interés al mejoramiento continuo y la productividad, para extenderla a toda la organización, enfatizando en la calidad de vida de los trabajadores (Castka, Balzarova & Bamber, 2004; Greenwood, 2002; Windsor 2006). Lo anterior orienta el interés de la RSE hacia el compromiso de las empresas por lograr altos estándares de salud y bienestar en sus empleados, prestando especial atención al clima organizacional y la salud ocupacional, entre otros aspectos (Ararat, 2008; Tafel & Alas, 2008).

El bienestar psicossocial del trabajador, como criterio de responsabilidad social, será evaluado en esta investigación a través del estudio de los riesgos psicossociales, en cuanto éstos constituyen indicadores fiables de bienestar y salud integral del trabajador (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT], 2004). Lo anterior hace parte de lo que se ha llamado ‘factores de riesgo

psicossocial’, que afectan al trabajador y a la empresa, y distancian a las organizaciones de su compromiso con la RSE. Cabe aclarar que dichos factores son el resultante de la interacción entre el contenido del cargo, la organización y la gestión del trabajo, las condiciones ambientales y organizacionales, así como de las aptitudes, las competencias y las necesidades de los empleados.

Como lo han planteado diversos autores, la RSE no se refiere a actividades sueltas de acción social, sino que debe ser vista de manera estructural e integral, lo cual implica que dependa de la dirección, haga parte de la estrategia y esté presente en todos los procesos de la organización (Austin, 2008; Garriga & Mele, 2004).

Desde esta perspectiva, el liderazgo adquiere un papel preponderante en la RSE, pues de los líderes dependerá en gran medida que se diseñen e implementen prácticas socialmente responsables al interior de las organizaciones y que éstas se reflejen en logros externos. Para ello, se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones.

Corresponde a quienes lideran procesos en las organizaciones asumir este compromiso, dado que como plantea Drucker (2001), son ellos quienes desarrollan una visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio. Lo anterior ha de orientar el interés de las empresas socialmente responsables hacia el factor humano como eje central, propósito y función de las organizaciones (Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe, 2009).

Los estilos de dirección involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo

efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización. Enmarcada en la responsabilidad social, los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquéllos que tienen en cuenta las características de las situaciones, que logran persuadir a sus colaboradores para el logro de metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en los equipos de trabajo, a diferencia de aquéllos que dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales descuidando aspectos fundamentales como la motivación, el clima organizacional, y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador, que de acuerdo con varios autores, inciden en la calidad del desempeño (Conger, Kanungo & Menon, 2000; Denison, 1990; Jung & Avolio, 2000; Patterson, *et al.*, 2005; Patterson, Warr & West, 2004).

Dado que los estilos de liderazgo pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de los subordinados, un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no sólo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral. Este último aspecto constituye actualmente un amplio campo de investigación (Kleinman, 2004), debido a los efectos que determinados estilos pueden tener sobre la salud de los trabajadores y su estado emocional, así como los comportamientos inapropiados que los suelen acompañar; con los consecuentes efectos adversos sobre la organización.

La relación entre estilos de dirección, clima organizacional y percepción de bienestar del trabajador ha sido documentada en varios estudios (Conger, *et al.*, 2000; Siwach, 2004; Stringer, 2002). Al respecto se ha encontrado que estilos de dirección con altos niveles de exigencia y coerción afectan de manera importante la percepción de clima organizacional (Bloch & Whiteley, 2003; Goleman, 2000) e influye en la conducta y motivación de los trabajadores, aspecto documentado hace más de cuarenta años por Litwin y Stringer (1968). Así mismo, los estilos que fomentan roles confusos y que no favorecen la autonomía para la toma de decisiones, afectan la salud del trabajador y su percepción de bienestar, lo cual se ha asociado con el incremento del ausentismo laboral (Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc, & Gueguen, 1998). De igual manera, aquellos líderes que no proveen apoyo, son hostiles o se muestran poco considerados, generan estrés en sus empleados con todas las consecuencias ya conocidas (Wilkinson & Wagner, 1993).

Por otra parte, los líderes expresivos que se preocupan por las personas, facilitan y promueven una mayor productividad y un mejor desempeño, al facilitar un clima laboral favorable (Singh, 1998). Carr, Schmidt, Ford &

DeShon, (2003) realizaron un interesante meta-análisis al respecto, y concluyeron que el clima laboral en particular ejerce un impacto importante sobre las creencias, los estados emocionales y las conductas de los trabajadores, afectando de manera considerable no sólo la calidad de su desempeño, sino también su nivel de compromiso y su bienestar psicológico.

Aunque el liderazgo sea un fenómeno universal, se ha evidenciado que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan la forma en que se ejerce el liderazgo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas y la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder (Bass, 1990); debido a ello, un estilo de liderazgo puede ser eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra (Molero, 2002). El efecto de los factores culturales es claramente visible cuando se estudian las mismas variables referidas en los estudios anteriormente descritos, en muestras distintas a las anglosajonas y europeas. Contreras, *et al.*, (2009) encontraron que los estilos de liderazgo considerados en la literatura como no deseables (volátil, impredecible, difícil, inflexible, testarudo y extremista), predicen que los trabajadores perciban menores riesgos psicosociales, mientras que el estilo considerado deseable (orientado hacia las personas, con un carácter racional y metódico, al mismo tiempo que amistoso y cortés), predice su incremento.

Los anteriores resultados son coherentes con los hallados en la investigación de Raineri (2006) con una muestra de empresarios chilenos en la cual los estilos de gestión exigente y coercitivo, correlacionaron de manera positiva con algunas dimensiones de clima organizacional. El autor atribuye estos resultados al efecto positivo que pueden tener estos estilos de gestión en cuanto fomentan la precisión y dirección sobre el trabajo, y que estas características pueden ser afines y coherentes con las características de la cultura de trabajo chilena que son descritas con rasgos de paternalismo, evitación de conflictos, autoritarismo e improvisación. No obstante, este estilo de liderazgo, aunque pueda mostrar efectos en cierta forma positivos, no puede verse como promotor de la responsabilidad social empresarial en cuanto no puede constituirse en generador de desarrollo y fortalecimiento del capital social de una nación.

El efecto de las características culturales sobre la gestión de las organizaciones y en particular la gestión del talento humano, ha sido estudiado por varios autores (Bhagat Kedia, Crawford, & Kaplan, 1990; House, Wright & Aditya, 1997; Marchese, 2001). Inkeles y Levinson (1969), ya habían advertido las diferencias culturales en la forma en que los individuos se relacionan con la sociedad, con las figuras de autoridad, con el género y con la forma

de afrontar la incertidumbre. Todas ellas son características inherentes a la cultura que afectan el ejercicio del liderazgo, la forma en que es asumido por los seguidores y el efecto que produce sobre ellos. Al respecto, Molero (2002) refiere algunas características culturales que evidentemente guardan relación con el ejercicio del liderazgo, entre ellas, la “distancia de poder” definida como “el grado en el cual los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones dentro de un determinado país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual” (p.56). Al respecto el autor plantea que en aquellos países donde esta distancia es baja, es más probable el consenso en la toma de decisiones y que los subordinados se expresen libremente, mientras que en países con alta distancia de poder, los roles suelen estar claramente diferenciados, y esta diferencia se expresa, en comportamientos que demuestran el estatus de cada uno de los miembros de la organización. Lo anterior implica estudiar el liderazgo también desde los aspectos psicosociales de los seguidores para lograr comprenderlo integralmente.

Otro aspecto relevante que vale la pena mencionar por su relación con el liderazgo, es la evitación de la incertidumbre que planteaban Inkeles y Levinson (1969) definida como el temor a afrontar situaciones desconocidas. Se ha documentado que los países latinos presentan una alta evitación a la incertidumbre, lo que conlleva a una alta necesidad emocional por tener leyes y reglas que regulen el comportamiento de sus miembros (Molero, 2002), lo que explicaría por qué los países como el nuestro, con alta evitación a la incertidumbre, demanden líderes directivos, que digan lo que se debe hacer, y así evitar la ansiedad que les produce situaciones ambiguas, situación que generaría resistencia en culturas con baja evitación de la incertidumbre (King, 2007).

Es claro que el clima organizacional no puede entenderse de manera aislada de la cultura, de hecho es la forma en que ésta se manifiesta en el ámbito laboral. Así mismo se puede evidenciar que el clima es más susceptible al cambio a través de la intervención de los administradores, o personas que tengan poder e influencia en la organización (King, 2007). Lo anterior puede ser entendido en cuanto el clima organizacional refleja una situación contextual en el tiempo, así como sus vínculos con el comportamiento de los miembros de la organización, mientras que la cultura es un contexto cuya evolución guarda una relación condicional con aquellas variables en las que ésta se inserta. (King, 2007). En este orden de ideas, los cambios sobre el clima organizacional podrían ser más mediáticos que los culturales y podrían lograrse al

producirse efectos sobre los estilos de dirección, como ya ha sido ampliamente documentado. Por el contrario, los cambios culturales requieren procesos complejos que se desarrollen en líneas de tiempo más prolongadas para que éstos se hagan notorios.

Molero (2002) plantea que aunque existen culturas nacionales (compartidas por los ciudadanos de un mismo país) éstas se componen por subculturas que difieren entre sí, en razón de grupos sociales, étnicos o religiosos, entre muchos otros aspectos, lo cual, de acuerdo con los estudios realizados por varias disciplinas, es particularmente marcado en países como el nuestro. En este estudio se pretende observar justamente si existen diferencias entre estas distintas subculturas con respecto al liderazgo, el clima organizacional y los riesgos psicosociales en el sector salud. Los resultados de este estudio permitirán proponer el desarrollo de modelos más acordes con las subculturas que conforman la cultura nacional.

MÉTODO

Participantes

Se trabajó con una muestra disponible de trabajadores directos de Entidades Promotoras de Salud (EPS) cuyos contratos fuesen mayores o iguales a un año. Se seleccionaron cuatro EPS que fuesen representativas de las regiones comparadas, norte, centro, occidente y oriente (Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga, respectivamente). Participaron en el estudio un total de 400 empleados (63.8% mujeres y 36.2% hombres), con una edad promedio de 30.2 años, y se distribuyeron entre administradores, operarios, ejecutivos/directivos y técnicos, con un nivel de escolaridad principalmente entre técnicos y profesionales (43.8% y 34.8%, respectivamente), algo más de la mitad pertenecen al estrato socioeconómico tres (50.8%) y le sigue el dos (21.8%).

Instrumentos

Cuestionario de factores psicosociales en el trabajo [CFP]: Diseñado por Espinosa y Romero (2002). Este instrumento evalúa cinco factores 1) Labores y condiciones de su realización (apremio de tiempo, complejidad de la tarea, sobrecarga, monotonía, autonomía, responsabilidad, etc.) 2) Organización del trabajo y gestión empresarial (pausas durante la jornada, rotación del personal, cambios organizacionales, estilos de mando, niveles de participación, políticas de desarrollo del talento humano, etc.) 3) Relaciones interpersonales (comunicación, resolución de conflictos entre grupos, valores éticos, compromiso, con-

fianza, respeto, tolerancia, etc.) 4) Factores extralaborales que inciden en el trabajo (relaciones de pareja, familiares y sociales) 5) Manifestaciones asociadas con riesgos psicosociales (frecuencia de “síntomas” psicológicos y biológicos asociados con el estrés ocupacional y las enfermedades profesionales).

El CFP realiza dos medidas distintas y complementarias de los cuatro factores psicosociales evaluados. La primera medida es de la frecuencia en la aparición o presencia de estos factores, la segunda medida hace referencia al impacto, principalmente emocional, por la exposición a dichos factores. En términos generales, el instrumento presentó un alto nivel de confiabilidad al estimar la presencia de factores psicosociales, su impacto y las manifestaciones asociadas (alpha de Cronbach de 0,84, 0,90 y 0,86 respectivamente).

Test de adjetivos de Pitcher [PAT]: El instrumento desarrollado por Pitcher (1997), está compuesto por 60 adjetivos a través de los cuales la autora encontró tres estilos de liderazgo a los que denominó artesanos (razonables, confiables sensibles), tecnócratas (líderes analíticos, brillantes y fríos) y artistas (líderes generosos, cálidos y emocionales (Pitcher, 1999). Esta estructura de tres estilos o dimensiones se obtuvo mediante técnicas Q de análisis factorial, agrupando los participantes en lugar de las variables, con extracción de componentes principales con autovalores mayores de 1 y con rotación oblicua, arrojando una varianza explicada del 75.1%. La misma estructura se obtuvo aplicando un análisis de correspondencias, el cual proporcionó una varianza explicada de alrededor del 75%, con los dos primeros factores explicando el 69% (Pitcher, 1997).

Escala de clima organizacional [ECO]: Escala multidimensional desarrollada por Fernandes (2008) cuyo objetivo es evaluar la percepción de los trabajadores sobre varias dimensiones del clima organizacional. Está compuesta por 63 afirmaciones y cinco alternativas de respuesta, que agrupan cinco factores, 1) Apoyo del jefe y de la organización (soporte afectivo, estructural y operacional), 2) Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores), 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa), 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados) y 5) Cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo). La escala ha demostrado ser altamente confiable; en promedio los cinco factores han mostrado un índice promedio de confiabilidad alfa de Cronbach de 84.4.

Procedimiento

Una vez obtenido el permiso de cada una de las EPS en las cuatro ciudades que hicieron parte del estudio, y obtener el consentimiento informado de los participantes que cumplían los criterios de selección, se procedió a la aplicación colectiva de los instrumentos en cada institución. Cabe aclarar que previamente se les informó a los participantes que su inclusión en el estudio era completamente voluntaria, anónima (no debían escribir su nombre en los instrumentos) y que no obtendrían incentivos económicos por su participación. Se obtuvo información sociodemográfica de los sujetos a través de un formato de registro incluido en los instrumentos, en el que se identificaron la ciudad donde reside, edad y sexo, si vive en pareja, personas con las que convive, número de hijos, número de personas que dependen económicamente del trabajador, si la vivienda es propia, escolaridad, si estudia actualmente, estrato socioeconómico, cargo, tipo de vinculación, antigüedad y jornada laboral.

RESULTADOS

En el estudio participaron 400 sujetos distribuidos homogéneamente en grupos de 100, entre las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga. Los participantes tenían una edad media de 30.27 ($DE=9.73$) y una antigüedad promedio en meses de 43.41 ($DE=43.54$), siendo relativamente mayor la presencia de mujeres ($F=255$, $\%=63.8$) y de los niveles de operario ($F=119$, $\%=29.8$) y administrativo ($F=162$, $\%=40.5$) que trabajan en jornada de oficina ($F=381$, $\%=95.3$), con una escolaridad de técnico ($F=175$, $\%=43.8$) o profesional ($F=139$, $\%=34.8$), perteneciendo a un estrato intermedio de tres ($F=203$, $\%=50.8$). En la Tabla 1 se muestran las características del conjunto de todos los participantes.

En la Tabla 2 y 3 se muestran las características sociodemográficas según las ciudades de los participantes, con el grado de significación de las diferencias que se presentan entre ellas. Los participantes difieren prácticamente en todas las características sociodemográficas, si atendemos a la ciudad de pertenencia. Únicamente las variables de *Estudio actual* y *Convivencia en pareja* no mostraron diferencias relevantes entre ciudades. El grado de significación fue menor de .01 para todas las variables relevantes, excepto para las variables de Personas que dependen del participante, Escolaridad y Vivienda propia, en las cuales el grado de significación fue inferior a .05.

Tabla 1

Características sociodemográficas de los participantes, expresadas en frecuencia y porcentaje.

Sexo		Escolaridad		Vivienda propia	
Hombres	145 (36.2)	Primaria	8 (2.0)	Sí	176 (44.0)
Mujeres	255 (63.8)	Secundaria	48 (12.1)	No	224 (56.0)
Jornada		Técnico	175 (43.8)	Estrato	
Oficina	381 (95.3)	Profesional	139 (34.8)	1	13 (3.3)
Turnos	19 (4.8)	Especialización	27 (6.8)	2	87 (21.8)
Cargo		Magíster	2 (5.0)	3	203 (50.8)
Operario	119 (29.8)	Ph.D	1 (3.0)	4	68 (17.0)
Administrativo	162 (40.5)	Vinculación		5	246 (6.0)
Técnico	33 (8.3)	Indefinido	360 (88.8)	6	5 (1.3)
Ejecut./direct.	86 (21.5)	Fijo	29 (8.3)	Adelanta estudios	
Ciudad		Prest. Servic.	11 (3.0)	Sí	106 (26.5)
Barranquilla	100 (25.0)	Convive en pareja		No	294 (73.5)
Bogotá	100 (25.0)	Sí	203 (50.8)		
Cali	100 (25.0)	No	197 (49.3)		
Bucaramanga	100 (25.0)				

Tabla 2

Características sociodemográficas (variables continuas) según la distribución por ciudades y grado de significación de las diferencias.

	Barranquilla	Bogotá	Cali	Bucaramanga	p(F/CC) ^a
	X($\bar{D}\bar{E}$)	X($\bar{D}\bar{E}$)	X($\bar{D}\bar{E}$)	X($\bar{D}\bar{E}$)	
Edad	28.7 (6.36)	34.1 (7.44)	27.6 (12.17)	39.6 (10.64)	**
Antigüedad	16 (19.0)	71.7 (55.55)	36.8 (35.34)	48.9 (59.59)	**
No. de hijos	0.89 (0.93)	1.1 (.95)	0.60 (0.88)	1 (1.07)	**
No. de personas con quien convive	3.56 (1.98)	2.6 (1.93)	2.66 (2.0)	2.9 (1.29)	**
Personas que dependen del trabajador	1.51 (1.06)	1.5 (1.21)	1.13 (1.0)	1.4 (1.01)	*

Nota: ^aEn variables continuas p de F (ANOVA de un factor), en variables categóricas p de CC (Coeficiente de Contingencia), *: p<.05, **: p<.01

Con las respuestas proporcionadas en la encuesta de evaluación de liderazgo se llevó a cabo un análisis de correspondencias múltiples, tal como recomendó la autora del instrumento, quien propone realizar en primer lugar un análisis factorial y a continuación un análisis de correspondencias múltiples; sin embargo, ya que en nuestro caso la evaluación se realizó sobre una gran diversidad de líderes, no fue posible llevar a cabo ese análisis factorial con la transpuesta de variables y sujetos, tal como propone la autora, al no poder agrupar los adjetivos para evaluar a unos pocos líderes. Sin embargo, se llevó a cabo la segunda fase del análisis, la de correspondencias múltiples, al ser los datos de naturaleza dicotómica. En esta fase agrupamos los adjetivos en dos

dimensiones, ya que son las que proporcionan una mayor explicación de la varianza. Este resultado es similar al obtenido por la autora del instrumento al realizar este mismo tipo de análisis, si bien la varianza explicada en nuestro caso es menor, ya que la primera dimensión (Líder 1) explica el 22.90% de la varianza, mientras que la segunda dimensión (Líder 2) explica el 7.53% de la varianza. Las dimensiones posteriores aportan una explicación muy reducida, debido a lo cual y a que la propia autora del instrumento se apoya en una solución de dos dimensiones, se optó por utilizar la misma. En la Tabla 4 se muestra el peso de cada adjetivo en cada una de las dimensiones obtenidas; se han destacado los pesos iguales o superiores a .300.

Como vemos, los adjetivos se distribuyen de manera diferencial en cada dimensión. En la primera se integran aquellas características del liderazgo más orientado hacia las personas, con un carácter racional y metódico, así como amistoso y cortés; es decir, de una persona con características que podríamos denominar deseables. En la segunda dimensión se encuentran adjetivos como difícil, impredecible, testarudo y extremista; es decir, características en principio poco deseables. Estas dimensiones mantienen

una similitud, aunque débil, con las obtenidas por la autora del instrumento, quien encontró una dimensión con características de audacia, volatilidad o impredecibilidad, y otra con características de dificultad, distancia o de rigidez

En la Tabla 5 se muestran las puntuaciones obtenidas por los participantes en las dimensiones de los instrumentos de factores de riesgo psicosocial y de clima laboral. Bucaramanga es la ciudad con mayor presencia de factores psicosociales de riesgo, excepto el factor de Organi-

Tabla 3

Características sociodemográficas (variables categóricas) según la distribución por ciudades y grado de significación de las diferencias.

	Barranquilla	Bogotá	Cali	Bucaramanga	p(F/CC) ^a
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	
Sexo					**
Hombres	32 (32.0)	55 (55.0)	33 (33.0)	25 (25.0)	
Mujeres	68 (68.0)	45 (45.0)	67 (67.0)	75 (75.0)	
Jornada					**
Oficina	96 (96.0)	100 (100.0)	86 (86.0)	99 (99.0)	
Turnos	4 (4.0)	0 (0.0)	14 (14.0)	1 (1.0)	
Cargo					**
Operario	34 (34.0)	5 (5.0)	67 (67.0)	13 (13.0)	
Administrativo	28 (28.0)	78 (78.0)	16 (16.0)	40 (40.0)	
Técnico	4 (4.0)	10 (10.0)	5 (5.0)	14 (14.0)	
Ejecutivo/directivo	34 (34.0)	7 (7.0)	12 (12.0)	33 (33.0)	
Vinculación					**
Indefinido	69 (69.0)	96 (96.0)	98 (98.0)	97 (97.0)	
Fijo	22 (22.0)	4 (4.0)	2 (2.0)	1 (1.0)	
Prestación servicios	9 (9.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (2.0)	
Escolaridad					*
Primaria	2 (2.0)	5 (5.0)	1 (1.0)	0(0.0)	
Secundaria	7 (7.0)	6 (6.0)	18 (18.0)	17 (17.0)	
Técnico	51 (51.0)	48 (48.0)	37 (37.0)	39 (39.0)	
Profesional	34 (34.9)	34 (34.0)	37 (37.0)	34 (34.0)	
Especialización	5 (5.0)	7 (7.0)	7 (7.0)	8 (8.0)	
Magíster	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (2.0)	
Ph.D	1 (1.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	
Estudia actualmente					
Sí	24 (24.0)	22 (22.0)	29 (29.0)	31 (31.0)	
No	76 (76.0)	78 (78.0)	71 (71.0)	69 (69.0)	
Convivencia (Pareja)					
Sí	46 (46.0)	52 (52.0)	53(53.0)	52 (52.0)	
No	54 (54.0)	48 (48.0)	47(47.0)	48 (48.0)	
Vivienda propia					*
Sí	34 (34.0)	50 (50.0)	54(54.0)	38 (38.0)	
No	66 (66.0)	50 (50.0)	46(46.0)	62 (62.0)	
Estrato					**
1	10 (10.0)	0 (0.0)	3 (3.0)	0 (0.0)	
2	27 (27.0)	31 (31.0)	19 (19.0)	10 (10.0)	
3	48 (48.0)	52 (52.0)	54 (54.0)	49 (49.0)	
4	9 (9.0)	13 (13.0)	12 (12.0)	34 (34.0)	
5	4 (4.0)	4 (4.0)	11 (11.0)	5 (5.0)	
6	2 (2.0)	0 (0.0)	1 (1.0)	2 (2.0)	

Nota: ^aEn variables continuas p de F (ANOVA de un factor), en variables categóricas p de CC (Coeficiente de Contingencia), *: p<.05, **: p<.01

Tabla 4

Peso de los adjetivos en las dimensiones obtenidas en el cuestionario de liderazgo.

Adjetivos	Dimensión	
	Líder 1	Líder 2
Volátil	.011	.284
Humano	.339	.088
Estable	.261	.018
Impredecible	.029	.298
Equilibrado	.327	.021
Controlado	.293	.000
Divertido	.200	.018
Orientado hacia las personas	.373	.001
Serio	.092	.022
Imaginativo	.258	.021
Reflexivo	.325	.003
Predecible	.069	.067
Osado	.096	.144
Colaborador	.334	.035
Convencional	.146	.069
Audaz	.257	.019
Amable	.295	.080
Conservador	.146	.038
Intuitivo	.184	.051
Honesto	.430	.017
Distante	.064	.255
Perspicaz	.114	.124
Franco	.392	.000
Cerebral	.209	.062
Brillante	.310	.041
Trabajador	.256	.009
Racional	.371	.020
Difícil	.042	.401
Sabio	.230	.012
Responsable	.260	.029
Apasionante	.140	.070
Cálido	.321	.001
Inflexible	.009	.368
Emocional	.074	.055
Rígido	.001	.316
Extremista	.013	.360
Digno de confianza	.455	.007
Meticuloso	.049	.074
Enérgico	.240	.035
Dedicado	.285	.000
Detallista	.386	.001
Generoso	.412	.009
Puntual	.309	.000
Visionario	.296	.014
Fácil de llevar	.200	.022
Realista	.437	.001
Abierto	.316	.013
Análítico	.361	.024
Emprendedor	.386	.009
Conocedor	.265	.000
Decidido	.287	.000
Firme	.331	.005
Metódico	.121	.032
Cortés	.371	.008
Razonable	.433	.007
Inspirador	.224	.025
Fastidioso	.011	.301
Testarudo	.013	.357
Sensato	.281	.001
Otros	.000	.161

zación, el cual se percibe en mayor grado en Cali con una media de 35.71 ($DE=8.03$), aunque seguida muy de cerca por Bucaramanga con una media de 35.13 ($DE=8.16$), y el factor Extralaboral, el cual se percibe en mayor grado en Bogotá. En esta ciudad se notan también con mayor fuerza los efectos en la salud. En cuanto al clima laboral, tal como se puede observar en la tabla, el mayor apoyo, confort y cohesión se perciben en Cali, la mayor recompensa se obtiene en Bogotá y el mayor control se percibe en Bucaramanga. En relación con el liderazgo, tanto el de características más positivas como el de características menos deseables tienen ambos mayor presencia en Bogotá. En la tabla 5 se han destacado las ciudades de mayor importancia para cada dimensión.

Los riesgos psicosociales observados en el grupo de participantes son, en orden descendente, los siguientes factores: relacionales (39.9), laborales (36.6), organizacionales (31.3), y extralaborales (19.1). Así mismo, el factor que genera un mayor impacto en los trabajadores es el de las relaciones, el organizacional, el laboral y el extralaboral (33.7; 32.3; 22.1; 13.8, respectivamente). La media más alta la obtiene el factor referido a la percepción de los trabajadores sobre las manifestaciones sobre su salud, de la presencia de dichos riesgos, alcanzando una media de 44. En la Figura 1 puede observarse el comportamiento de los riesgos psicosociales percibidos por todos los participantes y cómo se evalúa su impacto.

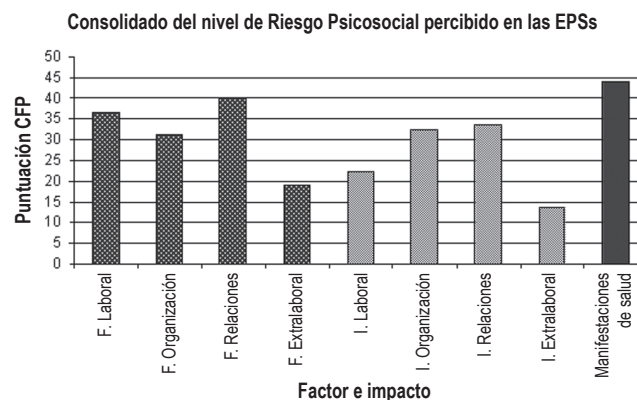


Figura 1. Puntuaciones totales obtenidas por los participantes en el cuestionario de riesgos psicosociales.

Como puede observarse en la figura 2, a excepción del factor organizacional, la ciudad de Bucaramanga presenta los niveles más altos de riesgo psicosocial.

A nivel descriptivo se puede observar que el total de los participantes no evalúan su clima organizacional como óptimo, pues las puntuaciones alcanzadas no fueron mayores o iguales a cuatro como lo estipula el instrumento, En

Tabla 5

Características de los participantes en las dimensiones de los cuestionarios de factores de riesgo psicosocial, clima laboral y liderazgo.

INSTRUMENTOS Y DIMENSIONES	CIUDAD			
	Barranquilla	Bogotá	Cali	Bucaramanga
	X ($\bar{D}\bar{E}$)	X ($\bar{D}\bar{E}$)	X ($\bar{D}\bar{E}$)	X ($\bar{D}\bar{E}$)
RIESGO PSICOSOCIAL				
Factor Laboral	28.98 (3.32)	28.73 (2.72)	37.82 (10.65)	51.12 (7.98)
Factor Organización	28.28 (9.83)	26.44 (6.73)	35.71 (8.03)	35.13 (8.16)
Factor Relaciones	30.68 (9.09)	32.88 (6.49)	44.03(14.43)	52.10 (10.77)
Factor Extralaboral	14.98 (2.96)	15.29 (2.96)	19.98 (6.41)	26.13 (5.53)
Impacto Laboral	21.79 (5.82)	21.45 (4.56)	21.98 (4.40)	23.40 (4.99)
Impacto Organización	30.28 (9.75)	29.06 (7.36)	32.36 (7.29)	37.66 (8.65)
Impacto Relaciones	32.16 (9.48)	34.05 (8.28)	31.75 (7.76)	37.08 (8.45)
Impacto Extralaboral	13.91 (3.67)	14.39 (4.23)	13.66 (3.68)	13.56 (3.91)
Manifestaciones de salud	45.31 (10.94)	45.57 (11.5)	41.92 (10.50)	43.30 (9.46)
CLIMA LABORAL				
Apoyo	3.56 (.87)	3.63 (.74)	3.65 (.59)	3.03 (.77)
Recompensa	3.18 (.94)	3.56 (.82)	3.06 (.64)	2.74 (.78)
Confort	3.29 (.97)	3.57 (.72)	3.91 (.51)	3.36 (.75)
Control	3.28 (.76)	3.15 (.71)	3.28 (.41)	3.30 (.61)
Cohesión	3.54 (.98)	3.61 (.74)	3.65 (.65)	3.35 (.76)
LIDERAZGO				
Líder 1	.14 (1.06)	.33 (.94)	-.02 (.99)	-.45 (.85)
Líder 2	.04 (1.24)	.17 (.74)	.02 (.82)	-.24 (1.09)

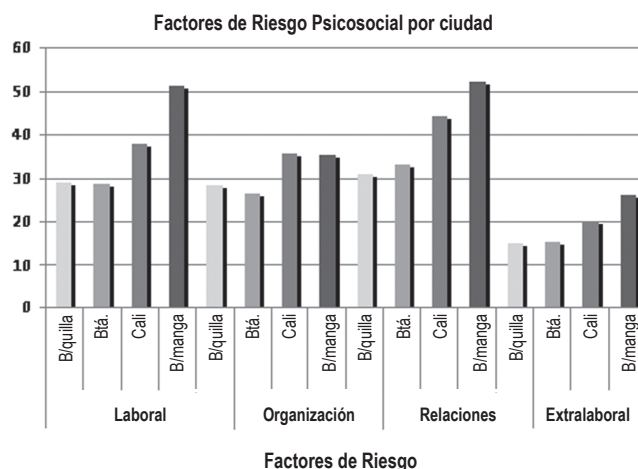


Figura 2. Presencia de riesgos psicosociales en las Entidades Promotoras de Salud en las cuatro ciudades.

el factor 4 (control) la interpretación es inversa; las puntuaciones bajas son consideradas favorables. Cabe aclarar que en términos generales tampoco podría decirse que los participantes perciben un clima laboral adverso, pues en

ningún factor se puntuó menos de 2.9. Es probable que la alta puntuación en el factor *control*, es la que este afectando negativamente la percepción del clima organizacional, pues como refieren los autores del instrumento, se trata de una prueba en la que los factores se interrelacionan y se afectan unos a otros. Las puntuaciones obtenidas en cada factor por las cuatro ciudades fueron las siguientes: Apoyo 3.46, Recompensa 3.13, Confort 3.53, Cohesión 3.53 y Control 3.25.

Debido a la ausencia de distribución normal para algunas variables en función de las diferentes categorías de ciudad, y también por la ausencia de varianzas homogéneas, se optó por aplicar la prueba H de Kruskal-Wallis para analizar la relevancia de las diferencias en las dimensiones de los cuestionarios. En la Tabla 6, se observan los resultados de dicho análisis, poniéndose de manifiesto cómo resultan altamente significativas ($p < .01$) las diferencias entre todas las dimensiones de los cuestionarios, excepto las dimensiones de impacto extralaboral y manifestaciones de salud, del cuestionario de riesgos psicosociales y la dimensión de control del cuestionario de clima

laboral, las cuales no resultan significativas. A su vez la dimensión de Líder 2 obtuvo una significación ligeramente menor ($p<.05$), con una media más elevada para la ciudad de Bogotá (Tabla 4), mientras que en este caso el rango más alto se obtiene para la ciudad de Barranquilla, debido al intervalo amplio que cubren los datos en esta última ciudad ($DE=1.237$).

DISCUSIÓN

El propósito de este estudio fue observar si existían diferencias con respecto a la presencia de riesgos psicosociales, estilos de liderazgo y clima organizacional en entidades promotoras de salud EPS en cuatro ciudades colombianas.

A nivel socio demográfico se observó que a excepción de las variables *estudio actual* y *convivencia*, los grupos presentaron diferencias significativas en todas las caracte-

rísticas estudiadas, aspecto que resulta particularmente llamativo en cuanto se trata de sujetos que comparten un trabajo similar en el mismo sector. Aunque la proporción entre hombres y mujeres presenta diferencias significativas entre ciudades, hay un aspecto que resulta interesante: a excepción de Bogotá, donde la proporción de hombres y mujeres fue similar, las demás ciudades presentan una presencia laboral femenina que casi duplica la proporción de hombres.

El hecho de que Bogotá presente en su muestra mayor cantidad de personal administrativo, puede guardar cierta relación con la proporción entre hombres y mujeres en cargos administrativos, lo que no sucede en otras ciudades donde podría haber ciertas preferencias de género para ocupar estos cargos. Esta diferencia de género puede ejercer efecto sobre las variables estudiadas debido a que, como lo plantearon Inkeles y Levinson (1969), esta variable puede incidir sobre la forma en que se asume y se acepta el liderazgo y la forma de percibir el clima laboral. Se sugiere estudiar esta variable en relación con el liderazgo para diluci-

Tabla 6

Prueba H de Kruskal-Wallis para determinar la importancia de las diferencias entre ciudades, en el riesgo psicosocial, clima laboral y liderazgo.

INSTRUMENTOS Y DIMENSIONES	CIUDAD				χ^2
	Barranquilla Rango promedio	Bogotá Rango promedio	Cali Rango promedio	Bucaramanga Rango promedio	
RIESGO PSICOSOCIAL					
Factor laboral	133.91	126.77	216.90	324.43	191.498**
Factor organización	158.40	137.18	257.28	249.15	85.195**
Factor relaciones	119.24	148.22	233.67	300.89	153.589**
Factor extralaboral	131.11	141.49	216.08	313.33	159.696**
Impacto laboral	187.19	182.57	199.80	232.45	11.427**
Impacto organización	169.56	158.40	203.14	270.90	57.635**
Impacto relaciones	174.92	208.84	172.96	245.29	26.148**
Impacto extralaboral	204.55	213.94	195.70	187.83	2.869
Manifestaciones de salud	214.66	215.87	177.74	193.74	7.492
CLIMA LABORAL					
Apoyo	218.25	224.02	226.26	133.48	45.064**
Recompensa	206.76	259.05	192.21	144.00	50.381**
Confort	172.05	200.66	258.70	170.60	38.132**
Control	205.93	184.78	208.18	203.12	2.573
Cohesión	209.41	212.34	214.55	165.71	12.272**
LIDERAZGO					
Líder 1	216.11	243.87	198.65	143.37	40.338**
Líder 2	219.80	213.88	193.08	175.24	9.312*

*: $p<.05$, **: $p<.01$

dar esta posible asociación. Así mismo, denota que Bogotá presenta unas particularidades que deben ser estudiadas, y que es probable que la percepción de clima y de liderazgo esté siendo influenciada por factores de género.

A nivel de vinculación laboral, las muestras poblacionales estudiadas refieren una modalidad de contratación a termino indefinido en un 88.8%, lo cual a nivel laboral, se esperaría que disminuyera la posibilidad de presentar riesgos psicosociales asociados a la inestabilidad laboral, como puede suceder en otros sectores.

Con respecto al nivel educativo, las ciudades difieren de manera significativa entre sí. Se puede observar en ellas una predominancia de técnicos y profesionales, con escasa y casi nula proporción de personas con posgrado, aspecto muy importante para el desarrollo del talento humano, que al parecer es reconocido por los directivos en cuanto el 26.5% de la población se encuentra adelantando estudios. A nivel familiar no se encontraron diferencias significativas entre ciudades; la mitad de la población convive en pareja. Con respecto a la posesión de vivienda propia, los grupos difieren entre sí, siendo Bogotá y Cali (50 y 54% respectivamente) las ciudades en las que las personas refieren tener vivienda propia. Esta proporción puede obedecer al estrato socioeconómico que predominó en la muestra, con un 21,8% perteneciente al estrato 2, y el 50,8% al estrato 3.

Las categorías de liderazgo obtenidas al aplicar los adjetivos del test de Pitcher, permiten observar que éstos logran constituir dos estilos claramente diferenciados, demarcando lo que en la literatura puede ser considerado un liderazgo en cierta manera deseable, diferente del considerado no deseable por su relación con el clima, el bienestar del trabajador y el desempeño laboral (Conger, et al., 2000; Denison, 1990; Jung & Avolio, 2000; Patterson, *et al*, 2005; Patterson, Warr & West, 2004). Esta capacidad discriminativa del instrumento indica su pertinencia para continuar estudiando estilos de liderazgo, tal como son percibidos por los subordinados.

En este estudio pudo observarse una clasificación bastante similar a la encontrada en estudios anteriores (Contreras et. al., 2009), en donde la clasificación sólo se diferencia por la presencia de unos adjetivos adicionales. Es decir, en el estudio anterior, el líder 1 estaba caracterizado por ser orientado hacia las personas, reflexivo, colaborador, honesto, franco, racional, cálido, digno de confianza, detallista, generoso, realista, abierto emprendedor, firme, cortés y razonable. En el presente estudio se obtuvo esta misma caracterización, sólo que en esta muestra los adjetivos humano, equilibrado, analítico y brillante se agregaron estadísticamente a este tipo de liderazgo. Se sugiere estudiar estos nuevos adjetivos con respecto a las variables analizadas, dado

que en el estudio anterior este tipo de liderazgo considerado deseable (sin la adición de estos cuatro adjetivos), se relacionó con la mayor percepción de riesgo psicosocial.

Con respecto al líder 2, éste se caracterizó en el estudio por ser impredecible, difícil, inflexible, extremista y testarudo, adjetivos que también caracterizaron al líder 2 en el estudio anteriormente citado. Al igual que el caso del líder 1, g en este estudio se adicionaron de acuerdo con los índices estadísticos los adjetivos de rígido y fastidioso. Este último adjetivo ya denota un malestar sobre el ejercicio de este tipo de liderazgo. El hecho de que estos adjetivos no saturaran de la misma forma en cada uno de los grupos denota que el instrumento logra discriminar bien entre los estilos de liderazgo reseñados en la literatura, y provee cierta solidez a las categorías resultantes.

Con respecto a los riesgos psicosociales, Bucaramanga es la ciudad que presenta más altos niveles, excepto en el factor organizacional (referidas a las políticas de gestión y organización del trabajo). No obstante, la puntuación que obtuvo esta ciudad es bastante similar a la de Cali, que obtuvo el mayor riesgo psicosocial en este factor. Es importante reconocer, que aunque Bucaramanga presenta estos altos niveles de riesgos psicosociales, en todas las ciudades se presentan puntuaciones importantes que dan cuenta de la presencia de dichos factores en las entidades estudiadas. En orden descendente se presenta la siguiente distribución: Factor de relaciones interpersonales factor laboral, factor organizacional y factor extralaboral. (39.9; 36.6; 31.3; 19.1, respectivamente).

De acuerdo con estos resultados, es prioritario atender las habilidades de las personas para relacionarse entre sí, pues fue el factor que tuvo más peso con respecto a los demás; entre estos, están la comunicación, la resolución de conflictos, los valores éticos, el compromiso, la confianza, el respeto y la tolerancia, ente otros. Todos éstos hacen parte del factor en mención, de acuerdo con el instrumento utilizado. Lo anterior denota la necesidad de las organizaciones por atender esta problemática al interior de las mismas, pues como se ha evidenciado ampliamente en la literatura, este factor es capaz de influir no sólo en los demás riesgos psicosociales, sino en la calidad del desempeño de los trabajadores y su nivel de compromiso con la organización Este factor denota la necesidad de participar en actividades de formación en habilidades que les permita a las personas relacionarse mejor con los demás.

El siguiente factor que debe ser atendido y que requiere de una intervención prioritaria más orientada hacia la gestión misma de los procesos administrativos, es el factor laboral, que hace alusión de acuerdo con el instrumento, a las condiciones para la realización de la tarea, entre

ellas, el apremio de tiempo, la complejidad de la tarea, la sobrecarga, la monotonía, la autonomía, y la responsabilidad, principalmente.

En tercer lugar, y con un nivel menor pero no menos importante, y muy relacionado con el anterior, está el factor organizacional, referido como se dijo anteriormente a la gestión empresarial. Por ejemplo, pausas durante la jornada, rotación del personal, cambios organizacionales, estilos de mando, niveles de participación, políticas de desarrollo del talento humano, entre otras. Al igual que en el factor anterior, esto indicaría la necesidad de replantear algunas prácticas referidas tanto a la gerencia como a la dirección de las empresas, de tal forma que se aproximen a la tendencia de favorecer la calidad de vida de las personas de la organización, aumentando su responsabilidad social, tal como lo sugieren varios autores (Castka, et al., 2004; Greenwood, 2002; Windsor, 2006).

El factor extralaboral es, al parecer, el que menos se presenta en el sector estudiado. Este hace referencia a todos aquellos aspectos de la vida de las personas que pueden incidir en el trabajo, como las relaciones de pareja, familiares y sociales. En términos generales, Barranquilla y Bogotá, son las ciudades que presentan menos riesgos psicosociales, sin poderse considerar que éstos sean bajos.

El instrumento también permite observar el impacto que perciben las personas con respecto a estos riesgos psicosociales. A excepción del impacto extralaboral, los otros tres factores, al parecer, generan más impacto a las personas del grupo de Bucaramanga, lo cual es coherente con su nivel alto de riesgo psicosocial. En Bogotá, las personas perciben mayor impacto de los factores extralaborales, aun siendo este el factor más bajo en las cuatro ciudades. El impacto de los factores de riesgo psicosocial percibido por los participantes en el estudio coincide con la presencia de dichos factores, pues su distribución es similar (relaciones, 33.76; de la organización, 32.34; laboral, 22.16, y extralaboral, 13.88). Nuevamente, aparece el factor de relaciones interpersonales como de especial relevancia en cuanto también es el que mayor impacto emocional genera sobre los trabajadores.

El cuestionario también permitió observar las manifestaciones sobre la salud del trabajador, encontrándose en toda la población una alta frecuencia de síntomas psicológicos y biológicos asociados con el estrés ocupacional y las enfermedades profesionales en la muestra en general (44.03), siendo Bogotá la ciudad con mayores índices en este factor (45.57).

Este último factor merece especial atención pues da cuenta de la salud percibida por parte de los trabajadores y de las atribuciones que se hacen alrededor de las mis-

mas. Estos resultados pueden afectar la calidad de vida relacionada con la salud del trabajador, constructo que ha sido ampliamente estudiado por la psicología de la salud, con importantes efectos sobre el bienestar del trabajador, y que guarda relación con la salud integral de las personas (tanto física como mental) Las puntuaciones obtenidas en este factor son altas en las cuatro ciudades, y dan cuenta, de acuerdo con lo que evalúa el instrumento, de alteraciones en el estado de ánimo, en los hábitos, así como de diversas alteraciones orgánicas. Se sugiere realizar estudios en el ámbito laboral que evalúen la calidad de vida relacionada con la salud en población laboralmente activa, para observar la relación que pueden guardar con los estilos de dirección y el clima organizacional.

Con respecto al clima organizacional percibido por el total de participantes, se puede observar que no alcanza a ser considerado adecuado, pues no alcanza el nivel de cuatro (la puntuación media fue de 3.41). De acuerdo con los resultados, el factor *control* que se interpreta de manera inversa, obtuvo una puntuación muy alta (3.25), lo cual puede afectar a los demás factores evaluados. Se espera que este factor obtenga puntuaciones menores de 2,9 para ser adecuado. Lo anterior orienta sobre la importancia de los estilos de liderazgo y el efecto que puede producir sobre el clima organizacional. De manera coherente, Bucaramanga presenta un clima organizacional caracterizado por un mayor control (las personas se sienten presionadas por la empresa para desempeñar sus labores) y bajos niveles de apoyo, recompensa y cohesión. Lo anterior coincide con la presencia de riesgos psicosociales en esta ciudad y con la presencia de control y presión en los estilos de liderazgo, lo cual ha sido documentado ampliamente (Bloch & Whiteley, 2003; Conger, et al., 2000; Goleman, 2000; Siwatch, 2004; Stringer, 2002).

Cali es la ciudad que presenta una mejor calidad caracterizada por mayor apoyo (soporte afectivo, estructural y operacional), confort físico (ambiente físico y seguridad proporcionada por la empresa) y cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo). De manera coherente, los participantes de esta ciudad refieren menor impacto negativo relacionado con el factor de riesgo asociado a las relaciones interpersonales. No obstante, ocupa el segundo lugar en el factor de este riesgo asociado con las relaciones, lo cual denota que estas personas podrían haber desarrollado cierta resistencia para no dejarse afectar negativamente por este aspecto, o que el apoyo social percibido (aunque sea de algunas pocas personas) sea suficiente para afrontar la presencia del factor de las relaciones en el ambiente organizacional, o que existen algunos aspectos que no se incluyeron en este estudio que están mitigando el efecto de dichos riesgos.

Bogotá, por el contrario, presenta un clima caracterizado por altos niveles de recompensa, en donde la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores. De igual forma, se acerca a Cali en apoyo, confort y cohesión, y posee el más bajo nivel de control. Podría decirse que Bogotá, entonces, presenta un clima laboral bastante favorable cercano al de Cali, con la diferencia de que en Bogotá las personas perciben que su trabajo se recompensa adecuadamente.

Con respecto al estilo de liderazgo, los participantes de Bogotá perciben más el estilo 1 (deseable) que el 2 (no deseable), con predominio del primero. Por el contrario, en Bucaramanga, donde se obtienen índices negativos, se puede decir que los trabajadores de esta ciudad perciben más al líder 2 (no deseable) que al 1 (deseable), lo cual podría guardar alguna relación con la percepción de un clima organizacional más y menos favorable en cada una de estas ciudades, respectivamente. Lo anterior coincide con los resultados obtenidos por varios estudios que así lo demuestran.

Al observar la importancia de las diferencias entre ciudades podemos observar que Bucaramanga presenta una puntuación alta, significativamente diferente del resto de las ciudades estudiadas en todos los factores de riesgo, exceptuando en el factor organizacional.

Con respecto al impacto percibido debido a la presencia de dichos factores, se observa nuevamente que Bucaramanga presenta puntuaciones significativamente más altas que la diferencia de las demás ciudades, a excepción del impacto extralaboral y las manifestaciones sobre la salud, en las que Bogotá obtiene las puntuaciones significativamente más altas. Con respecto al clima laboral, Cali presenta las puntuaciones más altas que la diferencian del resto de las ciudades, caracterizada por mayor apoyo, confort, control y cohesión. Bogotá difiere en la existencia de recompensas que inciden sobre la percepción de clima organizacional.

Atendiendo a las recomendaciones de autores como Ararat (2008) y Tafel y Alas (2008), los resultados de estudio indican la necesidad de estas entidades de incrementar su RSE reconociendo el compromiso que ésta implica con los estándares de salud y bienestar de los empleados, las condiciones de trabajo y clima organizacional, entre otros aspectos. Como ya lo había planteado la OIT (1986), estos factores son el resultante de la interacción entre aspectos relacionados con todos los procesos organizacionales y gestión, su intervención debe ser integral. Reconociendo la organización como un sistema complejo, los cambios deben producirse al interior mismo de los procesos administrativos, y no como acciones sueltas que pretendan disminuir los factores de riesgo psicosocial de

manera aislada. Atender los factores de riesgo psicosocial de manera integral potenciará en las organizaciones la responsabilidad social para con los trabajadores. Esta forma de asumir la RSE implica, como plantea Austin (2008), que los cambios se den en todos los procesos de la organización hagan parte de la estrategia y dependan de la dirección.

Bogotá percibe al líder 1 (deseable) más que al 2 (no deseable) de manera significativamente diferente al ser comparados con las demás ciudades., mientras que Barranquilla orienta su percepción hacia el líder 2. No obstante, no se evidencia un perfil específico en cada ciudad

Aunque en el presente estudio se observan diferencias significativas en la percepción del clima laboral, el liderazgo y los factores de riesgo psicosocial, no se puede atribuir a ser causadas por aspectos culturales. Los resultados aportan importante evidencia sobre la relación entre estas variables, lo cual coincide con lo planteado por otros autores (Molero, 2002; King, 2007).

Se sugiere continuar desarrollando estudios, en el que se comparen culturas y subculturas, para comprender el efecto que éstas pueden tener sobre el fenómeno del liderazgo. Así mismo, construir modelos acordes con estas diferencias culturales que permitan lograr un liderazgo efectivo basado en un comportamiento ético que no sólo fomente la productividad de la organización, sino que también mejore la calidad de vida de las personas, el bienestar, y la satisfacción laboral de los individuos. Según lo plantea Kleinman (2004), este último aspecto constituye actualmente un amplio campo de investigación. Los resultados de esta investigación hacen parte de los insumos investigativos que permitirán construir un modelo propio de liderazgo efectivo, que tenga en cuenta las diferencias culturales y propendan por el desarrollo y bienestar de las personas de la organización, y consecuentemente fomente su compromiso con la calidad de los procesos organizacionales. Un estilo de liderazgo que reconozca la importancia del factor humano como eje central de los procesos administrativos y su incidencia sobre la productividad y perdurabilidad empresarial; un modelo de liderazgo ético con responsabilidad social.

REFERENCIAS

- Ararat, M. (2008). A development perspective for “Corporate Social Responsibility”: Case of Turkey. *Corporate Governance*, 8 (3), 271-285.
- Austin, J. (2008, 28 de agosto). Estrategias e implementación de la responsabilidad social corporativa, según James Austin. *La Republica*, p. 3-6. Recuperado de http://www.larepublica.com.co/RSE/pdf/infocentral_RSE_20080828.pdf

- Bass, B.M. (1990): Leadership in Different Countries and Cultures, En B.M. Bass (Ed.). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Press
- Bhagat, R.S., Kedia, B.L. Crawford, S.E. & Kaplan, M.R. (1990). Cross-cultural issues in organizational psychology: Emergent trends and directions for research in the 1990s. En C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Organizational Psychology* (pp. 59-99). New York: Wiley.
- Bloch, S. & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Carr, J.Z., Schmidt A.M., Ford, J.K & De Shon, R.P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 605-619.
- Castka, P., Balzarova, M.A. & Bamber, C.J. (2004). How can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11 (3), 140-149.
- Conger J.A., Kanungo, R.N. & Menon S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior* 21 (7), 747-767.
- Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe (2009). Effects of leadership styles and organizational climate on psychosocial risks as a criterion for social responsibility in Colombian health organizations. Manuscrito presentado para su publicación.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Espinosa, J.C. & Romero, L. (2002) *Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo: Manual*. Bogotá: HL BIO S.A
- Fernandes, M.C. (2008). Clima organizacional. En M.M. Siqueira (Ed.). *Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao*. (pp. 28-38). Porto Alegre, Brasil: Bookman, Artmed.
- Garriga, E. & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53 (1-2), 51-71.
- Goleman, D. (2000, 1 de marzo). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 1-13
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and Human Resource Management: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics* 36 (3), 279-290.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.). *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco, USA: New Lexington.
- Inkeles A, & Levinson, D.J. (1969). National character: the study of modal personality and sociocultural systems. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*. , MA,USA: Addison-Wesley: Reading.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT] (2004). *El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención Individual en la prevención de riesgos psicosociales*. Recuperado el 20 de enero de 2009, de [http://www.grupatra.org/counseling/nota780.pdf](http://www.http://www.grupatra.org/counseling/nota780.pdf)
- Jung, D. & Avolio, B. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 21 (8), 949-964.
- King, W. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management, and knowledge and process management. Published online in Wiley InterScience, 14 (3) 226-236 Recuperado el 20 de enero de <http://www.interscience.wiley.com>
- Kleinman, C.S. (2004). Leadership and retention: Research needed. *The Journal of Nursing Administration*, 34 (3), 111-113
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Marchese, M. C. (2001). Matching Management Practices to National Culture in India, Mexico, Poland, and the U.S. *Academy of Management Executive*, 15 (2), 130- 133.
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Niedhammer, I., Bugel, I., Goldberg, M., Leclerc, A. & Gueguen, A. (1998). Psychosocial factors at work and sickness absence in the Gazel cohort: a prospective study. *Occupational & Environmental Medicine*, 55 (11), 735-741.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (1986). *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control*. *Occupational Safety and Health Series* (56). OIT: Génova.
- Patterson, M., Warr, P.B. y West, M.A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Patterson, M., West, M. Shackleton, V.J. Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. & Wallace, A.. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 379 - 40
- Pitche, P. (1997). *The drama of Leadership*. New York: John Wiley and Sons.
- Pitche, P. (1999). Artists, Craftsmen & Technocrats. *Training & Development*, 30-33.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9 (1), 3-33
- Singh, A.P. (1998). Supervision and organizational effectiveness: Role conflict as a moderator. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 24 (1-2), 19-25.
- Siwatch, A. (2004). *Leadership Style Strategies and Organizational Climate*. New Delhi: Shree.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tafel, K. & Alas, R. (2008). Conceptualizing the dynamics of social responsibility: Evidence from a case study of Estonia. *Journal of Business Ethics*, 81, 371-385.
- Wilkinson, A.D., & Wagner, R.M. (1993). Supervisory leadership styles and state vocational rehabilitation, counselor, job satisfaction and productivity. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 37 (1), 15 -24.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 93-114.