

**RELACIÓN ENTRE LA DEMANDA EMOCIONAL DE LAS SECRETARIAS Y
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LA UNIVERSIDAD DE
NARIÑO SEDE TOROBAJO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SAN JUAN DE PASTO**

2015

**RELACIÓN ENTRE LA DEMANDA EMOCIONAL DE LAS SECRETARIAS Y
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LA UNIVERSIDAD DE
NARIÑO SEDE TOROBAJO**

JESSICA MILENA ACOSTA SANTANDER

ASESOR

Ps. JUAN PABLO HERRERA SANTACRUZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SAN JUAN DE PASTO**

2015

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11de 1966 emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de la tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme todo lo que necesite para alcanzar esta meta, porque tengo la convicción que estuvo presente en cada millonésima de segundo de este arduo pero gratificante camino.

A mi asesor por su dedicación y esfuerzo, a los jurados de esta investigación, a mis docentes y compañeros que durante todo este camino aportaron en mi crecimiento personal y profesional.

A la Universidad de Nariño y en especial a las dependencias de Recursos Humanos, Bienestar Universitario y a la Oficina de Salud Ocupacional por su apoyo y colaboración con mi trabajo, por permitirse observar la universidad desde una perspectiva de organización, que permita el bienestar de su talento humano pero también el desarrollo de la universidad.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres, infinitas gracias por su apoyo incondicional, entrega y fortaleza; por saber guiarme, corregirme, y sobre todo por brindarme su amor infinito en todos los momentos de mi vida.

A mi hermana el motor de mi vida, por su entrega, confianza y por la fortaleza que me has dado. Sin tu apoyo y amor incondicional no hubiese podido lograr esta meta.

A mis tíos, primos y demás familiares gracias por acompañarme en este camino, por todo su cariño y soporte.

A Mayra por ser esa amiga que encontré en el camino y que se quedo en mi vida para siempre, gracias por sus enseñanzas, apoyo y fuerzas, pero en especial por mostrarme el valor de una sonrisa desde “un arcoíris de mil colores”.

A mis amigas y compañeras Lina y Karolina por brindarme su valiosa compañía desde el primer día de clases hasta hoy, por compartir sus conocimientos y todo con lo que cuentan, por hacer de este recorrido algo inolvidable lleno de anécdotas, canciones con sus respectivas coreografías y demás experiencias que definitivamente serán imborrables.

JESSICA MILENA ACOSTA SANTANDER

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la demanda emocional del personal de secretariado y los estilos de liderazgo de los jefes en la Universidad de Nariño sede Torobajo, teniendo como fin principal dentro de esta investigación el identificar la demanda emocional y su nivel de riesgo psicosocial, esto a partir de un estudio de tipo correlacional el cual permitió cuantificar las variables de carga emocional y estilos de liderazgo además de determinar la relación entre estas, todo lo anterior en un momento dado por lo cual el diseño de la investigación es transversal; los instrumentos para evaluar las variables de esta investigación cuantitativa fueron el Perfil de Liderazgo Empresarial realizado por Guillioli, T. y Gómez, C. (2007) que está diseñado para evaluar el liderazgo y sus estilos en un grupo determinado de individuos; y el Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de Protección Social (MPS)– Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales (2010), cuestionario que hace parte de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del MPS de Colombia.

Finalmente para realizar el análisis estadístico de los datos obtenidos se uso el paquete estadístico IBM SPSS versión 20; para analizar la relación entre las variables se aplico la prueba estadística del coeficiente de correlación de Spearman, encontrando que existe una correlación negativa baja de $-.218$ entre la demanda emocional y el estilo de liderazgo autocrático, esta afirmación se la realiza con una probabilidad de error del 7%. Con respecto a la relación de la demanda emocional y los estilos de liderazgo democrático y liberal no se encontró evidencia de relación.

Palabras clave. Psicología organizacional, demanda emocional, estilos de liderazgo.

ABSTRACT

The present investigation was to determine the relationship between emotional demand secretarial staff and leadership styles of the heads in the University of Nariño Torobajo headquarters, with the main purpose in this study to identify the emotional demand and the level of psychosocial risk from this correlational study which allowed quantify emotional variables and leadership styles and to determine the relationship between these, all of the above at any given time so the research design is cross- ; instruments to evaluate quantitative variables of this research were the Profile of Business Leadership by Guilloli, T. Gómez, C. (2007) that is designed to evaluate the leadership and their styles in a particular group of individuals; and the Questionnaire of Psychosocial Risk Factors Intralaboral the Ministry of Social Protection (MPS) - Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro of Social Security and Professional Risks (2010), a questionnaire that is part of the battery of instruments for the Evaluation of Psychosocial Risk Factors MPS of Colombia.

Finally for statistical analysis of the data obtained using the statistical package SPSS version 20; to analyze the relationship between variables the statistical test of Spearman correlation coefficient was applied, finding that there is a low negative correlation between emotional -.218 demand and autocratic leadership style, this statement is done with probability error 7%. With respect to the relationship of emotional demand and styles of democratic and liberal leadership no evidence of relationship was found.

Keywords: Organizational psychology, emotional demands and leadership styles.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	13
OBJETIVOS.....	21
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
METODOLOGIA.....	21
PARADIGMA.....	21
TIPO DE ESTUDIO.....	21
TIPO DE DISEÑO.....	21
PARTICIPANTES.....	22
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	22
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	22
<i>Perfil de Liderazgo Empresarial</i>	22
<i>Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral</i>	23
ELEMENTOS ÉTICOS Y BIOÉTICOS	24
PROCEDIMIENTO	26
<i>Fase I: Estructuración Teórica y Metodológica</i>	26
<i>Fase II: Recopilación de la información y trabajo de campo</i>	26
<i>Fase III: Análisis estadístico y redacción del informe final</i>	26
PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	27
RESULTADOS	27
IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA EMOCIONAL.....	27
IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	29
CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES.....	31
DISCUSIÓN.....	32
CONCLUSIONES.....	38

RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	44

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Pruebas de Normalidad de cada una de las variables.....	32
<i>Tabla 2.</i> Correlación de Spearman para Distribuciones No Paramétricas.....	32

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de Demanda Control	19
<i>Figura 2:</i> Descripción de la población.....	23
<i>Figura 3.</i> Frecuencias Demanda Emocional.....	29
<i>Figura 4.</i> Frecuencias Estilo de Liderazgo Autocrático.....	30
<i>Figura 5.</i> Frecuencias Estilo de Liderazgo Democrático.....	30
<i>Figura 6.</i> Frecuencias Estilo de Liderazgo Liberal.....	31
<i>Figura 7:</i> Frecuencias Estilos de Liderazgo.....	31

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual existen múltiples organizaciones, las cuales están inmersas en las relaciones establecidas entre las personas que pertenecen a ellas, sobre todo en el contexto laboral, es decir, que el ser humano puede pertenecer a varios grupos que poseen una estructura jerárquica donde se evidencian diferentes tareas y roles, que realiza cada persona para así alcanzar la meta o visión de la empresa.

Las organizaciones dependen de un esfuerzo colectivo del talento humano en donde el trabajador desempeña varias funciones que aportan a cumplir el propósito de la organización y por ende a su éxito. Estos lugares se convierten en contextos sociales, donde el desarrollo del individuo depende de los vínculos que establezca con su entorno y este panorama a su vez incide en la realidad de los sujetos; es así que el malestar de los individuos, puede ser provocado por las manifestaciones negativas de las personas de su alrededor, principalmente en la relación entre jefe y empleado, la cual dependiendo de su dinámica determinara la calidad de aspectos como el ambiente laboral, la motivación, el bienestar y el rendimiento del empleado, incidiendo de esta manera en el desarrollo de la organización (Contreras, Juárez y Uribe, 2010).

En toda organización se requiere de una persona que dirija, gestione y lidere al personal que tiene a cargo, siempre buscando el desarrollo y potencialización de los recursos de la organización. Según De la Rosa y Carmona (2010) si los subalternos perciben los comportamientos del jefe de manera negativa, estas dinámicas afectaran directamente a la organización, razón por la cual se hace necesario que haya un liderazgo que se ajuste a las necesidades del contexto y a las de los empleados, buscando que todos trabajen para lograr objetivos planteados por la organización. El concepto de liderazgo ha sido trabajado desde hace muchos años, con una gran controversia científica por lo cual se han generado múltiples posturas e interpretaciones por parte de teóricos que se han interesado por el tema como lo son Donnelly, Gibson y Ivancevich en 1996, Chiavenato en 1993, Terry en el 2000, entre otros; al retomar los postulados de lo anteriores autores, Sepúlveda y Vásquez (2008) proponen el concepto de liderazgo que esta investigación asumirá, como: “la capacidad y habilidad de seducir e influencia a los seguidores a través del proceso de comunicación siendo capaz de motivarlos y guiarlos a metas comunes, con el fin de satisfacer necesidades propias y de un grupo” p.28.

Se tiene en cuenta que un líder se distingue por algunos atributos que lo diferencian de las demás personas; entre los cuales está la iniciativa, la capacidad de plantear soluciones, buscando dar respuestas con el propósito de conseguir una retroalimentación que permita que los empleados se responsabilicen por el éxito de la organización. Además de ser visible, conocedor y comprometido con el alcance de objetivos (Guacas y Moreno, 2007).

Además existen ciertos valores que todo líder debe poseer los cuales son: la cooperación, que se la entiende como la capacidad que tiene el individuo para apropiarse voluntariamente de un objetivo ajeno, este valor permite una actitud de confianza y amistad dentro de la relación jerárquica, que se compartan recursos y conocimiento; la equidad junto a la justicia, son otros valores relevantes en el perfil del líder ya que hace alusión a darle (retribuir) al trabajador lo que le corresponde, la justicia es más un criterio ético; por ultimo esta la educación en donde el líder toma un rol de educador haciendo uso de herramientas como el dialogo permitiendo la conformación de una relación interpersonal, busca que el trabajador adquiera valores o normas de acuerdo a la cultura en que se encuentra (Koontz y Weilhrichel1998, citados por Guacas y Moreno, 2007).

Así mismo el líder debe fomentar los buenos hábitos, que son las prácticas o comportamientos ejecutados por las personas de manera repetitiva, permitiendo adquirir costumbres que faciliten el desenvolvimiento del sujeto en el ambiente. En la actualidad el ser humano ejecuta muchos comportamientos poco funcionales, el líder dentro del desarrollo de su papel debe estar en un constante aprendizaje puesto que todos los ojos de la organización están sobre él, visualizando sus hábitos, si estos son adecuados serán ejemplo para sus subordinados; esto implica que el líder se autoevalúe e inicie nuevos hábitos si se requiere, que se fortalezca el autoestima, que se auto visualice como triunfador, una actitud que anima a la acción con energía para enfrentar percibir las dificultades como un reto, otro elemento es el de evolución en donde al alcanzar objetivos personales hacen al individuo más humano brindándole más posibilidades de proponer renovación, incrementando así la cultura general orientando esto al compromiso de la organización; por último se encuentra la organización en donde el directivo establece estructuras pero se confiere autoridad a niveles inferiores, es decir confiere poder a sus colaboradores (Koontz y Weilhrichel 1998, citados por Guacas y Moreno, 2007).

Y por último se encuentran las capacidades: el líder tiene el conocimiento que la organización debe estar continuamente mejorando, para esto reconoce que necesita capacidades específicas como: La capacidad para manejar la autoridad partiendo de la eficacia y responsabilidad; la capacidad para entender y manejar las motivaciones de los seres humanos en situaciones particulares; la capacidad para fomentar en los trabajadores la motivación y fomentarla creando un ambiente basado en estos elementos (Koontz y Weillhrichel 1998, citados por Guacas y Moreno, 2007).

Por otra parte, una de las situaciones problemáticas que se presentan al momento de delegar tareas, es cuando el jefe considera que la labor del personal a su cargo, no debe ir más allá del cumplimiento exclusivo de las tareas para las que fueron contratados, dejando de lado la posibilidad de que sean los empleados quienes propongan ideas que aporten al diseño de estrategias encaminadas a la consecución de metas en la empresa, siendo esto un limitante de su desarrollo dentro de la organización (Montenegro & Pazmiño, 2007).

Lemov (1973, citado por Casales, 1999) explica el estilo de liderazgo como la expresión de un conjunto de rasgos, que forma una estructura y así determinando la manera en que se realiza o ejecuta una actividad, el estilo puede determinarse a lo largo del desarrollo de la actividad y que se ve influenciado por los subordinados, el ambiente, elementos culturales o sociales. No se nace con un estilo específico puesto que es formado aparentemente desde temprana edad.

Casales (1999), ofrece una definición que es la siguiente: “el estilo constituye aquel conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección) y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales”; en el marco de esta concepción teórica se propone una clasificación de estilos de liderazgo a partir del análisis en donde la dirección está dada por la relación en la que un individuo influye en otros para que trabajen de manera conjunta, para lograr esto hay ciertas maneras determinadas, es decir las estrategias que usa el individuo para lograr que los otros hagan lo que desea son determinadas: se puede ordenar u obligar, puede decirles lo que se debe hacer y cómo, también puede ayudar a buscar soluciones o alternativas frente a situaciones, se puede centrar en las relaciones interpersonales con el fin de contribuir a un buen clima laboral

para motivar el trabajo o se puede fijar en el cumplimiento de la tarea junto a su realización y control; lo anterior se organiza en cuatro estilos de liderazgo expuestos a continuación:

Estilo autoritario: es aquel en el que el dirigente juega un rol directriz decisivo al fijar las metas del grupo y en la organización de actividades de los miembros. Son pocas las funciones que se delegan a los colaboradores, así dando pocas posibilidades de participación en la toma de decisiones.

Estilo democrático: es en el cual el dirigente comparte las funciones de dirección con los miembros del grupo, alentando o estimulando la participación de estos en la formulación de los objetivos además del planteamiento y dirección de las actividades del equipo.

Estilo centrado en las tareas: es aquel en el que el líder, satisface sus emociones básicas mediante la realización exitosa de las tareas. Se ocupa principalmente, de las maneras específicas y los medios para alcanzar las metas del grupo y de coordinar las actividades de los miembros para lograr los fines propuestos de forma satisfactoria. Se basa en la estructura y establecimiento de patrones claros de trabajo.

Estilo centrado en las relaciones: se define como un estilo en el que el líder o dirigente por lo general tiene muy en cuenta los sentimientos de los integrantes del equipo. Su patrón motivacional primario es obtener de otros reconocimientos mediante el mantenimiento de la armonía y buenas relaciones con la membresía.

Por su parte Mansilla (2012) habla sobre como los conflictos en las relaciones interpersonales como eventos estresantes pueden repercutir en el bienestar de los sujetos, afectando el buen desempeño de un equipo de trabajo, incidiendo directamente en el alcance de objetivos o metas de trabajo; lo que puede traer como consecuencia que se acumulen respuestas emocionales negativas en los colaboradores, siendo esto causado por un déficit en habilidades de expresión o por creencias aversivas frente a la figura de autoridad, generándose de esta manera la demanda emocional, la cual es un riesgo psicosocial, implicado en el deterioro de la salud mental y rendimiento laboral dentro de la empresa.

A través del estudio de los factores de riesgos psicosociales se han presentado múltiples conceptos, la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T) en 1984 los define como “las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las

condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores, la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo”.

La existencia de modelos que permitan comprender los factores de riesgo psicosocial y así mismo, predecir los efectos de estos factores en el trabajador ha sido un tema de investigación alrededor del mundo; en la actualidad se identifican dos modelos representativos, siendo usados frecuentemente en los estudios organizacionales, el primero es el modelo de Desequilibrio Esfuerzo- Recompensa de Siegrist y Peter (2000), el cual contempla las características individuales del individuo, el esfuerzo físico y psicológico en el puesto de trabajo relacionándolo con los diferentes tipos de recompensa (la estima, la seguridad laboral, el salario y promociones dentro del trabajo) (Charria, Sarsosa y Arenas, 2011).

El segundo es el modelo Demanda-Control o Tensión Laboral de Karasek (1998) uno de los primeros planteamientos del autor es que el estrés o la enfermedad no solo se imponen por las demandas psicológicas, sino también tiene relevancia el nivel de control que el trabajador tiene en sus funciones, siendo un mecanismo regulador de dichas demandas, presentándose así la *tensión laboral* en donde las exigencias del trabajo son elevadas y el control es escaso (Juarez, Vera, Gómez, Canepa y Schnall, 2008). A partir del anterior postulado se plantea el modelo de Demanda-Control, entendiendo que las demandas psicológicas (cuanto y a qué ritmo se trabaja) en combinación con el control (campo autónomo y de práctica de habilidades) perfilan cuatro condiciones de riesgo psicosocial: trabajos de tensión alta, trabajos activos, trabajos de poca tensión y trabajos pasivos (Juarez, Vera, Gómez, Canepa y Schnall, 2008), como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo de Demanda Control (Karasek&Theorell, 1998).



Por último, se conceptualiza la demanda como las exigencias psicológicas que el trabajo implica para el colaborador; teniendo en cuenta elementos de las funciones que se cumplen en el puesto de trabajo como cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; entendiendo que no solo son aspectos de orden intelectual sino de diversa índole (Karasek & Theorell 1990, citado por Vega, 2001).

En cuanto a las emociones, por mucho tiempo se concibió que no tenían cabida en el ambiente laboral, ya que este espacio se caracterizaba por ser un lugar puramente racional; visión que a través de los tiempos se ha ido modificando puesto que se identifica la presencia e influencia de las emociones en múltiples aspectos de la organización, relacionado con esto, diversos estudios han demostrado que a partir de la presencia de las emociones se pueden explicar muchos de los fenómenos presentes en la organización tanto a nivel personal como el organizacional; principalmente en la satisfacción laboral, el rendimiento grupal, el liderazgo y la violencia (Feldman y Blanco, 2006).

Lazarus (1991, citado por Delfino, Fernández y Zubieta, 2008), propone la definición de las emociones como el conjunto de reacciones psicofisiológicas organizadas que los individuos presentan ante los estímulos del ambiente que le son relevantes, se

identifica que existen factores que pueden influir en las percepciones y el análisis en los eventos, los cuales son no observables como: la experiencia subjetiva, los procesos de evitación y el afrontamiento, estos procesos se podrían identificar dentro de las actividades desarrolladas por los trabajadores en el contexto organizacional lo cual puede determinar las percepciones y análisis que realizan los empleados de los diferentes ámbitos de sitio de trabajo y de esta manera las emociones suscitadas en este contexto.

Otra definición es ofrecida por Weiss (2002, citado por Feldman y Blanco, 2006), quien realiza una diferenciación de emoción y el estado de ánimo, concibiendo la emoción como un estado que generalmente se presenta en corta duración, caracterizada por ser intensa y presentarse frente a un estímulo específico, de las emociones consideradas en la clasificación están: la rabia, la culpa y el orgullo, por otra parte en cuanto al estado de ánimo tiene una mayor duración pero con una intensidad más débil, poco claro, además de no estar asociado claramente a una situación en particular. En cuanto a su clasificación se presenta dos tendencias; en una primera propuesta se propone una lista de emociones como lo son: la pena, culpa, rabia, placer, felicidad, esperanza, miedo, ansiedad, susto o celos, (Ortony, Clore, Collins citados por Feldman y Blanco, 2006), otros autores presentan la tendencia de hacer una clasificación más simple pero confusa o subjetiva en donde se contemplan emociones negativas y positivas, agradables o desagradables.

Para Delfino, Fernández y Zubieta (2008), se presenta una diferencia relevante cuando se experimenta una emoción y cuando además de experimentarla se la expresa, esto en cierta medida es determinado por la cultura en la que se viva, en este caso las posibilidades culturales que brinde la organización para expresar determinadas emociones en el momento de ser vivenciadas, o por el contrario se puede presentar que no se expresen aunque se experimenten; todo esto a su vez trae consigo el surgimiento de estándares culturales, es decir que se susciten determinadas emociones en relación a como se sienta el individuo en su contexto, provocando percepciones sobre las demandas del ambiente y como el sujeto se siente en la capacidad de cumplirlas.

Así tomando los dos términos “demanda” y “emoción” surge el concepto *demanda emocional*, como un factor de los riesgos psicosociales que se puede presentar en el ámbito organizacional; Martínez-Iñigo (2001, citado por García, Martínez, Salanova y Nogareda 2007), brinda una definición de este constructo entendiéndolo como “los procesos

psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional, sobre la experiencia emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de objetivos, operativos y/o simbólicos de mayor orden”, se entiende que el esfuerzo emocional realizado por el empleado en su puesto de trabajo es una demanda emocional, las cuales se ven reguladas por un conjunto de normas organizacionales sobre cómo debe comportarse el colaborador en las interacciones que realiza en su trabajo, bajo este concepto se desarrolló esta investigación.

Basándose en el anterior panorama la pretensión de este estudio es determinar una asociación entre las variables demanda emocional de las secretarías y estilos de liderazgo de los jefes pertenecientes al recurso humano de la Universidad de Nariño de la sede Torobajo, en cuanto a la presencia del factor demanda emocional, puede provocar dificultades en las relaciones interpersonales y conflictos en el alcance de objetivos, aspectos que también podrían verse relacionados con el estilo de liderazgo ejercido por los jefes.

El presente estudio genera aportes desde la psicología organizacional hacia población de secretariado y jefes, fomentando espacios para estudiar los estilos de liderazgo y su relación con la demanda emocional, por consiguiente encontrar la correlación existente entre estas dos variables, dará evidencia de si hay conexión con la dificultad o armonía de algunos aspectos como los propuestos por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), el clima organizacional, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. Factores que probablemente se ven relacionados con el comportamiento y emociones de los empleados a quienes se les delegan tareas, brindándonos así un campo lleno de oportunidades para indagar y adquirir conocimientos en el área, además de ello ser un ente que permita el surgimiento de propuestas para el bienestar de la población, entendiendo que el campo laboral es un aspecto que influye de manera trascendental en el ser humano.

Los resultados del estudio, son un referente para los actores comprometidos en fomentar el desarrollo humano, tales como la oficina de recursos humanos, bienestar universitario, la oficina de salud ocupacional e investigadores del tema, puesto que puede dar pie a propuestas de intervención orientadas a fortalecer lazos de convivencia y

relaciones laborales, permitiendo disminuir la percepción de malestar psicológico de la población objeto de estudio, así mismo, cabe resaltar que al ser la Universidad de Nariño una organización donde se brinda un servicio de formación educativa a la comunidad, de modo que los beneficios también podrán verse reflejados en la atención a los estudiantes.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la relación entre la demanda emocional del personal de secretariado y los estilos de liderazgo de los jefes de la Universidad de Nariño sede Torobajo.

Objetivos específicos

Identificar la relación entre la demanda emocional del personal de secretariado y el estilo de liderazgo autocrático de los jefes de la Universidad de Nariño sede Torobajo.

Identificar la relación entre la demanda emocional del personal de secretariado y el estilo de liderazgo democrático de los jefes de la Universidad de Nariño sede Torobajo.

Identificar la relación entre la demanda emocional del personal de secretariado y el estilo de liderazgo laissez-faire de los jefes de la Universidad de Nariño sede Torobajo.

METODOLOGIA

Paradigma

La investigación en curso parte de un paradigma cuantitativo, puesto que el propósito investigativo es identificar la relación de los estilos de liderazgo de los jefes en la demanda emocional del personal, a partir del uso de procedimientos estandarizados de recolección de información y el uso de estrategias de análisis estadístico para el procesamiento de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Tipo de estudio

El presente proyecto es de tipo correlacional, el propósito de este tipo de estudio es conocer la relación existente de dos conceptos, categorías o variables; para esta investigación se pretende identificar la relación entre dos variables, estilo de liderazgo y demanda emocional que serán medidas para buscar su correlación. (Hernández, et al. 2006).

Tipo de diseño

El diseño es no experimental, dado que se observarán las variables tal y como se presentan en el contexto, sin realizar ninguna manipulación y control sobre ellas, para posteriormente analizarlas. Además este estudio tiene un diseño transversal puesto que la

recolección y medida de las variables se realizará en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Participantes

La población a quien se aplicó los instrumentos estuvo constituida por 41 Jefes y 56 Secretarías, para un total de 97 funcionarios de la Universidad de Nariño, de la sede Torobajo, de la Ciudad de San Juan de Pasto, de género femenino y masculino, distribuidos como se muestra en la figura 2.



Figura 2: Descripción de la población.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis es la bina conformada por jefe y secretaria de cada sección, siendo un total de 43 parejas tomadas de las dependencias dentro de la organización como facultades, departamentos, y oficinas encargadas de la administración de la Universidad de Nariño.

Instrumentos de Recolección de Información

Perfil de Liderazgo Empresarial

Guillioli, T. & Gomez, C. (2007)

Este cuestionario está diseñado para aplicarse a colaboradores que dirijan o tengan un cargo que requiera liderazgo, además de personas que deseen ingresar a trabajar en un área con las anteriores características, o para investigaciones en las cuales se quiera evaluar el liderazgo en un grupo determinado de individuos, como es este el caso; la prueba está conformada por 79 ítems, que se delinean para que midan tres aspectos específicos (Guillioli, T. y Gómez, C. 2007)

El primero es el nivel de liderazgo, el cual permite establecer si la persona evaluada cuenta con las características del liderazgo que se contemplan teóricamente; otra subescala que incluye la prueba es los estilos de liderazgo, haciendo referencia a los estilos que la persona utiliza con más frecuencia al relacionarse con sus subalternos, dentro de los estilos contemplados para esta escala está el liderazgo democrático, autocrático y liberal; por último se encuentra la subescala de sinceridad, la cual permite establecer la veracidad de las respuestas suministradas por los individuos evaluados (Guillioli, et al. 2007).

Dentro de la prueba en los 76 primeros ítems se hace uso de un conjunto de situaciones laborales en donde al individuo se le dan tres opciones de respuesta, entre las cuales están: VERADERO (la afirmación describe la forma en cómo actúa o la forma en que actuaría) se caracteriza con la letra A, la opción B si lo que se afirma AVECES ES VERDADERO Y A VECES FALSO (a veces actúa o actuaría de esa forma y a veces no) y la opción C si es FALSO (no describe la forma en que actúa o actuaría). Al finalizar se encuentran 3 ítems con situaciones en donde también se presentan tres opciones de respuesta (Guillioli, et al. 2007).

En los estudios estadísticos por medio de los cuales se valida la prueba se realizó con una población de 383 personas adultas, con escolaridad desde primaria completa hasta estudios universitarios completos; para la confiabilidad se hizo uso de del Alpha de Cronbach, para la Validez del instrumento se usaron varios criterios entre los cuales está la correlación de ítem-total, análisis factorial con rotación Varimax, entre otros (Guillioli, et al. 2007).

Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral

Ministerio de Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales (2010)

Este cuestionario hace parte de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Protección Social de Colombia, teniendo como fin principal identificar los factores de riesgo psicosocial intralaboral y su nivel de riesgo, es decir busca indagar elementos propios del sitio de trabajo, organización y el entorno en el que se desarrolla, en donde sí se presentan ciertas características negativas, permite inferir que se provocara afectaciones en la salud mental y física de los empleados. La población a quien puede ser aplicado el cuestionario es a trabajadores afiliados al

Sistema General de Riesgos Profesionales en Colombia, de todas las ocupaciones, sectores económicos y regiones del país (Ministerio de Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales 2010).

La prueba cuenta con dos formas: la primera, forma A dirigida a trabajadores con cargos de jefatura, profesionales o técnicos, contando con 123 ítems y la forma B para trabajadores con cargos de auxiliares y operarios que tiene 97 ítems. La razón por la cual se diseñó y aplica dos formas o versiones del instrumento es porque la estructura gramatical junto a términos empleados en cada uno de los ítems de las versiones son acordes a los niveles de escolaridad y por ende de comprensión de los individuos a quienes son dirigidas cada una de las formas (Ministerio de Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales 2010).

La estructura del cuestionario está dada por cuatro agrupaciones o dominios de los Factores Psicosociales: demandas del trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensas; a su vez, los dominios cuentan con dimensiones que representan una fuente de riesgo intralaboral, dentro del dominio de demandas del trabajo encontramos la dimensión de demanda emocional (Ministerio de Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales 2010).

La revisión estadística que se realizó para la validación de la prueba contó con una muestra de 2360 empleados seleccionados aleatoriamente, en donde 1576 personas contestaron la forma A y 784 la forma B, con trabajadores afiliados al sistema General de Riesgos Profesionales, que hacen parte de las seis regiones del país: Andina, Amazonia, Caribe Bogotá, Orinoquia y Pacífica. Para la validez de los cuestionarios se realizaron dos procedimientos estadísticos en primera medida del análisis factorial y los coeficientes de correlación (Ministerio de Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales 2010).

Elementos éticos y bioéticos

Para la elaboración de este proyecto y para su consecuente desarrollo, se tuvo en cuenta los lineamientos del código deontológico presentado por el Congreso de Colombia, en la ley numero 1090 del 06 de septiembre del 2006, por medio del que se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, permitiendo una administración ética y responsable

de la información obtenida en el ejercicio investigativo, con el fin de asegurar el bienestar de los participantes de tales procedimientos.

Esta investigación será abordada respetando la dignidad y procurando el bienestar de los participantes con pleno conocimiento de las normas legales que rigen la conducta de la investigación con participantes humanos, respetando sus criterios morales y religiosos, además se guardará completa reserva sobre la información de la identidad de los participantes y se mantendrá, en un sitio cerrado y con la debida custodia, los documentos de la aplicación de las pruebas aplicadas y sus respectivos resultados; lo anterior de acuerdo a los artículos 2, 10 y 15 de la ley 1090, 2006.

El profesional de psicología no realizará ningún tipo de discriminación con los participantes fundamentando su conducta en el respeto de la dignidad de los seres humanos, se respetará la libertad de los concursantes para abandonar el trabajo investigativo si así lo deciden, además de informar sobre los términos del estudio a los mismos, no se usara la información obtenida para beneficio del investigador o la de terceros (Art. 17, 22 y 28, Ley 1090, 2006).

En la investigación rehusará el/la Psicólogo/a absolutamente la producción en la persona de daños permanentes, irreversibles o innecesarios para la evitación de otros mayores. La participación en cualquier en la investigación deberá ser autorizada explícitamente por la/s persona/s con la/s que ésta se realiza, se hará un uso apropiado del material psicotécnico empleado en la investigación utilizando medios diagnósticos aceptados por comunidades científicas, además de contar con un asesor titulado como psicólogo profesional por ser un estudiante investigador, por otra parte se cumplirá a cabalidad los deberes que rigen la conducta del psicólogo (a) en la institución en la cual presta su servicio (Art. 34°, 36°42° y 45°. Ley 1090, 2006).

Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización, la investigadora planea y llevara a cabo esta investigación científica basándose en principios éticos de respeto y dignidad, y protegerán ante todo el bienestar y los derechos de los participantes (Art. 49° y 50. Ley 1090, 2006)

Procedimiento

El desarrollo de la presente investigación se realizará a través de las siguientes fases:

Fase I: Estructuración Teórica y Metodológica

Construcción teórica y metodológica de la propuesta de investigación para este primer apartado se recopiló la mayor cantidad de información necesaria sobre estudios relacionados con las variables de estudio, además se realizó la construcción de las definiciones operacionales de las mismas, Estilos de Liderazgo y Demanda Emocional. De acuerdo con el planteamiento del problema y la revisión teórica realizada, se efectuó la caracterización metodológica del estudio, en términos de tipo de investigación, diseño, población, técnicas de recolección de información, procedimiento y plan de análisis de datos.

Fase II: Recopilación de la información y trabajo de campo

Para recolectar los datos sobre las variables trabajadas se usaron los instrumentos; Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales (2010) que se aplicó al personal de secretariado de la Universidad de Nariño y el Perfil de Liderazgo Empresarial Guillioli, et al. (2007) que se aplicó a los jefes del personal de secretariado. En conjunto con la previa presentación y autorización mediante el documento de consentimiento informado se paso a aplicar de forma individual las dos escalas, teniendo en cuenta que fue necesario el apoyo de las oficinas de Recursos Humanos y Salud Ocupacional de la Universidad de Nariño para diligenciar los correspondientes permisos.

Los formatos del Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral y el Perfil de Liderazgo Empresarial, diligenciados por los participantes de la investigación, se archivaron en la oficina de Salud Ocupacional de la Universidad de Nariño.

Fase III: Análisis estadístico y redacción del informe final

Los datos obtenidos en la aplicación de los dos cuestionarios se organizaron en el software Microsoft Excel 2010, ésta información fue analizada con el Paquete Estadístico SPSS (versión 20). Se realizó el análisis descriptivo de ésta información y se verificaron los supuestos de normalidad de las diferentes variables a partir de la prueba Shapiro- Wilk.

Posteriormente se hizo un análisis estadístico de la correlación entre las puntuaciones de cada una de las variables, la demanda emocional y los tres estilos de liderazgo (autocrático democrático y liberal) con la prueba no paramétrica de Spearman, ya las variables no cumplían supuesto de normalidad. Posteriormente se realizó una discusión relacionando los datos obtenidos a través del análisis estadístico, lo que señala la teoría, estudios anteriores y las opiniones de la investigadora. A partir de esto se realizaron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Plan de análisis de datos

Una vez se recolectaron los datos a través del Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de seguridad Social y Riesgos Profesionales (2010) y el Perfil de Liderazgo Empresarial Guilioli, et al. (2007) se sistematizaron mediante la construcción de una base de datos con Microsoft Excel 2010.

Se realizó un análisis univariado usando el Paquete Estadístico SPSS para el procesamiento de los datos. El análisis univariado es el análisis básico, primario, donde se miden las características o propiedades de las variables. De esta forma se obtienen estadísticas que permiten caracterizar y describir el comportamiento de las variables, en donde se tomó como recurso principal la frecuencia de las variables.

Posteriormente se realizó un análisis estadístico multivariado, primero verificando el supuesto de normalidad de varianza con la prueba Shapiro-Wilk, la cual según Gutiérrez (2010) es utilizada para determinar supuestos de normalidad en estudios con menos de 50 datos como lo es éste. Dado que la información mostrada por la prueba indicó que no se cumplían los supuestos de normalidad para todos los datos de las variables, se utilizó la prueba no paramétrica de Spearman.

RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, los resultados que se obtuvieron luego del proceso de aplicación fueron analizados estadísticamente y la información arrojó las siguientes evidencias.

Identificación de la Demanda Emocional

Una de las dimensiones que evalúa el Cuestionario de Riesgos Psicosociales Intralaboral es la Demanda Emocional, que en la investigación, se evaluó con las

secretarias de la sede Torobajo de la Universidad de Nariño, los resultados de la aplicación se presentan en nivel de riesgo, de la siguiente manera:

Riesgo muy alto: este nivel de riesgo tiene amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés (Manual de la Batería de Riesgo Psicosocial, 2010).

Riesgo alto: nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto (Manual de la Batería de Riesgo Psicosocial, 2010).

Riesgo medio: nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada (Manual de la Batería de Riesgo Psicosocial, 2010).

Riesgo bajo: no se espera que se presenten síntomas o respuestas de estrés significativas (Manual de la Batería de Riesgo Psicosocial, 2010).

Sin riesgo o riesgo despreciable: ausencia de riesgo o riesgo muy bajo que no amerita actividades de intervención.

A continuación en la figura 3, se presenta las frecuencias obtenidas de la aplicación del cuestionario a las secretarias participantes en la investigación, teniendo en cuenta la categorización de riesgo que se presenta en la prueba.

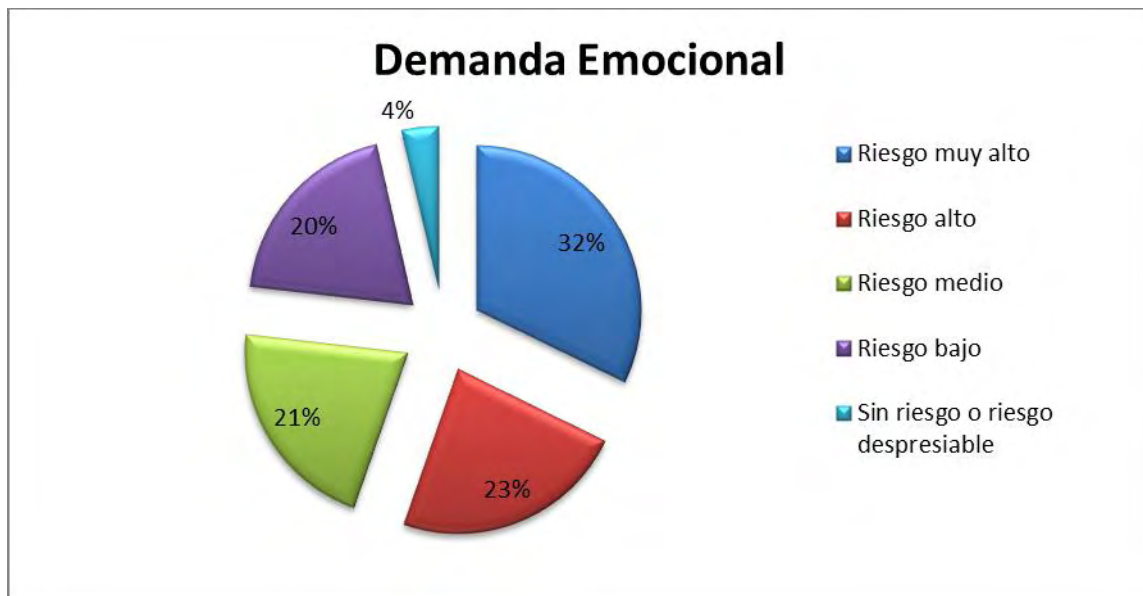


Figura 3. Frecuencias Demanda Emocional secretarias.

En la población de secretariado de la Universidad de Nariño, se encontró que el 4% de la población en cuestión de la demanda emocional no posee riesgo o presenta un riesgo despreciable, el 20% de la población presenta un riesgo bajo, el 21% de la población

presenta un nivel de riesgo medio, un 23% posee riesgo alto y un 32% presenta un riesgo muy alto.

Identificación de los Estilos de Liderazgo

A los Jefes participantes de la investigación se les aplicó el Perfil de Liderazgo, se tuvo en cuenta sus puntuaciones en los tres estilos de liderazgo (Autocrático, democrático y liberal) que evalúa la prueba; a partir de las puntuaciones se realiza una asignación categórica: alto, promedio alto, promedio, promedio bajo y bajo.

A continuación en la figura 4, se indica las frecuencias obtenidas en el estilo de liderazgo Autocrático en la cual se encontró que: un Jefe (2%) maneja este estilo de liderazgo, 8 (19%) lo manejan en un promedio alto y 17 (42%) personas no lo manejan o lo manejan en un nivel bajo.



Figura 4. Frecuencias Estilo de Liderazgo Autocrático

En el estilo de liderazgo Democrático, dos Jefes (5%) usan en su liderazgo este estilo, 14 Jefes (32%) lo manejan en un promedio alto y 7 funcionarios (18%) no lo manejan o lo manejan en un nivel bajo, como se muestra en la Figura 5.

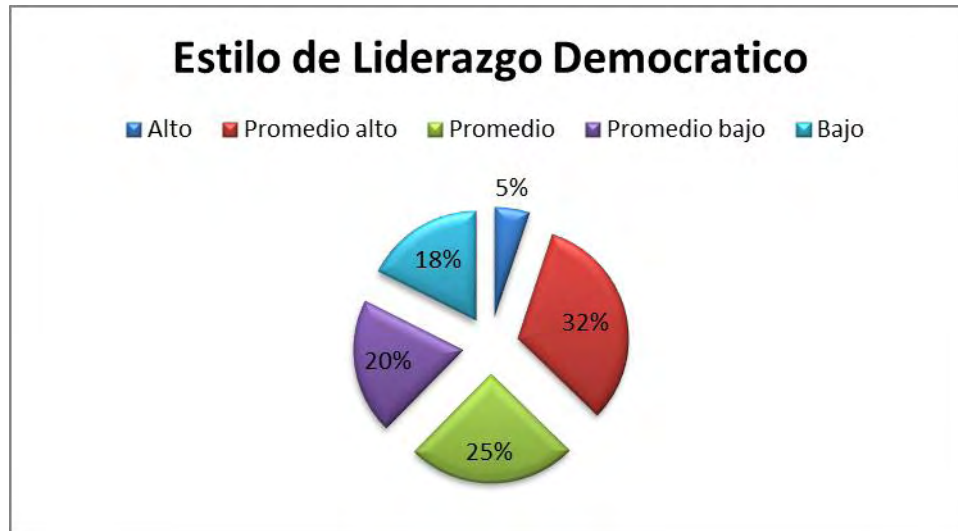


Figura 5. Frecuencias Estilo de Liderazgo Democrático.

En cuanto al estilo de liderazgo Liberal, 6 jefes (15%) ejercen este liderazgo con una categorización alta, 8 (20%) en promedio alto y 17 Jefes (43%) no lo manejan o lo hacen en un nivel bajo, como se ilustra en la figura 6.



Figura 6. Frecuencias Estilo de Liderazgo Liberal

Así mismo en el análisis frente a qué estilo de liderazgo se ejerce con mayor frecuencia por los jefes de la Universidad de Nariño se encuentra que el 41% responde al estilo democrático, el 33% al estilo liberal y en menor medida 26% el estilo autocrático, lo anterior permite afirmar que el estilo de liderazgo que más se ejercen los Jefes de la Universidad de Nariño es el Democrático; como se muestran en la figura 7.



Figura 7: Frecuencias Estilos de Liderazgo.

Correlación de las Variables

Para establecer la asociación de las variables demanda emocional con cada uno de los estilos de liderazgo (Autocrático, Democrático y Liberal), en un primer momento se realizó el test de normalidad Shapiro-wilk utilizada para determinar supuestos de normalidad en estudios con menos de 50 datos, teniendo en cuenta que cada bina con la que se trabajó cuanta como una unidad de análisis, siendo un total de 43. Se encontró que el estilo de liderazgo autocrático, democrático y demanda emocional tienen una significancia mayor a 0.05, entendiendo así que no tienen una distribución normal; por su parte el estilo de liderazgo liberal tiene una significancia menor a 0.05, indicando que hay una distribución normal. (Ver tabla 1).

Tabla 1.

Pruebas de Normalidad de cada una de las variables

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
L. Autocrático	.935	42	.019
L. Democrático	.949	42	.061
L. Liberal	.884	42	.001
D. Emocional	.960	42	.152

Para establecer el grado de correlación entre las variables de estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, que es una medida de asociación lineal útil para establecer la relación entre dos variables, cuando no hay una distribución normal.

Tabla 2.

Correlación de Spearman para Distribuciones No Paramétricas.

		Demanda Emocional
L. Autocrático	Coeficiente de correlación	-0.28
	Sig. (bilateral)	0.073
L. Democrático	Coeficiente de correlación	-0.002
	Sig. (bilateral)	0.991
L. Liberal	Coeficiente de correlación	0.196
	Sig. (bilateral)	0.214

En la tabla 2. se observa que hay una correlación negativa baja de -0.28 entre la demanda emocional y el estilo de liderazgo autocrático, considerando una significancia de 0.073 , es decir con una probabilidad de error del 7% ; sin embargo, se lo toma en cuenta debido a que se aproxima al límite de margen de error de $0,05$. Por su parte las relaciones demanda emocional - estilos de liderazgo democrático y demanda emocional – estilo de liderazgo liberal no se evidencia, puesto que la significancia puntúa 0.991 y 0.214 respectivamente, esto teniendo claro que la significancia debe ser <0.05 para que se presente una correlación.

DISCUSIÓN

En este estudio se investigó la relación entre la carga emocional de las secretarías y los estilos de liderazgo de los jefes de la Universidad de Nariño, sede Torobajo, los participantes son 56 secretarías y 41 jefes, que pertenecen a 43 oficinas o dependencias académicas y administrativas de la Universidad de Nariño. Para esto fue necesario identificar la demanda emocional del personal de secretariado, determinar los estilos de liderazgo de los jefes y analizarlos detenidamente para luego realizar la correlación entre las variables.

De acuerdo con los resultados, no se encontró correlación entre la demanda emocional y los estilos de liderazgo liberal y democrático; por otra parte se encontró una correlación negativa entre la demanda emocional y el estilo de liderazgo autocrático; dicha correlación tiene un error del 7%, lo que implica que es baja aunque significativa estadísticamente, esto significa que si el nivel de estilo de liderazgo autocrático es alto, la demanda emocional disminuye y así mismo en el sentido inverso

Si bien el estilo de liderazgo autocrático es el único que se correlaciono con la demanda emocional, éste se presenta en menor frecuencia dentro de los jefes de la universidad (26%) y a su vez la demanda emocional presenta un nivel de riesgo alto y muy alto en el 55%; es decir al practicarse en menor medida el estilo de liderazgo autocrático se incrementa el nivel de riesgo en la demanda emocional.

Lo que permite corroborar lo expuesto por Raineri (2006), quien en su estudio en Chile, encontró que estilos de gestión exigente y coercitivo, correlacionaron positivamente con dimensiones del clima organizacional; el investigador vincula el efecto positivo que podría fomentar la precisión y dirección en el trabajo, que además puede presentar afinidad con elementos de la cultura como el paternalismo, autoritarismo e improvisación. Lo anterior podría fundamentar los resultados de esta investigación, en cuanto a la correlación negativa que se distinguió entre la demanda emocional del personal del secretariado y el estilo de liderazgo autocrático de los jefes. En el trabajo investigativo se plantearon tres estilos de liderazgo (liberal, democrático y autocrático) en la ciudad de Pasto, donde la cultura se marca por una estructura de jerarquización desde el plano familiar hasta el organizacional, de esta manera se puede encontrar una situación que podría incidir en que el estilo de liderazgo autocrático se relacione negativamente con la demanda emocional, este vinculado culturalmente en la precepción del liderazgo en los jefes.

Factores culturales pueden intervenir en la percepción que tiene el colaborador de su jefe o líder (Contreras, Juárez, Uribe y Mejía, 2009) esta afirmación de investigadores Colombianos refleja cómo se ha identificado que en las organizaciones de nuestra región influyen aspectos propios del contexto; estos autores citan a Contreras (2009) quien afirma que, estilos de liderazgo considerados teóricamente no deseables, como: conductas impredecibles, el ser inflexible, testarudo o extremista, en ciertas culturas se encuentran percibidos por los empleados como ideales, es decir, una persona que cumpla con dichas

características es considerado un buen jefe y por lo tanto no están predispuestos a tener riesgos psicosociales, planteamiento que concuerda con lo encontrado en la presente investigación puesto que el estilo de liderazgo autocrático representa las características del liderazgo no deseado teóricamente, pero con el cual se encuentra una posible disminución del nivel de riesgo de la variable demanda emocional en el personal de secretariado.

A su vez, Inkeles y Levinson en 1969 (citados por Contreras, Juárez, Uribe y Mejía 2009) resaltan como las relaciones con las figuras de autoridad y la forma de afrontar la incertidumbre, son características innatas de la cultura que afectan el ejercicio del liderazgo, además de como es asumido por los empleados y su percepción. Con respecto al concepto de evitación a la incertidumbre, los autores lo definen como el temor a afrontar situaciones extrañas; en contextos latinos se presenta una alta evitación a la incertidumbre, representando la necesidad de tener leyes y reglas que medien las conductas de los colaboradores. Mórelo (2002, citado por Contreras, Juárez, Uribe y Mejía, 2009) explica que los países latinoamericanos, como lo es Colombia con una alta evitación a la incertidumbre, se aprueba líderes directivos o autocráticos, que digan lo que se debe hacer, y de esta manera evitar la ansiedad que produce las situaciones problemáticas; lo cual da fundamento del porque se obtuvo como resultado, una correlación negativa entre la demanda emocional y el estilo de liderazgo autocrático, puesto que cuando el jefe ejerce un estilo de liderazgo autocrático evita en la secretaria la emoción negativa frente a la duda de las dificultades.

Lo anterior permite cuestionar lo mencionado por De la Rosa y Carmona (2010) quienes refieren que si los subalternos perciben los comportamientos del jefe de manera negativa estas dinámicas afectan directamente a la organización. Sin embargo como se ha mencionado anteriormente, esto está sujeto a los factores sociales y culturales de cada región. Por lo cual, conociendo que los elementos culturales inciden en la dinámica de la organización, se tomó en cuenta que el estudio se realizó en una cultura de tipo patriarcal, donde siempre hay una figura de autoridad que regula el contexto con reglas y leyes, de modo que los sujetos que se encuentran inmersos en este tipo de sociedades, siempre tenderán a trabajar con mayor satisfacción y efectividad, en contextos en los que las funciones y tareas sean bien definidas y limitadas, evitando toda incertidumbre por parte

del trabajador a la hora de realizar sus labores (Mórolo 2002, Citado por Contreras, Juárez, Uribe y Mejía, 2009).

Con respecto a la relación demanda emocional y los estilos de liderazgo democrático y liberal no se evidencio correlación, esta situación se puede asociar a múltiples aspectos tanto del contexto teniendo en cuenta el elemento cultural propio de la región que se ha mencionado anteriormente, pero también es posible considerar factores personales de los jefes, como su personalidad; son diversas las variables que probablemente interferirían en que no se visualice correlación con entre estas variables, pero que según los planteamientos teóricos deberían relacionarse.

Por otra parte, tomando en cuenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Cuestionario de la Batería de Riesgo Psicosocial Intralaboral, se encuentra que en la dimensión de demanda emocional el 32% del personal de secretariado puntúa en un nivel de riesgo muy alto, y el 23% en un nivel de riesgo alto, siendo que, mas del 50% del personal se encuentra en riesgo en la dimensión de demanda emocional, estos resultados indican que existe una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto, las que pueden ser causadas por tener que comprender situaciones y emociones de otras personas, que al presentarse de manera constantemente negativa se convierten en un factor de riesgo, que afecta múltiples aspectos laborales, como son la efectividad y el rendimiento (Manual de la Batería de Riesgo Psicosocial, 2010).

Contrario a los resultados encontrados, el modelo de demanda – control plantea la hipótesis de la tensión en el trabajo, en donde la tensión psicológica más negativa se presenta al haber exigencias psicológicas del puesto de trabajo y a su vez es poca o baja la independencia de toma de decisiones del trabajador. Se propone que esas reacciones indeseables se producen cuando el colaborador tiene limitadas opciones para actuar o afrontar el estresor; el modelo lo denomina “tensión psicológica” (Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 2001). En términos de la demanda emocional en el personal de secretariado hace referencia a tener que comprender situaciones y emociones de otras personas en el puesto de trabajo, quienes pueden ser estudiantes del campus universitario, compañeros de trabajo o sus jefes, que al presentarse de manera constantemente negativa se convierte en un factor de riesgo que puede afectar en múltiples aspectos laborales como las relaciones entre jefe y secretaria o el rendimiento del funcionario; como segundo aspecto está el manejo de

autocontrol de las emociones propias del personal de secretariado, que probablemente al no ser expresadas también representan un factor de riesgo.

Es de relevancia el alto nivel de riesgo presente en la variable demanda emocional en el personal de secretariado, y teniendo en cuenta que no se correlaciona con los estilos de liderazgo de manera significativa, sugiere considerar la existencia de otros aspectos intralaborales o del ambiente laboral que la pueden afectar, como son, la relación secretarias vs compañeros de trabajo y secretaria vs estudiantes universitarios; en el sentido del quehacer laboral de las secretarias donde se ven enfrentadas a diario a situaciones generadoras de estrés, poniendo a prueba su autocontrol en la atención al público y en general en las relaciones laborales.

En cuanto a la variable estilos de liderazgo se encontró que los jefes de la Universidad de Nariño, ejercen con mayor frecuencia el estilo de liderazgo democrático siendo el 41%, este estilo se caracteriza por qué toma decisiones y realiza procedimientos con base a acuerdos comunes entre los integrantes del equipo, de esta manera promoviendo la discusión de grupo tomando una actitud amistosa. El cual es denominado por Lewin, Lippitt y White (1939, citados por Barra, 1998) como un estilo de líder que busca integrarse al grupo con el fin de sentirse uno más, junto a ayudar al grupo para forjarse metas a largo, mediano y corto plazo, además de exponer claramente los criterios para realizar alabanza o crítica dentro de la organización.

Considerando que en su gran mayoría los jefes participantes de esta investigación han sido docentes universitarios y han dado cátedra se consideran sus características, como lo hace Rueda (2009) quien los describe con disposición abierta y flexible que permita una formación de profesionales críticos, curiosos por la investigación, que analicen problemas del contexto y propongan con independencia soluciones, aspectos que concuerdan con los objetivos propuestos por la Universidad de Nariño en su Estatuto General (1993), en un ideal las anteriores constituirían las características de los jefes y a su vez estas coinciden con las características del estilo de liderazgo democrático el cual se practica en mayor medida por los jefes o administrativos de la universidad.

Teóricamente algunas características de este estilo de liderazgo democrático están asociadas a un jefe reflexivo, colaborador, honesto, franco, racional, cálido, digno de confianza, detallista, generoso, realista, abierto, emprendedor, firme, cortés y razonable

(Contreras 2009, citado por Contreras, Juárez, Uribe y Mejía, 2009), aspectos que se podría afirmar que caracterizarían al 41% de los jefes de la Universidad de Nariño, sede Torobajo. Este estilo de liderazgo teóricamente es deseable, puesto que permite el desarrollo consistente de los colaboradores favoreciendo su participación en la toma de decisiones o en la proposición de alternativas de trabajo, entre otros; elementos que favorece a la organización en cuanto al clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, lo cual se considera como un factor de apoyo para evitar la demanda emocional, sin embargo, en la correlación que se realizó, se determinó que no existe relación entre estas dos variables, denotándose que este estilo de liderazgo no influye de ninguna manera a nivel práctico en los participantes de la investigación.

Por su parte Karasek y Theorell (1990, citados por Mansilla, 2012) amplían su modelo de demanda- control, introduciendo la dimensión de apoyo social, planteando que esta disminuye el efecto del estrés en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras que un nivel bajo lo aumenta; se considera la cantidad y la calidad de apoyo social que puede ser brindada por los superiores y compañeros del empleado, entendiendo que puede amortiguar el estresor generado por las altas demandas o exigencias y el bajo control. Este postulado discrepa de lo encontrado en el presente estudio y expuesto anteriormente, en donde la demanda emocional no presenta correlación con el estilo de liderazgo democrático, en el cual se podría afirmar que se encuentran características de apoyo social, aspecto que lleva a considerar la influencia de otros factores psicosociales, como el considerado en el modelo de Siegrist (1996, citado por Mansilla, 2012) el cual considera que un alto esfuerzo y una baja recompensa, genera un nivel de riesgo en el trabajador; este postulado hace visible la existencia del factor recompensa, que el autor lo clasifica en tres tipos: dinero, estima y control de status. Estos tipos de recompensa producen en el empleado niveles de gratificación en términos de perspectivas de promoción, seguridad laboral y ausencia de descenso o pérdida de empleo. Por consiguiente el modelo expone la insatisfacción laboral por el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa obtenida, factor que podría ser considerado en la puntuación de un nivel de riesgo alto en la población de secretariado.

Para finalizar, cabe mencionar que el estilo de liderazgo liberal (dejar hacer): asume una actitud amistosa, pero pasiva manteniéndose alejado del grupo, de esta manera no

sugiriendo ni evaluando los comportamientos de los integrantes del grupo, toma un rol de observador y solo interviene cuando se le solicita ayuda (Lewin, Lippitt y White 1939, citados por Barra, 1998). Lo cual Barra (1998), en su estudio determino que es el estilo de liderazgo menos efectivo, tampoco se evidencio que existiera correlación entre este y la demanda emocional, de modo que, no se puede considerar que influya en esta última, aunque se debe tener en cuenta que es el estilo de liderazgo que ejercen los jefes en segundo puesto de frecuencia con un 33%.

CONCLUSIONES

Dentro de la investigación se evidencia como aspectos propios de la cultura pueden asociarse a las dinámicas y percepciones que se dan dentro de una organización; en el estudio se contempla como el sistema patriarcal y un alto nivel de evitación a la incertidumbre, pueden influir en la relación de la demanda emocional del personal de secretariado y los estilos de liderazgo de sus jefes.

El estilo de liderazgo autocrático fue el único que correlaciono negativamente con la demanda emocional de las secretarias, esta relación se evidencia al identificar que solo el 26% de los jefes practican este estilo de liderazgo y a su vez el 55% de las secretarias presentan un nivel de riesgo alto y muy alto en la en variable demanda emocional.

Dentro de los resultados se encuentra que el estilo de liderazgo ejercido con mayor frecuencia por los jefes de la universidad es el democrático, lo cual se asocia al perfil de docentes que tienen la mayoría de jefes; sin embargo, no se relaciona con la demanda emocional en el personal de secretariado de la Universidad de Nariño.

En cuanto al estilo de liderazgo liberal, este le sigue en frecuencia al democrático con un porcentaje del 33%, este estilo de liderazgo tampoco se correlaciona con la variable demanda emocional, por lo tanto, se puede afirmar que no existe diferencia entre estos dos tipos de liderazgo (liberal y democrático) con relación a la variable demanda emocional en la población de estudio.

El 55% del personal de secretariado presenta niveles de riesgo alto y muy alto de la variable demanda emocional; por lo que debe ser tomado como foco de atención prioritario por la oficina de salud ocupacional de la Universidad de Nariño.

En relación a los instrumentos usados en el estudio y sus subescalas, cabe mencionar que cumplen con los requisitos necesarios para la aplicación y evaluación de las

mismas; son confiables y consistentes midiendo con precisión el atributo para el que fueron creados.

RECOMENDACIONES

La réplica del estudio con la correlación de las dos variables, demanda emocional y estilos de liderazgo en otras universidades o en otro tipo de empresas, pueden llevar a mayor profundización sobre los resultados obtenidos, lo cual generaría aportes a la psicología organizacional y al sector de la salud ocupacional en general.

Así mismo se considera pertinente, realizar estudios que posean un foco de atención dirigido, a los dominios de los riesgos psicosociales intralaborales; ya que al poseer un enfoque más amplio se podría dar mayor explicación a la formación frente al malestar o bienestar de los empleados dentro de la organización.

Se sugiere intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica, con base a los resultados encontrados en los que se determinó que el 55% de la población de secretariado, presenta un nivel de riesgo alto o muy alto, en la variable demanda emocional; para lo cual es posible usar como diagnóstico esta investigación y así formular un plan de intervención.

Teniendo en cuenta el nivel de riesgo presente en la demanda emocional se sugiere evaluar otros factores psicosociales que pueden interferir en el incremento del nivel de riesgo, entre las cuales están las relaciones con otros entes de la universidad como lo son los estudiantes y otros compañeros de trabajo.

Para finalizar, se sugiere realizar una investigación causal que explique la relación entre las variables, estilo de liderazgo autocrático de los jefes y la demanda emocional del personal de secretariado de la Universidad de Nariño.

REFERENCIAS

- Barra, E. (1998). *Psicología social*. Universidad de Concepción. Chile. Recuperado de http://www.sibudec.cl/ebook/UDEC_Psicologia_Social.pdf
- Cabezas, S. (2012). Informe Evaluación Factores de Riesgos Psicosociales. Aseguradora de riesgos psicosociales.
- Casales, J. (1999). Cuestionario para la Medición del Estilo de Liderazgo Manual de Utilización. *Revista Cubana de Psicología*, 16(1), Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43221999000100009&lng=pt&nrm=iso
- Centeno, M. (2012). *Liderazgo Empresarial: Visto desde una Perspectiva de Comunicación Organizacional*. Tesis de maestría. Universidad EAN. Bogotá, D.C., Colombia.
- Charria, V., Sarsosa, K., y Arenas, F., (2011). Factores de Riesgo Psicosocial Laboral: métodos e instrumentos de evaluación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/120/12021522004.pdf>
- Código Deontológico y Bioético. (2006). Por el cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones. Recuperado de <http://www.colpsic.info/resources/Ley1090-06.pdf>
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., y Mejía, C. (2010). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en Entidades del Sector Salud. Recuperado de http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_2731_v12n2-art1.pdf
- De la Rosa, M. y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Revista Universiabusinesreview*, 26, 112-132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- Delfino, G., Fernández, O. y Zubieta, E. (2008). Clima Social, Confianza en las Instituciones y Percepción de Problemas Sociales. Un Estudio con Estudiantes Universitarios Urbanos Argentinos. Universidad de Bueno Aires. *Revista Scielo*, 17(1), 5-16. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-2282008000100002&script=sci_arttext
- Estatuto General de la Universidad de Nariño (1993). Universidad de Nariño. Recuperado 1 de mayo de 2015.

- Feldman, L. y Blanco, G. (2006). Las Emociones en el Ambiente Laboral: un Nuevo Reto para las Organizaciones. *Revista de la facultad de medicina*, 29(2), 103-108. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-04692006000200002&script=sci_arttext
- García, E. Martínez, I. Salanova, M. y Nogareda, C. (2007). El trabajo emocional: concepto y prevención. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_720.pdf
- Gómez, D. (s.f). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2) ,61-77. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Gómez, V., y Moreno, L.(2009). Factores Psicosociales del trabajo, Salud Mental y Tensión Arterial: un estudio con Maestros Escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 9 (2), 393-407
- Guacas, L. y Moreno, M. (2007). Propuesta para la Implementación de un Sistema de Liderazgo Orientada a Directivos de la Universidad de Nariño de San Juan de Pasto. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad de Nariño. Pasto – Nariño. Colombia. Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=70901>
- Guillioli, T. y Gómez, C. (2007). Manual de la prueba Perfil de Liderazgo Empresarial. Guatemala. Recuperado de <http://www.psicore.ws/manual.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Juarez, A., Vera, A., Gómez, V., Canepa, C., y Schnall, P. (2008) El Modelo Demanda-Control y la Salud Mental en Profesionales de la Salud: Un Estudio en Tres Países Latinoamericanos. Recuperado de <http://factorespsicosociales.com/segundoforo/simposio/Juarez-Vera-Gomez-et-al.pdf>
- Mansilla, F. (2012) Manual de Riesgos Psicosociales en el Trabajo: Teoría y Practica. Editorial Académica Española.

- Ministerio de la Protección Social- Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales. (2010). Manual de la Batería de Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial (intralaboral y extralaboral). Bogotá. Colombia.
- Montenegro, y Pazmiño,. (2007). Estudio de los estilos de liderazgo gerencial según las teorías de Blake -Mouton y Hersey- Blanchard en las empresas Ladrissur Ltda. Tesis de grado publicada para optar el título de administración de empresas. Universidad de Nariño. Pasto – Nariño. Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=71381>
- Raineri, A. (2006). Estilos de Dirección como Determinantes del Clima Laboral en Chile. *Revista Avante*. 9 (1), 3-33.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22. Ed.). Recuperado de <http://blognisaba.wordpress.com/2011/04/24/apa-cmo-citar-el-diccionario-de-la-real-academia-en-linea/>
- Reyes, L., Lara, G. (2011). El Liderazgo Integral en las Organizaciones. Universidad del Rosario. *Revista Universidad del Rosario*, 29(1). Bogotá. Colombia. Recuperado el 20 de agosto del 2013, de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641/1475>
- Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. *Redie*, 11(2), 1-16.
- Sauter, S., Murphy, L., Hurrell, J. y Levi, L. (2001). Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Organización Internacional del Trabajo. Factores Psicosociales y de Organización (pp. 34.1-34.85)
- Sepúlveda, M. y Vásquez, J. (2008). Inteligencia emocional y liderazgo. Tesis de grado publicada para optar el título de licenciado en Psicología. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Chile. Extraído el 21 de septiembre del 2013 desde <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/514/1/tesis%20tpsico278.pdf>
- Vega, S. (2001). Riesgo psicosocial: el modelo demanda, control y apoyo social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Recuperado de

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Fiche/601a700/ntp_603.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado para adultos

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____ identificado con _____ acepto participar en la investigación denominada, “Análisis de la relación de los estilos de liderazgo de los jefes en la demanda emocional del personal de secretariado de la Universidad de Nariño sede Torobajo”, desarrollada por la investigadora; Jessica Milena Acosta Santander bajo la supervisión del Psicólogo, asesor del trabajo de grado y docente de la Universidad de Nariño, Juan Pablo Herrera.

Declaro que se me ha dado a conocer la información concerniente al propósito y el aporte del estudio, procedimiento, la población, los riesgos y lineamientos que implica la investigación; después de haber revisado el documento de consentimiento informado, además de recibir las aclaraciones pertinentes ante mis inquietudes, manifiesto que lo he comprendido con claridad.

Se me ha informado que este estudio cumple con los lineamientos éticos establecidos para la investigación en seres humanos (ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de la psicología, se dicta el código deontológico, bioético y otras disposiciones) y que no pone en riesgo mi integridad.

En coherencia con lo anterior manifiesto que participo de forma voluntaria en esta investigación una vez entendidos los puntos que en el documento se exponen.

Nombre (Participante)

Nombre (Investigador)

Firma

Firma

C.C _____

C.C _____

De _____

De _____

Anexo 2. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral.

Fecha de aplicación:

dd	mm	aaaa

Número de identificación
del respondiente (ID):

--

**CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL INTRALABORAL**

FORMA B





Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

FORMA B

INSTRUCCIONES

Este cuestionario de factores psicosociales busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su trabajo.

Le agradecemos que usted se sirva contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted de al cuestionario, no son ni buenas, ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre su trabajo.

Al responder por favor lea cuidadosamente cada pregunta, luego piense como es su trabajo y responda a todas las preguntas, en cada una de ellas marque una sola respuesta. Señale con una "X" en la casilla de la respuesta que refleje mejor su trabajo. Si se equivoca en una respuesta táchela y escriba la correcta.

Ejemplo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi trabajo es repetitivo	X		 		

↑
Respuesta definitiva

↑
Respuesta equivocada

Tenga presente que el cuestionario NO lo evalúa a usted como trabajador, sino busca conocer cómo es el trabajo que le han asignado.

Sus respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

Si tiene dudas respecto a una pregunta, solicite mayor explicación a la persona que le entregó el cuestionario.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, aproximadamente usted requerirá 1 hora para contestar todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.



Ministerio de la Protección Social
 República de Colombia



Pontificia Universidad
JAVERIANA
 1865

Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					



Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional					
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes					
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental					
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado					
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información					
19	En mi trabajo tengo que hacer cálculos matemáticos					
20	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
21	Trabajo en horario de noche					
22	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					



Ministerio de la Protección Social
Medicina de Calidad



Universidad
JAVERIANA
Fundada en 1863

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
24	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
25	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
26	Disputo con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
27	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
28	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	En mi trabajo puedo hacer cosas nuevas					
30	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
31	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
32	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
33	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
34	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
35	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					



Ministerio de la Protección Social
 Instituto de Crédito



Facultad de Ciencias Administrativas
JAVERIANA
 1949

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
36	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
37	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
38	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
39	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
40	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
42	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
43	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
44	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					



Ministerio de la Protección Social
 República de Colombia



Pontificia Universidad
JAVERIANA

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
45	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
46	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
47	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
48	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
49	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
50	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
51	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
52	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
53	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
54	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
55	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
56	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
57	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
58	Mi jefe me trata con respeto					
59	Siento que puedo confiar en mi jefe					
60	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
61	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
62	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
63	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
64	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
65	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
66	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
67	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
68	Mi grupo de trabajo es muy unido					



Ministerio de la Protección Social
Colombia



Pontificia Universidad
JAVERIANA

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
69	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
70	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
71	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
72	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
73	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
74	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
75	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
76	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
77	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
78	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
79	En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
80	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
81	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
82	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
83	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
84	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
85	Mi trabajo en la empresa es estable					
86	El trabajo que hago me hace sentir bien					
87	Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
88	Hablo bien de la empresa con otras personas					

Anexo 3. Perfil de Liderazgo Empresarial

PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

NOMBRE:FECHA DE APLICACIÓN:

SEXO:EDAD:

ESCOLARIDAD (indique último año cursado):

INSTRUCCIONES: a continuación entrará una serie de afirmaciones. El objetivo de ellas es conocer sus características como líder. En esta prueba no hay respuestas correctas ni incorrectas. Si responde diferente a como habitualmente actúa no resultara ni mejor no peor, solamente distinto. Marque la que mejor le describa o la que corresponda a su opinión, según el caso. Procure no dejar ninguna casilla en blanco.

PRIMERA SERIE: en la casilla correspondiente, marque **A** si considera que lo que se afirma es VERDADERO, ya que describe su conducta o su opinión. Anote **B** si considera que AVECES ES VEERDADERO Y A VECES FALSO. Si considera que es FALSO marque **C**.

	Afirmación	A	B	C
1	En un equipo de trabajo, yo toma las decisiones.			
2	Por iniciativa propia, he organizado algún grupo.			
3	Los compañeros de trabajo me consultan cuando o consideran necesario.			
4	La supervisión de los subalternos que trabajan con migo es constante.			
5	Los compañeros de trabajo me buscan para que les de consejos.			
6	Tengo excelente comunicación con todas las personas que me rodean.			
7	Cuando hay que tomar una decisión, espero que alguien decida.			
8	Me agrada convencer a otras personas.			
9	Al coordinar un grupo, procuro que todos conozcan los objetivos que se pretenden alcanzar.			
10	Procuro fijar objetivos reales y alcanzables.			
11	Tiendo a ser más organizado que mis compañeros.			
12	Nunca he hecho algo de lo cual me avergüence.			
13	Cuando hay un conflicto entre dos compañeros me piden que sea mediador.			
14	Los problemas de trabajo se analizan en equipo.			
15	Soy el encargado de dialogar con compañeros de trabajo difíciles de tratar.			
16	Estoy seguro de todas las decisiones que tomo.			

17	Al participar en una discusión, expongo mis opiniones.			
18	Cuando hay un conflicto en mi equipo de trabajo, escucho la versión de cada uno.			
19	En las reuniones de trabajo participo poco y me voy lo antes posible.			
20	Los objetivos de mi equipo de trabajo se deciden en grupo.			
21	El proceso para ejecutar una tarea se discute con los colaboradores.			
22	Cuando hay un conflicto en mi equipo de trabajo, dejo que otros lo resuelvan.			
23	Cumplo todo lo que prometo.			
24	Cuando no se alcanzan los objetivos, asumo la responsabilidad.			
25	Cuando un subalterno no alcanza los objetivos, lo oriento para reenfocar su trabajo.			
26	Todas las personas que conozco me simpatizan.			
27	Presiono a los colaboradores para obtener mejores logros.			
28	En la empresa, asigno las tareas según mi criterio personal.			
29	Mis sugerencias generalmente son tomadas en cuenta.			
30	En la toma de decisiones considero que es conveniente que todos se involucren.			
31	Las personas que trabajan conmigo toman ideas partiendo de lo que yo realizo.			
32	No superviso el trabajo de mis colaboradores, ya que no es necesario.			
33	Cuando dirijo un equipo de trabajo busco que las decisiones se tomen en consenso.			
34	Cuando debo delegar tareas les digo a los colaboradores que confié en ellos. Pero pueden acudir a mí si lo requieren.			
35	Motivo a los miembros del grupo a esforzarse en su trabajo.			
36	Dejo a veces para mañana lo que podría haber hecho hoy.			
37	Las soluciones que yo encuentro a los problemas de trabajo sirven de ejemplo a mis colegas.			
38	Cuando debo delegar aclaro: "ya saben lo que tengo que hacer, no me molesten".			
39	Cuando hay una discusión, expongo mi opinión.			
40	Me agrada presentar a otros la opinión de mi equipo de trabajo.			
41	Considero que un jefe verdadero sabe delegar algunos poderes a los colaboradores.			
42	Es frecuente que use la frase: "está bien, hágalo como quiera".			
43	Cuando mis subalternos tienen un problema, se acercan con confianza a consultarme.			
44	He criticado a otras personas.			
45	Mis compañeros me seleccionan para ser el representante del grupo.			
46	Superviso a mis subalternos, a la vez que les permito que tenga su			

	espacio.			
47	Me es fácil expresar ideas ante un grupo.			
48	Todas las personas confían en mí.			
49	No acostumbro supervisar a los subalternos.			
50	Un jefe deja que los colaboradores resuelvan todo el trabajo.			
51	Al realizar la planificación de la empresa es frecuente que pregunte: “¿Cuales son nuestro criterios para definir metas?”			
52	Siempre digo la verdad.			
53	Al relacionarme con mis subordinados es frecuente que diga: “¿Qué opinan ustedes?”			
54	Cuando una persona no comparte mi opinión, le expongo mis razones.			
55	En la empresa, tomo en cuenta a opinión de otros para organizar tareas.			
56	Puedo hacer que los demás respeten las normas disciplinarias.			
57	Procuró que mis compañeros de trabajo conozcan los objetivos que he planeado para cada actividad.			
58	He alcanzado todos los objetivos que me he propuesto en i trabajo.			
59	Las reuniones de trabajo son indispensables para optimizar la comunicación y la toma de decisiones.			
60	Los objetivos de trabajo los decido yo.			
61	Es fácil para mi ser animador de una reunión.			
62	Cuando mi equipo de trabajo alcanza los objetivos, lo felicito por el logro alcanzado.			
63	He resuelto todos los problemas que se me presentan.			
64	Los colaboradores deben seguir mis instrucciones al realizar una tarea.			
65	He criticado a otras personas.			
66	Intento convencer a otras personas.			
67	Todas las sugerencias que doy son atendidas.			
68	Soy el portavoz del grupo cuando se necesita transmitir información a personas fuera de él.			
69	Cuando doy una indicación mis subalternos saben que significa “esto es lo que se va a hacer”.			
70	En una discusión profesional, sé cómo llevar a mi terreno a la persona que es hostil.			
71	Cuando mi jefe no está, soy el encargado de sustituirlo.			
72	Siempre sé qué debo hacer.			
73	Influyo en las decisiones de otros.			
74	Cuando hay un conflicto en mi equipo de trabajo, emití un fallo y dispongo que se cumpla.			

75	Soy el encargado de solucionar todos los problemas			
76	Algunas personas con quienes he trabajado no me agradan.			

SEGUNDA SERIE: lea las siguientes afirmaciones. Luego selecciones la opción que mejor le describe y marque con una **X** la casilla que corresponde a esta opción.

77. El equipo de trabajo tiene puntos de vista distintos sobre un tema específico. Yo:

- A. impongo mi punto de vista.
- B. Busco el consenso.
- C. dejo de cada quien realice lo que desee.

78. Como nuevo jefe encuentro a un equipo de colaboradores poco involucrados en su trabajo, aun cuando son personas que tienen el talento necesario para desempeñar su puesto. Yo:

- A. Dejo que el grupo dirija sus problemas.
- B. redefino objetivos y superviso cuidadosamente.
- C. permitió que el grupo redefina los objetivos y los superviso, pero sin presionar.

79. Usualmente mis subordinados cumplen con su trabajo, pero recientemente su desempeño ha disminuido. Yo:

- A. permitió que el grupo evalúe la situación y participo en la toma de decisiones.
- B. Evito la confrontación. Dejo todo como esta.
- C. Tomo medidas para que el desempeño mejore y superviso cuidadosamente que se cumplan.