



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**Niveles de Liderazgo y su relación con los programas de Seguridad y Salud Ocupacional.**

**Autora**

**Ing. María José Macías Cevallos**

Artículo de Revisión Sistemática Exploratoria presentado como requisito para la obtención del título de Magister en Seguridad y Salud Ocupacional

Portoviejo, marzo de 2019



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**Dirección de Postgrados**

**Niveles de Liderazgo y su relación con los programas de Seguridad y Salud Ocupacional.**

**Autora**

**Ing. María José Macías Cevallos**

Artículo de Revisión Sistemática Exploratoria presentado como requisito para la obtención del título de Magister en Seguridad y Salud Ocupacional

Portoviejo, marzo 2019



© *Derechos de autor*: Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.”  
(Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

**Universidad San Gregorio de Portoviejo**

**Dirección de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Niveles de Liderazgo y su relación con los programas de Seguridad y Salud Ocupacional.**

**Autora**

**Ing. María José Macías Cevallos**

Eugenio Radames Borroto, Dr. PhD.  
Director de Postgrado

-----

Luis Vásquez Zamora, Dr. PhD.  
Coordinador Académico Maestría en  
Seguridad y Salud Ocupacional

-----

Janeth Salvador Moreno, Ing. Mg.  
Directora en Maestría en Seguridad  
Salud Ocupacional

-----

Portoviejo, marzo 2019

<b>CONTENIDO</b>	
ARTÍCULO .....	4
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Metodología</b> .....	8
<b>Resultado y Discusión</b> .....	10
<b>Seguridad y Salud Ocupacional Enfoque Sistemático</b> .....	13
<b>Compromiso y Liderazgo</b> .....	14
<b>Roles para la SSO en todos los niveles organizacionales</b> .....	17
<b>Conclusiones</b> .....	19
Referencias .....	21
SOPORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	25
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	25
<b>1.2. Formulación del problema</b> .....	26
<b>1.3. Objetivo</b> .....	26
CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS .....	26
2.1. Diseño de estudio: Revisión sistemática Exploratoria .....	26
2.2. Población y muestra .....	27
2.3. Procedimiento de recolección de datos .....	27
2.4. Técnica de análisis .....	28
CAPITULO III: RESULTADOS .....	29
CONCLUSIONES.....	93
ANEXOS.....	94

# ARTÍCULO

## **Revisión Sistemática**

NIVELES DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

LEVELS OF LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH THE OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY PROGRAMS.

**Ing. María José Macías Cevallos**

Maestrante de Seguridad y Salud Ocupacional “Segunda Cohorte” de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

## **Resumen**

La participación del líder en el desarrollo de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) es fundamental, pues es el líder el que tiene la facultad de moldear el comportamiento de sus semejantes, por tal motivo el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación del nivel de liderazgo y su influencia en los programas de SSO. Se realizó una revisión sistemática exploratoria, sintetizando investigaciones sobre el tema descrito a través de una búsqueda en bases de datos científicas, el estudio se direccionó bajo las perspectivas de Seguridad y Salud Ocupacional enfoque sistemático, Compromiso y Liderazgo y Roles para la SSO en todos los niveles organizacionales. De acuerdo con los resultados de este estudio varios autores concuerdan que el involucramiento de la dirección, así como el compromiso organizacional puede generar resultados eficientes en los sistemas y programas orientados a la prevención de riesgos laborales, si el líder impulsa las conductas positivas y corrige las acciones subestándares, se fortalece la cultura de SSO. Se resalta la importancia de que las organizaciones promuevan los sistemas de gestión teniendo como base el desarrollo del talento humano, así mismo establecer inicialmente los roles y responsabilidades para la prevención de riesgos laborales.

**Palabras clave:** Comportamiento; compromiso; liderazgo; riesgos laborales; seguridad y salud ocupacional.



## **Abstract**

The participation of the leader in the development of Occupational Health and Safety (OHS) programs is fundamental, since it is the leader who has the ability to shape the behavior of their peers, for this reason the present study aims to analyze the relationship of leadership level and its influence on SSO programs. An exploratory systematic review was carried out, synthesizing research on the subject described through a search in scientific databases, the study was addressed under the perspectives of Occupational Safety and Health systematic approach, Engagement and Leadership and Roles for SSO in all organizational levels. According to the results of this study, several authors agree that the involvement of the management, as well as the Organizational Engagement can generate efficient results in the systems and programs oriented to the prevention of occupational risks, if the leader promotes positive behaviors and corrects the substandard actions, the Occupational Health and Safety culture is strengthened. The importance of organizations promoting management systems based on the development of human talent is highlighted, as well as the initial establishment of roles and responsibilities for the prevention of occupational risks.

**Key words:** Behavior, engagement; leadership; occupational risks; safety and health.

## **Introducción**

El involucramiento de los trabajadores en los programas de prevención de riesgos laborales ha tenido un creciente desarrollo en las organizaciones, y es que en décadas pasadas las actividades de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) se generaban de manera reactiva, en muchas ocasiones corrigiendo situaciones productoras de accidentes y enfermedades laborales.

Como lo indican Martínez (2015) y Díaz, Isla, Rolo, Villegas, Ramos y Hernández (2008) en los últimos tiempos las empresas han acogido modelos de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, con el objetivo de disminuir los niveles de accidentabilidad y las enfermedades producto del desarrollo de las labores y es que según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (2002) un total de dos millones de trabajadores mueren cada año a causa de enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo.

Según Montero (1999) la aplicación de sistemas basadas en técnicas conductuales puede lograr disminuir la accidentabilidad y mejorar la cultura de prevención, Martínez y Cremades (2012, pág. 181) afirmaron que “la excelencia de la seguridad requiere de un cambio de cultura importante, que permita una participación activa de los trabajadores o empleados de una organización, así como un alto compromiso de la alta gerencia”.

La organizaciones que asume el reto de poner en práctica el nuevo modelo de Gestión de Seguridad basado en comportamientos es aquella que conserva una cultura de prevención fortalecida en la alta gerencia y mandos medios, mientras que sus niveles jerárquicos poseen una cultura en seguridad en desarrollo como lo describe Martínez (2011).

El rol de los líderes de proceso forman la parte fundamental en la implementación de los programas de seguridad, así como fortalecer y mantener la cultura en la organización, como lo indica Martínez y Cremades (2012, pág. 184) “Su gestión lidera el proceso ofreciendo al trabajador la asesoría necesaria para desarrollar los hábitos que sustentan los sistemas y procedimientos seguros”.

Como lo expone Bhal y Ansari (2007) el líder es el nexo entre el empleado y la organización, es una pieza fundamental para la evaluación del desempeño, así

como para la designación de responsabilidades y la asignación de recursos para el desarrollo de todos los programas; siendo esto el foco de atención como lo aborda De la Rosa y Carmona (2010) los líderes deben estar conscientes que el clima que logren crear en su equipo de trabajo va a influir en las actitudes desarrolladas por los mismos.

La alta dirección, mandos medios y supervisores deben exponer prácticas seguras de trabajo de manera que reflejen el compromiso en materia de prevención de riesgos, así como la toma de decisiones enfocadas de manera prioritaria en la seguridad y bienestar de sus trabajadores. En tal sentido, la presente investigación pretende analizar el grado de influencia de los líderes de la organización en el desarrollo de los programas de prevención de riesgos laborales, de igual manera se desea estudiar el involucramiento en todos los niveles jerárquicos y trabajadores en la ejecución de las actividades de Seguridad y Salud Ocupacional.

### **Metodología**

La presente investigación se efectuó mediante una revisión sistemática exploratoria abordando el protocolo presentado por Manchado, Tamañes, López, Mohedano, D'Agostino y Veiga (2009) se seleccionaron fuentes primarias que contaran con los elementos de las directrices relativas a la seguridad y salud ocupacional así como los niveles jerárquicos y su relación con los programas de prevención de riesgos, las fuentes de información se realizaron bajo una revisión en base de datos como Scielo, Redalyc, ResearchGate entre otros, usando las palabras clave. Se utilizó otras fuentes de información de organismos reconocidos como la OIT, y búsquedas en plataformas informáticas de contenido y literatura científico-académica como Google Académico.

En la búsqueda preliminar realizada en Google Académico, mediante las palabras clave: Liderazgo, Riesgos laborales, Seguridad y Salud Ocupacional, Comportamiento, Engagement; emergieron 1720 artículos, se inició con la extracción de aquellos estudios relacionados con la presente investigación, mediante el título y resumen, se obtuvo un total de 450 artículos como un

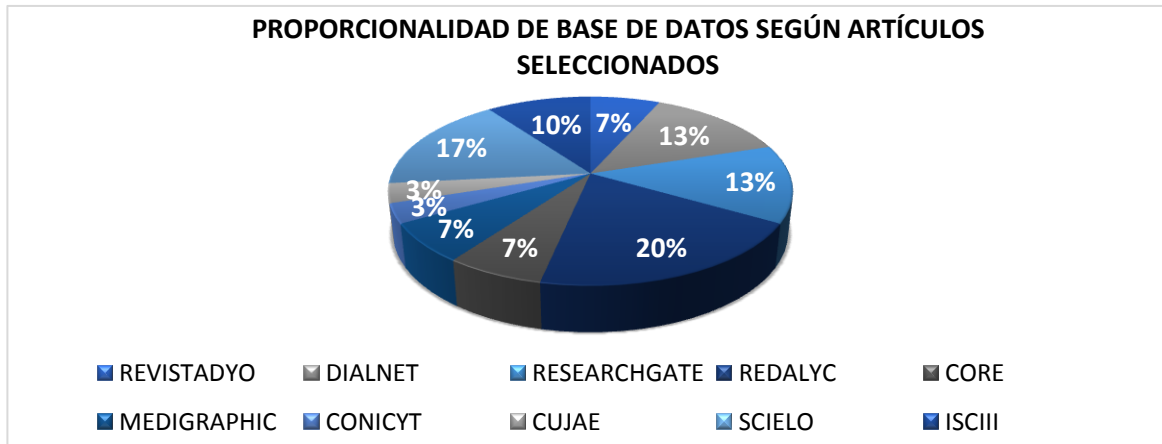
inventario inicial.

Se establecieron estrategias de búsquedas iniciales para la exploración, considerando artículos que describieran datos originales sobre los elementos de relevancia para la revisión, se aplicaron criterios de inclusión como documentos en lengua inglesa y castellano y se excluyeron los documentos que no respondieron a estas estrategias, se procedió a priorizar las investigaciones relacionadas con la presente investigación. Luego de obtener un primer listado de artículos, se procedió a realizar una revisión secundaria de las características más relevantes mediante un análisis de contenido como lo establece Hernández, Fernández y Baptistas (1998) y se priorizo según lo indicado por López (2009) aquellas investigaciones que trataban sobre las ecuaciones como variables de interés.

- Seguridad y Salud Ocupacional Enfoque Sistemático
- Compromiso y Liderazgo
- Roles para la SSO en todos los niveles organizacionales

Se realizó una selección secundaria a partir de la revisión de los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron los estudios que cumplían con estos requisitos, en este proceso surgieron 30 artículos, con los cuales se realizó una valoración según el grado de interés.

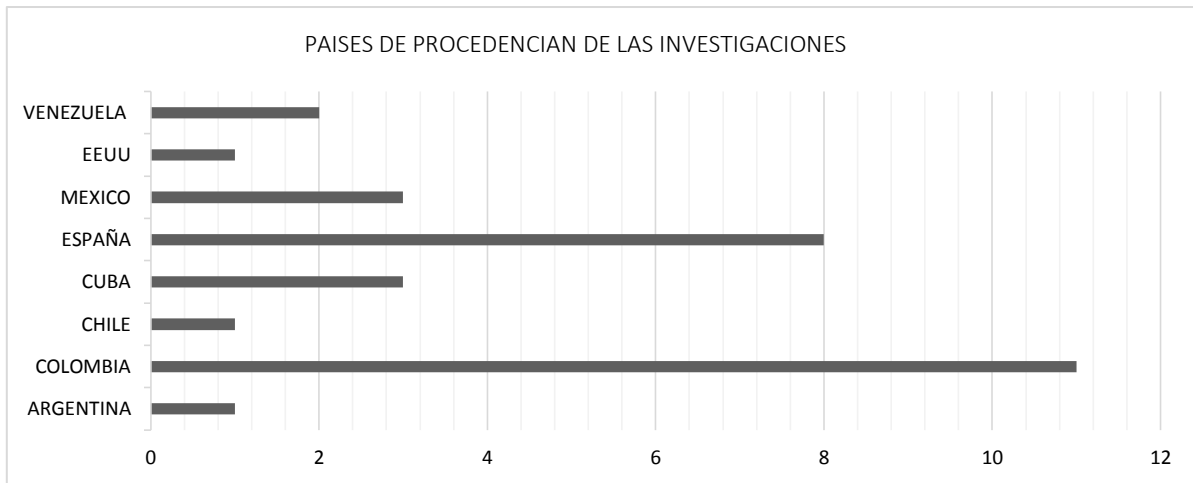
Las investigaciones priorizadas han sido publicadas en bases de datos científicas reconocidos, el 20% de los estudios se obtuvieron de la base de datos Redalyc, el 17% en Scielo, 13% correspondiente a Dialnet y Researchgate respectivamente, 10% revista ISCII, entre el 7% y 3% revistas como Revistadyo, Core, Medigraphic, Conicyt, Cujae; como se muestra en la figura de proporcionalidad de base de datos:



**Fuente: Elaboración propia**

### Resultado y Discusión

Los datos se tabularon en una matriz se priorizó las reseñas de relevancia como: título, autor, país, objetivo, relación con las variables de la presente revisión y conclusiones. De acuerdo al análisis de datos el 37% de los estudios seleccionados provienen de Colombia, el 27% de España, 10% México y Cuba (cada uno), 7 % Venezuela, 3% Argentina, Chile y EEUU (cada uno), de acuerdo con esta tabulación 11 investigaciones emergieron de Colombia.



**Fuente: Elaboración propia**

De la validación de los datos, varios autores concuerdan sobre la importancia del liderazgo en los sistemas de gestión y la eficacia de los mismos mediante un enfoque conductual.

Tabla No. 1 Enfoque conductual análisis de varios autores.

AUTOR	ENFOQUE CONDUCTUAL
Montero (1999)	Utilizar las conductas como indicador permite monitorear el proceso de forma prospectiva respecto a los accidentes.
Puyal (2001)	En efecto las creencias determinan la intención conductual, pero ésta no siempre deriva o se materializa en una conducta.
Fernández, Montez y Vásquez (2005)	Los resultados muestran el importante papel desempeñado por los directivos de la empresa en la promoción de comportamientos seguros del trabajador.
Díaz et al. (2008)	Los valores y creencias son una parte crítica de la cultura de seguridad, pero también, y de forma importante, la orientación de los sistemas de gestión de la seguridad presentes en la empresa.
Montero (2011)	Cada trabajador desarrolla una labor continua de mejora y garantía de la seguridad, por medio de su participación directa y periódica en estas revisiones de conducta.
Ramos, Fumanal, y Villamarín (2013)	El intercambio de información sobre seguridad, entre el supervisor y los empleados, tiene una relación significativa con el éxito en seguridad y el desarrollo de una labor proactiva en prevención, con mejores resultados que en cualquier otra oportunidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

Del análisis bibliométrico se pudo determinar la proporcionalidad de los artículos seleccionados en relación con las variables de estudios, se obtuvo como resultante que el 50% de las investigaciones están enfocadas en Compromiso y Liderazgo, el 33% en Seguridad y Salud Ocupacional de Enfoque Sistemático y el 17% tratan sobre los Roles para la Seguridad y Salud Ocupacional en todos los niveles de la organización. Con la estratificación de las investigaciones se pudo determinar la sinergia entre los autores.

Se hallaron datos cualitativos relevantes relacionados con las variables del presente estudio, respecto a la Seguridad y Salud Ocupacional Enfoque Sistemático, como lo indican Molano y Arévalo (2013); Díaz et al. (2008); Moreno

y Godoy (2012); Ramos, Fumanal y Villarmín (2013); Dov y Gil (2004); Polo, Palacio, De Castro, Mebarak y Velilla (2013) las empresas en la actualidad optan por programas de seguridad más eficientes, considerando la participación directa del talento humano, así como el compromiso y el involucramiento de la dirección. Referente a la variable Compromiso y Liderazgo, Díaz et al. (2008); Castro y Lupano (2005); Medina (2007); Peiró y Rodríguez (2008); Botía (2010); Fernández et al. (2005) concuerdan que los sistemas de seguridad reflejan resultados positivos, cuando el empoderamiento de la prevención de riesgos forma parte holística en la organización, de esta manera Peiró (2004); Aguilera, Pérez, Pozos y Acosta (2012); Arias (2001); Betanzos y Paz (2011) y Montero (1999) complementan que para iniciar con el involucramiento en los mandos medios, es necesario establecer roles para la Seguridad y Salud Ocupacional. Por muchas décadas la eficacia del sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional ha radicado en el control de los accidentes, o en indicadores derivados del mismo, como la tasa de riesgo, índice de frecuencia y gravedad; pero todos aquellos son índices reactivos. En el Ecuador para evaluar la Prevención de Riesgos del Trabajo, el empleador o el asegurado debe remitir anualmente esta información al Seguro General de Riesgos según la Resolución No. C.D. 513. Como lo manifiesta Montero (1999) medir solamente el resultado del proceso es una limitante ya que se auto condena a todo el control realizado, evaluando solo el final de todo un proceso, bajo este contexto Fernández et al. (2005) declaran que para reducir los accidentes es necesario la creación y desarrollo de la cultura prevencionistas.

Para Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) y Puyal (2001) la cultura organizacional comprende el patrón general de conductas las cuales son determinantes en la prevención de riesgos laborales, Fernández et al. (2005) refieren que las empresas están mostrando mayor interés sobre este concepto. Para la generación de la cultura Dedobbeleer y Béland (1998) establece dos indicadores: el compromiso de la dirección con la seguridad y salud de la empresa y la implicación o participación de los trabajadores en materia de prevención.

Existen algunas estrategias para desarrollar el compromiso de la dirección, para Montero (1999) se pueden ejecutar las siguientes etapas:

- Identificar las prácticas claves para la seguridad.
- Determinar un nivel de referencia.
- Motivar el cambio.
- Medir las conductas, retroalimentar y reforzar.
- Mantener.

La dirección ejecuta estas etapas bajo el apoyo de los mandos medios y supervisores, quienes, serán los veedores y el nexo primario entre trabajadores y la dirección, Fernández et al. (2005) afirman que una organización posee esta cultura cuando existe un fuerte compromiso e implicación personal de la dirección de la empresa, la cual promueve el liderazgo proactivo.

De la revisión sistemática se revelan los criterios de diversos autores referente a las variables de estudio.

### **Seguridad y Salud Ocupacional Enfoque Sistemático**

Desde hace muchos años las actividades relacionadas con la prevención de riesgos laborales se han basado en procesos sistemáticos, ordenados y lógicos, enfocados a la mejora continua bajo los principios del PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), estos elementos han permitido que los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional cumplan con los indicadores administrativos, pero esto no ha resultado suficiente ya que su mera aplicación no garantiza que se transformen las condiciones de trabajo según Molano y Arévalo (2013). Como lo aborda Díaz et al. (2008, pág. 425) “Los modelos de gestión tradicionales han estado limitados por su carácter reactivo y temporal, por tanto, aún requieren una mayor clarificación de cara al desarrollo de programas eficaces de intervención en la prevención de riesgos laborales”.

Según Moreno y Godoy (2012) las organizaciones deben implementar sistemas integradores con la gerencia, de manera que fortalezcan las gestiones para



prevenir los riesgos laborales y establecer objetivos conjuntos.

Varios autores concluyen que los sistemas de gestión basados en comportamiento logran un mayor grado de involucramiento, puesto que su enfoque está orientado en las conductas de los trabajadores, supervisores, jefes y alta dirección. La implementación de estos sistemas de gestión pueden lograr decrecimiento en los índices de accidentabilidad, según Martínez (2011) en un investigación realizada en Reino Unido se redujo en un 21% la tasa de accidentabilidad, el 74% de estos casos asociados directamente a los comportamientos, así mismo en empresas ubicadas en los países de Cuba y Colombia se logró disminuir entre el 60 y el 95% de sucesos por año, considerando como base para la implementación del sistema dos años calendario. Una herramienta que recomienda Ramos et al. (2013) para conseguir índices excelentes en materia de prevención de riesgos laborales, son las Revisiones de Conducta basadas en la Seguridad, se excluye las observaciones pasivas como lo menciona Dov y Gil (2004), es decir que se debe evitar la subjetividad, para Martínez (2015), un modelo para que garantice la eficacia de las observaciones, debe establecer pautas conductuales a manera de una lista de comprobación, para llevar a cabo este método es necesario realizar un levantamiento inicial de los comportamiento seguros, el entrenamiento al personal y la retroalimentación.

Para Díaz et al. (2008) estos sistemas de seguridad basados en comportamientos proporcionan un feedback a los trabajadores, esto se considera como un refuerzo positivo, ya que puede incrementar las conductas apropiadas y corregir aquellas que están fuera del estándar, el éxito de estos programas es el involucramiento de los trabajadores a todo nivel de jerarquía.

### **Compromiso y Liderazgo**

Para Arenas y Andrade (2013) el compromiso y liderazgo relacionado con la palabra Engagement según su definición en ingles se conceptualiza como un estado positivo de compromiso, de satisfacción, dedicación y absorción, que permite a los empleados experimentar una sensación de conexión y de realización efectiva con sus actividades en el trabajo. Existen varios programas de prevención

de riesgos, que involucran el Engagement, según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, para una buena gestión se requiere de la aplicación de tres principios: Liderazgo eficaz y sólido, participación y compromiso de los trabajadores, evaluación y revisión continua.



Gráfico N°1

Fuente: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo  
Elaboración propia

Estos tres principios relacionan el Engagement en todos los niveles, el liderazgo eficaz y sólido está directamente involucrado con los niveles superiores de jerarquía: alta dirección, gerentes, jefes y supervisores. La participación y compromiso están enfocadas a nivel de todos los trabajadores, por último, la evaluación y revisión está orientado a la mejora continua de todo el sistema. A manera de enfatizar la implementación de estos principios, se esparcen los criterios de varios autores.

El liderazgo eficaz y sólido inicia desde la alta dirección, estableciendo la Seguridad y Salud en el trabajo como una estrategia y valor organizacional, luego de esto es importante definir el contexto. Una formulación muy sugerente es la de Parker, Wall y Cordery (2001) la cual propone una teoría de tres niveles de análisis del diseño de trabajo y su contexto: Nivel individual, Nivel grupal y Nivel organizacional.

Una vez establecido el contexto, la Alta Dirección debe comunicar a todos los trabajadores sobre el nuevo enfoque, puesto que el cambio tiene más probabilidades de éxito, cuando se informa con prelación a las personas involucradas ya que se toma en consideración sus aportes y comentarios, preparándolos mediante la formación acertada, facilitando la adaptación a estos cambios, según lo establece Peiró (2004).

Es fundamental que la Alta Dirección impulse la formación a todos los niveles sobre la Seguridad y Salud en el trabajo, de manera de ir estableciendo buenas prácticas o hábitos en todo su equipo. Aguilera et al. (2012) indican que la formación del personal puede mejorar las prácticas profesionales y condicionar positivamente las percepciones e interpretaciones, de esta manera los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y como manifiesta Cuadra y Veloso (2010) puede reforzar el clima y la cultura organizacional. Como lo expresa Calderón, Serna y Zuluaga (2013) muchas veces los directivos son excelentes profesionales con altas competencias técnicas, pero sin fundamentación en la relación con los colaboradores.

Generar el compromiso en los trabajadores es quizás la parte más compleja en temas de Seguridad, según Galicia (2001) y Betanzos y Paz (2011) uno de los factores que pueden tener importancia capital para propiciar el compromiso de los miembros de la organización es el apoyo organizacional percibido.

De manera inicial la Alta Dirección, así como los mandos medios deben demostrar su grado de compromiso y liderazgo en el trabajo con respecto a la seguridad.

Es necesario la evaluación constante de las buenas prácticas aplicadas en todos los niveles organizacionales, y retroalimentar sobre el estado en el que se encuentran el Sistema de Gestión de Seguridad, Montero (1999) recomienda la retroalimentación gráfica, ya que es una manera práctica de comparar los avances colectivos.

John Calvin Maxwell cito en una de sus frases reconocidas “Un líder es aquel que conoce el camino, anda en el camino y muestra el camino”. Bajo este contexto el

rol de los líderes de la organización es fundamental para el desarrollo de los programas de prevención, de este modo, el líder modula la forma en que los individuos perciben la organización y así, en la percepción del clima y de los aspectos psicosociales de la misma Díaz et al. (2008). Como lo expresa Polo et al. (2013) “Anteriormente el ser humano era visto como un sujeto pasivo que solo reaccionaba a estímulos, pero en las situaciones de riesgo o de emergencia, la conducta puede ser consecuencia de un acto reflejo”. Bajo estas perspectivas el líder puede influir de manera positiva o negativa en la conducta de los trabajadores, es decir que si el Líder identifica que hay un riesgo y reconoce que en primer lugar se encuentra su seguridad, la de su grupo de trabajo y organización, esa persona sabrá actuar de manera oportuna y eficaz; como efecto transmisor positivo para el personal que le rodea, caso contrario si hace caso omiso al suceso los trabajadores percibirán que es una situación normal.

Según Contreras et al. (2010) el liderazgo adquiere un papel preponderante en la (RSE Responsabilidad Social Empresarial), 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 según Contreras et al. (2009).

El compromiso mostrado por la Dirección fortalece el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, esta hipótesis es validada por Fernández et al. (2005) “el compromiso mostrado por la dirección de la empresa, a través de sus actitudes y comportamientos, condiciona de forma positiva la implicación y participación activa de los trabajadores en las actividades relacionadas con su seguridad y salud laboral”, estudio realizado con una muestra de 455 empresas de las cuales el 60% corresponde a empresas industriales, el 20.2% servicios y 19.8% construcción.

### **Roles para la SSO en todos los niveles organizacionales.**

Las empresas deben generar según Fernández et al. (2005) un fuerte

compromiso en sus mandos medios de manera que lideren de forma activa y sean fuente de transmisión de las estrategias de la empresa. Si las actividades de prevención de riesgos laborales no empiezan como parte del rol y funciones de los mandos medios y alta dirección, el cambio cultural y la implementación del sistema son escasas como lo manifiesta Castilla (2012).

Para el análisis de este elemento algunos autores describen las características y roles que deben tener y cumplir los líderes en las organizaciones:

Tabla N°2. Ponerle título

<b>Autor</b>	<b>Rol de líderes</b>
Castro y Lupano (2005)	Plantear visión y objetivos que involucren a sus seguidores
Medina (2007)	Clarificar roles, establecer metas, planificar, coordinar, ofrecer alternativas en momentos de indecisión o confusión, tomar decisiones, asumir la responsabilidad y consecuencias de las mismas.
Peiró y Rodríguez (2008)	Promover la calidad de vida laboral individual y colectivo.
Botía (2010)	Fomentar el trabajo colaborativo y compromiso personal.

**Fuente: Elaboración propia**

Es fundamental que los líderes en la organización conozcan desde el inicio de su incorporación a la empresa, sobre sus responsabilidades con respecto a la Seguridad y Salud Ocupacional con una orientación holística.

Contreras et, al (2010) refiere que varias investigaciones concuerdan que la implicación directa de los mandos medios favorece o no, la satisfacción y el bienestar percibido de los trabajadores y organización, como lo relata Fernández et at. (2005) los trabajadores tienden a imitar las actitudes de la dirección, por lo que si el compromiso de la dirección hacia la seguridad laboral no es evidente, su comportamiento no será seguro.

Martínez (2011) mediante un estudio realizado a cuatro empresas en el Valle del Cauca Colombia, empresas dedicadas a las actividades de elaboración de mueble, industrias gráficas, y de elaboración de productos de aseo, pudo determinar que más del setenta y cinco por ciento de los mandos medios cuya responsabilidad es directamente proporcional a la supervisión y control de sus colaboradores, poseen una percepción decreciente del alcance de sus responsabilidades en cuanto a la prevención de los riesgos laborales, en esta investigación se analizaron cuatro dimensiones de los mandos medios:

- Comprensión sobre la causalidad de los accidentes.
- Comprensión de las funciones a cumplir, responsabilidad y actuación del supervisor en caso de accidentes.
- Forma de participación en las actividades de prevención.
- Motivación.
- Funciones que cumple un supervisor respecto al proceso de capacitación y responsabilidades que más se ajustan al desempeño eficaz de su cargo

Así mismo Martínez y Cremades (2012) en su estudio descriptivos y correlaciona demostró que el grupo experimental presentó una tendencia decreciente de la accidentabilidad, fundamentalmente, en el último semestre del periodo de estudio, la investigación realizada exigió modificar el estado de las extensiones de la cultura y liderazgo en seguridad, con un análisis de su impacto en la efectividad de los sistemas de gestión de la Seguridad Basada en los Comportamientos, en este estudio se estimuló la participación de los mandos medios en un 95 % de ejecución de las observaciones de seguridad, logrando un mejoramiento de la efectividad del 10 % y de un 36 % de su eficiencia en todo el proceso.

### **Conclusiones**

Luego del análisis de varios estudios de interés, a modo de conclusión se puede referir que el factor humano (Conducta) es un elemento esencial, no solo para los programas de prevención de riesgos, sino para el éxito de todas las estrategias y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los Sistemas de Gestión basados en comportamientos son una herramienta positiva para impulsar las buenas conductas referentes a la Seguridad y Salud en el Trabajo, así mismo para disminuir los accidentes de trabajo generados a causa de acciones sub estándar; pero estos sistemas de gestión, así como todos los programas organizacionales deben iniciar desde el involucramiento de la alta dirección con efecto cascada a los demás niveles jerárquicos, de manera que cada individuo en la organización se empodere de su rol para la prevención de riesgos laborales.

El liderazgo para el desarrollo de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional es una pieza clave, y el grado de Engagement que presenten los mandos medios, así como la alta gerencia, será la tea que alumbrará y guiará el accionar de sus miembros. Como se evidencia en algunos estudios de carácter exploratorio el aporte del líder para el desarrollo de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional es trascendental e insustituible, puesto que es decisiva en los comportamientos de sus colaboradores.

Resulta la necesidad de trabajos a futuros de carácter correlacional, que demuestren el impacto de la intervención del líder en los programas de seguridad y salud ocupacional.

La retroalimentación a los trabajadores sobre los programas de seguridad, así como la comunicación de los accidentes, forma parte importante del rol de los supervisores, puesto que compartir con los colaboradores este tipo de información permite evitar la recurrencia de accidentes, así como fortalecer la toma de conciencia en los riesgos que pueden existir en las actividades y la manera correcta de ejecutar cada tarea.

## Referencias

- Aguilera Velasco, M. d., Pérez Solís, J. d., Pozos Radillo, B. E., & Acosta Fernández, M. (2012). Significados culturales del concepto de salud en el trabajo en profesionales en formación. *Medicina y seguridad del trabajo*, 58(228), 224-236.
- Arenas Ortíz, F., & Andrade Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología*, 16, 43-56.
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Facultad de Contaduría y Administración. *UNAM. Revista de Contaduría y Administración*, 200.
- Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 19, 35-41.
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 20-35.
- Botía, A. B. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revisión de la investigación y propuesta*, 3, 79-106.
- Calderón Hernández, G., Serna Gómez, H. M., & Zuluaga Soto, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas*, 409-423.
- Castilla Ramo, O. (2012). Observación de conductas inseguras en el trabajo: un análisis metodológico. *Universitas Psychologica*, 11, 311-321.
- Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 89-109.
- Contrera, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo; clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología*, 12, 13-26.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18, 7-17.
- Cuadra Peralta, A. A., & Velosos Besio, C. B. (2010). Grado de Supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18, 15-25.
- De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-133.
- Dedobbeleer, N., & Béland, F. (1998). Is risk perception one of the dimensions of safety climate. *Occupational injury: Risk prevention and intervention*, 79-81.
- Díaz Cabrera, D., Isla Díaz, R., Rolo González, O., Villegas Velásquez, Y., Ramos, S., & Henández Fernaud, E. (2008). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora. *Papeles del psicólogo*, 83-91.
- Dov, Z., & Gil, L. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of applied psychology*, 89, 322-333.
- Fernández Muñoz, B., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2005). Antecedentes del comportamiento del trabajador ante el riesgo laboral: Un modelo de cultura



- positiva hacia la seguridad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 207-234.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mcgraw-hill.
- López Noguero, F. (2009). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 167-179.
- López Noguero, F. (2009). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 167-179.
- Manchado Garabito, R., Tamames Gómez, S., López González, M., Mohedano Macías, L., D'Agostino, M., & Veiga de Cabo, J. (2009). Revisión Sistemática Exploratoria. *Medicina y seguridad del trabajo*, 12-19.
- Manchado Garabito, R., Tamames Gómez, S., López González, M., Mohedano Macías, L., D'Agostino, M., & Veiga de Cabo, J. (2009). Revisión Sistemática Exploratoria. *Medicina y seguridad del trabajo*, 12-19.
- Martínez Oropesa, C. (2011). El Proceso de Gestión de la Seguridad Basada en los Comportamientos, El nuevo rol de los Supervisores. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 5(2).
- Martínez Oropesa, C. (2015). La gestión de la seguridad basada en los comportamientos: ¿ un proceso que funciona? *Medicina y Seguridad del trabajo*, 61, 424-435.
- Martínez Oropesa, C., & Cremades, L. V. (2012). Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores. *Salud de los Trabajadores*, 20, 179-192.
- Medina Bravo, P. (2007). El líder y su competencia en la contención de la ansiedad grupal. *Intangible Capital*, 3, 168-175.
- Merino-Trujillo, A. (2011). Como escribir documentos científicos (Parte 3). Artículo de revisión. *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- Molano Velandía, J. H., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *nnovar Journal Revista de Ciencias Administra*, 23, 21-31.
- Montero Martínez, R. (1999). Gestión de la seguridad basada en las conductas. *Dirección y Organización*, 86-93.
- Monteror Martínez, R. (2011). Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y procesos basados en el comportamiento: Aspectos claves para una implementación y gestión exitosa. *Ingeniería Industrial*, 32, 12-18.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 7, 38-56.
- Organización Internacional del Trabajo. (2002, mayo 24). *Organización Internacional del Trabajo*. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 413-440.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3, 179-186.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.
- Polo Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R., & Velilla Guardela, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 29, 561-575.

- Puyal Español, E. (2001). La conducta humana frente a los riesgos laborales: Determinantes individuales y grupales. *Universidad de Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo*, 12, 157-184.
- Ramos, T., Fumanal, A., & Villarmín, D. (2013). Revisiones de seguridad basadas en la conducta. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 29, 11-15.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalla, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral . *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20, 67-75.

# SOPORTE DE LA INVESTIGACIÓN

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

El involucramiento de los trabajadores en los programas de prevención de riesgos laborales ha tenido un creciente desarrollo en las organizaciones, y es que en décadas pasadas las actividades de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) se generaban de manera reactiva, en muchas ocasiones corrigiendo situaciones productoras de accidentes y enfermedades laborales.

Como lo indican Martínez (2015) y Díaz, Isla, Rolo, Villegas, Ramos y Hernández (2008) en los últimos tiempos las empresas han acogido modelos de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, con el objetivo de disminuir los niveles de accidentabilidad y las enfermedades producto del desarrollo de las labores y es que según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (2002) un total de dos millones de trabajadores mueren cada año a causa de enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo.

Según Montero (1999) la aplicación de sistemas basadas en técnicas conductuales puede lograr disminuir la accidentabilidad y mejorar la cultura de prevención, Martínez y Cremades (2012, pág. 181) afirmaron que “la excelencia de la seguridad requiere de un cambio de cultura importante, que permita una participación activa de los trabajadores o empleados de una organización, así como un alto compromiso de la alta gerencia”.

La organizaciones que asume el reto de poner en práctica el nuevo modelo de Gestión de Seguridad basado en comportamientos es aquella que conserva una cultura de prevención fortalecida en la alta gerencia y mandos medios, mientras que sus niveles jerárquicos poseen una cultura en seguridad en desarrollo como lo describe Martínez (2011).

El rol de los líderes de proceso forman la parte fundamental en la implementación de los programas de seguridad, así como fortalecer y mantener la cultura en la organización, como lo indica Martínez y Cremades (2012, pág. 184) “Su gestión lidera el proceso ofreciendo al trabajador la asesoría necesaria para desarrollar los hábitos que sustentan los sistemas y procedimientos seguros”.

## **1.2. Formulación del problema**

¿El liderazgo impartido en los diferentes niveles jerárquicos en una organización influye en los programas de seguridad y salud ocupacional? puede

## **1.3. Objetivo**

Analizar el grado de influencia de los líderes de la organización en el desarrollo de los programas de prevención de riesgos laborales, de igual manera se desea estudiar el involucramiento en todos los niveles jerárquicos y trabajadores en la ejecución de las actividades de Seguridad y Salud Ocupacional.

# **CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS**

## **2.1. Diseño de estudio: Revisión sistemática Exploratoria**

La presente investigación se efectuó mediante una revisión sistemática exploratoria abordando el protocolo presentado por Manchado, Tamames, López, Mohedano, D'Agostino y Veiga (2009) se seleccionaron fuentes primarias que contaran con los elementos de las directrices relativas a la seguridad y salud ocupacional así como los niveles jerárquicos y su relación con los programas de prevención de riesgos, las fuentes de información se realizaron bajo una revisión en base de datos como Scielo, Redalyc, ResearchGate entre otros, usando las palabras clave. Se utilizó otras fuentes de información de organismos reconocidos como la OIT, y búsquedas en plataformas informáticas de contenido y literatura científico-académica como Google Académico.

Se tomó como base para la investigación un total de 30 artículos científicos relacionados con las variables de estudio.

## **2.2. Población y muestra**

Se tomó como base para la investigación un total de 30 artículos científicos relacionados con las variables de estudio.

## **2.3. Procedimiento de recolección de datos**

Se establecieron estrategias de búsquedas iniciales para la exploración, considerando artículos que describieran datos originales sobre los elementos de relevancia para la revisión, se aplicaron criterios de inclusión como documentos en lengua inglesa y castellano y se excluyeron los documentos que no respondieron a estas estrategias, se procedió a priorizar las investigaciones relacionadas con la presente investigación. Luego de obtener un primer listado de artículos, se procedió a realizar una revisión secundaria de las características más relevantes mediante un análisis de contenido como lo establece Hernández, Fernández y Baptistas (1998) y se priorizo según lo indicado por López (2009) aquellas investigaciones que trataban sobre las ecuaciones como variables de interés.

- Seguridad y Salud Ocupacional Enfoque Sistemático
- Engagement y Liderazgo
- Roles para la SSO en todos los niveles organizacionales

Se realizó una selección secundaria a partir de la revisión de los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron los estudios que cumplían con estos requisitos, en este proceso surgieron 30 artículos, con los cuales se realizó una valoración según el grado de interés.

Las investigaciones priorizadas han sido publicadas en bases de datos científicas reconocidos, el 20% de los estudios se obtuvieron de la base de datos Redalyc, el 17% en Scielo, 13% correspondiente a Dialnet y Researchgate

respectivamente, 10% revista ISCII, entre el 7% y 3% revistas como Revistadyo, Core, Medigraphic, Conicyt, Cujae; como se muestra en la figura de proporcionalidad de base de datos:

#### **2.4. Técnica de análisis**

Los datos se tabularon en una matriz se priorizó las reseñas de relevancia como: título, autor, país, objetivo, relación con las variables de la presente revisión y conclusiones. De acuerdo al análisis de datos el 37% de los estudios seleccionados provienen de Colombia lo que corresponde a 11 investigaciones, el 27% de España, 10% México y Cuba (cada uno), 7 % Venezuela, 3% Argentina, Chile y EEUU (cada uno).

Del análisis bibliométrico se pudo determinar la proporcionalidad de los artículos seleccionados en relación con las variables de estudios, se obtuvo como resultante que el 50% de las investigaciones están enfocadas en Engagement y Liderazgo, el 33% en Seguridad y Salud Ocupacional de Enfoque Sistemático y el 17% tratan sobre los Roles para la Seguridad y Salud Ocupacional en todos los niveles de la organización. Con la estratificación de las investigaciones se pudo determinar la sinergia entre los autores.

## CAPITULO III: RESULTADOS

### GESTION DE LA SEGURIDAD BASADA EN LAS CONDUCTAS

**Cita:** Montero Martínez, R. (1999). Gestión de la seguridad basada en las conductas. Dirección y Organización, 86-93.



#### GESTION DE LA SEGURIDAD BASADA EN LAS CONDUCTAS

RICARDO MONTERO MARTINEZ  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL ISPAE

#### Resumen

Atendiendo al éxito que en la gestión de la seguridad industrial han obtenido los procedimientos basados en técnicas conductuales, se discute el por qué algunas estrategias de gestión en este campo, basadas en los indicadores clásicos de la accidentalidad, en el reforzamiento de la disciplina, y en la modificación de las actitudes empleando métodos convencionales, tienden a tener resultados de corto efecto. Se analiza la conveniencia de modificar las actitudes hacia la seguridad industrial a través de la modificación de las conductas hacia la misma. Se presenta la metodología de los procesos de gestión de la seguridad basados en las conductas, ofreciéndose recomendaciones para cada paso al implementar estos procesos.

#### Introducción

El objetivo primario de cualquier sistema de gestión de la seguridad industrial, en el marco de organizaciones en funcionamiento, es evitar la ocurrencia de accidentes. Desde hace dos décadas, y con el uso cada vez más intensivo de las ciencias de la conducta en los ambientes industriales, comenzaron a aparecer reportes de intervenciones exitosas que, basadas en técnicas conductuales, lograban disminuir significativamente los accidentes industriales.

La idea central de todos los experimentos realizados está en determinar el porcentaje, partiendo de una lista de conductas relativas a la seguridad previamente redactada, de aquellas conductas que dentro de todas las observadas por una persona, fueran consideradas seguras. Con este porcentaje y utilizando técnicas conductuales se realiza un proceso que logra disminuir y mantener bajo control a los accidentes industriales.

Un gráfico típico de lo que ocurre en la mayoría de los experimentos observados se muestra en el gráfico 1.

Como puede observarse en el gráfico, el porcentaje de conductas seguras asciende de forma notable en el tiempo, mientras el número de accidentes sufre una reducción casi siempre dramática.

La utilización de estas técnicas han tenido como objetos de estudios múltiples ambientes industriales y de servicio: minería, astilleros, fábricas manufactureras, hospitales, construcción de edificios, tránsito de vehículos, oficinas, plantas de generación de energía, y otros (Babcok et al 1992, Chhokar y Wallin 1984, DeVries 1991, Fellner y Sulzer-Azaroff 1984, Fox et al 1987, Geller 1983, Harshbarger y Rose 1991, Haynes et al 1982, Karan y Kopelman 1987, Komaki et al 1978, Komaki et al 1980, López-Mena y Antidrian 1990, López-Mena et al 1988, Marcombe et al 1993, Mattila y Hyodynmaa



El objetivo de la investigación es analizar la conveniencia de modificar las actitudes hacia la seguridad industrial a través de la modificación de las conductas hacia la misma. Se plantea una discusión sobre el por qué algunas estrategias de gestión en este campo, basadas en los indicadores clásicos de la accidentabilidad, en el reforzamiento de la disciplina, y en la modificación de las actitudes empleando métodos convencionales, tienden a tener resultados de corto efecto.

En este estudio se presenta la metodología de los procesos de gestión de la seguridad basados en las conductas, ofreciéndose recomendaciones para cada paso al implementar estos procesos.

El autor recomienda la siguiente metodología para los procesos de gestión de la seguridad basados en las conductas basado en cinco pasos, los cuales son ampliamente detallados.

1. Identificar las prácticas claves para la seguridad.
2. Determinar un nivel de referencia.
3. Motivar el cambio.
4. Medir las conductas, retroalimentar y reforzar.
5. Mantener.

Adicional sugiere las siguientes medidas para mantener el sistema de gestión:

- a) La frecuencia del muestreo puede extenderse paulatinamente, pasando de un mínimo de una vez al día empleado en el paso anterior, hasta un máximo de una o dos veces por semana.
- b) Deben actualizarse periódicamente las prácticas claves.

El autor concluye que al utilizar las conductas como indicador permite monitorear el proceso, y lo más importante en términos de la utilidad que la información ofrece a la gestión, permite monitorear el proceso de forma prospectiva respecto a los accidentes.

Para finalizar es criterio de este autor, que el procedimiento descrito actúa en las organizaciones como un virus actúa en el ser humano. Un virus entra a un organismo vivo y poco a poco lo invade por completo. Este procedimiento cuando es implementado en las organizaciones, poco a poco «invade» a todo lo que tiene que ver con la gestión de la seguridad, pero esta «invasión» resulta tener grandes efectos positivos.

# EL COMPROMISO PERSONAL HACIA LA ORGANIZACIÓN Y LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA: ALGUNOS FACTORES PARA SU INCREMENTO

**Cita:** Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. Revista de Contaduría y Administración, 200.

## **El *compromiso personal* hacia la organización y la *intención de permanencia*: algunos factores para su incremento\* \*\***

**Fernando Arias Galicia**

Profesor investigador de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

### Resumen

Ante la intensa competencia mundial, las organizaciones de los países subdesarrollados no invierten lo suficiente en incrementar el conocimiento conducente a la alta tecnología. Pero pueden competir con el Compromiso de su Personal. Así, surge una pregunta ¿cuáles factores pueden propiciar las organizaciones para aumentar dicho Compromiso? Otro de los aspectos importantes en este tenor es el relativo a la Intención de Permanencia en la organización. Los altos índices de rotación acarrearán costos cuya importancia se diluye en los estados financieros.

Por ello se efectuó una investigación tendiente a responder a esta pregunta. Se aplicaron cuestionarios a 177 empleados de una Institución privada de beneficencia. Se sometió a prueba un modelo con base en ecuaciones estructurales.

Los resultados indican que el factor más importante para lograr el Compromiso e incrementar la Intención de Permanencia es el Apoyo Organizacional; es decir, el hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los empleados necesiten ayuda ante emergencias, además se les considere como personas, etcétera.

### Marco teórico

#### 1. Importancia de la investigación

El avance en materia de conocimiento científico está generando mayor desequilibrio y desigualdad entre países. En México y otros países latinoamericanos las inversiones en este rubro son raquíticas. Por ende, habrán de tomarse decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja. Por otro lado, en

\* Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación, organizado por la División de Investigación de la FCA, UNAM, el 25 de octubre de 2000.

\*\* Esta línea de investigación está patrocinada por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM. Proyecto PAPIIT IN302599. El autor agradece el apoyo valioso de los maestros Patricia Mercado Salgado, Herman Littlewood e Imanol Beláusteguigoitia en la aplicación de los cuestionarios.

La investigación tiene por objetivo analizar los factores que pueden propiciar a las organizaciones el aumento del compromiso por parte de los trabajadores, para esto se planteó una encuesta a 177 empleados de una institución privada de beneficencia, y en base a ecuaciones estructurales se obtuvieron los resultados.

El autor hace una reflexión sobre la importancia para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlos, sin considerar el tipo de compromiso que se desea alcanzar.

Bajo este contexto la hipótesis fundamenta estriba en encontrar asociaciones positivas entre las variables, la cuales son:

Independiente: Propiciadas por la organización (Reconocimiento, Apoyo organizacional, Expectativas de recompensas, Capacitación).

Intermedias: Compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

Dependencia: Intención de permanencia.

Se utilizaron los siguientes cuestionarios:

- Compromiso personal hacia la organización: Meyer y Allen 1991.
- Intención de permanecer: Ko, Price y Muller 1997.
- Clima Organizacional: Brown y Leigh 1996.
- Apoyo percibido de la organización: Eisenberger 1986.
- Socialización: Taormina 1994

Estos cinco cuestionarios responden a una escala de 7 niveles, siendo 1 totalmente desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Se analizaron las varianzas asimptóticas de las mismas y se empleó el método de mínimos cuadrados ponderados de acuerdo con las recomendaciones de Jöreskog/Sorbon 1998.

Se resalta varios puntos, En primer lugar, las variables independientes no mostraron ninguna trayectoria directa con la dependiente. Por lo contrario, el Compromiso se denotó como variables intermedias. Además, el Apoyo del supervisor inmediato y compromiso de Continuidad no alcanzaron los criterios para ser incluidas en el modelo.

Resultado del estudio el autor pudo concluir que el factor mas importante para lograr el compromiso e incremente la atención de permanencia es el apoyo organizacional; es decir, el hecho de que la organización brinde soporte en caso de que los empleados necesiten ayuda ante emergencias, además se les considere como personas.

## LA CONDUCTA HUMANA FRENTE A LOS RIESGOS LABORALES: DETERMINANTES INDIVIDUALES Y GRUPALES

**Cita:** Puyal Español, E. (2001). La conducta humana frente a los riesgos laborales: Determinantes individuales y grupales. Universidad de Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, 12, 157-184.



### La Conducta Humana frente a los Riesgos Laborales. Determinantes individuales y grupales

ESTHER PUYAL ESPAÑOL  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

El propósito de este artículo es presentar algunas claves para la comprensión de las conductas de los trabajadores frente a los riesgos laborales. La complejidad de las mismas exigiría atender a cuatro niveles de análisis: intraindividual, interpersonal o intragrupal, intergrupales y organizacional. Nos centraremos en variables de tipo individual: percepciones, creencias y actitudes sobre el riesgo; considerando distintas líneas de influencia social relevantes.

**Palabras clave:** riesgos laborales, percepción del riesgo, creencias de salud, influencia social

Resumen

El propósito de este artículo es presentar algunas claves para la comprensión de las conductas de los trabajadores frente a los riesgos laborales. La presente investigación se centró en variables de tipo individual: percepciones, creencias y actitudes sobre el riesgo; considerando distintas líneas de influencia social relevantes.

En la prevención de riesgos laborales intervienen importantes aspectos psicosociales que no pueden obviarse, tales como las actitudes, hábitos de las personas, percepción del riesgo y percepción del control sobre el mismo, etc.

Se realizó un análisis de varios estudios relacionados con los siguientes elementos:

- Nivel de explicación interpersonal.
  - La percepción del riesgo.
  - Creencias sobre el riesgo.
  - Locus de control de riesgos.
  
- Nivel de explicación interpersonal
  - Las relaciones grupales.
  - Influencia intencionada y cambio de actitudes.

Pero aun cuando se haya logrado orientar las actitudes e intenciones conductuales en dirección a la salud, a la protección y prevención de riesgos, y a pesar de ser éstas unos determinantes poderosos del comportamiento; existen otros factores que pueden impedir o facilitar la conducta, que pueden condicionar el que la intención conductual se derive en una conducta concreta. En efecto, las creencias determinan la intención conductual, pero estando siempre derivada o se materializa en una conducta.

Estas deficiencias o limitaciones aptitudinales están en el origen de muchos errores o conductas inadecuadas que llevan a accidentes. En cambio, cuando el propio sujeto percibe sus déficits aptitudinales y siempre que las condiciones organizativas y sociales sean favorables, puede idear estrategias de evitación de aquellas tareas que impliquen un alto riesgo para él.

# INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA DE DISEÑO DE TRABAJO FUTURO: HACIA UN MODELO ELABORADO DE DISEÑO DE TRABAJO.

**Cita:** Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 413-440.

*Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2001), 74, 413-440 Printed in Great Britain 413  
© 2001 The British Psychological Society

## **Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design**

**Sharon K. Parker\***

*Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Australia*

**Toby D. Wall**

*Institute of Work Psychology, University of Sheffield, UK*

**John L. Cordery**

*Department of Organizational and Labour Studies, University of Western Australia, Australia*

Developments in work design theory have not kept pace with the changes occurring in the organizational landscape. We propose a theoretical framework that specifies five categories of work design variables that span individual, group and organizational levels of analysis. Specifically, we propose an elaborated model of work design that includes: systematic consideration of antecedents of work characteristics; expansion of the traditional range of work characteristics to include aspects salient to the modern context; extension of the range of outcome variables beyond the existing narrow focus on affective reactions; analysis of the mechanisms, or processes, that explain why work characteristics lead to particular outcomes; and consideration of contingencies that moderate the effects of work characteristics. We argue that the particular choice of work design variables should be guided by theory and an analysis of the organizational context.

Most of us are now well versed in the changes occurring within the organizational landscape. These include greater global competition, new forms of work enabled by information and communications technology, increased service sector work, growth in contingent work, more individualized career paths and the changing composition of the workforce—to name but a few. What does this change mean for the theory and practice of work design? Does it render this well-established topic unimportant?

We argue the reverse. Traditional concerns about job simplification remain clearly on the agenda while new issues arise and assume considerable importance. Flexible forms of work design, such as empowerment, are increasingly appropriate in organizations seeking to compete in turbulent markets. A 'war for talent' in many industries places much more attention on creating work that is attractive to the

\*Requests for reprints should be addressed to Sharon Parker, Australian Graduate School of Management, University of New South Wales, Sydney 2052, Australia (e-mail: sharonp@agsm.edu.au).

La presente investigación realiza un análisis de la teoría del diseño del trabajo, el autor considera que no han seguido el ritmo de los cambios que ocurren en el panorama organizacional. Se propone en el estudio un marco teórico que especifique las categorías de variables de diseño de trabajo que abarcan tres niveles de análisis:

- Individuales
- Grupales
- Organizacionales.

Específicamente, se propone un modelo elaborado de diseño de trabajo que incluye: consideración sistemática de antecedentes de características de trabajo; expansión de la escala tradicional de las características de trabajo para incluir aspectos destacados del contexto moderno; extensión de la escala de variables de resultados más allá del enfoque limitado existente en las reacciones afectivas; análisis de los mecanismos, o procesos, que explican por qué las características del trabajo conducen a resultados particulares; y consideración de las contingencias que moderan los efectos de las características del trabajo. Se argumenta que la elección particular de las variables de diseño de trabajo debe guiarse por la teoría y un análisis del contexto organizacional.

Se concluye que la teoría del diseño del trabajo se desarrolle en dos direcciones simultáneamente. Por un lado, se requiere una teoría general que especifique el tipo de factores relevantes, a saber, antecedentes, características del trabajo, resultados, mecanismos y contingencias, y que reconozca estos niveles de análisis individuales, grupales y organizacionales. Por otro lado, se debe fomentar una diversidad de estudios empíricos que presenten no solo los resultados, sino también la razón para centrarse en ciertas variables de cada tipo, dada la teoría general y el contexto particular. La acumulación de dicha evidencia que vincula el contexto y los resultados conducirá al desarrollo de modelos más específicos para los tipos de trabajo identificables que están integrados en el marco general. En resumen, la visión es de un marco general que vincule a una familia de modelos empíricamente más específicos para dominios de aplicación específicos.

Las oportunidades para dicha investigación se ven mejoradas por la popularidad actual (al menos en la retórica) del empoderamiento y otras iniciativas relacionadas con el diseño del trabajo, así como el crecimiento de la tecnología que permite una recolección más sistemática de datos de resultados (por ejemplo, información más sofisticada sobre recursos humanos). y sistemas de monitorización del rendimiento).

# EL SISTEMA DE TRABAJO Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

**Cita:** Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3, 179-186.



## EL SISTEMA DE TRABAJO Y SUS IMPLICACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO<sup>1</sup>

JOSÉ M. PEIRÓ\*  
UNIVERSIDAD DE VALENCIA

Recibido: diciembre 15 de 2003

Revisado: enero 15 de 2004

Aceptado: enero 20 de 2004

### ABSTRACT

This paper offers an analysis of the implications of the work system for the analysis and prevention of risks at work and health promotion in companies. The work system is perhaps the central aspect of productive organizations and the one that most directly determines the characteristics of work activity and its potential psychosocial risks. It is an organization-related component, thus psychosocial, fruit of the design and can be improved and adapted to the workers' basic needs. Nevertheless, in many occasions it is taken for granted in organizations, something which requires the adaptation of workers. An adequate understanding of the work system and its different components is basic for the psychosocial intervention towards the prevention of work risks. At work, specific characteristics of the work system in service organizations are given attention, because in this context, psychosocial emerging risks are identified, in which the interventions of psychologists can be appropriate and accurate.

**Keywords:** Work psychology, psychosocial risks, prevention.

### RESUMEN

El presente trabajo ofrece un análisis de las implicaciones del sistema de trabajo para el análisis y prevención de los riesgos laborales y la promoción de la salud en las empresas. El sistema de trabajo es quizás la faceta central de las organizaciones productivas y la que más directamente determina las características de la actividad laboral y sus potenciales riesgos psicosociales. Es un componente organizativo y por ello psicosocial, fruto del diseño y que puede ser mejorado y adaptado a las necesidades de los trabajadores. Sin embargo, en muchas ocasiones se asume en las organizaciones como algo dado, que requiere la adaptación de los trabajadores. Una adecuada comprensión del sistema de trabajo y sus diferentes componentes es básica para la intervención psicosocial en la prevención de riesgos laborales. En el trabajo se presta especial atención a las características específicas del sistema de trabajo en organizaciones de servicios porque en este contexto se identifican riesgos emergentes de carácter psicosocial en los que las intervenciones de los psicólogos pueden resultar especialmente indicadas y eficaces.

**Palabras clave:** Psicología del trabajo, riesgos psicosociales, prevención.

<sup>1</sup> Trabajo realizado gracias a la ayuda de la Generalidad Valenciana a los Grupos de I+D+I GRUPO 03/159.

\* Correspondencia: Prof. José M. Peiró. Depto. de Psicología Social. Facultad de Psicología. Avda Blasco Ibáñez, 21, 46100 Valencia, España. E-mail: jose.m.peiro@uv.es





El presente trabajo ofrece un análisis de las implicaciones del sistema de trabajo para el análisis y prevención de los riesgos laborales y la promoción de la salud en las empresas. El sistema de trabajo es quizás la faceta central de las organizaciones productivas y la que más directamente determina las características de la actividad laboral y sus potenciales riesgos psicosociales. Es un componente organizativo y por ello psicosocial, fruto del diseño y que puede ser mejorado y adaptado a las necesidades de los trabajadores. Sin embargo, en muchas ocasiones se asume en las organizaciones como algo dado, que requiere la adaptación de los trabajadores. Una adecuada comprensión del sistema de trabajo y sus diferentes componentes es básica para la intervención psicosocial en la prevención de riesgos laborales. En el trabajo se presta especial atención a las características específicas del sistema de trabajo en organizaciones de servicios porque en este contexto se identifican riesgos emergentes de carácter psicosocial en los que las intervenciones de los psicólogos pueden resultar especialmente indicadas y eficaces.

El autor realiza un análisis bibliográfico de los siguientes tópicos:

- Sistemas de trabajo reseña histórica.
- Características principales de los nuevos sistemas de trabajo en la industria
- Implicaciones de los nuevos sistemas de trabajo sobre la actividad laboral de los trabajadores.
- La gestión del cambio del sistema de trabajo.
- El sistema de trabajo y la prevención de los riesgos laborales.
- El sistema de trabajo en los servicios, principales diferencias con el de la industria.
- El sistema de trabajo en los servicios plantea nuevas demandas para los trabajadores.
- Nuevas exigencias para la realización del análisis y prevención de riesgos de carácter psicosocial.

Bajo el estudio de los tópicos anteriormente descritos, el autor resalta que es importante prestar atención a los riesgos psicosociales emergentes en los trabajos de servicios y diseñar sistemas de trabajo que hagan compatible una calidad excelente de servicios a los clientes y la prevención de los riesgos y promoción de la salud de los empleados. El bienestar, la satisfacción y la calidad de vida laboral de los profesionales y empleados es un derecho de los trabajadores que hay que garantizar y preservar.

## CLIMATE AS A SOCIAL–COGNITIVE CONSTRUCTION OF SUPERVISORY SAFETY PRACTICES: SCRIPTS AS PROXY OF BEHAVIOR PATTERNS

Cita: Dov, Z., & Gil, L. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of applied psychology*, 89, 322-333.

La investigación del clima organizacional se ha centrado en la predicción de los

*Journal of Applied Psychology*  
2004, Vol. 89, No. 2, 322–333

Copyright 2004 by the American Psychological Association  
0021-9010/04/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.89.2.322

### Climate as a Social–Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns

Dov Zohar  
Technion—Israel Institute of Technology  
and Institute for Work and Health

Gil Luria  
Technion—Israel Institute of Technology

Organizational climate research has focused on prediction of organizational outcomes rather than on climate as a social–cognitive mediator between environmental attributes and relevant outcomes. This article presents a model specifying that supervisory safety practices predict (safety) climate level and strength as moderated by leadership quality. Using supervisory scripts as proxy of practices, it is shown that script orientation indicative of safety priority predicted climate level, whereas script simplicity and cross-situational variability predicted climate strength. Transformational leadership mitigated these effects because of closer leader–member relationships. Safety climate partially mediated the relationship between supervisory scripts and injury rate during the 6-month period following climate and script measurement. Theoretical and methodological implications are discussed.

Organizational climate is a socially construed and shared representation of those aspects of organizational environment that inform role behavior, that is, the extent to which certain facets of role behavior are rewarded and supported in any organization. The most relevant perceptual indicators in this regard are formal and informal policies, procedures, and practices concerning focal organizational facets, such as service and safety (Schneider & Bowen, 1985; Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000; Zohar, 2000). This description reflects the current approaches to climate research, which are associated with facet-specific rather than global climates (i.e., “climate for something,” such as service quality or employee safety; see Schneider et al., 2000). Specific climates thus provide convergent measures of employees’ perceptions of relevant policies, procedures, and practices. Given this theoretical perspective, one would expect the research to incorporate climate mainly as a mediator between environmental properties (i.e., policy and procedural characteristics) and organizational outcomes. However, literature reviews reveal a paucity of research in this direction (Denison, 1996; Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003) because available studies focus almost entirely on consequences rather than on antecedents of climate. The present work was designed, therefore, to investigate attributes of managerial practice as antecedents of group-level climate. Specifically, it presents a methodology for characterizing managerial practices in

terms of three climate-relevant attributes—expression of relative priorities for competing facets, internal consistency, and pattern simplicity—and explores relationships between these attributes and climate level and strength, using safety climate as the exemplar.

#### Climate as a Social–Cognitive Construct

Because climate perceptions concern the types of role behavior likely to be rewarded and supported, it follows that the most significant information is derived from organizational events that reveal managerial policies and practices (Rentsch, 1990), stemming from the fact that supervisory action and reaction (including recognition) provide the most important sources of rewards and support (Luthans & Kreitner, 1985; Stajkovic & Luthans, 1997). Organizational events are episodes or occurrences from which employees interpret and make sense of their environment. As noted by Rentsch (1990), “the basic sense-making process involves observing organizational events, detecting or abstracting patterns of relationships among the events, and interpreting these events in psychologically meaningful terms” (p. 669). In other words, events serve as climate indicators that can reveal the priority of key facets, which may differ from formal declarations concerning the same issues (given a distinction between espoused theories of managerial action and theories-in-use as defined by Argyris & Schon, 1996). Events are like *in vivo* tests that reveal “the way things are around here” from a psychological, motive-relevant perspective, informing consensual behavior–outcome expectancies (Bandura, 1986) or facet-specific role expectations (Katz & Kahn, 1978). Zohar (2003a) recently proposed that the most efficient way of deriving information about role behavior is to assess procedures and practices as a gestalt, with goal priorities as the grouping principle. In other words, prioritization of role facets will inform employees of behavior likely to be rewarded and supported, especially when they are required to achieve competing goals or to meet conflicting demands, as is often the case. For example, safety often competes with speed and schedules (Pate-

Dov Zohar, Faculty of Management, Technion—Israel Institute of Technology, Haifa, Israel, and Institute for Work and Health, Toronto, Ontario, Canada; Gil Luria, Research Center for Work Safety and Human Engineering, Technion—Israel Institute of Technology, Haifa, Israel.

Financial support for this work was provided by the Safety Research Unit, Ministry of Defense, Tel-Aviv, Israel.

We thank the soldiers and officers in participating field units who have shared with us their cognitive construction of reality.

Correspondence concerning this article should be addressed to Dov Zohar, Faculty of Management, Technion—Israel Institute of Technology, Haifa 32000, Israel. E-mail: dzohar@tx.technion.ac.il

resultados organizacionales dando lugar al clima como un mediador socio-cognitivo entre los atributos ambientales y los resultados relevantes. Este artículo presenta un modelo que detalla que las prácticas de seguridad de supervisión predicen (seguridad) el nivel y la fuerza del clima laboral, moderados por la calidad del liderazgo. Al usar los roles de supervisión como empoderamiento de las prácticas, se muestra que la orientación del rol hacia la seguridad, es una guía que da la prioridad a las prácticas de seguridad, mientras que la simplicidad del rol y la variabilidad entre situaciones pueden predecir la fortaleza del clima laboral.

El objetivo de la investigación es presentar un modelo específico de las prácticas de seguridad de supervisión y su relación con el nivel de fortalecimiento del clima laboral. El estudio se basa en una muestra de soldados de infantería que realizan tareas operativas. Por lo tanto, el estudio debe replicarse en un entorno más típico para la investigación del clima de seguridad, por ejemplo, las empresas manufactureras.

El estudio enfatizó en el desarrollo de prácticas positivas de seguridad así como motivación por parte de los altos mandos, para que el personal ejecute estas buenas prácticas, así mismo se hizo énfasis en la utilización de etiquetas que señalen prácticas señales anticipatorias o proactivas para los caminos de acción, más aun cuando se enfrentan a contingencias situacionales que involucran objetivos en competencia.

El uso de etiquetas proactivas fue especialmente apropiado para incentivar la competencia sana, así mismo fortalecer el trabajo en equipo y el clima organizacional.

El liderazgo transformador mitigó estos efectos debido a las relaciones más cercanas entre líderes y miembros. El clima de seguridad medido parcialmente entre la relación entre los roles de supervisión y la tasa de lesiones durante los 6 meses posteriores a la medición del clima y el guion. Se discuten las implicaciones teóricas y metodológicas.

## DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA

**Cita:** Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 89-109.

### DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA

*A. Castro y M.L. Lupano*

Alejandro Castro Solano es doctor en psicología y miembro de la Carrera del Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Buenos Aires (Jean Jaures 437, 8° - 19, 1215). María Laura Lupano Perugini es Licenciada en Psicología y profesora en la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Hoy en día los líderes en las organizaciones están sometidos a múltiples desafíos: el auge de la globalización que acentúa la interdependencia entre las naciones; el contexto siempre cambiante y en muchos casos difícil de interpretar;

las características diferenciales de las culturas organizacionales, la fusión de empresas y la reubicación de personal con capacidad de conducción. Simplemente el poner en práctica las habilidades de liderazgo en contextos diferentes al medio habitual en el que se desempeña el líder, hace que estas variables contextuales moderen la concepción de liderazgo por parte de los seguidores y esto por ende influya sobre la efectividad de las acciones del líder (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002). Este nuevo tipo de líder tiene que lidiar con el cambio organizacional y saber cómo ejercitar el mando de modo que sea efectivo en contextos muy diferentes del cuál "aprendió" a liderar. Existe por tanto una variabilidad intercultural que no se puede dejar de lado ya que afecta la concepción del líder, aspecto del cual depende su efectividad. Los líderes de hoy tienen que desenvolverse en contextos imprevisibles y deben tomar sus decisiones de forma culturalmente ajustada para ser plenamente eficaces.

#### **El estudio científico del Liderazgo**

Se comenzará por detallar algunos aspectos generales atinentes a la investigación sobre el fenómeno del liderazgo.

El autor manifiesta que en la actualidad los líderes en las organizaciones están sometidos a múltiples desafíos: el auge de la globalización que acentúa la interdependencia entre las naciones; el contexto siempre cambiante y en muchos casos difícil de interpretar, bajo este criterio el estudio pretende analizar las características diferenciales de las culturas organizacionales, la fusión de empresas y la reubicación de personal con capacidad de conducción.

Se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- a) Establecer los atributos prototípicos de un buen líder en población adulta argentina (teorías implícitas del líder).
- b) Analizar diferencias individuales según la persona tenga o no capacidad de conducción (sea líder – con personal a cargo ó seguidor); y según el tipo de empresa (pequeña, mediana o grande) en la que se desenvuelven tanto líderes como seguidores.
- c) Verificar si las teorías implícitas del liderazgo están influidas por la cultura organizacional en donde se desenvuelven tanto líderes como seguidores.
- d) Examinar la relación entre las características atribuidas a los líderes efectivos y las conductas efectivas de los mismos en culturas organizacionales diferentes.

Participaron en el estudio 1003 sujetos adultos, varones (n = 466,46%) y mujeres (n = 537, 54%) que tenían en promedio 32.89 año. Estas personas se sometieron a una encuesta, el cual correspondía a un listado de 60 adjetivos que probó su utilidad en estudios transculturales para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos según Hanges y Dickson, 2004.

Los resultados logrados confirman las proposiciones teóricas expuestas. Diferentes culturas organizacionales dan distinto peso a estas dimensiones. En este estudio se halló que el liderazgo carismático y el orientado al grupo, en términos generales, caracteriza a los “buenos líderes” para aquellas culturas flexibles, dinámicas, con metas a largo plazo y con mucho compromiso institucional (cultura transformacional); en tanto que para las organizaciones más burocráticas y estructuradas (cultura transaccional) estas características parecen ser menos importantes. A su vez los resultados muestran que en culturas organizacionales diferentes predominan distintos tipos de líderes que, además, tienden a coincidir con los prototipos de liderazgo internalizados. En las transaccionales predominaba mayormente un tipo de líder orientado hacia el cumplimiento de las normas, con estilo más directivo. En cambio, en las culturas más transformacionales el prototipo de líder que predominaba era el participativo, democrático y con alta preocupación por el subalterno.

# ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR ANTE EL RIESGO LABORAL: UN MODELO DE CULTURA POSITIVA HACIA LA SEGURIDAD

**Cita:** Fernández Muñiz, B., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2005). Antecedentes del comportamiento del trabajador ante el riesgo laboral: Un modelo de cultura positiva hacia la seguridad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 207-234.

*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* - 2005  
Volumen 21, n.º 3 - Págs. 207-234. ISSN: 1576-5962



## Artículo

---

### Antecedentes del comportamiento del trabajador ante el riesgo laboral: Un modelo de cultura positiva hacia la seguridad<sup>1</sup>

### Antecedents of employee behaviour with regards occupational hazards: A model of positive safety culture

BEATRIZ FERNÁNDEZ MUÑIZ<sup>2</sup>  
JOSÉ MANUEL MONTES PEÓN  
CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS

Fecha de Recepción: 30-05-2005

Fecha de Aceptación: 15-02-2006

#### RESUMEN

La importancia de los factores organizacionales y sociales en la generación de los accidentes laborales ha sido destacada por muchos autores, trasladando el centro de las investigaciones desde circunstancias que operan a nivel individual hacia debilidades en la organización en su conjunto. Así, múltiples sectores están mostrando un creciente interés en la cultura de seguridad como medio para reducir los accidentes laborales y mejorar las condiciones de trabajo. La literatura revela que es un concepto integrado por varias dimensiones. No obstante, existe una gran confusión alrededor del mismo y escasos consensos han sido alcanzados. En este trabajo se efectúa una revisión de la literatura con el fin de proponer un modelo de cultura positiva de seguridad y contrastarlo, posteriormente, sobre una muestra de 455 empresas, utilizando como técnica estadística los sistemas de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran el importante papel desempeñado por los directivos de la empresa en la promoción de comportamientos seguros del trabajador, de forma directa, a través de sus actitudes y comportamientos, y de forma indirecta, a través de la implantación de un sistema de gestión de la seguridad.

<sup>1</sup> Esta investigación ha sido respaldada por el Consejo de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas de Canadá.

<sup>2</sup> Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Área de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo. [beatrizf@uniovi.es](mailto:beatrizf@uniovi.es)

En este trabajo se efectúa una revisión de la literatura con el fin de proponer un modelo de cultura positiva de seguridad y contrastarlo, posteriormente, sobre una muestra de 455 empresas.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H1: El compromiso mostrado por la dirección de la empresa, a través de sus actitudes y comportamientos, condiciona de forma positiva la implicación y participación activa de los trabajadores en las actividades relacionadas con su seguridad y salud laboral.

Hipótesis H2: El compromiso de la dirección hacia la seguridad condiciona el desarrollo del sistema de gestión preventivo, a través de la aportación de recursos financieros, humanos y materiales. Hipótesis

H3: El grado de desarrollo del sistema de gestión preventivo de riesgos laborales condiciona de forma positiva la implicación y participación de los trabajadores en las actividades de prevención.

Se utilizó un estudio factorial exploratorio de componentes principales los cuales permiten valorar la dimensionalidad del conjunto de ítems utilizados.

Los muestran el importante papel desempeñado por los directivos de la empresa en la promoción de comportamientos seguros del trabajador, de forma directa, a través de sus actitudes y comportamientos, y de forma indirecta, a través de la implantación de un sistema de gestión de la seguridad.

Los trabajadores tienden a imitar las actitudes de la dirección, por lo que, si el compromiso de la dirección hacia la seguridad laboral no es evidente, su comportamiento no será seguro. Cuanto más comprometida esté la dirección con la seguridad de los trabajadores y dicho compromiso se refleje no sólo en actitudes positivas y en palabras, sino también en comportamientos claramente observables por los trabajadores, más positivas serán las actitudes hacia la seguridad de los trabajadores, por lo que éstos estarán menos predispuestos a cometer actos inseguros y con mayor probabilidad efectuarán sugerencias y comentarios sobre la mejora de las condiciones de trabajo.

Sin embargo, se observa que el compromiso de la dirección causa un impacto superior sobre el comportamiento del trabajador, el cual influye no sólo de forma directa, sino también, indirecta, a través del apoyo y de la concesión de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para la implantación de dicho sistema de gestión.

## EL LÍDER Y SU COMPETENCIA EN LA CONTENCIÓN DE LA ANSIEDAD GRUPAL

**Cita:** Medina Bravo, P. (2007). El líder y su competencia en la contención de la ansiedad grupal. *Intangible Capital*, 3, 168-175.

### El líder y su competencia en la contención de la ansiedad grupal<sup>1</sup>

**Dra. Pilar Medina Bravo**

Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Ramon Llull

*El artículo da una nueva visión de las características de un buen líder haciendo hincapié en una serie diversa y amplia de capacidades personales, entre las que se destaca la capacidad para la contención de las ansiedades grupales así como, la aceptación de paralizar la acción en los momentos de confusión e impulsividad, primando la reflexión, el espacio y la flexibilidad mental.*

**Palabras Clave:** líder, inteligencia interpersonal, organización de tareas, tomar decisiones, ansiedades grupales, clima emocional.

**Área de especialización:** Recursos Humanos.

**T**radicionalmente, la investigación en liderazgo iniciada ya por la escuela de Ohio en la década de los 40 ha concentrado las características del liderazgo entorno a dos dimensiones básicas: la *dimensión de consideración* y la *dimensión de iniciación de estructura* (Morales, 1994; Ruiz Olabuénaga, 1995). Si entendemos las tareas de dirección (coordinación, gestión,...) como auténticos ejercicios de liderazgo, comprobamos que el campo teórico



El artículo da una nueva visión de las características de un buen líder haciendo hincapié en una serie diversa y amplia de capacidades personales, entre las que se destaca la capacidad para la contención de las ansiedades grupales, así como, la aceptación de paralizar la acción en los momentos de confusión e impulsividad, primando la reflexión, el espacio y la flexibilidad mental. El objetivo del estudio es Analizar la capacidad que posee el líder en la contención de la ansiedad grupal.

Se analizaron los siguientes tópicos:

- El liderazgo como cuidado emocional del otro: La dimensión de consideración.
- El liderazgo como organización de la tarea: La dimensión de iniciación de estructura.
- Contención de la ansiedad como ejercicio de liderazgo.

Se hace referencia a la importancia de la “dimensión de iniciación de estructura” la cual se refiere al grado en el que el líder es capaz de definir y explicar su propio papel y permite al equipo saber y entender de las consideraciones de la tarea a desempeñar. Tiene que ver con la capacidad para clarificar roles, saber establecer metas, planificarlas, coordinarlas, ofrecer alternativas en momentos de indecisión o confusión, etc. Pero, muy especialmente, tiene que ver con la capacidad del líder para tomar decisiones y asumir la responsabilidad y consecuencias de las mismas.

El autor indica que Para ser líder hay que ser capaz de asumir la responsabilidad y el compromiso ético que se pasa a tener con los componentes del equipo. Y un ejercicio clave de responsabilidad es hacerse cargo de la tarea de dirigir con autoridad (que no autoritarismo).

las funciones de liderazgo engloban una serie diversa y amplia de capacidades personales, entre las que hemos querido destacar la capacidad para la contención de las ansiedades grupales. Además, es desde la demostración de la capacidad del líder para “iniciar la estructura”, es decir, su habilidad para desempeñar, planificar y pensar en la tarea y orientar a su equipo en la misma, que los miembros del grupo se sienten dignificados en su lugar de trabajo.

## LA SALUD Y LA SEGURIDAD ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA.

**Cita:** Díaz Cabrera, D., Isla Díaz, R., Rolo González, O., Villegas Velásquez, Y., Ramos, S., & Henández Fernaud, E. (2008). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora. *Papeles del psicólogo*, 83-91.

Este

*Papeles del Psicólogo*, 2008, Vol. 29(1), pp. 83-91  
<http://www.ojps.es/papeles>

Sección Monográfica

### LA SALUD Y LA SEGURIDAD ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA

**Dolores Díaz-Cabrera, Rosa Isla-Díaz, Gladys Rolo-González, Oskelys Villegas-Velásquez, Yeray Ramos-Sapena y Estefanía Hernández-Fernaud**  
*Universidad de La Laguna*

Este artículo presenta una revisión de la línea de investigación en el área de la salud y la seguridad en las organizaciones que viene desarrollando el equipo de Investigación Psicosocial en Salud y Seguridad Organizacional (IPSSO) de la Universidad de La Laguna, en el marco de programas de investigación europeos. Este artículo defiende un enfoque holista e integrado de la salud y la seguridad en las organizaciones que plantea la necesidad de vincular los conceptos, filosofías y estrategias de la cultura de seguridad y la cultura organizacional. Desde esta perspectiva y partiendo de la cultura de seguridad como elemento integrador, se abordan algunos factores psicológicos, específicamente el clima de seguridad, así como factores conductuales y del puesto de trabajo, como son la carga mental y el desempeño. Por último, se plantean algunas conclusiones y propuestas básicas de orientación en el análisis, evaluación e intervención para la mejora de la prevención de riesgos laborales.

**Palabras clave:** Salud y Seguridad Organizacional, Cultura y Clima de seguridad, Carga Mental de Trabajo, Desempeño y Conductas seguras.

This paper presents a revision of research in the area of organisational health and safety developed by the team IPSSO (Psychosocial Research on Organisational Health and Safety) from the University of La Laguna through European Research Programs. This article proposes a holistic and integrated approach to health and safety in organisations that pointed out the need of linking the concepts, philosophies and strategies of organisational and safety culture. From this perspective, and a conception of safety culture as an integrated concept, some psychological factors are considered, specifically safety climate, as well as behavioural and job related factors, such as mental workload and performance. Finally, there are presented some conclusions and basic proposals for guiding analysis, evaluations and intervention on the improvement of work risk prevention.

**Key words:** Organisational Health and Safety, Safety Culture and Climate, Mental Workload, Performance and Safe Behaviours.

**L**os autores del presente artículo pertenecen al equipo de Investigación Psicosocial en Salud y Seguridad Organizacional (IPSSO) de la Universidad de La Laguna (ULL). Desde comienzos de la década de los noventa, este equipo ha participado en diversos proyectos de investigación nacionales y europeos (SCARF, SGS, ADAMS2, HILAS) centrados en el área de salud y seguridad organizacional, primordialmente en el campo de la aviación. Actualmente, participamos en el proyecto HILAS (Human Integration into the Lifecycle of Aviation Systems – AIP4-CT-2005-516181 – <http://www.hilas.info/mambo/>, 2005-2009). Se trata de un programa de investigación e intervención interdisciplinar de la Unión Europea cuyo objetivo general es el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento que ayude a mejorar la eficacia y seguridad en las diferentes áreas de la aviación. En este proyecto participan un total de 41 instituciones, entre las que se encuentran aerolíneas, empresas de fabricación de componentes aeronáuticos, universidades y centros de investigación de 15 países.

El proyecto se desarrolla a través de cuatro líneas de trabajo: (1)

*Correspondencia:* Dolores Díaz-Cabrera, Universidad de La Laguna, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional, Campus de Guajara, 38205, La Laguna, Tenerife, España. E-mail: [mdiaz@ull.es](mailto:mdiaz@ull.es)

integración y gestión del conocimiento sobre factores humanos; (2) evaluación y mejora del desempeño en las operaciones de vuelo; (3) evaluación de nuevas tecnologías de control de vuelo; y (4) evaluación y mejora de las operaciones de mantenimiento de aviones. Este trabajo se tradujo en el desarrollo de una serie de herramientas (ver Figura 1) que ayuden a mejorar la gestión y uso del conocimiento generado en las diferentes áreas mencionadas.

Específicamente, el equipo IPSSO es el principal responsable en el proyecto de desarrollar un modelo de cultura de implementación, estrategia fundamental en la mejora de la prevención de riesgos laborales, que facilite el cambio organizacional derivado de la introducción de estas herramientas en las organizaciones participantes. Una segunda tarea principal del grupo IPSSO, en el marco de este proyecto, es el desarrollo de una taxonomía de conductas psicosociales dirigidas a la evaluación del desempeño en operaciones de vuelo a implantar en la herramienta A. Los proyectos en que ha participado el grupo IPSSO han sido el marco de referencia en que se basa la estructura y contenidos de este artículo.

#### INTRODUCCIÓN

El área de investigación e intervención en prevención de riesgos laborales tiene una amplia relevancia social y científica, y

la seguridad en las organizaciones que viene desarrollando el equipo de Investigación Psicosocial en Salud y Seguridad Organizacional (IPSSO) de la Universidad de La Laguna, en el marco de programas de investigación europeos.

Este artículo defiende un enfoque holista e integrado de la salud y la seguridad en las organizaciones que plantea la necesidad de vincular los conceptos, filosofías y estrategias de la cultura de seguridad y la cultura organizacional. Desde esta perspectiva y partiendo de la cultura de seguridad como elemento integrador, se abordan algunos factores psicológicos, específicamente el clima de seguridad, así como factores conductuales y del puesto de trabajo, como son la carga mental y el desempeño.

Partiendo de un enfoque global que une la promoción tanto de la salud laboral como de la seguridad en las organizaciones se desarrollan los siguientes apartados de este artículo:

- La cultura de seguridad
- Las dimensiones de la cultura de seguridad
- El clima de seguridad
- La carga mental
- Evaluación del desempeño y conductas seguras

El autor indica que la cultura de seguridad de una organización es el producto de los valores, actitudes, percepciones, competencias y patrones de conducta de individuos y grupos que determinan el compromiso, así como su estilo y habilidad respecto a la salud de la organización y a la gestión de la seguridad.

La salud laboral y los accidentes son producto de múltiples causas y que los factores organizacionales y aspectos interorganizacionales son elementos los que están recibiendo una mayor atención en la actualidad, por tanto, aún requieren una mayor clarificación de modo que la evaluación e intervención en esta área demanda un enfoque integrador que permita aunar y relacionar los diferentes factores relevantes.

En resumen, se considera que:

- La cultura de seguridad es una parte integrante de la cultura organizacional.
- Los valores y creencias son una parte crítica de la cultura de seguridad, pero también, y de forma importante, la orientación de los sistemas de gestión de la seguridad presentes en la empresa.
- Desde la visión de que las organizaciones son cultura frente a que tienen cultura, es necesario desarrollar enfoques de cultura que aúnen y relacionen sus diferentes elementos

## ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y SALUD ORGANIZACIONAL

Cita: Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.

### ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y SALUD ORGANIZACIONAL WORK STRESS, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL HEALTH

José M. Peiró\* y Isabel Rodríguez\*\*

\*UIPOT, Universidad de Valencia e IVIE. \*\* UIPOT, Universidad de Valencia

El presente trabajo pretende analizar el papel del liderazgo en la promoción del bienestar y la salud organizacional y laboral a nivel individual y colectivo (unidad de trabajo y empresa), prestando especial atención a los factores psicosociales, como el estrés laboral. Nos centraremos en la investigación llevada a cabo en la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia ([www.uv.es/uipot](http://www.uv.es/uipot)) presentando trabajos adicionales cuando se considere oportuno. Para ello, la segunda sección del artículo se centrará en las recientes tendencias sobre la conceptualización del estrés laboral así como en los recientes modelos teóricos; su análisis proporcionará nuevas perspectivas que ayuden a promover la prevención del estrés en el trabajo. En la tercera sección, se revisan los múltiples roles que el liderazgo puede jugar en el estrés laboral, a nivel individual. La cuarta sección se centrará en el papel que juega el liderazgo en el estrés desde una aproximación multi- y trans-nivel. La quinta sección analiza brevemente el liderazgo compartido y sus implicaciones para el estrés laboral, y la sección final considera las implicaciones de la evidencia empírica y el conocimiento disponibles para la evaluación del liderazgo y la intervención en el contexto del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones.

**Palabras clave:** estrés laboral, liderazgo, bienestar, salud ocupacional, riesgos psicosociales.

The aim of this article is to analyze the role of leadership for promoting work and organizational well-being and health at individual and collective (work unit, company) levels, giving special attention to psychosocial factors, e.g. work stress. We will comment on research carried on at the Work and Organizational Psychology Unit in the University of Valencia ([www.uv.es/uipot](http://www.uv.es/uipot)). We will present additional studies when needed. The second section of the article will be centred on recent tendencies on work stress conceptualization as well as recent theoretical models. The analysis will show new perspectives for promoting stress prevention at work. In the third section, the multiple roles of individual leadership on stress will be revised. The fourth section will be centred on the role of leadership on stress from a multi-and-cross level approach. The fifth section will briefly analyze shared leadership and its implications for work stress. Final section considers implications of available empirical evidence and knowledge for assessing leadership and intervention in the context of analysis and prevention of psychosocial risks in organizations

**Key words:** work stress, leadership, well-being, occupational health, psychosocial risks.

#### INTRODUCCIÓN

La globalización, las nuevas tecnologías, y los cambios socioeconómicos y sociopolíticos están teniendo impactos claros y complejos en los mercados laborales, las actividades laborales y las organizaciones. Las empresas están adoptando nuevas formas y usando distintas estrategias para responder a estos cambios, manteniendo y aumentando su capacidad para competir y adaptándose a las nuevas demandas de su ambiente, cada vez más complejo y global. Los cambios en las empresas, junto con los producidos por las nuevas tecnologías, los mercados, los sistemas de valores y los cambios demográficos de la fuerza laboral están introduciendo importantes transformaciones en las actividades laborales. El trabajo mental y el trabajo emocional, la flexibilidad laboral, las interacciones sociales más frecuentes y complejas con una gran cantidad de gente

(compañeros, proveedores, clientes, etc.), el trabajo a distancia (teletrabajo), los nuevos sistemas de dirección que buscan aumentar la eficiencia y las nuevas relaciones entre empleados y empleadores son algunas de las características que moldean las nuevas formas de actividad laboral, los sistemas de trabajo y los mercados laborales.

Todos estos cambios pueden tener claras implicaciones y consecuencias para la salud y el bienestar de los trabajadores y tienen efectos importantes sobre la salud y eficacia de las organizaciones. Las empresas cada vez son más conscientes de que una parte de su responsabilidad corporativa social es promover la salud y mejores lugares de trabajo. Además, hay evidencia de que este ambiente sano y positivo beneficia a las empresas y mejora sus resultados.

Sin embargo, un gran número de indicadores (absentismo por enfermedad, accidentes laborales, bajo desempeño, conflictos, etc.) muestran que la situación respecto al desarrollo de organizaciones sanas y la promoción de la salud en el lugar de trabajo no es tan positiva como debería ser y, por tanto, es importante que las políticas y legislación de los gobiernos, así

Correspondencia: José M. Peiró, Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de Valencia, Avda. Blasco Ibañez, 21. 46100 Valencia, España.  
E-mail: [Jose.M.Peiro@uv.es](mailto:Jose.M.Peiro@uv.es)

El presente trabajo pretende analizar el papel del liderazgo en la promoción del bienestar y la salud organizacional y laboral a nivel individual y colectivo (unidad de trabajo y empresa), prestando especial atención a los factores psicosociales, como el estrés laboral.

Para ello se analizaron varios estudios relacionados con el tema, la primera sección de la investigación corresponde a la introducción, la segunda sección del artículo se centrará en las recientes tendencias sobre la conceptualización del estrés laboral, así como en los recientes modelos teóricos; su análisis proporcionará nuevas perspectivas que ayuden a promover la prevención del estrés en el trabajo. En la tercera sección, se revisan los múltiples roles que el liderazgo puede jugar en el estrés laboral, a nivel individual. La cuarta sección se centrará en el papel que juega el liderazgo en el estrés desde una aproximación multi y transnivel. La quinta sección analiza brevemente el liderazgo compartido y sus implicaciones para el estrés laboral, y la sección final considera las implicaciones de la evidencia empírica y el conocimiento disponibles para la evaluación del liderazgo y la intervención en el contexto del análisis y prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones.

En la mayoría de estudios, la relación con el supervisor se ha operacionalizado en términos de apoyo social. La falta de apoyo del supervisor se relaciona negativamente con el bienestar en el trabajo.

El papel del liderazgo es aún más importante si se considera el estrés a nivel colectivo y se analizan las relaciones multi- y transnivel. El liderazgo puede influir en las percepciones de los miembros del equipo y contribuir a la formación de un clima más o menos estresante en la organización. También pueden influir en las percepciones compartidas de estrés y en su conceptualización como clima amenazante o retador. El liderazgo contribuye a este proceso a través de varios mecanismos tales como la creación de sentido, el poder formal e informal, la socialización de los miembros, el uso de recompensas, y otras prácticas de liderazgo

El autor recomienda la utilización de técnicas de retroalimentación, una de ellas es la información de encuestas, este se presenta como un diseño de fuente múltiple y evaluador múltiple, este proceso se lo conoce como retro- alimentación de 360°.

Las prácticas directivas y de supervisión deberían intentar generar percepciones de justicia y equidad en los miembros del equipo y la organización. Los directivos también deberían entrenarse en la gestión del contrato psicológico, especialmente durante los periodos de cambio en las organizaciones.

## CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DOS COMPONENTES ESENCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

**Cita:** Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalla, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20, 67-75. *laboral. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.

---

ACIMED. 2009; 20(4): 67-75

### CONTRIBUCIONES CORTAS

#### **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral**

#### **Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity**

**José Guadalupe Salazar Estrada,<sup>I</sup> Julio Cristóbal Guerrero Pupo,<sup>II</sup> Yadira Bárbara Machado Rodríguez,<sup>III</sup> Rubén Cañedo Andalla<sup>IV</sup>**

<sup>I</sup>Doctor en Ciencias de la Salud Pública. Profesor Investigador. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara, Jalisco, México.

<sup>II</sup>Máster en Enfermedades Infecciosas. Profesor Auxiliar. Departamento de Salud Pública. Universidad Médica de Holguín «Mariana Grajales Coello».

<sup>III</sup>Máster en Educación Superior. Instructora. Policlínico «Victoria de Girón», Camagüey, Cuba.

<sup>IV</sup>Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Fuentes y Servicios de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Ciudad de La Habana, Cuba.

---

### RESUMEN

El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

**Palabras clave:** Clima organizacional, cultura organizacional, productividad laboral.

---

### ABSTRACT

La presente investigación realiza una conceptualización de factores relacionados con el clima y cultura organización, con el objetivo de determinar la relación del clima y cultura laboral y con la productividad laboral.

Durante el desarrollo del artículo el autor describe varios conceptos, los cuales están ligados con:

- Clima organizacional.
- Cultura organizacional.
- Productividad laboral.
- Alta dirección y liderazgo.
- Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional.

De manera consolidada se puede indicar que un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

Puede que existan múltiples climas en una organización. La percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización, los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional.

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

**Cita:** Contrera, F., Barbosa , D., Juárez , F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo; clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología, 12, 13-26.

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.

En el estudio participaron 400 sujetos distribuidos homogéneamente en grupos de 100, entre las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga.

En un estudio anterior se determinó que el líder 1 estaba caracterizado por ser orientado hacia las personas, reflexivo, colaborador, honesto, franco, racional, cálido, etc. 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, en este estudio se adicionaron de acuerdo con los índices estadísticos los adjetivos de rígido y fastidioso.

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.

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.

# ¿CÓMO UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DISTRIBUIDO MEJORA LOS LOGROS ACADÉMICOS? REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

**Cita:** Botía, A. B. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revisión de la investigación y propuesta*, 3, 79-106.

## ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revisión de la investigación y propuesta*

How Educational and Distributed Leadership Improved Academic Achievement?  
Research Review and Proposal

Comment un leadership pédagogique et distribué améliore les réussites académiques?  
Révision de la recherche et proposition

Como uma liderança pedagógica e distribuída melhora os lucros académicos?  
Revisão da investigação e proposta

Fecha de recepción: 8 DE JULIO DE 2010/ Fecha de aceptación: 18 DE AGOSTO DE 2010  
Encuentre este artículo en <http://magi.investigacioneducacion.averiana.edu.co/>

Escrito por ANTONIO BOLÍVAR-BOTÍA  
Universidad de Granada, Granada, España  
abolvar@ugr.es

### Resumen

El artículo hace una revisión de la literatura y de algunas de las experiencias internacionales más recientes sobre cómo el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos. A su vez, presenta un diseño metodológico de investigación para analizar, por un lado, los factores y variables ligadas al liderazgo pedagógico que ejercen un impacto sobre los aprendizajes del alumnado y, por otro, qué buenas prácticas de liderazgo, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación.

### Palabras clave autor

Liderazgo para el aprendizaje, liderazgo distribuido, liderazgo y logro académico, revisión de la investigación.

### Palabras clave descriptor

Liderazgo educativo, rendimiento académico, motivación en educación, investigaciones.

### Transferencia a la práctica

La revisión de las líneas de investigación más potentes sobre el liderazgo tiene, por una parte, unas implicaciones prácticas para los modos de ejercer la dirección de las escuelas, de modo que la organización aprenda a hacerlo mejor. Por otra, señala marcos teóricos y orientaciones sobre dónde se ha de dirigir la investigación sobre el liderazgo educativo en el futuro. El proyecto de investigación presentado quiere modelizar uno de los posibles modos sobre cómo llevar a cabo la práctica investigadora.

Para citar este artículo | To cite this article | Pour citer cet article | Para citar este artigo

Botía-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revisión de la investigación y propuesta*. *magi, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.

El artículo hace una revisión de la literatura y de algunas de las experiencias internacionales más recientes sobre cómo el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos. A su vez, presenta un diseño metodológico de investigación para analizar, por un lado, los factores y variables ligadas al liderazgo pedagógico que ejercen un impacto sobre los aprendizajes del alumnado y, por otro, qué buenas prácticas de liderazgo, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación.

Se empleó, en primer lugar, un estudio cuantitativo, en base a la construcción de cuestionario, que incluye variables de contexto, como las características del centro escolar y del entorno; variables de entrada, como las condiciones familiares, los resultados académicos de estudios anteriores, las expectativas del alumno y su familia, etc. En las variables de proceso están todas aquellas que tienen que ver con la acción docente en el centro y el aula, el papel de los diferentes estamentos del centro educativo. Se utilizó una metodología de estudio multi-caso (multicase study methodology) para conjuntar datos sensibles contextualmente procedentes de entrevistas con la dirección, el equipo directivo y el profesorado, junto a las observaciones de tareas y cultura escolar, puesto en relación a su vez con los resultados previos del cuestionario y otros datos procedentes de evaluaciones externas.

La revisión de las líneas de investigación más potentes sobre el liderazgo tiene, por una parte, unas implicaciones prácticas para los modos de ejercer la dirección de las escuelas, de modo que la organización aprenda a hacerlo mejor. Por otra, señala marcos teóricos y orientaciones sobre dónde se ha de dirigir la investigación sobre el liderazgo educativo en el futuro. El proyecto de investigación presentado quiere modelizar uno de los posibles modos sobre cómo llevar a cabo la práctica investigadora.

Si bien nada es más importante para la mejora escolar que cada uno de los profesores, pues ésta dependerá de lo que piensen, sientan y hagan, su dependencia hace vulnerable poder ir más allá en un sentido proactivo y transformador. Romper estos vínculos de dependencia es necesario para un ejercicio de liderazgo por la dirección escolar. Los directores en el ámbito iberoamericano, a diferencia de lo que pasa en el ámbito anglosajón, en muchas ocasiones cuentan con escasa capacidad de acción sobre el personal a su cargo, lo que limita gravemente lo que pueden hacer en este terreno. Justamente, si la dirección legalmente tiene estas limitaciones, a veces, las cosas se logran por liderazgo. La dirección no puede limitarse a tareas de gestión u organizativas de los recursos humanos: debe dirigirse preferentemente a todo aquello que puede promover la mejora de la enseñanza.

# ESTILOS DE LIDERAZGO, RIESGO PSICOSOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE EMPRESAS COLOMBIANAS

## Cita:

**Cita:** Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18, 7-17.

rev.fac.cienc.econ., Vol. XVIII (2), Diciembre 2010, 7-17

## ESTILOS DE LIDERAZGO, RIESGO PSICOSOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE EMPRESAS COLOMBIANAS\*

FRANCOISE CONTRERAS<sup>\*\*\*</sup>, FERNANDO JUÁREZ<sup>\*\*\*</sup>, DAVID BARBOSA<sup>\*\*\*</sup> &  
ANA FERNANDA URIBE<sup>\*\*\*\*</sup>

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA (BUCARAMANGA)

*Recibido/ Received/ Recebido: 16/04/2010 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 06/10/2010*

### Resumen

Se analizaron las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud. Cuatrocientos participantes respondieron la Escala de Clima Organizacional (ECO), el Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo (CFP) y el Test de Adjetivos de Pitcher (Pitcher Test Adjectives [PAT-]). Se obtuvieron coeficientes de correlación y regresiones lineales. En general, las dimensiones del ECO correlacionaron negativamente con las del CFP. En el PAT se obtuvieron dos estilos de liderazgo, uno deseable y otro no deseable. Ambos estilos correlacionaron negativamente con la mayoría de las dimensiones del CFP y positivamente con las del ECO, pero el no deseable obtuvo coeficientes más débiles. El impacto del factor organizacional y del de relaciones (ambos con coeficiente negativo) y las manifestaciones de salud (coeficiente positivo), junto con el apoyo, predijeron el liderazgo deseable. El apoyo (coeficiente positivo) y el control (coeficiente negativo), predijeron el liderazgo no deseable.

**Palabras clave:** Liderazgo, clima organizacional, riesgo psicosocial, bienestar.

\* Investigación realizada con fondos propios por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario (Colombia), línea de investigación de Liderazgo.

<sup>\*\*\*</sup> PHD en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España, 2005. Magister Evaluación de la Educación, Universidad Santo Tomás de Colombia, Bogotá, Colombia, 2000. Psicóloga, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia, 1990. Profesora Titular, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Miembro del Grupo en investigación GIPE. Correo electrónico: francoise.contreras@urosario.edu.co

<sup>\*\*\*</sup> PHD en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España, 1997. Psicólogo, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España, 1991. Profesor Asociado, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Miembro del Grupo en investigación GIPE. Correo electrónico: fernando.juarez@urosario.edu.co

<sup>\*\*\*</sup> Magister en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2006. Abogado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 1997. Médico y Cirujano, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 1992. Profesor Principal, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Miembro del Grupo en investigación GIPE. Correo electrónico: david.barbosa@urosario.edu.co

<sup>\*\*\*\*</sup> PHD en Psicología Clínica y de la Salud, Universidad de Granada, Granada, España, 2005. Magister en Educación y Prevención del SIDA, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España, 2002. Psicóloga, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia, 1997. Directora de la Facultad de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia. anafernanda.uribe@upbga.edu.co

Se analizaron las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud. Cuatrocientos participantes respondieron la Escala de Clima Organizacional (ECO), el Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo (CFP) y el Test de Adjetivos de Pitcher (Pitcher Test Adjectives [PAT-]). Se obtuvieron coeficientes de correlación y regresiones lineales. En general, las dimensiones del ECO correlacionaron negativamente con las del CFP.

En el estudio participaron 400 trabajadores (63,8% mujeres y 36,2% hombres) de Entidades Promotoras de Salud (EPS), pertenecientes al sector de servicios sociales y salud, en cuatro ciudades importantes del país, como son Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga.

Inicialmente se estudió la relación entre la presencia e impacto de los riesgos psicosociales evaluados y la percepción de clima organizacional que tenían los trabajadores, se evidencio que a mayor presencia de riesgos psicosociales asociados con las labores (factor laboral), esto es, condiciones para su realización, apremio de tiempo, sobrecarga y monotonía, entre otras, se percibe un clima laboral con mayor control y menor apoyo y recompensa. Así mismo, se observan relaciones inversas entre el impacto percibido en este factor de riesgo sobre todas las variables del clima organizacional estudiadas, exceptuando el control, en donde la correlación no fue significativa. Con respecto al factor organizacional, que tiene que ver básicamente con la gestión empresarial, como pausas durante la jornada, rotación del personal, niveles de participación, políticas de desarrollo del talento humano, entre otras, se observa una correlación inversa y significativa entre la percepción de riesgo en este factor y todas las variables del clima organizacional, exceptuando nuevamente el control. El impacto que se percibe con respecto a este factor, correlaciona también de manera inversa con las variables de clima, incluyendo el control.

En el PAT se obtuvieron dos estilos de liderazgo, uno deseable y otro no deseable. Ambos estilos correlacionaron negativamente con la mayoría de las dimensiones del CFP y positivamente con las del ECO, pero el no deseable obtuvo coeficientes más débiles. El impacto del factor organizacional y del de relaciones (ambos con coeficiente negativo) y las manifestaciones de salud (coeficiente positivo), junto con el apoyo, predijeron el liderazgo deseable. El apoyo (coeficiente positivo) y el control (coeficiente negativo), predijeron el liderazgo no deseable.

# GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**Cita:** Cuadra Peralta, A. A., & Velosos Besio, C. B. (2010). Grado de Supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18, 15-25.

*Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 18 N° 1, 2010, pp. 15-25

## GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### DEGREE OF SUPERVISION AS A MODERATING VARIABLE OF THE RELATION BETWEEN LEADERSHIP AND SATISFACTION, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Alejandro Adrián Cuadra-Peralta<sup>1</sup>      Constanza Beatriz Veloso-Besio<sup>1</sup>

Recibido 5 de agosto de 2008, aceptado 23 de noviembre de 2009  
*Received: August 5, 2008      Accepted: November 23, 2009*

#### RESUMEN

El objetivo de esta investigación es mostrar el impacto del *Grado de Supervisión* como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. En este estudio, *Grado de Supervisión* se conceptualizó como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dará una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario daría cuenta de una supervisión lejana. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediada por *Grado de Supervisión*. Finalmente, se discute la relevancia de este efecto moderador en el ejercicio del liderazgo de los ingenieros que ejercen tanto una supervisión directa como indirecta.

Palabras clave: Grado de supervisión, liderazgo, clima laboral, satisfacción laboral.

#### ABSTRACT

*The objective of this research is to show the impact of the degree of supervision, as moderator variable of the relationship between leadership, motivation, satisfaction and organizational climate. In this study, Degree of Supervision has been conceptualized as a construct with two poles, close or distant. Accordingly, will be closely monitored when the leader passes much time with their employees and have great influence on his work as implemented, the reverse would account for remote monitoring. The results found evidence that the impact of leadership on variables such as motivation, job satisfaction and climate, is strongly mediated by the degree of supervision. Finally, we discuss the relevance of this moderating effect on the exercise of leadership of the engineers who exercise both direct and indirect supervision.*

*Keywords: Degree of supervision, leadership, organizational climate, job satisfaction.*

#### INTRODUCCIÓN

En diversas investigaciones realizadas se ha comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales. En este sentido se han encontrado correlaciones significativas entre liderazgo y motivación [8, 12, 18, 25, 26, 29], satisfacción laboral [16, 47] y clima laboral [16]. No obstante, es interesante notar que se haya descuidado en la investigación sobre liderazgo qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del liderazgo, variable que llamaremos "grado de supervisión", sobre

todo si se considera, intuitivamente, que el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe sobre el trabajo. De acuerdo con esto, un supervisor en terreno, que trabaje codo a codo con su cuadrilla, vigilando y corrigiendo casi cada detalle del trabajo de los operarios, debería tener un fuerte impacto, sea positivo o negativo, sobre aspectos relacionados con la conducta inmediata de los trabajadores, la manera en cómo perciben el clima laboral y el nivel de satisfacción laboral en cada uno de ellos. Ahora bien, un líder que trabaje en otro lugar físico,

<sup>1</sup> Universidad de Tarapacá. Departamento de filosofía y psicología. 18 de Septiembre 2222. Arica, Chile. E-mail: acuadra@uta.cl; cveloso@uta.cl

El objetivo de esta investigación es mostrar el impacto del Grado de Supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. En este estudio, Grado de Supervisión se conceptualizó como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dará una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario daría cuenta de una supervisión lejana. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediada por Grado de Supervisión. Finalmente, se discute la relevancia de este efecto moderador en el ejercicio del liderazgo de los ingenieros que ejercen tanto una supervisión directa como indirecta.

El estudio se realizó con personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, de las regiones primera (Iquique) y decimoquinta (Arica), con una muestra: Ciento cuarenta y nueve empleados (subalternos) de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica, tenían un jefe directo. El promedio de edad de todos los participantes fue de 36 años.

Las variables en esta investigación fueron:

- Variables Independientes: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Consideración e Iniciación de Estructura.
- Variables Dependientes: Satisfacción Laboral, Motivación Laboral y Clima Organizacional.
- Variable Moderadora: Grado de Supervisión. Finalmente, para Grado de Supervisión se calculó el promedio, siendo todos los valores sobre la media, definidos como Supervisión Estrecha y los valores bajo la media, como Supervisión Remota.

En términos generales se puede afirmar que el objetivo principal fue logrado plenamente, al confirmar cada una de las hipótesis planteadas, las cuales se revisan en detalle a continuación. En relación a la primera hipótesis Grado de Supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo general y satisfacción laboral, podemos mantenerla (rechazar la hipótesis nula). En relación a la segunda hipótesis Grado de Supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo general y la motivación laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, también se mantiene (se rechaza la hipótesis nula).

La estrategia de control es necesaria, el uso que se dé a los datos que se obtengan en el control puede hacer mucho en la mente y los corazones de los integrantes de una organización dada, con frecuencia con un impacto muy positivo, estimulando el pasar de una fase en que sólo pienso en mí, a una fase de pienso en mí y en los demás. Y lo que empieza a influir positivamente respecto a la seguridad, tiene el potencial de influir también en otros campos.

# SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y PROCESOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO: ASPECTOS CLAVES PARA UNA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN EXITOSAS

**Cita:** Monteror Martínez, R. (2011). Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y procesos basados en el comportamiento: Aspectos claves para una implementación y gestión exitosa. *Ingeniería Industrial*, 32, 12-18.



Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXII/No. 1/enero-abril/2011/p. 12-18

## Artículo original SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

### SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y PROCESOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO: ASPECTOS CLAVES PARA UNA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN EXITOSAS/ OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS, AND BEHAVIOR-BASED PROCESSES: KEY ASPECTS FOR A SUCCESSFUL IMPLEMENTATION AND MANAGEMENT

*Ricardo Montero-Martínez*

*Instituto Finlay, La Habana, Cuba*  
E-mail: rmontero@finlay.edu.cu

*Recibido: 01/11/2010*  
*Aprobado: 07/03/2011*

#### Resumen / Abstract

Los procesos de gestión de la seguridad basados en los comportamientos tienen cada vez más seguidores en el mundo empresarial, la principal razón es el éxito que una y otra vez demuestran tener aquellos procesos bien implementados y gestionados. Aunque se conoce que cada organización tiene características únicas debido al alto grado de variables que intervienen en su operación, y que a su vez el diseño de dichos procesos tiene que ser "hecho a la medida", de cualquier forma se pueden formular las preguntas siguientes: ¿cuáles son las Buenas Prácticas que han demostrado ser necesarias seguir, para implementar y gestionar estos procesos?, ¿cuáles son los aspectos claves que deben ser conocidos, ya que aumentan la probabilidad de alcanzar el éxito?, ¿de qué manera integrar estos procesos a los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSY SO), de forma que contribuyan sinérgicamente a mejorar todo el sistema?. Este artículo tendrá la intención de clarificar estos puntos.

*Behavior-based safety management processes have more and more followers in the enterprise world; the main reason is the continued success proven by those well implemented and managed processes. Despite the known issue that each organization has unique characteristics due to the high number of variables that take part in their operation, and consequently, such processes design must "fit" the specific organization, the following questions can be formulated: which are the demonstrated necessary Good Practices for implementing and managing these processes?, which are the key aspects to be revealed because they increase the probabilities of achieving success?, how these processes can be integrated to the Occupational Health and Safety Management System for a synergetic contribution to the whole system?. This paper has the intention of clarifying these previous points.*

#### Palabras clave / Key words

Seguridad basada en comportamientos, accidentes, gestión, control de riesgos

*Behavior-based safety, accidents, management, risk control.*



Los procesos de gestión de la seguridad basados en los comportamientos tienen cada vez más seguidores en el mundo empresarial. La principal razón es el éxito que una y otra vez demuestran tener aquellos procesos bien implementados y gestionados. Aunque se conoce que cada organización tiene características únicas debido al alto grado de variables que intervienen en su operación, y que a su vez el diseño de dichos procesos tiene que ser "hecho a la medida", de cualquier forma se pueden formular las preguntas siguientes: ¿cuáles son las Buenas Prácticas que han demostrado ser necesarias seguir, para implementar y gestionar estos procesos?. ¿cuáles son los aspectos claves que deben ser conocidos, ya que aumentan la probabilidad de alcanzar el éxito?. ¿de qué manera integrar estos procesos a los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSYSO), de forma que contribuyan sinérgicamente a mejorar todo el sistema?. Este artículo tendrá la intención de clarificar estos puntos.

La estrategia de control es necesaria, el uso que se dé a los datos que se obtengan en el control puede hacer mucho en la mente y los corazones de los integrantes de una organización dada, con frecuencia con un impacto muy positivo, estimulando el pasar de una fase en que sólo pienso en mí, a una fase de pienso en mí y en los demás. Y lo que empieza a influir positivamente respecto a la seguridad, tiene el potencial de influir también en otros campos.

El estudio hace énfasis en los siguientes aspectos, de manera que las organizaciones puedan determinar el grado de madurez de sus sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional y procesos basados en comportamientos:

- Pertenencia
- Soporte
- Definición de comportamientos críticos
- Comité de proceso
- Observadores
- Entrenamiento
- Ejecutar observaciones
- Retroalimentar y reforzar
- Analizar y hacer planes de medidas
- Revisar y actualizar

El autor concluye que el uso que se dé a los datos que se obtengan en el control puede hacer mucho en la mente y los corazones de los integrantes de una organización dada, con frecuencia con un impacto muy positivo, estimulando el pasar de una fase en que sólo pienso en mí, a una fase de pienso en mí y en los demás. Y lo que empieza a influir positivamente respecto a la seguridad, tiene el potencial de influir también en otros campos, al menos empíricamente este autor lo ha observado. Es un proceso que tiene el potencial de utilizar las dimensiones emocionales que hoy se reconocen como parte significativa del funcionamiento de cualquier sistema de gestión.

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN PROFESIONALES DE LA SALUD. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

**Cita:** Betanzos Díaz. N.. & Paz Rodríguez. F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social, 19, 35-41.

### Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica

Norma Betanzos-Díaz,<sup>1</sup> Francisco Paz-Rodríguez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dra. en Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

<sup>2</sup>Dr. en Psicología. Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía "Manuel Velasco Suárez". México

#### Resumen

Existe un aumento importante en las investigaciones sobre Compromiso Organizacional (CO) y este interés se debe en gran parte a que se reconoce que tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados, sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y llevan a mayores niveles de eficiencia. En el campo de la salud, el CO, como constructo teórico y como variable empírica, ha sido poco estudiado, para su estudio se han basado en modelos con distintos enfoques, tratando de determinar las relaciones existentes, antes que definir con precisión su naturaleza para los profesionales de la salud. En nuestro país, es un tema que sólo recientemente ha empezado a generar cierto interés en los investigadores de la psicología social, de las organizaciones y la administración, siendo un grupo al cual no se le ha prestado atención desde esta perspectiva de investigación. La presente revisión busca dar un panorama general del estudio de este constructo en profesionales de la salud y propone alternativas para su medición haciendo énfasis en variables relacionadas con la salud psicológica de los profesionales de la salud que no se han descrito consistentemente, como son; variables personales: tipo de profesión, personalidad resistente, riesgos psicosociales en el trabajo (fatiga por compasión, conflicto trabajo-familia y acoso psicológico) y factores organizacionales (contrato psicológico, apoyo percibido, satisfacción laboral) en el mantenimiento del CO y permanencia de los empleados en la organización.

#### Palabras clave

Compromiso organizacional,  
Profesional de salud,  
Riesgos psicosociales en el trabajo,  
Fatiga por compasión

#### Summary

There is a significant increase in research on Organizational Commitment (OC) and this interest is driven in large part because it is recognized the impact OC has not only for determining employees' permanence but also because committed employees contribute to achieving organizational goals and lead to higher levels of efficiency. In the health field, the OC, as a theoretical construct and empirical variable has been little studied and their work have been based on models with different approaches, trying to determine existing relationships before precisely defining its nature for health professionals. In our country, is a subject that has only recently begun to generate some interest in social psychology researchers, organizations and administration, as a group to which no attention has been given from the research perspective. This review aims to give a general overview of the study of this construct in health care professionals and proposes alternatives for their measurement with emphasis on variables related to psychological health of health professionals which have not been consistently described, such as; Personal Variables (type of profession, resisting personality), psychosocial risks at work (compassion fatigue, work-family conflict and psychological harassment) and organizational factors (psychological contract, perceived support, job satisfaction) in the maintenance of OC and permanence of employees in the organization.

#### Key words

Organizational Commitment,  
Health Professional,  
Psychosocial Risks at Work,  
Compassion Fatigue

Correspondencia:

Francisco Paz Rodríguez.

Dirección electrónica: [psic.francisco.paz@gmail.com](mailto:psic.francisco.paz@gmail.com); [fpaz@inn.edu.mx](mailto:fpaz@inn.edu.mx).

Existe un aumento importante en las investigaciones sobre Compromiso Organizacional (CO) y este interés se debe en gran parte a que se reconoce que tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados, sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y llevan a mayores niveles de eficiencia.

En el campo de la salud, el CO, como constructo teórico y como variable empírica, ha sido poco estudiado, para su estudio se han basado en modelos con distintos enfoques, tratando de determinar las relaciones existentes, antes que definir con precisión su naturaleza para los profesionales de la salud. En México, es un tema que sólo recientemente ha empezado a generar cierto interés en los investigadores de la psicología social, de las organizaciones y la administración, siendo un grupo al cual no se le ha prestado atención desde esta perspectiva de investigación.

La presente revisión busca dar un panorama general del estudio de este constructo en profesionales de la salud y propone alternativas para su medición haciendo énfasis en variables relacionadas con la salud psicológica de los profesionales de la salud que no se han descrito consistentemente, como son; variables personales: tipo de profesión, personalidad resistente, riesgos psicosociales en el trabajo (fatiga por compasión, conflicto trabajo-familia y acoso psicológico) y factores organizacionales (contrato psicológico, apoyo percibido, satisfacción laboral) en el mantenimiento del CO y permanencia de los empleados en la organización.

Se analizaron diferentes factores clasificados dentro de los siguientes aspectos:

- Variables personales
  - a) Fatiga por compasión.
  - b) Conflicto trabajo-familia.
  - c) Acoso psicológico.
- Factores organizacionales.
  - a) Contrato psicológico.
  - b) Apoyo percibido.
  - c) Satisfacción laboral.

La percepción que tienen los trabajadores acerca del comportamiento de la organización para con él recompensas recibidas afectará el nivel de compromiso del empleado. Por ello las promesas de las organizaciones a los empleados, buscan influir en comportamientos y actitudes acordes con los deseados por la empresa. Por consiguiente, los aspectos que recompensa la organización y la forma en que distribuye las recompensas, le sugieren al empleado el nivel de compromiso que la empresa mantiene con su personal. También la estructura y tipo de organización (pública y privada) ha sido motivo de correlación con el CO.

El autor concluye que el compromiso organizacional tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados en la organización sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización y le llevan a mayores niveles de eficiencia.

# EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD BASADO EN LOS COMPORTAMIENTOS. EL NUEVO ROL DE LOS SUPERVISORES

**Cita:** Martínez Oropesa. C. (2011). El Proceso de Gestion de la Seguridad Basada en los Comportamientos. El nuevo rol de los Supervisores. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia, 5(2).

R E V I S T A  
Globalización, Competitividad y Gobernabilidad

J O U R N A L  
Globalization, Competitiveness & Governability

R E V I S T A  
Globalização, Competitividade e Governabilidade



106

## El proceso de gestión de la seguridad basado en los comportamientos. El nuevo rol de los supervisores

ÁREA: 1  
TIPO: Caso

*The Behavioral Safety Process. The new role of the Supervisors*

*O processo de gestão da segurança baseada nos comportamentos a partir das ações dos supervisores*

### AUTOR

**Ciro Martínez-Oropesa**  
Universidad Autónoma de Occidente (Colombia)  
Universidad Nacional de Colombia  
cmartinezo@uaao.edu.co

1. Autor de contacto: Departamento de Operaciones y Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Occidente, Calle 25 # 115 - 85 Km. 2 Via Cali - Jamundí, Cali (Colombia).

*En este artículo se analizan las variaciones que ocurren en los comportamientos de los colaboradores cuando los supervisores modificaban sus actitudes y nivel de desempeño orientados a la seguridad, lo que permite aplicar formas más efectivas para contrarrestar los altos consumos de tiempo y mejorar la eficiencia en todas las etapas o fases del proceso de gestión. Por medio de este estudio fue posible identificar las formas de modificar comportamientos y responsabilidades en los supervisores, analizando de forma paralela el efecto que ello produce en los comportamientos de los colaboradores hacia la seguridad, expresado por medio del indicador: comportamientos seguros.*

*The research Behavioral Safety Process from the actions of supervisors served the purpose of determining what types of changes occurred in the behavior of employees when supervisors modify their attitudes and performance level security oriented, allowing to implement more effective ways to counter the high consumption of time and improve efficiency at all stages or phases of the management process. To develop the study identified leadership styles prevalent in the supervisors as well as the importance and commitment they assumed the functions assigned was finally characterized the state of development of safety culture in each organization. From this information it was possible to indicate ways to modify behavior and responsibilities of supervisors, analyzing in parallel the effect it produced on the behaviors of employees to safety last recorded by the indicator: safe behaviors. The study allowed the design of new indicators and proactive forms of safety assessment in a wider scope to measure the development and consistency of the whole process and the impact on the overall effectiveness and efficiency.*

*O estudo "O processo de gestão da segurança baseada nos comportamentos a partir das ações dos supervisores" teve por objetivo determinar que tipos de mudanças ocorriam nos comportamentos dos funcionários quando os supervisores modificavam as suas atitudes e nível de desempenho orientado para a segurança permitindo aplicar formas mais eficazes para combater o elevado consumo de tempo e melhorar a eficiência em todas as etapas ou fases do processo de gestão. Para desenvolver o estudo foram identificados estilos de liderança predominantes nos supervisores, bem como a importância e o compromisso com que eram assumidas as funções atribuídas. Por último, foi caracterizado o estado de desenvolvimento da cultura de segurança em cada organização. A partir desta informação, foi possível indicar as formas de modificar o comportamento e as responsabilidades dos supervisores, analisando em paralelo o efeito que produziu sobre o comportamento dos outros para esta segurança medida pelo indicador: comportamentos seguros. O estudo permitiu desenvolver novos indicadores e formas pró-ativas de avaliar a segurança com um maior alcance para medir o desenvolvimento e consistência de todo o processo e o impacto na efectividade e eficiência do mesmo.*

DOI  
10.3232/  
GCG.2011.V5.N2.06

RECIBIDO  
03.02.2011

ACEPTADO  
07.07.2011

El Proceso de Gestión de la Seguridad Basado en los Comportamientos el proceso busca producir cambios positivos en el comportamiento hacia la seguridad, impactando positivamente las tasas de incidentes de la forma más rentable y razonable desde cualquier referente de análisis. El estudio pretende analizar las variaciones que ocurren en los comportamientos de los colaboradores cuando los supervisores modifican sus actitudes y nivel de desempeño orientados a la seguridad,

Para el autor la importancia del supervisor en la empresa pudiera estar contenida de forma resumida en estos 5 aspectos fundamentales:

1. El supervisor constituye el primer nivel del mando y dirige al grueso de personal.
2. Es un canal de comunicación descendente, ascendente y horizontal.
3. Representa a la empresa ante los empleados.
4. Representa a los empleados ante la empresa.
5. Es un vínculo de coordinación, integración y engranaje organizacional.

Las variables consideradas en la investigación estuvieron relacionadas con: La cultura en seguridad. Dimensiones que permitieron medir la cultura en Seguridad:

- Comportamientos de seguridad del jefe
- La Seguridad industrial desde la perspectiva colectiva
- La Seguridad industrial desde la perspectiva individual
- Entrenamiento y comunicación sobre seguridad
- Criterio de éxito en gestión de seguridad
- Modelo de gestión de seguridad

Más del 75 % de los supervisores o mandos medios de las 4 empresas, con responsabilidad directa de dirección, supervisión y control de sus colaboradores, poseen una muy baja percepción del alcance de sus responsabilidades en cuanto a la Seguridad Industrial.

Resulta evidente la eficacia de liderazgo transformacional como un estilo de supervisión en la seguridad, comprobando que la transformación del liderazgo de los supervisores fue positivamente relacionada con el comportamiento de seguridad de los colaboradores. Se demostró que el liderazgo transformacional puede desempeñar un papel diferente en los comportamientos de fomentar la seguridad dependiendo del estado de motivación de los miembros del equipo.

De igual manera se comprueba que las Organizaciones que asumen el reto de poner en práctica el nuevo modelo de Gestión de Seguridad basado en

comportamientos es aquellas que poseen una cultura en seguridad fuerte en la alta gerencia y mandos medios, mientras que sus supervisores y colaboradores poseen una cultura en seguridad en desarrollo.

## LIDERAZGO Y CULTURA EN SEGURIDAD: SU INFLUENCIA EN LOS COMPORTAMIENTOS DE TRABAJO SEGUROS DE LOS TRABAJADORES. SALUD DE LOS TRABAJADORES

**Cita:** Martínez Oropesa, C., & Cremades, L. V. (2012). Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores. *Salud de los Trabajadores*, 20, 179-192.

### Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores.

*Leadership and culture in occupational safety: its influence on safe work practices.*

Ciro Martínez Oropesa<sup>1</sup> & Lázaro V. Cremades<sup>2</sup>

#### Resumen

La investigación se basó en estudios descriptivos y correlacionales, utilizando el método de estudio de casos para explorar el comportamiento de los factores predictivos de la cultura de seguridad, agrupados en 10 dimensiones, que hacen énfasis en el liderazgo en seguridad como variable interviniente en correlación con el desempeño en seguridad de los trabajadores, y medir los cambios de los comportamientos seguro de los trabajadores, cuando los supervisores y mandos medios transforman sus conductas y motivan la aparición de un cambio cultural. Se emplearon dos tipos de cuestionarios, para evaluar la cultura y prácticas que caracterizan el liderazgo en seguridad desde la visión y acción de la alta gerencia, los gerentes de nivel medio, supervisores y los profesionales que gestionan la seguridad. La investigación exigió modificar el estado de las dimensiones de la cultura y liderazgo en seguridad, con un análisis de su impacto en la efectividad del Proceso de Gestión de la Seguridad Basada en los Comportamientos.

**Palabras Clave:** gerencia, seguridad industrial, conducta.

#### Abstract

This research was based on descriptive and correlational studies, using the case study method to explore the behavior of predictors of safety culture, grouped into 10 dimensions, that emphasize safety leadership as an intervening variable correlated with safety performance of workers, and measured changes in safe behaviors of workers, when supervisors and middle managers transform their behavior and encourage a cultural change. We used two types of questionnaires to assess the culture and practices that characterize the safety leadership and action from the perspective of senior management, middle managers, supervisors and professionals who manage industrial safety. The research required a change in the status of the dimensions of safety culture and leadership, with an analysis of their impact on the effectiveness of behavior-based process safety management.

**Keywords:** management, occupational safety, behavior.

<sup>1</sup>Economista Industrial, Magister en Dirección y Master en Prevención de Riesgos Laborales, Departamento de Operaciones y Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Occidente, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ingeniería y Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, Colombia. cmartinezo@uaoc.edu.co; cmartinezo@unal.edu.co. **179**

<sup>2</sup>Licenciado en Química, Doctor en Ciencias Químicas y Doctor en Ingeniería Química, Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universidad Politécnica de Cataluña, España. lazaro.cremades@upc.edu.

La investigación se basó en estudios descriptivos y correlacionales, utilizando el método de estudio de casos para explorar el comportamiento de los factores predictivos de la cultura de seguridad, agrupados en 10 dimensiones, que hacen énfasis en el liderazgo en seguridad como variable interviniente en correlación con el desempeño en seguridad de los trabajadores, y medir los cambios de los comportamientos seguro de los trabajadores, cuando los supervisores y mandos medios transforman sus conductas y motivan la aparición de un cambio cultural. Se emplearon dos tipos de cuestionarios, para evaluar la cultura y prácticas que caracterizan el liderazgo en seguridad desde la visión y acción de la alta gerencia, los gerentes de nivel medio, supervisores y los profesionales que gestionan la seguridad. La investigación exigió modificar el estado de las dimensiones de la cultura y liderazgo en seguridad, con un análisis de su impacto en la efectividad del Proceso de Gestión de la Seguridad Basada en los Comportamientos.

El verdadero compromiso de una organización referente a la seguridad está determinado por su firme decisión en dedicar recursos para crear una atmósfera que motive a los empleados a trabajar con seguridad, mediante prácticas que contrarresten el nivel de desconocimiento vigente y la apatía en tratar de cumplir los comportamientos de trabajo seguros. Si se alcanza este compromiso es posible entonces sentirse responsable de nuestra propia seguridad, y la de nuestros empleados.

Es necesario resaltar que en los primeros dos años de investigación, previo al desarrollo experimental que requiriera la creación de los grupos de control y experimental, fue determinante desplegar un amplio proceso de capacitación y entrenamiento de observadores basados en los siguientes aspectos:

1. Características del proceso de gestión de la seguridad basado en los comportamientos, asignación de roles.
2. Técnica de observación.
3. Registro de tareas y procedimientos críticos.
4. Técnicas de reforzamiento de conductas y procesos de comunicación efectiva.
5. Aplicación modelo antecedente, comportamientos y consecuencias para análisis de conductas.
6. Entrenamiento in situ, análisis de situaciones reales.

La muestra fue seleccionada mediante grupos industriales contrario al volumen de operaciones tan importante, el número de grandes empresas o grandes contribuyentes en el Valle del Cauca no superan la cifra de 170 empresas, de este total de empresas se conoció por referencias de las compañías aseguradoras de riesgos, que al menos 10

## RIESGOS LABORALES UN NUEVO DESAFÍO PARA LA GERENCIA

**Cita:** Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 7, 38-56.

*Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(1) 38-56. Abril 2012. ISSN 1870-557X 38

### Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia

#### *(Occupational Hazards a New Challenge for Management)*

**Moreno Briceño, Fidel & Elsy Godoy\***

**Resumen.** El propósito de este artículo científico es presentar algunas reflexiones acerca de las necesidades que tienen todas las organizaciones de asumir los riesgos laborales como una filosofía organizacional y el desafío de la gerencia en entornos cada vez más cambiantes, y sobre todo mejorar las condiciones laborales y de seguridad de su talento humano. Se conceptualiza los riesgos y gerencia de riesgos, desde diferentes posturas considerando aportes de recientes investigadores que enfatizan en la necesidad de elaborar programas y estructura de riesgos en cualquier tipo de organización. Asimismo se presenta cual es el escenario mundial más importante para el debate sobre riesgos, enfatizándose en el cumplimiento de la Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo; y finalmente, a manera de conclusión se presentan los principales desafíos para la gerencia.

**Palabras claves:** Riesgos, riesgos laborales, gerencia de riesgos.

**Abstract.** The purpose of this scientific paper is to present some reflections on the needs of all organizations have to take risks at work as an organizational philosophy and the challenge of management in ever-changing environments, and especially to improve working conditions and safety of human talent. Is conceptualized the risks and risk management, considering contributions from different positions of recent researchers emphasize the need to develop programs and risk structure in any organization which is the present world's largest stage for the debate on risk emphasis on fulfillment of the Seoul Declaration on Safety and health at work, and finally, in conclusion we present the main challenges for management.

**Keywords.** Risks, hazards occupational, risk management

#### **Introducción**

Para las organizaciones el estudio del tema sobre riesgos ha sido considerado durante mucho tiempo principalmente en los países más desarrollados y recientemente en los menos desarrollados, en estos últimos, se ha legislado al respecto con la finalidad de darle más importancia y legalidad para su cumplimiento, sin embargo, el estudio de la gestión de riesgo ha sido un tema de gran relevancia desde la primera década de este siglo XXI, toda vez que los cambios y desafíos presentes en las organizaciones tanto públicas como privadas, han conllevando a los especialistas de la gerencia de recursos humanos a darle un mayor interés e impulso en este noble campo, el cual solo estaba reservado estrictamente a la Ingeniería Industrial, Seguridad Industrial, Protección Civil, Cuerpos de Bomberos entre otras, dedicadas a los aspectos rigurosamente técnicos los cuales



El propósito de este artículo científico es presentar algunas reflexiones acerca de las necesidades que tienen todas las organizaciones de asumir los riesgos laborales como una filosofía organizacional y el desafío de la gerencia en entornos cada vez más cambiantes, y sobre todo mejorar las condiciones laborales y de seguridad de su talento humano.

Se conceptualiza los riesgos y gerencia de riesgos, desde diferentes posturas considerando aportes de recientes investigadores que enfatizan en la necesidad de elaborar programas y estructura de riesgos en cualquier tipo de organización. Así mismo se presenta cual es el escenario mundial más importante para el debate sobre riesgos, enfatizándose en el cumplimiento de la Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo; y finalmente, a manera de conclusión se presentan los principales desafíos para la gerencia.

En el presente artículo científico, se desarrolla una conceptualización de los riesgos desde distintas posturas y enfoques, destacándose la importancia y perspectiva de la gerencia de riesgos para cualquier tipo y tamaño de una organización

El autor manifiesta que un sistema de gestión y prevención de riesgos laborales es un cambio de cultura en la empresa en materia de prevención, y el personal directivo es muy importante que asuma su liderazgo de dirección en relación con la seguridad y salud de los trabajadores. El equipo directivo debe asumir la necesidad del cambio y comprometerse con él, como una necesidad estratégica de la empresa y no como el simple hecho de cumplir con la ley de prevención de riesgos laborales. Así mismo indica que un gerente debe tener conocimiento sobre todo los aspectos de la organización, toda vez que la complejidad en la misma y sus individuos así lo ameritan, percibiendo la situación que se vive (problemas, deficiencias, producción, servicios, etc.), y sobre todo los peligros y riesgo a los cuales se enfrentan e impactan la economía de la organización, la salud e integridad de su talento humano; en este sentido la estructura básica de la ontología del riesgo representa un marco de referencia para la definición de objetivos claros acerca de los pormenores de riesgo, considerando otros aspectos de la gerencia.

Se concluye en el estudio los nuevos desafíos de la gerencia respecto al control de riesgos: Los desafíos a nivel global determinan un nuevo contexto para la práctica de la salud y seguridad en el trabajo, en este sentido, para la gerencia requiere enfrentarlos con estrategias preventivas de cara a los nuevos y emergentes riesgos, relacionados con cambios tecnológicos, turnos en los modelos de empleo, condiciones de trabajo y la mayor vulnerabilidad mano de obra ante situaciones ambientales adversas en algunos sitios de labores; en consecuencia se deberán desarrollar programas estratégicos innovadores y sustentables en las organizaciones, que les permitan hacerlas más eficientes, competitivas y productivas.

## SIGNIFICADOS CULTURALES DEL CONCEPTO DE SALUD EN EL TRABAJO EN PROFESIONALES EN FORMACIÓN

**Cita:** Aguilera Velasco, M. d., Pérez Solís, J. d., Pozos Radillo, B. E., & Acosta Fernández, M. (2012). Significados culturales del concepto de salud en el trabajo en profesionales en formación. *Medicina y seguridad del trabajo*, 58(228), 224-236.

Julio - septiembre 2012

Med Segur Trab (Internet) 2012; 58 (228) 224-236

### MEDICINA y SEGURIDAD *del trabajo*

Original

#### Significados culturales del concepto de salud en el trabajo en profesionales en formación

Cultural meanings of the concept of health at work *in professionals in training*

**Maria de los Ángeles Aguilera Velasco<sup>1</sup>, José de Jesús Pérez Solís<sup>2</sup>, Blanca Elizabeth Pozos Radillo<sup>3</sup>, Martín Acosta Fernández<sup>1</sup>**

1. Instituto de Investigación en Salud Ocupacional. Departamento de Salud Pública. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara (México)
2. Maestría en Ciencias de la Salud en el Trabajo. Universidad de Guadalajara (México)
3. Departamento de Salud Pública. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara (México)

Recibida: 21-06-12

Aceptada: 20-07-12

#### Correspondencia

Maria de los Angeles Aguilera Velasco  
Instituto de Investigación en Salud Ocupacional de la Universidad de Guadalajara  
Colonia Independencia  
Sierra Mojada 950 Puerta 1 Edificio N Planta Alta  
44340 Guadalajara (México)  
Tfno: +5233 10583200 ext. 33898  
E-mail: aguileraad@hotmail.com

#### Resumen

**Introducción:** El concepto de salud en el trabajo implica una serie de significados para los profesionales de la salud ocupacional, quienes los utilizan para orientar, interactuar, discutir, definir, categorizar e interpretar sus prácticas. Conocer dichos significados es relevante porque permite aportar datos útiles para el diseño de programas educativos tendientes a la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

**Objetivo:** Explorar los significados culturales del concepto de salud en el trabajo, antes y después de un diplomado con duración de seis meses, en profesionales de la salud ocupacional.

**Metodología:** Estudio cualitativo con diseño descriptivo exploratorio. Realizado en Guadalajara, México de febrero a julio de 2011. Los datos fueron recolectados con la técnica de listados libres y analizados a través del modelo de dominios culturales.

**Resultados:** El concepto de salud en el trabajo, antes del diplomado se definió a través de los términos riesgo y seguridad. Después del diplomado, la salud en el trabajo se definió a través de los elementos seguridad y prevención. Conclusiones: La cultura de la prevención se logra a través de un proceso de aprendizaje que incluye conocimientos sobre los riesgos laborales y la normatividad vigente.

*Med Segur Trab (Internet) 2012; 58 (228) 224-236*

**Palabras Clave:** Cultura, salud laboral, estudios de intervención.

El concepto de salud en el trabajo implica una serie de significados para los profesionales de la salud ocupacional, quienes los utilizan para orientar, interactuar, discutir, definir, categorizar e interpretar sus prácticas. Conocer dichos significados es relevante porque permite aportar datos útiles para el diseño de programas educativos tendientes a la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

La investigación tiene el propósito de explorar los significados culturales del concepto de salud en el trabajo, antes y después de un diplomado con duración de seis meses, en profesionales de la salud ocupacional.

El autor ha utilizado un estudio cualitativo con diseño descriptivo exploratorio. Realizado en Guadalajara, México de febrero a julio de 2011. Los datos fueron recolectados con la técnica de listados libres y analizados a través del modelo de dominios culturales.

Participaron los 18 estudiantes del diplomado en salud, seguridad en el trabajo y protección al ambiente, en fases sucesivas antes y después de la implementación del evento de formación. El tamaño de la muestra se basó en el supuesto del modelo de consenso cultural para el estudio de patrones culturales.

El concepto de salud en el trabajo, antes del diplomado se definió a través de los términos riesgo y seguridad. Después del diplomado, la salud en el trabajo se definió a través de los elementos seguridad y prevención. El autor concluye que la cultura de la prevención se logra a través de un proceso de aprendizaje que incluye conocimientos sobre los riesgos laborales y la normatividad vigente.

La investigación realizada indica que los sistemas de significados que moldean la experiencia profesional, condicionan las percepciones e interpretaciones e influyen en la práctica profesional, pueden ser modificados a través de la formación.

Se concluye que los elementos para considerar en los programas de formación en salud ocupacional serían el partir del conocimiento de los riesgos y la normatividad como base para la construcción de la cultura de la prevención. Enfatizando que la cultura de la prevención es posible como el resultado de un proceso de aprendizaje. Para futuros estudios se sugiere explorar los significados del término de cultura de la prevención en los formadores de recursos humanos en salud en el trabajo.

# DE LA SALUD OCUPACIONAL A LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: MÁS QUE SEMÁNTICA, UNA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE RIESGOS LABORALES

**Cita:** Molano Velandia, J. H., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *nnovar Journal Revista de Ciencias Administra*, 23, 21-31.

Investigación colombiana

REVISTA  
**INNOVAR**  
JOURNAL

## De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales

*Jorge Hernando Molano Velandia*  
Doctor en Ciencias Económicas Universidad de Mannheim - Alemania 1993. Profesor Asistente de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas Administrador de Empresas Universidad Nacional de Colombia, 1993, miembro del grupo de Investigación Salud y Trabajo  
Correo electrónico: jhmolanov@gmail.com

*Nely Arévalo Pinilla*  
Ergónoma de la actividad Fundación ErgoDEAF. Especialista en Salud Mental y Salud Ocupacional. Estudiante de Maestría de Seguridad y Salud en el Trabajo Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá  
Correo electrónico: nelyarevalo@gmail.com

FROM OCCUPATIONAL HEALTH TO SAFETY AND HEALTH MANAGEMENT IN THE WORKPLACE: MORE THAN JUST SEMANTIC, THE TRANSFORMATION OF THE GENERAL OCCUPATIONAL HAZARDS SYSTEM

**ABSTRACT:** This work has identified diverse situations that could cause injury and illness, and, meanwhile, among workers, belonging to the wider organization of occupational hazards that have been transformed to the effect of safety and health management in the workplace, depending upon the evolution of concepts of health and work. In this sense, "the history of humanity is a history of the evolution of attempts to remedy illness and disease" (Ballesteros s/t). The article is a response to the evolution of occupational health and safety management, considering the evolution of the organization in general, and the evolution of the organization in the workplace. The evolution of the organization in the workplace is the result of the evolution of the organization in the workplace. The evolution of the organization in the workplace is the result of the evolution of the organization in the workplace. The evolution of the organization in the workplace is the result of the evolution of the organization in the workplace.

**KEYWORDS:** Occupational health, occupational health, management, safety and health in the workplace, safety and health management in the workplace

DE LA SANTÉ AU TRAVAIL À LA GESTION DE LA SÉCURITÉ ET DE LA SANTÉ DANS LE TRAVAIL - AU DELÀ DE LA SEMANTIQUE, UNE TRANSFORMATION DU SYSTEME GENERAL DES RISQUES PROFESSIONNELS

**RÉSUMÉ:** Ce travail a identifié diverses situations susceptibles de provoquer des dommages et des maladies, et, en même temps, au sein de l'organisation, les situations de risques professionnels qui ont été transformées en matière de gestion de la sécurité et de la santé au travail, en fonction de l'évolution des concepts de santé et de travail. En ce sens, « l'histoire de l'humanité est une histoire de tentatives pour remédier à la maladie et à la mort » (Ballesteros s/t). Cet article est une réponse à l'évolution de la gestion de la sécurité et de la santé au travail, en tenant compte de l'évolution de l'organisation en général, et de l'évolution de l'organisation dans le lieu de travail. L'évolution de l'organisation dans le lieu de travail est le résultat de l'évolution de l'organisation dans le lieu de travail. L'évolution de l'organisation dans le lieu de travail est le résultat de l'évolution de l'organisation dans le lieu de travail. L'évolution de l'organisation dans le lieu de travail est le résultat de l'évolution de l'organisation dans le lieu de travail.

**MOTS CLÉS:** Santé au travail, risques professionnels, gestion de la sécurité et de la santé au travail, gestion de la sécurité et de la santé au travail

DA SAÚDE OCUPACIONAL À GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: MAIS DO QUE SEMÂNTICA, UMA TRANSFORMAÇÃO DO SISTEMA GERAL DE RISCOS LABORAIS

**RESUMO:** O trabalho trouxe consigo a exposição a diferentes situações capazes de provocar danos e doenças, e, ao mesmo tempo, as situações de riscos profissionais que foram transformadas em matéria de gestão de segurança e saúde no trabalho, dependendo da evolução dos conceitos de saúde e trabalho. Nesse sentido, "a história da humanidade é uma história de tentativas para remediar a doença e a morte" (Ballesteros s/t). Este artigo trata da evolução da gestão de segurança e saúde no trabalho, considerando a evolução da organização em geral, e a evolução da organização no local de trabalho. A evolução da organização no local de trabalho é o resultado da evolução da organização no local de trabalho. A evolução da organização no local de trabalho é o resultado da evolução da organização no local de trabalho. A evolução da organização no local de trabalho é o resultado da evolução da organização no local de trabalho.

**PALAVRAS CHAVE:** Saúde ocupacional, riscos profissionais, gestão de segurança e saúde no trabalho, gestão de segurança e saúde no trabalho

**RESUMEN:** El trabajo ha traído consigo la exposición a diferentes situaciones capaces de producir daño y enfermedad incluso la muerte a los trabajadores, dando origen a la presencia reiterativa de riesgos laborales que han sido y son objeto de diversas interpretaciones y enfoques de intervención, en dependencia de la evolución de los conceptos de salud y trabajo. En este sentido, "la historia de la humanidad se funde con la de los intentos por remediar la enfermedad y evitar la muerte" (Ballesteros s/t). Este artículo resena desde una perspectiva analítica, el desarrollo cronológico que ha tenido la prevención de riesgos laborales considerando sus escenarios de intervención en el mundo organizacional. En general, las sociedades antiguas y modernas han sido indiferentes hacia la salud y la seguridad de los trabajadores, terminando un primer gran acercamiento a partir de la II Guerra Mundial cuando se hizo evidente la importancia de enfocarse en el estado de salud de la población laboral para responder a las necesidades de producción en las empresas de la industria bélica y también por la acción de organizaciones obreras. A consecuencia de ello y hasta nuestros días se ha dado un rápido desarrollo en este campo del saber, tanto en el terreno técnico como en el administrativo, orientándose en los últimos años hacia la integración de la prevención de riesgos laborales con la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. Esto acontece particularmente porque ha sido el empresario quien por lo común ha determinado las condiciones de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Salud ocupacional, riesgos laborales, gestión, seguridad y salud en el trabajo, gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

### Introducción

El presente artículo tiene como fines contextualizar la gestión que se adelanta hoy día en materia de prevención de riesgos laborales<sup>1</sup>, así como

CLAVICODI: 118-31-32  
RECIBIDO 14 de mayo de 2011. APROBADO mayo de 2013.  
CORRESPONDENCIA: Calle SIP N° 30 - 12 Agosto 401, Bogotá - Colombia  
EDICIÓN: Arévalo, N. y Molano, J. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *nnovar*, 23(40), 21-31.

<sup>1</sup> Debe diferenciarse la prevención de riesgos laborales y la prevención en riesgos laborales. La primera hace referencia a "... la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo", mientras la segunda de ellas se relaciona con el nivel primario de atención en salud en los lugares de trabajo mediante la "... promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones" (Ley 1562 de 2013).

Este artículo reseña desde una perspectiva analítica, el desarrollo cronológico que ha tenido la prevención de riesgos laborales considerando sus escenarios de intervención en el mundo organizacional. En general, las sociedades antiguas y modernas han sido indiferentes hacia la salud y la seguridad de los trabajadores, teniéndose un primer gran acercamiento a partir de la Segunda Guerra mundial cuando se hizo evidente la importancia de enfocarse en el estado de salud de la población laboral para responder a las necesidades de producción en las empresas de la industria bélica y también por la acción de organizaciones obreras. A consecuencia de ello y hasta nuestros días se ha dado un rápido desarrollo en este campo del saber, tanto en el terreno técnico como en el administrativo, orientándose en los últimos años hacia la integración de la prevención de riesgos laborales con la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. Esto acontece particularmente porque ha sido el empresario quien por lo común ha determinado las condiciones de trabajo.

Por herencia de la salud ocupacional, la gestión de SST está localizada dentro de la gestión operativa en las organizaciones, dentro de las estructuras de recursos humanos, como parte de las actividades de apoyo en la cadena de valor interna; pero que para su puesta en marcha requiere de una articulación y direccionamiento con los niveles táctico y estratégico.

Finalmente, el autor concluye que los riesgos incluidos los de salud y seguridad en el trabajo- afectan la capacidad de ejecución de las organizaciones y por ende sus resultados esperados. Como se puede apreciar, la verdadera gestión de seguridad y salud en el trabajo implica un convencimiento desde la dirección de la organización, así como la comprensión de la rentabilidad económica y social que implica la concepción de sistemas de trabajo sostenibles tanto desde el punto de vista humano como productivo, el diseño y la implementación de la gestión de riesgos laborales depende de las necesidades particulares de cada organización, sus objetivos concretos, su contexto, estructura, operaciones, procesos operativos, proyectos y servicios.

# LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL: SU INCIDENCIA SOBRE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Cita: Ca  
Liderazg  
incidenci

..... Divers.: Perspect. Psicol. / ISSN: 1794-9998 / Vol. 9 / No. 2 / 2013 / pp. 409-423 .....

## Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones \*

### Leadership and Social Relationships at Work as a Psychosocial Risk Factor: It's Incidence on Human Resource Management in Organizations

Gregorio Calderón Hernández\*\*  
Universidad de Manizales, Colombia

Héctor Mauricio Serna Gómez  
Universidad de Manizales, Colombia

Jairo Zuluaga Soto  
Universidad de Manizales, Colombia

Recibido: 15 de diciembre de 2012  
Revisado: 30 de marzo de 2013  
Aceptado: 30 de mayo de 2013

#### Resumen

Este artículo pretende analizar los tópicos liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, como factores de riesgo psicosocial, fundamentados en los modelos: demanda control-apoyo social, el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa y el modelo dinámico de los factores de riesgo. La contrastación empírica se hizo mediante la aplicación de una batería de instrumentos validados por el Ministerio de Protección Social de Colombia a un grupo de 148 jefes y 267 profesionales y técnicos, de 44 empresas localizadas en el Eje Cafetero colombiano. Los resultados permiten identificar un alto índice de riesgo en las dimensiones *relaciones con colaboradores* y *relaciones sociales*; no se encontraron diferencias significativas en el índice de riesgo por género y tipo de cargo, pero sí diferencias entre algunos grupos de edad, tiempo de servicio y tipo de contrato.

**Palabras clave:** riesgos psicosociales, liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, gestión humana.

\* El artículo es resultado de investigación del proyecto "Factores de riesgo psicosocial y estrés en empresas del eje cafetero colombiano", el cual fue financiado por la Universidad de Manizales; en éste participaron otros autores, los docentes: Claudia Milena Álvarez Giraldo, Gloria Stella Arango Giraldo, Ana María Mejía López, Cesar Hoyos Herrera, Eduardo Botero Manzur. Un avance fue presentado en el Congreso de la Academia de Ciencias Administrativas de México.

\*\* Correspondencia: Gregorio Calderón Hernández, Universidad de Manizales. Correo electrónico: gcalderonh@umanizales.edu.co

Este artículo pretende analizar los tópicos de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, como factores de riesgo psicosocial, fundamentados en los modelos: demanda control – apoyo social, el modelo de desequilibrio esfuerzo – recompensa y el modelo dinámico de los factores de riesgos. La contrastación empírica se hizo mediante la aplicación de una batería de instrumentos validados por el Ministerio de Protección Social de Colombia a un grupo de 148 jefes y 267 profesionales y técnicos, de 44 empresas localizadas en Eje Cafetero Colombiano. Los resultados permiten identificar un alto índice de riesgo en las dimensiones relaciones con colaboradores y relaciones sociales; no se encontraron diferencias significativas en el índice de riesgo por género y tipo de cargo, pero su diferencia entre algunos grupos de edad, tiempo de servicio y tipo de contrato.

Los factores psicosociales, que pueden afectar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, también terminan incidiendo sobre tópicos organizaciones, como la eficiencia y la productividad, así como sobre el compromiso e identidad del trabajador con su empresa y labor.

En este estudio se utilizó el Cuestionario de actores de riesgos psicosociales intralaboral, de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, diseñado y validado por el Ministerio de Protección Social de Colombia (MINPROTECCIÓN, 2010).

Según los resultados del estudio la percepción del liderazgo por parte de los trabajadores hacia los jefes es positiva, a diferencia de los niveles jerárquicos los cuales tienen un nivel alto de riesgo, que si no se controla podría desplazarse hasta el nivel operativo.

Otra deducción que realiza el autor es que el rol de gestión humana en la retroalimentación; es frecuente que en las organizaciones se gestione por excepciones, es decir solo se da retroalimentación cuando aparece algún fallo en la cotidianidad. Los resultados muestran la importancia de la evaluación del desempeño considerada como un sistema de enriquecimiento y crecimiento personal para mejorar o incluso buscar la excelencia del trabajador.

# RIESGOS PSICOSOCIALES: LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA COMO PROPUESTA DE PROMOCIÓN, PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN

**Cita:** Polo Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R., & Velilla Guardela, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 29, 561-575.

## Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención

### Psychosocial risks: positive organizational psychology as a proposal for promotion, prevention and intervention

Jean David Polo-Vargas<sup>1</sup>, Jorge Enrique Palacio Sañudo<sup>2</sup>,  
Alberto Mario De Castro Correa<sup>3</sup>, Moisés Roberto Mebarak Chams<sup>4</sup>,  
Jorge Luis Velilla Guardela<sup>5</sup>

#### Resumen

*El objetivo de este trabajo fue conceptualizar las bases de una psicología organizacional positiva para la prevención de problemas y riesgos psicosociales en el contexto organizacional. Se utilizaron fuentes bibliográficas de primer y segundo orden. El análisis se realizó a partir de las categorías encontradas en el esquema teórico. Existe la necesidad de plantear un modelo comprensivo que, basado en investigación empírica, permita disminuir, prevenir o erradicar los riesgos psicosociales en el contexto organizacional. La psicología organizacional positiva ofrece un modelo que podría facilitar el desarrollo de este modelo. Argumentamos que es necesario desarrollar, desde la psicología organizacional positiva, un programa de intervención que nos permita estructurar tanto las condiciones del trabajo como los recursos laborales que tienen las personas.*

**Palabras clave:** psicología organizacional positiva, riesgos psicosociales, bienestar.

<sup>1</sup> Ph.D. en Comportamiento Social y Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid (España). Docente investigador del Departamento de Psicología, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia). Becario de la fundación Colfuturo y Colciencias.

<sup>2</sup> Ph.D. en Psychologie Sciences du Comportement et des pratiques Université de Paris X (Paris-Nanterre, Francia). Docente investigador del Departamento de Psicología, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).

<sup>3</sup> Ph.D. en Psicología Clínica Saybrook University, San Francisco (Estados Unidos). Docente e investigador del Departamento de Psicología, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).

<sup>4</sup> Ph.D. en Psicología Clínica, Universidad de Salamanca (España). Docente investigador del Departamento de Psicología, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).

<sup>5</sup> Estudiante de pregrado. Asistente de investigación en psicología organizacional y miembro del semillero de investigadores, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).

**Correspondencia:** Jean David Polo-Vargas. Programa de Psicología, Universidad del Norte, km 5, antigua vía a Puerto Colombia. Barranquilla (Colombia). Teléfono (0575)3509332. Fax 3598852. pjean@uninorte.edu.co

Fecha de recepción: 25 de junio de 2013  
Fecha de aceptación: 16 de septiembre de 2013

  
Vol. 29, N° 3, 2013  
ISSN 0120-5552



La presente investigación se enfocó en conceptualizar las bases de una psicología organizacional positiva para la prevención de problemas y riesgos psicosociales en el contexto organizacional. Se utilizaron fuentes bibliográficas de primer y segundo orden. El análisis se realizó a partir de las categorías encontradas en el esquema teórico. Existe la necesidad de plantear un modelo comprensivo que, basado en investigación empírica, permita disminuir, prevenir o erradicar los riesgos psicosociales en el contexto organizacional. La psicología organizacional positiva ofrece un modelo que podría facilitar el desarrollo de este modelo. Argumentamos que es necesario desarrollar, desde la psicología organizacional positiva, un programa de intervención que nos permita estructurar tanto las condiciones del trabajo como los recursos laborales que tienen las personas.

La metodología utilizada para la revisión se fundamentó en la búsqueda en bases de datos utilizando categorías de análisis, palabras claves, ejemplo: bienestar, diseño del trabajo, riesgos psicosociales y salud en el trabajo. Los resultados de esta búsqueda realizada entre marzo y abril de 2013 permitieron esclarecer que son pocos los artículos que integran estas variables y pocas son las propuestas sobre el bienestar.

La psicología organizacional positiva se centra en las dimensiones positivas de la experiencia y de los rasgos individuales, debido a que, según Seligman y Csikszentmihalyi, estos factores mantienen un mayor margen en cuanto a la participación activa de los individuos y en la mejora de la productividad. La psicología organizacional positiva ofrece una mirada hacia la potencialización de la satisfacción, la motivación y la productividad en el lugar de trabajo. Asimismo, desde el diseño del trabajo con base en la psicología organizacional positiva se podrían realizar estudios y programas de intervención que apoyen la prevención de riesgos laborales. Estas teorías pueden ingresar a este campo de acción al centrarse en los factores psicosociales que pueden disminuir estos riesgos; podría estudiarse el “engagement” en el trabajo como una variable presente en entornos laborales pro- motores de la salud. La psicología organizacional positiva puede aportar una perspectiva que ayude a prevenir este tipo de riesgos psicosociales, al tiempo que contribuye a que las personas puedan tener esquemas adaptativos más saludables, lo cual repercute en la salud mental de la empresa (26). La perspectiva que se propone debe ser holística y comprensiva, se debe transformar la cultura organizacional (80-81), la perspectiva de la visión y la misión (82), y el estilo de liderazgo (83-84) (variables de la compañía); por otra parte, se debe fortalecer también las variables propias del individuo mediante el fortalecimiento del “engagement”, el compromiso organizacional afectivo y normativo.

# FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y COMPROMISO (ENGAGEMENT) CON EL TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR SALUD DE LA CIUDAD DE CALI, COLOMBIA<sup>1</sup>

**Cita:** Arenas Ortíz, F., & Andrade Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología, 16, 43-56.

## *EL TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR SALUD DE LA CIUDAD DE CALI, COLOMBIA*

FELIPE ARENAS ORTIZ\*  
VERÓNICA ANDRADE JARAMILLO\*\*  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA SECCIONAL CALI - COLOMBIA.

*Recibido, octubre 3 /2012*  
*Concepto evaluación, abril 23/2013*  
*Aceptado, mayo 16/2013*

### Resumen

El presente artículo describe los resultados de una investigación cuyo objetivo fue evaluar e identificar la relación entre los Factores Psicosociales Intralaborales y la experiencia de *Engagement* en el trabajo, en una organización privada del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. Participaron 111 trabajadores. Se utilizó el Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral (Ministerio de la Protección Social, 2010) y la versión en español de la Encuesta de Bienestar y Trabajo (Utrecht Work Engagement Scale [UWES]), elaborada por Shaufeli y Bakker (2003). El puntaje total en la evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial permite inferir que la organización se encuentra en un nivel de riesgo medio. Las dimensiones que indican un nivel de riesgo alto son: *Demandas emocionales en el trabajo* y *Retrosalimentación del desempeño*. En la evaluación del *Engagement* se encontraron puntajes altos y medios en sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), mostrando relaciones estadísticamente significativas con los factores psicosociales: *Control sobre el trabajo*, *Recompensas*, y *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo*. Como conclusión, la investigación logró evidenciar relaciones significativas entre los Factores Psicosociales Intralaborales y la experiencia de *Engagement* en el trabajo, por lo cual se destaca la pertinencia de incluir la mirada de la Psicología Positiva en el estudio de las condiciones de trabajo y su impacto en la salud de los trabajadores.

*Palabras clave:* Sector salud, Factores de Riesgo Psicosocial, Psicología Ocupacional Positiva, Engagement en el trabajo.

## *PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS AND WORK (ENGAGEMENT) IN A HEALTH CARE INSTITUTION IN THE CITY OF, CALI - COLOMBIA*

### Abstract

This paper describes the results and conclusions of a research whose main objective was to assess and identify the relationship between psychosocial factors at work and the experience of work Engagement in a private health care institution of the city of Cali, Colombia. Participants were 111 workers involved in care and administrative positions. The *Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral* (Ministerio de la Protección Social, 2010). [Psycho-social risk factors at work Questionnaire][Ministry of Social Protection, 2010] and the Spanish version of the Utrecht Work Engagement Scale [UWES], developed by Shaufeli and Bakker (2003) were used. The total score in the assessment of Psychosocial Risk Factors at work for the entire organization showed a medium level of risk. The higher risk levels were found in the dimensions of emotional demands at work and performance feedback. In the assessment of work Engagement, high and average scores were found for the three domains of this construct (vigor, dedication, and absorption), showing statistically significant relationships with the psychosocial factors of Control over work, Rewards, and Leadership and Social Relationships. As a conclusion, this research showed statistically significant relationships between Psychosocial Factors and work Engagement. Therefore, the importance of including a Positive Psychology view on the study of work conditions and their impact on workers' health and quality of life is highlighted.

*Key words:* Health sector, Psychosocial Risk Factors, Positive Occupational Psychology, Work Engagement.

\* Psicólogo. Especialista en Psicología y Desarrollo Organizacional. Pontificia Universidad Javeriana Cali. felipea@javerianacali.edu.co / faenasortiz@gmail.com

\*\* Psicóloga. Pontificia Universidad Javeriana Cali. Magister en Psicología. Doctorado en Curso. Universidad del Valle.

El presente artículo describe los resultados de una investigación cuyo objetivo fue evaluar e identificar la relación entre los Factores Psicosociales Intralaborales y la experiencia de Engagement en el trabajo, en una organización privada del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. Participaron 111 trabajadores.

La presente investigación corresponde a un estudio de caso desde la perspectiva de Yin (2004), el cual tuvo un abordaje cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional. Se utilizó el Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral (Ministerio de la Protección Social, 2010) y la versión en español de la Encuesta de Bienestar y Trabajo (Utrecht Work Engagement Scale [UWES]), elaborada por Shaufeli y Bakker (2003).

El puntaje total en la evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial permite inferir que la organización se encuentra en un nivel de riesgo medio. Las dimensiones que indican un nivel de riesgo alto son: Demandas emocionales en el trabajo y Retroalimentación del desempeño.

En la evaluación del Engagement se encontraron puntajes altos y medios en sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), mostrando relaciones estadísticamente significativas con los factores psicosociales: Control sobre el trabajo, Recompensas, y Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.

Con respecto a los resultados de la evaluación de la experiencia de Engagement en el trabajo, se encontró favorablemente una puntuación alta en los dominios de vigor y dedicación, que permite inferir un estado mental positivo de compromiso, persistencia y entusiasmo relacionado con el trabajo a nivel general en los trabajadores de la institución evaluada. Contrario a esto, las relaciones poco satisfactorias, conflictivas, ausencia de trabajo en equipo e individualismo, menos capacidad tienen los trabajadores de sentir una conexión con su trabajo caracterizada por el compromiso, la concentración, dedicación, motivación para ir a trabajar y sensación de orgullo hacia la organización.

Como conclusión, la investigación logró evidenciar relaciones significativas entre los Factores Psicosociales Intralaborales y la experiencia de Engagement en el trabajo, por lo cual se destaca la pertinencia de incluir la mirada de la Psicología Positiva en el estudio de las condiciones de trabajo y su impacto en la salud de los trabajadores.

## REVISIONES DE SEGURIDAD BASADAS EN LA CONDUCTA

**Cita:** Ramos, T., Fumanal, A., & Villarmín, D. (2013). Revisiones de seguridad basadas en la conducta. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 29, 11-15.

2013

Med Segur Trab [Internet] 2013; 59. Suplemento Extraordinario: 1-59

### MEDICINA y SEGURIDAD *del trabajo*

#### Revisiones de seguridad basadas en la conducta

BBS: Behaviour based on Safety Reviews

Tomás Ramos<sup>1</sup>, Alberto Fumanal<sup>1</sup>, David Villarmín<sup>1</sup>

*1. ArcelorMittal Tailored Blanks Zaragoza S.L. España*

Tomás Ramos  
Plant Manager  
ArcelorMittal Tailored Blanks Zaragoza SL  
Pol. Ind. El Pradillo II parc. 9 C./ General Motors, 7  
50690 PEDROLA (Zaragoza) SPAIN  
T +34 976 613 000  
F +34 976 612 782  
Email: tomas.ramos@arcelormittal.com

#### Resumen

Las Revisiones de seguridad basadas en la conducta (BBS: Behaviour based on Safety Reviews) son una herramienta preventiva que ayuda a identificar las conductas inseguras antes de que lleguen a tener lugar cualquier tipo de incidente. Con su práctica diaria en ArcelorMittal Tailored Blanks Zaragoza se promueve la mejora de la percepción de los riesgos, las conductas seguras y la cultura preventiva de todos los trabajadores. Este es el camino hacia el 0 accidentes por elección;

- Percepción del riesgo
- Conducta Preventiva
- Actitud Proactiva

**Palabras clave:** *Conducta segura, actitud preventiva y proactiva, participación de los trabajadores, Curva de Bradley, 0 accidentes.*

#### Abstract

Behaviour Based Safety audits system is a preventive tool which helps us to identify unsafe behaviours before the generation of any incident. Thanks to a daily practice at Arcelormittal Tailored Blanks Zaragoza we promote the risk perception improvement, safe behaviours and the preventive culture of all workers. This is the way to 0 accidents... by choice;

- Risk perception
- Preventive behavior
- Proactive approach

**Key words:** *Safe Behaviour, Preventive and Proactive approach, workers participation, Bradley curve, 0 accidents.*

Las Revisiones de seguridad basadas en la conducta (BBS: Behaviour based on Safety Reviews) son una herramienta preventiva que ayuda a identificar las conductas inseguras antes de que lleguen a tener lugar cualquier tipo de incidente. Con su práctica diaria en ArcelorMittal Tailored Blanks Zaragoza se promueve la mejora de la percepción de los riesgos, las conductas seguras y la cultura preventiva de todos los trabajadores. Este es el camino hacia el 0 accidente por elección;

Las Revisiones de Conducta se basan en la observación de una tarea concreta que desarrolla un trabajador. Son realizadas de forma periódica y planificada (por un lado, por parte de dos personas de Oficinas de forma mensual; por otro lado, por una persona de Planta y otra de Oficinas por cada turno de trabajo). Un paso previo a la realización de la Revisión de Conducta es que el equipo de personas que la va a realizar esté formado previamente en la herramienta. La función de cada trabajador es participar de manera proactiva en la detección y comunicación de riesgos, y fomentar conductas seguras entre los propios compañeros de trabajo.

El autor del artículo indica que, gracias a la participación en esta actividad, se obtiene una mejora propia en cada trabajador, debido al ejercicio de “sentir” la prevención en sus actividades cotidianas, ya que cada trabajador desarrolla una labor continua de mejora y garantía de la seguridad, por medio de su participación directa y periódica en estas Revisiones de Conducta. Además, se produce una satisfacción por ayudar a sus compañeros y se incrementan los niveles de percepción y cultura preventiva propia y del equipo con el que se trabaja, facilitando la comunicación en seguridad y promoviendo y fomentando durante la jornada la comunicación en aspectos de seguridad (buenas prácticas, riesgos detectados, etc.).

Arcelor Mittal Tailored Blanks Zaragoza lleva realizando Revisiones de Conducta desde sus inicios, aunque de manera formal desde el año 2008 con muy buenos resultados. Desde la puesta en funcionamiento desde este periodo se ha conseguido incrementar notablemente el número de anomalías de seguridad detectadas y solucionadas por los propios trabajadores en ese mismo momento, al tiempo que también han aumentado el número de sugerencias de mejora de seguridad propuestas y realizadas por los empleados. Se aprecia claramente una cohesión y mejora de la cultura preventiva de todos los trabajadores.

## FACTORES PSICOSOCIALES DE ORIGEN LABORAL, ESTRÉS Y MORBILIDAD EN EL MUNDO

**Cita:** Vieco Gómez, G. F., & Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385.

### FACTORES PSICOSOCIALES DE ORIGEN LABORAL, ESTRÉS Y MORBILIDAD EN EL MUNDO

---

#### Psychosocial factors at work, stress and morbidity around the world

Germán F. Vieco Gómez, M. S.\*  
Raimundo Abello Llanos, Ph. D.\*\*

#### *Resumen*

Se revisó la literatura reciente (10 años) sobre los efectos que sobre la salud de las personas tienen los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Para ello se analizaron 92 artículos originales publicados en revistas de alto impacto. Llama la atención los efectos que las condiciones adversas del trabajo tienen sobre los sistemas cardiovascular, músculo-esquelético, endocrino, gastrointestinal, así como su incidencia en la diabetes tipo II, en los desórdenes del sueño, las interrupciones en la relación trabajo-familia y en trastornos como depresión, ansiedad y alteraciones psiquiátricas menores. Se observa un marcado interés de los investigadores de varios países en probar los modelos teóricos con mayor capacidad explicativa del fenómeno,

---

\* Universidad de Antioquia, Medellín (Colombia)

\*\* Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia)

**Correspondencia:** Universidad del Norte, Km 5 antigua vía a Puerto Colombia, Barranquilla (Colombia). [fvieco@saludpublica.udea.edu.co](mailto:fvieco@saludpublica.udea.edu.co)

}

El presente artículo es una revisión de la literatura reciente (10 años) sobre los efectos que sobre la salud de las personas tienen los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Para ello se analizaron 92 artículos originales publicados en revistas de alto impacto. Llama la atención los efectos que las condiciones adversas del trabajo tienen sobre los sistemas cardio-vascular, músculo-esquelético, endocrino, gastrointestinal, así como su incidencia en la diabetes tipo II, en los desórdenes del sueño, las interrupciones en la relación trabajo-familia y en trastornos como depresión, ansiedad y alteraciones psiquiátricas menores. Se observa un marcado interés de los investigadores de varios países en probar los modelos teóricos con mayor capacidad explicativa del fenómeno, como el DCS (demanda / control- soporte social), de R. Karasek, y el der (desbalance esfuerzo / recompensa), de Johannes Siegrist.

Para esta revisión se hizo un tamizaje sistemático en el que se obtuvieron 345 resúmenes de artículos de las bases de datos: apa Psyc Net, Hinari (oms), ISI Web of Knowledge, Journal of Public Health Policy, Lilacs, Scielo, PubMed y Science Direct. Cumplieron los criterios de inclusión 92 artículos originales derivados de investigaciones sobre factores psicosociales en el lugar de trabajo, condiciones moduladoras o precursoras y efectos sobre la salud de las personas. Se agruparon por los desenlaces o efectos sobre los diversos sistemas de salud de las personas. Así mismo, se privilegiaron estudios de metaanálisis, revisiones sistemáticas por décadas o de fin de milenio, y estudios de tipo analítico o que comparan modelos teóricos. Son de especial interés aquellos que establecen comparaciones transnacionales y transculturales, y hay un énfasis en los publicados durante la última década.

En autor indica que la relación entre la organización del trabajo, los factores psicosociales y la salud no parece tan evidente como la que existe entre otros factores de riesgo (los biológicos, por ejemplo) y la salud. Los efectos adversos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos, se expresan en el individuo como reacciones de estrés-distrés en el trabajo y se manifiestan a través de diversos mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía), cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones), conductuales (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia en el trabajo y riesgos innecesarios) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas).

# LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD BASADA EN LOS COMPORTAMIENTOS. ¿UN PROCESO QUE FUNCIONA?

Cita: Martínez Oropesa, C. (2015). La gestión de la seguridad basada en los comportamientos: ¿ un proceso que funciona? Medicina y Seguridad del trabajo, 61, 424-435.

Artículo especial

## La gestión de la seguridad basada en los comportamientos. ¿Un proceso que funciona?

The behavior safety management, a process that works?

Ciro Martínez Oropesa<sup>1</sup>

1. Universidad Autónoma de Occidente, Cali y Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Recibido: 11-09-15

Aceptado: 13-11-15

### Correspondencia

Ciro Martínez Oropesa

Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia

Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: cmartinez@uaoc.edu.co; cmartinez@unal.edu.co

### Resumen

**Introducción:** El proceso de gestión de la seguridad basada en los comportamientos (PGSBC), se basa en el desarrollo de observaciones a las personas en el cumplimiento de las tareas y retroalimentación de información y reforzamiento positivo en tiempo real, con el propósito de eliminar los comportamientos a riesgos observados, así como, en algunos de los casos más avanzados, modificar los factores ambientales y organizativos que los originan. Esta reflexión se desarrolló con el objetivo de brindar un marco referencial resumido sobre la gestión de la seguridad basada en los comportamientos y aportar datos y fundamentos que permiten resaltar los beneficios e impactos para las empresas. Se realizaron revisiones de una importante información publicada sobre resultados de este proceso. De esta reflexión se deducen y resumen cambios e impactos positivos en la gestión de la seguridad en muchas empresas en las últimas décadas, basada en indicadores proactivos y reactivos de la Seguridad Industrial.

*Med Segur Trab (Internet) 2015; 61 (241) 424-435*

**Palabras clave:** Proceso de gestión de la seguridad basada en los comportamientos, Seguridad Industrial, Accidentes Laborales.

### Abstract

The behavior based safety process (PGSBC), is based on observations of people developing tasks and getting feedback in the form of positive reinforcement in real time, with the aim of eliminating risky behaviors observed and, in some of the more advanced cases, to modify the environmental and organizational factors that cause them. This reflection was developed with the aim of providing a summarized framework on behavior based safety and provide data and rationale that highlights the benefits and impacts for businesses. Reviews of important information published on the process results were performed. From this reflection the changes and positive impacts on safety management in many companies in recent decades have been deducted and summarized, based on proactive and reactive indicators of Industrial safety.

*Med Segur Trab (Internet) 2015; 61 (241) 424-435*

**Keywords:** Behavior based safety process, Safe Behavior, Industrial Safety, Occupational Accidents.



El proceso de gestión de la seguridad basada en los comportamientos (PGSBC), se basa en el desarrollo de observaciones a las personas en el cumplimiento de las tareas y retroalimentación de información y reforzamiento positivo en tiempo real, con el propósito de eliminar los comportamientos a riesgos observados, así como, en algunos de los casos más avanzados, modificar los factores ambientales y organizativos que los originan. Esta reflexión se desarrolló con el objetivo de brindar un marco referencial resumido sobre la gestión de la seguridad basada en los comportamientos y aportar datos y fundamentos que permiten resaltar los beneficios e impactos para las empresas. Se realizaron revisiones de una importante información publicada sobre resultados de este proceso. De esta reflexión se deducen y resumen cambios e impactos positivos en la gestión de la seguridad en muchas empresas en las últimas décadas, basada en indicadores proactivos y reactivos de la Seguridad Industrial.

Se ponen de relieve los beneficios que alcanzan las compañías después de implementar el nuevo modelo de gestión de la seguridad, mostrando importantes decrecimientos de los índices de accidentalidad. Uno de estos beneficios, es la reafirmación de los resultados positivos del modelo de gestión de la seguridad basado en los comportamientos, ya que en las distintas fases del proceso de investigación y en las compañías se evidenciaron crecimientos importantes del nivel de éxito de seguridad durante la investigación, quedando demostrada la generalidad y funcionalidad de las técnicas, así como el modelo argumentado para mejorar la seguridad en cada lugar de trabajo.

Otro aspecto importante desde una perspectiva macro de la gestión, es que existen dos formas que podrán afectar el nivel de éxito en seguridad: una de ellas transita desde la cultura de seguridad, mientras que la otra parte del estado del liderazgo de seguridad, hasta el éxito de la seguridad. Para transformar la cultura en seguridad, será necesario que en el mismo sentido se modifiquen los comportamientos de líderes y trabajadores encargados de gestionar el proceso de seguridad; un proceso acompañará al otro, consolidándose el uno al otro.

El intercambio de información sobre seguridad, entre el supervisor y los empleados, tiene una relación significativa con el éxito en seguridad y el desarrollo de una labor proactiva en prevención, con mejores resultados que en cualquier otra oportunidad. Así mismo, había favorecido la comunicación entre los empleados al aumentarse los reforzamientos positivos para modificar los comportamientos peligrosos.

## CÓMO AFECTA LA RELACIÓN DEL EMPLEADO CON EL LÍDER A SU COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

**Cita:** De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-133.

# Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización



**Mª Dolores de la Rosa-Navarro<sup>1</sup>**  
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla  
✉ mdrosnav@upo.es



**Antonio Carmona-Lavado**  
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla  
✉ acarlav@upo.es

### The Influence of Leader Member Exchange on the Employee's Commitment

#### I. INTRODUCCIÓN

Las personas se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas. No hay empresa que se precie que no asuma en su misión o encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y aunque muchas de ellas utilizan una retórica alejada de su realidad, muchas otras son coherentes con los discursos de sus directivos. Y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos humanos (RRHH) pueden ser el elemento que marque la diferencia entre empresas. Las personas pueden aportar valor, algunas poseen capacidades y conocimientos escasos y los sistemas sociales son difícilmente imitables o transferibles. En suma, las personas son potenciales cumplidoras de los requisitos que la teoría de recursos y capacidades señala como necesarios para generar ventaja competitiva (Barney, 1991), pero ¿cómo se hacen efectivos? Podemos decir que básicamente a través de la gestión de RRHH (Lepak y Snell, 1999). Esta resulta necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos, fomentar la cohesión en los equipos de trabajo... en definitiva, para transformar la capacidad, conocimiento y creatividad de las personas en resultados tangibles.

Ahora bien, nada de lo anterior será posible si no se cuenta con la implicación y el compromiso de los empleados. Con lo cual, en última instancia, nos estamos preguntando ¿cómo generar ese com-

La relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas según ponen de manifiesto múltiples investigaciones. Los resultados de nuestro estudio, desarrollado en una entidad bancaria, muestran que cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso

Con el presente trabajo pretendemos comprobar si la relación con el superior afecta al compromiso que los empleados desarrollan con la organización, es decir, si cuando jefe y subordinado mantienen una buena relación éste se siente más comprometido con la entidad para la que trabaja. Asunto sobre el que ya existen estudios (si bien es cierto que desarrollados en contextos distintos al español) y respecto a los cuales queremos hacer una aportación: comprobar cómo esa buena relación afecta de manera indirecta al compromiso en tanto hace que el individuo perciba mejor la realidad de la empresa en su conjunto.

Específicamente analizaremos si una relación de calidad mejora la percepción del empleado del clima de comunicación y el bienestar existentes en la organización, y esto redundará en su mayor compromiso con la misma. Pensamos que la experiencia concreta de la persona que tiene un estrecho vínculo con su superior inmediato, puede llevarle a pensar que la fluidez de la comunicación entre ambos y el buen trato que recibe por su parte, son características no sólo de su relación particular sino de lo que ocurre en general en la empresa

Los resultados de este estudio indican que la buena relación entre jefe y colaborador va a favorecer la imagen que el empleado tiene de la organización en cuanto a la valoración y trato que da a su capital humano (bienestar), aumentando así su sentimiento de vínculo emocional hacia la misma (compromiso). Al mismo tiempo, dicha relación de calidad superior-subordinado propicia una mejor percepción del empleado del clima de comunicación existente en la empresa, lo que incrementaría también su sentimiento de querer seguir trabajando para la misma y su deseo de desarrollar un esfuerzo extra en el trabajo (compromiso). Por tanto, las buenas relaciones del líder con sus colaboradores sirven, no sólo para mejorar el compromiso de éstos con la organización, sino también para influir positivamente en sus percepciones de otras variables organizacional es como el bienestar y clima de comunicación, lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma.

# COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN PROFESIONALES DE LA SALUD. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

**Cita:** Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social, 19, 35-41.

## Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica

Norma Betanzos-Díaz,<sup>1</sup> Francisco Paz-Rodríguez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dra. en Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

<sup>2</sup>Dr. en Psicología. Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía "Manuel Velasco Suárez". México

### Resumen

Existe un aumento importante en las investigaciones sobre Compromiso Organizacional (CO) y este interés se debe en gran parte a que se reconoce que tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados, sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y llevan a mayores niveles de eficiencia. En el campo de la salud, el CO, como constructo teórico y como variable empírica, ha sido poco estudiado, para su estudio se han basado en modelos con distintos enfoques, tratando de determinar las relaciones existentes, antes que definir con precisión su naturaleza para los profesionales de la salud. En nuestro país, es un tema que sólo recientemente ha empezado a generar cierto interés en los investigadores de la psicología social, de las organizaciones y la administración, siendo un grupo al cual no se le ha prestado atención desde esta perspectiva de investigación. La presente revisión busca dar un panorama general del estudio de este constructo en profesionales de la salud y propone alternativas para su medición haciendo énfasis en variables relacionadas con la salud psicológica de los profesionales de la salud que no se han descrito consistentemente, como son; variables personales: tipo de profesión, personalidad resistente, riesgos psicosociales en el trabajo (fatiga por compasión, conflicto trabajo-familia y acoso psicológico) y factores organizacionales (contrato psicológico, apoyo percibido, satisfacción laboral) en el mantenimiento del CO y permanencia de los empleados en la organización.

### Palabras clave

Compromiso organizacional,  
Profesional de salud,  
Riesgos psicosociales en el trabajo,  
Fatiga por compasión

### Summary

There is a significant increase in research on Organizational Commitment (OC) and this interest is driven in large part because it is recognized the impact OC has not only for determining employees' permanence but also because committed employees contribute to achieving organizational goals and lead to higher levels of efficiency. In the health field, the OC, as a theoretical construct and empirical variable has been little studied and their work have been based on models with different approaches, trying to determine existing relationships before precisely defining its nature for health professionals. In our country, is a subject that has only recently begun to generate some interest in social psychology researchers, organizations and administration, as a group to which no attention has been given from the research perspective. This review aims to give a general overview of the study of this construct in health care professionals and proposes alternatives for their measurement with emphasis on variables related to psychological health of health professionals which have not been consistently described, such as; Personal Variables (type of profession, resisting personality), psychosocial risks at work (compassion fatigue, work-family conflict and psychological harassment) and organizational factors (psychological contract, perceived support, job satisfaction) in the maintenance of OC and permanence of employees in the organization.

### Key words

Organizational Commitment,  
Health Professional,  
Psychosocial Risks at Work,  
Compassion Fatigue

Correspondencia:

Francisco Paz Rodríguez.

Dirección electrónica: psic.francisco.paz@gmail.com; fpaz@innn.edu.mx.

Existe un aumento importante en las investigaciones sobre Compromiso Organizacional (CO) y este interés se debe en gran parte a que se reconoce que tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados, sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y llevan a mayores niveles de eficiencia.

En el campo de la salud, el CO, como constructo teórico y como variable empírica, ha sido poco estudiado, para su estudio se han basado en modelos con distintos enfoques, tratando de determinar las relaciones existentes, antes que definir con precisión su naturaleza para los profesionales de la salud. En México, es un tema que sólo recientemente ha empezado a generar cierto interés en los investigadores de la psicología social, de las organizaciones y la administración, siendo un grupo al cual no se le ha prestado atención desde esta perspectiva de investigación.

La presente revisión busca dar un panorama general del estudio de este constructo en profesionales de la salud y propone alternativas para su medición haciendo énfasis en variables relacionadas con la salud psicológica de los profesionales de la salud que no se han descrito consistentemente, como son; variables personales: tipo de profesión, personalidad resistente, riesgos psicosociales en el trabajo (fatiga por compasión, conflicto trabajo-familia y acoso psicológico) y factores organizacionales (contrato psicológico, apoyo percibido, satisfacción laboral) en el mantenimiento del CO y permanencia de los empleados en la organización.

La percepción que tienen los trabajadores acerca del comportamiento de la organización para con él recompensas recibidas afectará el nivel de compromiso del empleado. Por ello las promesas de las organizaciones a los empleados, buscan influir en comportamientos y actitudes acordes con los deseados por la empresa. Por consiguiente, los aspectos que recompensa la organización y la forma en que distribuye las recompensas, le sugieren al empleado el nivel de compromiso que la empresa mantiene con su personal. También la estructura y tipo de organización (pública y privada) ha sido motivo de correlación con el CO.

Existe un aumento importante en las investigaciones sobre compromiso organizacional y este interés se debe en gran parte a que se reconoce que el compromiso organizacional tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados en la organización sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización y le llevan a mayores niveles de eficiencia. La presente revisión plantea ampliar el estudio del CO a otras variables relacionadas con la salud psicológica de los profesionales de la salud, médicos, enfermeras, trabajadoras sociales.

# OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS INSEGURAS EN EL TRABAJO: UN ANÁLISIS METODOLÓGICO.

**Cita:** Castilla Ramo, O. (2012). Observación de conductas inseguras en el trabajo: un análisis metodológico. *Universitas Psychologica*, 11, 311-321.

Recibido: Marzo 11 de 2010 | Revisado: Mayo 20 de 2010 | Aceptado: Septiembre 21 de 2010

ORQUÍDEA CASTILLA RAMOS \*\*

Universidad Simón Bolívar, Miranda, Venezuela

## RESUMEN

La observación de conductas inseguras y seguras en el trabajo se emplea en muchas empresas, para la detección de actos inseguros vinculados a accidentes personales o industriales y el diseño estrategias de intervención. El uso de esta técnica en ambientes naturales requiere mucha rigurosidad, tanto en la elaboración de los registros como en su aplicación. En este artículo, se analizan los problemas metodológicos, así como las ventajas y desventajas del uso de esta técnica en ambientes organizacionales, además de las implicaciones para la puesta en práctica de intervenciones psicosociales en una organización. Se concluye que podría emplearse, de manera complementaria, con otras técnicas provenientes de otros enfoques y que su utilidad responde de alguna manera a la cultura de seguridad existente en la organización, cultura que el mismo procedimiento persigue promover, para prevenir y controlar la ocurrencia de futuros accidentes en las empresas.

### Palabras clave autores:

Conductas seguras, conductas inseguras, percepción de riesgos, prevención, seguridad y salud en el trabajo.

### Palabras clave descriptores:

Accidentes laborales, actos inseguros, conducta, observación, prevención, seguridad.

## ABSTRACT

Observation of unsafe and safe behaviors at work is used in many companies, to known unsafe acts related with personal or industrial accidents and to design improvement or prevention strategies. This technique at natural contexts requires as much rigor in the design of the behavioral inventory or checklist as in its application. Methodological problems, as well as advantages and disadvantages to use this technique at organizational contexts are analyzed. How the results from to apply observations affect organizational psychosocial interventions, are discussed too. Observations could use with other techniques from another approaches. Probably technique utility depends somehow to the organizational safety culture, culture that itself procedure promote to prevent and to control the occurrence of future accidents in the companies.

### Key words author:

SICI: 1657-9267(201203)11:1<311:OCITAM>2.0.CO;2-Q

Para citar este artículo: Castilla, O. (2012). Observación de conductas inseguras en el trabajo: un análisis metodológico. *Universitas Psychologica*, 11(1), 311-321.

\* Artículo teórico.

\*\* Departamento Ciencia y Tecnología del Comportamiento, División de Ciencias Sociales y Hu-

La observación de conductas inseguras y seguras en el trabajo se emplea en muchas empresas, para la detección de actos inseguros vinculados a accidentes personales o industriales y el diseño estrategias de intervención. El uso de esta técnica en ambientes naturales requiere mucha rigurosidad, tanto en la elaboración de los registros como en su aplicación.

En este artículo, se analizan los problemas metodológicos, así como las ventajas y desventajas del uso de esta técnica en ambientes organizacionales, además de las implicaciones para la puesta en práctica de intervenciones psicosociales en una organización. Con base en las características de la observación, dificultades metodológicas conocidas y particularidades de su aplicación en ambientes naturales mencionadas con anterioridad, se analiza el procedimiento de observación de conductas seguras e inseguras en el trabajo, que han venido aplicando en los últimos diez años algunas organizaciones en el mundo

Se concluye que podría emplearse, de manera complementaria, con otras técnicas provenientes de otros enfoques y que su utilidad responde de alguna manera a la cultura de seguridad existente en la organización, cultura que el mismo procedimiento persigue promover, para prevenir y controlar la ocurrencia de futuros accidentes en las empresas.

La seguridad basada en el comportamiento en las organizaciones ha pretendido ser un procedimiento que promueve a largo plazo cambios importantes en la cultura de seguridad de los trabajadores de todos los niveles y jerarquías; pero su ejecución, resultados y utilidad se ven fuertemente influidos por variables del entorno laboral y por la cultura predominante en la organización. Es promover una nueva manera de hacer las cosas sobre la forma vieja de hacerla; el solo registro de las conductas y el mantenimiento en el tiempo de un proceso de observaciones generador de información, que permita tomar medidas preventivas con el comportamiento de los trabajadores, no es suficiente si el proceso de cambio no alcanza de manera simultánea a los factores que anteceden y siguen a la ejecución de conductas de riesgo o inseguras en el trabajo.

## CONCLUSIONES

Luego del análisis de varios estudios de interés, a modo de conclusión se puede referir que el factor humano (Conducta) es un elemento esencial, no solo para los programas de prevención de riesgos, sino para el éxito de todas las estrategias y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los Sistemas de Gestión basados en comportamientos son una herramienta positiva para impulsar las buenas conductas referentes a la Seguridad y Salud en el Trabajo, así mismo para disminuir los accidentes de trabajo generados a causa de acciones sub estándar; pero estos sistemas de gestión, así como todos los programas organizacionales deben iniciar desde el involucramiento de la alta dirección con efecto cascada a los demás niveles jerárquicos, de manera que cada individuo en la organización se empodere de su rol para la prevención de riesgos laborales.

El liderazgo para el desarrollo de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional es una pieza clave, y el grado de Engagement que presenten los mandos medios, así como la alta gerencia, será la tea que alumbrará y guiará el accionar de sus miembros. Como se evidencia en algunos estudios de carácter exploratorio el aporte del líder para el desarrollo de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional es trascendental e insustituible, puesto que es decisiva en los comportamientos de sus colaboradores.

Resulta la necesidad de trabajos a futuros de carácter correlacional, que demuestren el impacto de la intervención del líder en los programas de seguridad y salud ocupacional.



## ANEXOS

### Matriz de recolección de datos

AÑO	AUTOR (S)	TEMA	REFERENCIA
1999	Montero Martínez, R.	Gestión de la seguridad basada en las conductas.	Montero Martínez, R. (1999). Gestión de la seguridad basada en las conductas. <i>Dirección y Organización</i> , 86-93.
2001	Arias Galicia, F.	El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento	Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Facultad de Contaduría y Administración. <i>UNAM. Revista de Contaduría y Administración</i> , 200.
2001	Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L.	Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design.	Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. <i>Journal of occupational and organizational psychology</i> , 74, 413-440.
2001	Puyal Español, E.	La conducta humana frente a los riesgos laborales: Determinantes individuales y grupales.	Puyal Español, E. (2001). La conducta humana frente a los riesgos laborales: Determinantes individuales y grupales. <i>Universidad de Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo</i> , 12, 157-184.
2004	Dov, Z., & Gil, L.	Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns.	Dov, Z., & Gil, L. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. <i>Journal of applied psychology</i> , 89, 322-333.
2004	Peiró, J. M.	El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo.	Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. <i>Universitas psychologica</i> , 3, 179-186.
2005	Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L.	. Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida.	Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. <i>Boletín de Psicología</i> , 89-109.

2005	Fernández Muñiz, B., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J.	Antecedentes del comportamiento del trabajador ante el riesgo laboral: Un modelo de cultura positiva hacia la seguridad.	Fernández Muñiz, B., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2005). Antecedentes del comportamiento del trabajador ante el riesgo laboral: Un modelo de cultura positiva hacia la seguridad. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i> , 21, 207-234.
2007	Medina Bravo, P.	El líder y su competencia en la contención de la ansiedad grupal.	Medina Bravo, P. (2007). El líder y su competencia en la contención de la ansiedad grupal. <i>Intangible Capital</i> , 3, 168-175.
2008	Díaz Cabrera, D., Isla Díaz, R., Rolo González, O., Villegas Velásquez, Y., Ramos, S., & Henández Fernaud, E.	La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora	Díaz Cabrera, D., Isla Díaz, R., Rolo González, O., Villegas Velásquez, Y., Ramos, S., & Henández Fernaud, E. (2008). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora. <i>Papeles del psicólogo</i> , 83-91.
2008	Peiró, J. M., & Rodríguez, I.	Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional	Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. <i>Papeles del Psicólogo</i> , 29, 68-82.
2009	Contrera, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C.	Estilos de liderazgo; clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud.	Contrera, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo; clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. <i>Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología</i> , 12, 13-26.
2009	Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalla, R.	Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.	Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalla, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. <i>Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)</i> , 20, 67-75.
2010	Botía, A. B.	Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta,	Botía, A. B. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? <i>Revisión de la investigación y propuesta</i> , 3, 79-106.
2010	Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F.	Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas	Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas</i> , 18, 7-17.

2010	Cuadra Peralta, A. A., & Velosos Besio, C. B.	rado de Supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional.	Cuadra Peralta, A. A., & Velosos Besio, C. B. (2010). Grado de Supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. <i>Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería</i> , 18, 15-25.
2010	De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona Lavado, A.	Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización.	De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. <i>Universia Business Review</i> , 26, 112-133.
2011	Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F.	Compromiso organizacional en profesionales de la salud.	Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. <i>Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social</i> , 19, 35-41.
2011	Martínez Oropesa, C.	El Proceso de Gestion de la Seguridad Basada en los Comportamientos, El nuevo rol de los Supervisores.	Martínez Oropesa, C. (2011). El Proceso de Gestion de la Seguridad Basada en los Comportamientos, El nuevo rol de los Supervisores. <i>Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia</i> , 5(2).
2011	Monteror Martínez, R.	Sistemas de Getsión de Seguridad y Salud Ocupacional y procesos basados en el comportamiento: Aspectos claves para una implementación y gestión exitosa.	Monteror Martínez, R. (2011). Sistemas de Getsión de Seguridad y Salud Ocupacional y procesos basados en el comportamiento: Aspectos claves para una implementación y gestión exitosa. <i>Ingeniería Industrial</i> , 32, 12-18.
2012	Aguilera Velasco, M. d., Pérez Solís, J. d., Pozos Radillo, B. E., & Acosta Fernández, M.	Significados culturales del concepto de salud en el trabajo en profesionales en formación	Aguilera Velasco, M. d., Pérez Solís, J. d., Pozos Radillo, B. E., & Acosta Fernández, M. (2012). Significados culturales del concepto de salud en el trabajo en profesionales en formación. <i>Medicina y seguridad del trabajo</i> , 58(228), 224-236.
2012	Castilla Ramo, O.	Observación de conductas inseguras en el trabajo: un análisis metodológico	Castilla Ramo, O. (2012). Observación de conductas inseguras en el trabajo: un análisis metodológico. <i>Universitas Psychologica</i> , 11, 311-321.
2012	Martínez Oropesa, C., & Cremades , L. V.	Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores	Martínez Oropesa, C., & Cremades , L. V. (2012). Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores. <i>Salud de los Trabajadores</i> , 20, 179-192.

2012	Moreno Briceño, F., & Godoy, E.	Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia.	Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia. <i>Revista Daena (International Journal of Good Conscience)</i> , 7, 38-56.
2013	Arenas Ortíz, F., & Andrade Jaramillo, V.	Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia	Arenas Ortíz, F., & Andrade Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. <i>Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología</i> , 16, 43-56.
2013	Calderón Hernández, G., Serna Gómez, H. M., & Zuluaga Soto, J.	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones.	Calderón Hernández, G., Serna Gómez, H. M., & Zuluaga Soto, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. <i>Diversitas</i> , 409-423.
2013	Molano Velandia, J. H., & Arévalo Pinilla, N.	De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales.	Molano Velandia, J. H., & Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. <i>novar Journal Revista de Ciencias Administra</i> , 23, 21-31.
2013	Polo Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R., & Velilla Guardela, J. L.	Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención.	Polo Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R., & Velilla Guardela, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. <i>Salud Uninorte</i> , 29, 561-575.
2013	Ramos, T., Fumanal, A., & Villarmín, D.	Revisiones de seguridad basadas en la conducta	Ramos, T., Fumanal, A., & Villarmín, D. (2013). Revisiones de seguridad basadas en la conducta. <i>Medicina y Seguridad del Trabajo</i> , 29, 11-15.
2015	Martínez Oropesa, C.	La gestión de la seguridad basada en los comportamientos: ¿ un proceso que funciona?	Martínez Oropesa, C. (2015). La gestión de la seguridad basada en los comportamientos: ¿ un proceso que funciona? <i>Medicina y Seguridad del trabajo</i> , 61, 424-435.