Especialización en Psicosociología Laboral

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES, MÉTODOS, ENFOQUES, RESULTADOS Y SU INCIDENCIA CON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

CANDIDATO A ESPECIALISTA

Tatiana Paulina Jaramillo Iza
tjaramil-70@hotmail.com

D I R E C T O R/A

Gloria Villalobos
gloria.villalobos@uisek.edu.ec

Fecha: 20 de marzo de 2022

R E S U M E N: Las Habilidades Gerenciales son determinantes para la gestión estratégica de la empresa, el líder establece las pautas y mapas a seguir para la consecución de los objetivos corporativos, emprende un proceso de transformación que minimiza la brecha de la temporalidad y la incertidumbre, su visión sistémica integra y gestiona el conocimiento y la filosofía de servicio, su rol es influyente en sus seguidores, promueve el compromiso de descubrir y potenciar el propio liderazgo con un "sentido de responsabilidad estratégica" y a través de la corresponsabilidad genera un entorno laboral ecológico y saludable.

Objetivos: Evidenciar, la relación del desarrollo de habilidades gerenciales, como mecanismo que modula el estrés, otros factores de riesgo psicosocial y promueve una empresa saludable.

Método: Revisión de alcance

Resultados: Se seleccionaron 28 artículos, dos libros y tres tesis para el análisis de la lectura. Se confirmó que el desarrollo de las habilidades gerenciales promueve la gestión y la salud en la empresa.

Conclusión;
De acuerdo a la revisión de alcance, se concluye que el líder dinamiza a sus seguidores a cumplir la estrategia institucional, establece una eugenesia laboral al promover el compromiso con el trabajo, la motivación, el apoyo social y la corresponsabilidad de la transformación empresarial, a través de una comunicación y participación permanentes.
Para futuras investigaciones se debería establecer la relación del liderazgo transformacional y suu relación con los indicadores de estrés.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, liderazgo, factores de riesgo psicosocial, empresa saludable, salud mental positiva

A B S T R A C T

Management Skills are decisive for the strategic management of the company, the leader establishes the guidelines and maps to follow to achieve corporate objectives, undertakes a transformation process that minimizes the gap of temporality and uncertainty, its systemic vision integrates and manages the knowledge and philosophy of service, its role is influential in its followers, it promotes the commitment to discover and strengthen its own leadership with a "sense of strategic responsibility", through this co-responsibility it generates an ecological and healthy work environment.

Objectives
To demonstrate the relationship between the development of management skills, as a mechanism that modulates stress and other psychosocial risk factors, and promotes a healthy company

Method:
Scoping Review

Results:
28 articles, two books and three theses were selected for reading analysis. It was confirmed that the development of managerial skills promotes management and health in the company.

Conclusion:
According to the scope review, it is concluded that the leader energizes his followers to comply with the institutional strategy, establishes a labor eugenics by promoting commitment to work, motivation, social support and co-responsibility of business transformation, through permanent communication and participation.
For future research, the relationship between transformative leadership and its relationship with stress indicators should be established.

Keywords:

Management skills, leadership, psychosocial risk factors, healthy company, positive mental health

Introducción

En el año 2021 los técnicos de Salud Ocupacional de una empresa pública de servicios del Distrito Metropolitano de Quito dedicada a dotar de agua potable a la comunidad, realizan la evaluación de los factores de riesgo psicosocial y de síntomas de estrés del personal, en el marco de implementación del Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales. La empresa está conformada por 11 gerencias y aproximadamente 1.700 colaboradores entre servidores y trabajadores.

Esta evaluación se realiza en toda la empresa con la participación de al menos el 85% del personal, se emplean metodologías de tipo cuantitativo y cualitativo, para lo que se aplican los "Cuestionarios de evaluación de factores de riesgo intralaboral (forma A y B) y de síntomas de estrés (III versión)" de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, de autoría del Ministerio de la Protección Social de Colombia y entrevistas al personal.

Los resultados obtenidos evidencian que, 39 de las 108 áreas evaluadas que corresponden al 36% presentan una exposición a riesgo psicosocial muy alto y alto en el Dominio "Liderazgo y Relaciones Sociales" por escasa "Retroalimentación del desempeño" derivada de la *"inexistente, poco clara, inoportuna o escasa retroalimentación, inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.* La segunda variable que resultó crítica fue la "Calidad del Liderazgo" debido a que *"La gestión que realiza el jefe representa problemas en la planificación, consecución de resultados y la solución de problemas"* (Ministerio de la Protección Social , 2010)

Adicionalmente, 16 de estas 39 áreas que corresponden al 41% presentan niveles muy altos en la sintomatología de estrés. En las entrevistas aplicadas al personal, se identifican otros aspectos que influyen en la exposición a un liderazgo inadecuado, detallados a continuación: el 60% del personal entrevistado considera que los cambios frecuentes en las jefaturas son perjudiciales, el 25% considera que las delegaciones de jefaturas o la incorporación de funcionarios que no están preparados para dirigir al personal obstaculizan la gestión de las áreas, y el 15% considera que la crisis sanitaria declarada como tal por la OMS a inicios del año 2020 por causa del virus SARS Cov 2/Coronavirus 19, ha perjudicado la gestión de las jefaturas.

Las empresas públicas ecuatorianas, se desempeñan alineadas a una política pública y al marco normativo que regula la relaciones entre el estado y la sociedad, Aguilar L., (2001) define a la política como la capacidad de las instituciones para resolver problemas a través de las "competencias de política", que consisten en el diseño, implementación y evaluación permanente de una agenda específica y el compromiso de los actores internos y externos con la estrategia institucional, para asegurar su sostenibilidad y adaptación a entornos cambiantes, por tal razón el enfoque en el factor humano y el desarrollo de las capacidades de los servidores públicos es fundamental.

Los hallazgos anteriores indican la necesidad de intervenir los estilos de liderazgo y por ello se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué evidencias existen relacionadas con el

desarrollo de habilidades gerenciales en las jefaturas como mecanismo que promueva empresas saludables?

Los estilos de liderazgo de las jefaturas, son determinantes en el bienestar o malestar de las personas, “la mayor parte de los caminos de la organización terminan en el liderazgo” (Calderón, 2020) y el mismo autor, define al liderazgo como la interacción psicosocial de la gestión de las jefaturas y la experiencia laboral personal, construida a través de los contenidos técnicos y sociales transmitidos, que además influyen en la consecución de resultados y generan una cultura organizacional nutrida por una serie de valores, comportamientos y creencias.

En este proceso de socialización laboral es fundamental la retroalimentación como un medio para la mejora continua; los estilos de liderazgo que no proporcionan retroalimentación oportuna, concreta y sistemática, generan mayores niveles de estrés percibido, subutilización de habilidades y sobrecarga de trabajo, así como diversos síntomas de depresión y escasa satisfacción laboral (Calderón, 2020), la retroalimentación comunica de forma asertiva, facilita la identificación de los objetivos de una tarea o función y la expectativa del desempeño de una persona, evitando cualquier interpretación o distorsión (Arroyo, 2012).

La retroalimentación es conocida también como realimentación y requiere el desarrollo de habilidades comunicacionales por parte de los líderes, con un lenguaje objetivo, que describa la información con exactitud y de forma explícita. Muchos autores refieren la importancia de que se haga por escrito y de forma estratégica con una finalidad específica y clara (Shambaugh, 2017). La retroalimentación promueve el bienestar y la salud laboral del personal debido al incremento de la percepción de control y autonomía para regular las situaciones, y promover la motivación y autoaceptación. (Calderón, 2020)

Otro de los aspectos relacionados con la interrelación de los líderes y sus colaboradores es el apoyo social o calidad de las redes sociales que una persona establece en sus entornos laboral y familiar, el “apoyo social emocional” o empatía, cuidado del equipo y confianza proporcionada por la jefatura, el “apoyo social informativo” que es la información proporcionada para resolver problemas y el “apoyo social Instrumental” que se refiere a espacios de participación y promoción del desarrollo personal y profesional. (Ministerio, 2015)

Este soporte proporcionado por el líder o jefe actúa como un moderador frente a las exigencias del trabajo y a los bajos niveles de control, Karasek at al., (2007) en su Modelo “Demanda – Control – Apoyo Social” explica el estrés y su relación con las demandas del trabajo y el grado de control sobre las tareas, plantea que las personas con altas demandas psicológicas provenientes de las exigencias del trabajo perciben un bajo control sobre el volumen, ritmos y metodologías empleadas en el trabajo, generando una percepción de escasa autonomía, que los hace vulnerables al estrés. Johnson (1989) aporta al modelo el criterio de apoyo social como un moderador que regula la presencia de tensión psicológica o estrés proveniente de las variables descritas.

Por otro lado Siegrist (1992, 2006) en el Modelo de Desequilibrio – Esfuerzo – Recompensa, toma en cuenta las características personales, la energía psicológica y/o física empleadas para la ejecución del trabajo y las recompensas recibidas por el esfuerzo, este modelo propone que los trabajadores que realizan esfuerzos significativos para realizar su trabajo y perciben bajas recompensas por ello, tienen un escaso control emocional y mayor riesgo de sufrir enfermedades relacionadas al estrés. (Arenas Ortiz Felipe, 2013)

Robert Katz en 1998, refiere las habilidades gerenciales como las destrezas necesarias para el desempeño administrativo exitoso, las clasifican en:

- Habilidades técnicas, relacionadas al "dominio" y capacidad para aplicar una herramienta, lenguaje, técnicas y procedimiento propias de una profesión u oficio, mientras más alta la jerarquía de una posición su requerimiento es necesario para una gestión satisfactoria.
- Habilidades conceptuales, capacidad para "contemplar" a la organización como un todo, visionar las diferentes áreas o procesos de la empresa como elementos interdependientes que interactúan en un sistema, los cambios y decisiones impactan en el todo, coordinar, interpretar ideas, prácticas y plantear estrategias, con creatividad, son parte de estas habilidades.
- Habilidades interpersonales, tiene relación con las destrezas para trabajar con personas, comprender sus necesidades, intereses, actitudes, conjuntamente con las habilidades comunicacionales. (Arroyo, 2012)

Estas destrezas o aptitudes se manifiestan como comportamientos observables en los individuos o grupos de alto rendimiento, y se conocen como competencias (Moreno, 2000), en el contexto laborales son características subyacentes asociadas a la efectividad y a una performance superior en el desempeño (Spencer y Spencer, 1993), las competencias directivas son de tipo estratégico y están relacionadas a la capacidad de gestión de un directivo y de relacionarse con el entorno externo a la empresa y las competencias de eficacia personal aplicables en la hábitos básicos personales y con el entorno. (Aguilar-Cueva, 2011)

Este estudio tiene como propósito realizar una investigación documental o revisión de alcance, que identifique los métodos, enfoques y resultados empleados para el desarrollo de las habilidades gerenciales y liderazgo en las empresas, y su relación con la salud y bienestar del personal, de preferencia con el riesgo psicosocial.

Método

Los artículos, tesis y libros se buscaron en bases de datos como google scholar, scielo, redalyc y e-libro, esta revisión incluyó artículos en español, publicados desde el año 2005 hasta la fecha, las palabras de búsqueda fueron: desarrollo de habilidades gerenciales, liderazgo, riesgo psicosocial.

Para el análisis de la información se emplean las cinco fases de la Metodología de Arksey y O'Malley:

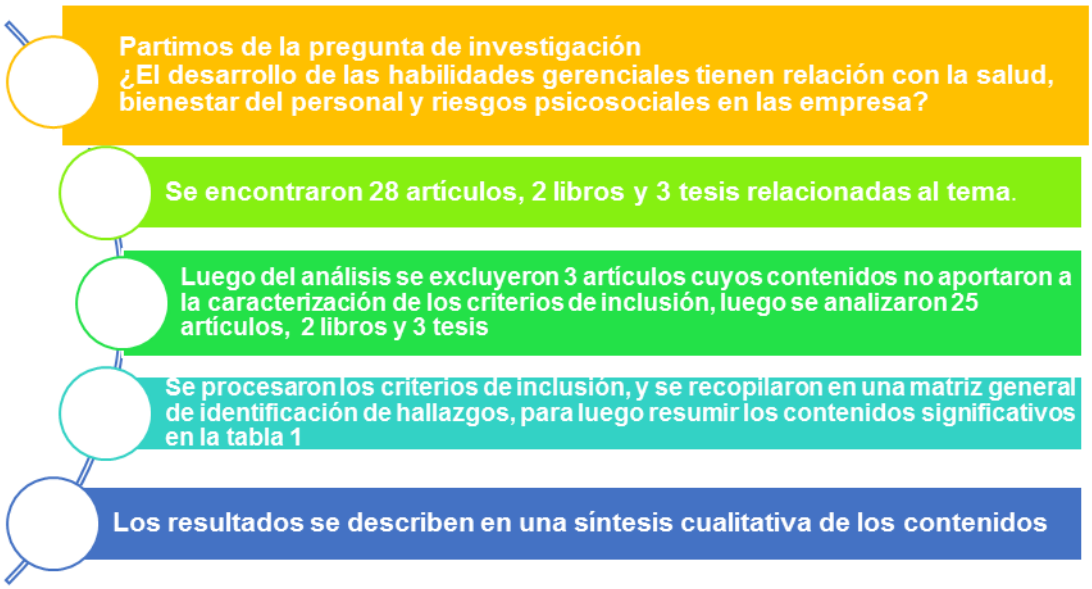
1. Identificar la pregunta de investigación,
2. Identificar los estudios relevantes,
3. Seleccionar los estudios,
4. Graficar los datos y proceso de cada estudio y
5. Recopilar, resumir e informar los resultados.

Las variables que se consideraron para la búsqueda y para el análisis fueron las siguientes:

- Definiciones y clasificación de las habilidades gerenciales y estilos de liderazgo.
- Relación de las habilidades gerenciales, el liderazgo y su relación con la salud, bienestar laboral del personal y los riesgos psicosociales.
- Modelos, enfoques o estrategias aplicados para el desarrollo de las habilidades gerenciales y liderazgo.

Se encontraron 28 artículos, 2 libros y 3 tesis relacionadas a los criterios descritos anteriormente, inicialmente se revisaron las variables o criterios de análisis descritas anteriormente en todo el material, a continuación se identificaron contenidos similares en la descripción de los criterios, muchos de los trabajos se realizaron con muestras poblacionales reducidas que no se excluyeron, las tesis y el libro profundizaron la caracterización de las variables, este proceso se ilustra en la figura 1.

Figura 1
Proceso de la metodología aplicada para la revisión



Resultados

Describir únicamente los hallazgos más relevantes de tu estudio, no es necesario describir todo

Partiendo del análisis de los 28 artículos, 2 libros y 3 tesis, para la revisión de alcance se identificaron 3 criterios para la caracterización del desarrollo de las habilidades gerenciales y su relación con el bienestar y salud del personal en las empresas: Conceptos y clasificación de las habilidades gerenciales y estilos de liderazgo, su relación con la salud, bienestar o riesgos psicosociales del personal y las metodologías, enfoques o estrategias para su desarrollo.

Habilidades gerenciales y liderazgo

Las habilidades gerenciales están presentes en el talento de los directivos y se desarrollan al administrar las estructuras de una empresa pública o privada, son vitales para complementar los conocimientos técnicos y están directamente relacionadas con la gestión y capacidad para la toma de decisiones, es decir que a mayor nivel de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales mejor nivel de predictibilidad y del impacto en una decisión tomada. (Whetten, 2005)

El liderazgo y las relaciones sociales toman relevancia en la gestión humana y adquieren la capacidad de impacto en el bienestar laboral como efecto multiplicador en los procesos y en las personas, cuando como resultado de los niveles altos de estrés en los directivos o en los mandos medios, su calidad de vida se disminuye y se inhibe su capacidad de dirigir, dando origen a la transferencia de tensión a sus colaboradores y a los entornos laborales, generando relaciones inadecuadas que interfieren en la consecución de resultados. (Arenas Ortiz Felipe, 2013)

La habilidades gerenciales son las acciones y decisiones específicas que consiguen un resultado específico, son primordiales para adaptarse a entornos cambiantes con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad (Arrascue I. at, 2021), la gerencia debe considerarse como una actividad social orientada a la dirección de las organizaciones a través del servicio; en las empresas públicas esta orientación está relacionada a la calidad de vida de la comunidad (Drucker P., 1993).

El desarrollo humano es una responsabilidad y compromiso compartido por la dirección y los servidores, la participación del personal en la definición de necesidades de aprendizaje y experiencias de adiestramiento y aprendizaje (Galindez, 2001) le permite el mejoramiento de sus competencias para gestionar las estrategias empresariales, y dar respuesta a las demandas cotidianas con orientación de servicio y minimizar su exposición a riesgos emergentes, descritos por la OIT (2010) como la exigencia de adaptarse a la constante innovación técnica, los cambios sociales y organizativos, entre ellos el incremento en la carga de trabajo por recortes de plantilla, requerimiento de realizar múltiples funciones en un puesto, la precarización del trabajo por migración, trabajos de la economía informal, subcontratación y otros (OIT, 2010) que resultan de los constantes cambios.

El liderazgo como proceso, influye en la conducta de los seguidores hacia una meta mediante la retroalimentación para reconocer o corregir, el líder es alguien genuino con un elevado capital psicológico, que traslada su conocimiento y capacidad de decisión a sus colaboradores, y a través de esta dinámica las personas experimentan el aprendizaje social y la construcción de criterios sobre su trabajo que debe promover la autorrealización y motivación, y como resultado de ello el bienestar laboral. (Calderón, 2020)

Los estilos de gestión poco participativos, que no reconocen la importancia de la retroalimentación y con escasas herramientas para el soporte, generan altos niveles de estrés y depresión en el personal, que percibe la subutilización de habilidades y sobrecarga de trabajo, en contraposición a una comunicación y dirección adecuadas y son significativas con la satisfacción de las personas. (Uribe, Patlan y García, 2015).

Importancia de las Habilidades gerenciales en la gestión pública y privada de las empresas

El gerente en el sector público necesita de habilidades técnicas relacionadas al uso de conocimientos específicos y la habilidad para aplicar técnicas relacionadas al trabajo, humanas (destreza para la interrelación) y conceptuales, con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos planteados con eficacia y eficiencia, necesarias en todos los niveles sin embargo un nivel alto de dirección demanda un mayor nivel de habilidades conceptuales que le permite visualizar a la institución como un todo. Aguirre, M. (2009)

Alles M., (2000) propone un enfoque gerencial basado en el modelo de competencias, que permita alinear a las personas con los objetivos estratégicos organizacionales, fundamenta a la motivación humana como la base para la gestión de competencias, su propuesta se construye desde el modelo de motivación de McClelland, y define al motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural. Un interés que energetiza, orienta y selecciona comportamientos".

La Dirección por Valores Blanchard, K. (1997) es un modelo de liderazgo, a través de tres tipos de valores: los económicos o de control, emocionales o de desarrollo y los éticos, tiene la finalidad de promover las conductas de las personas hacia la autodirección, automotivación, autoliderazgo y autorresponsabilidad por la aspiración de lograr el éxito individual y colectivo, el desarrollo de las competencias basadas en valores como la confianza, compromiso y creatividad es permanente, va más allá de la dirección por objetivos y da respuesta a la exigencias de un contexto competitivo García, S. (2009), adicionalmente la visión estratégica debe incluir la gestión de los cambios en un inmediato, mediano y largo plazo que facilite el cumplimiento de los objetivos.

Chiavenato (2013) describe la gestión gerencial como un proceso para coordinar las actividades laborales a fin de obtener objetivos organizaciones, manteniendo estándares de eficiencia y eficacia. (Perúz, 2018)

(Andair J., 2009) señala como funciones esenciales de un líder: la panificación, ejecución, control, proporcionar el apoyo, informar y evaluar, la capacidad de liderar debe analizarse desde

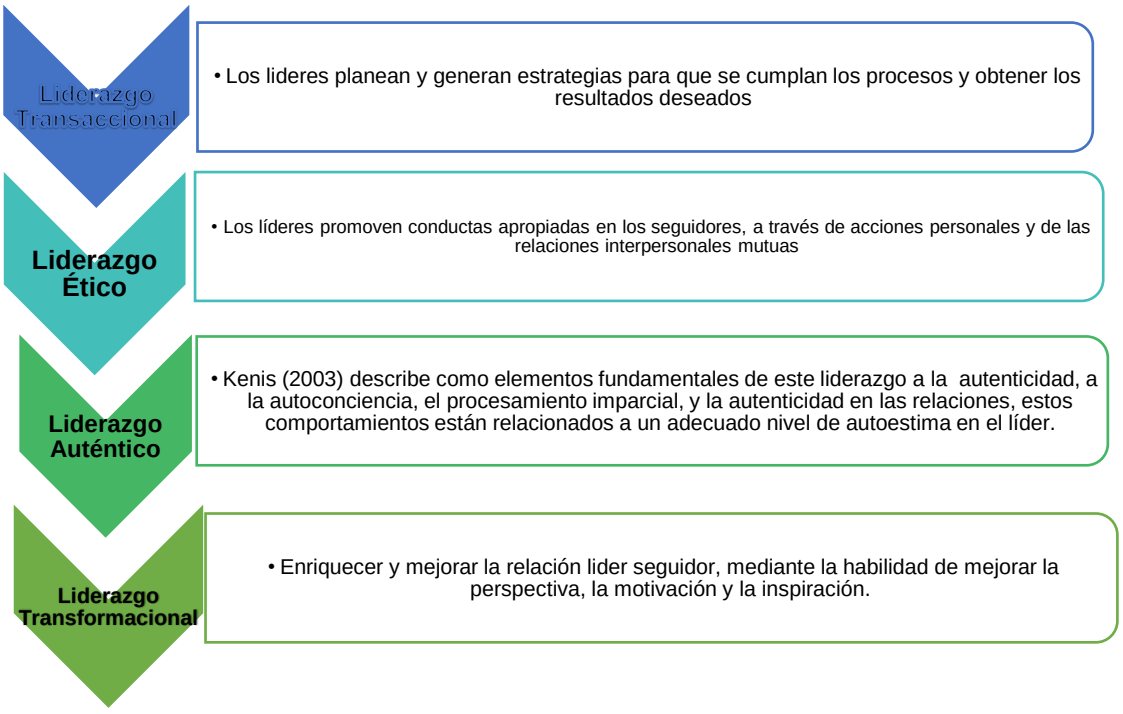
dos perspectivas, la situación que enfocada la atención del líder y su conducta, por tanto los escenarios son cambiantes para los estilos de liderazgo, las competencias directivas o habilidades gerenciales, deben estar especificadas en cada empresa, deben evaluarse para ser desarrolladas, este proceso se compone de elementos externos e internos a la empresa que se relacionan y requieren de un entorno adecuado. (Aguilar-Cueva, 2011)

Modelos de liderazgo

Los modelos, teorías y enfoques de liderazgo investigan el comportamiento de los líderes en las organizaciones, el primero propuesto fue el “enfoque de los rasgos” señalaba que las cualidades personales determinaban al líder y su capacidad técnica y administrativa para dirigir y estaban presentes en ciertas personas Fayol (1986), el segundo “enfoque de los comportamientos” daba relevancia al “que hace y cómo lo hace” el líder para influenciar en sus seguidores (Palomino 2009) con un “estilo autocrático-directivo”, “democrático-participativo”, o estilo “Laissez Faire” de directrices laxas, el tercero “enfoque contingencial” propone que el líder debe tener habilidad para identificar el estilo de liderazgo a aplicar, de acuerdo a las circunstancias del contexto (Palomino 2009) y finalmente el “enfoque emergente” orientado al liderazgo transformacional y transaccional, que se genera cuando los líderes y seguidores realzan sus motivaciones y valores a los niveles más altos Burns (1978) “el resultado de la transformación del liderazgo es un estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y líderes en agentes morales”, motivan a sus seguidores a trabajar por logros organizacionales e individuales Jones y George (2010) (García-Solarte, 2015)

El concepto y los Modelos de Liderazgo han evolucionado a partir de la perspectiva de gestión administrativa, sin embargo en las últimas décadas se enfatiza el rol del líder desde la ética y la moral, la autoconcienca y la orientación al servicio y bienestar de las personas, el Liderazgo Transformacional pone en marcha esta tendencia a través del work engagement o empoderamiento (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011), Calderón Mafud ilustra esta evolución en el siguiente gráfico que muestra la evidencia empírica de los efectos de cada modelo en las personas.

Figura No.2
Modelos de Liderazgo



Fuente: Calderón José (2020)

El Liderazgo Transformacional (Argos e Izquierda, 2018) hace referencia a las competencias gerenciales como la visión de cambio, comunicación asertiva, persuasión, innovación, y gestión de los problemas (Perúz, 2018), a las que se suman las competencias éticas, mediante las que el líder aplica valores y virtudes, que le dan un valor agregado, se incrementan los factores de rentabilidad (Fernández, 2011) este estilo de liderazgo, es parte del proceso de responsabilidad social de las empresas, que se refiere al grado de eficiencia de una organización y compromiso que involucran recursos de forma sistemática, que promuevan el derecho de las personas, el crecimiento de la sociedad y cuidado del ambiente.

Modelos, enfoque y estrategias aplicadas, para el desarrollo de las habilidades gerenciales y el liderazgo

La inteligencia emocional, se considera entre las habilidades humanas de un gerente, que se expresan a través de una “competencia emocional”, habilitan al directiva a la gestión adecuada de sus emociones en su sitio de trabajo, empleándolas como un recurso que transmite el entusiasmo e invita a las personas a seguir una visión (Goleman D. 2005), es un factor multiplicador de la fuerza de trabajo y de la productividad, al fomentar un clima emocional adecuado. (Montano, 2010)

Estas habilidades gerenciales evolucionan, y se desarrollan a través del ciclo del aprendizaje permanente, forman parte del capital estratégico y la gestión del conocimiento de la empresa, que le habilita para tomar decisiones adecuadas y cumplir con los objetivos estratégicos. (Lizama, 2021)

El conocimiento es la “capacidad de resolver problemas con una efectividad determinada” (Arango et. Al., 2007) parte de la solución supone modificar la experiencia desagradable por una agradable, la

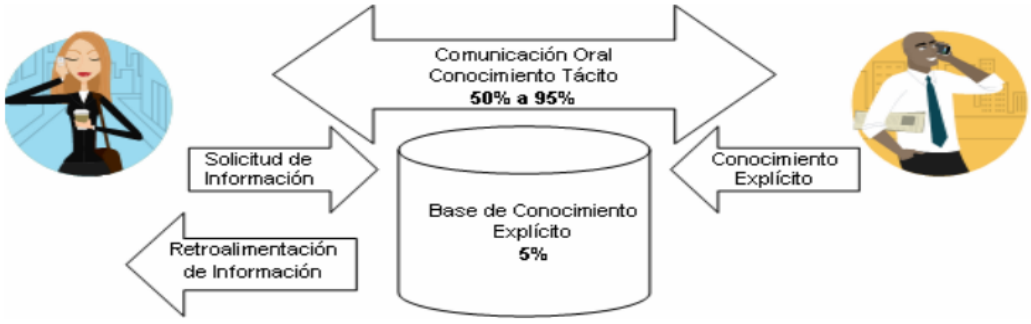
práctica continua de gestionar problemas modifica el conocimiento y el comportamiento de las personas, que promueve el desarrollo de metodologías efectivas y mejores soluciones a las situaciones problemáticas que vienen como producto de los cambios o modificaciones dando origen al aprendizaje.

Entre las características del conocimiento (Muñoz-Seca y Riverola, 1997) mencionan:

- La temporalidad debido a que se almacena mentalmente, si una persona es cambiada de su puesto o abandona la empresa se pierde la información que se generó a través de su experiencia.
- Se desarrolla por aprendizaje y esta mejora dependerá de las capacidades y experiencias de la persona sujeto de aprendizaje,
- Es transferible a través de las capacidades, es habitual replicar la capacidad de resolver problemas.

El conocimiento organizacional, está integrado por un contenido explícito de la información, que es medible y hace referencia a las técnicas y procesos almacenados como herramientas de información en la organización y constituyen un 5% del conocimiento institucional, se comunican a través de documentos, procedimientos, bases de datos, el aprendizaje depende de la transferencia de información. El conocimiento tácito corresponde al 95% de información presente en la empresa, se conforma por un aporte individual o "know how", a través de los modelos mentales o capacidades adquiridas por la práctica, valores, emociones personales que difícilmente se comunican o expresan (Nonaka y Takeuchi, 1995) comunicar y replicar el conocimiento tácito es un desafío para la gestión del conocimiento (Cortez y Pérez, 2008) citado en (Gómez, 2010)

Figura No.3
Conocimiento Tácito no capturado (Awad y Ghaziri, 2003)



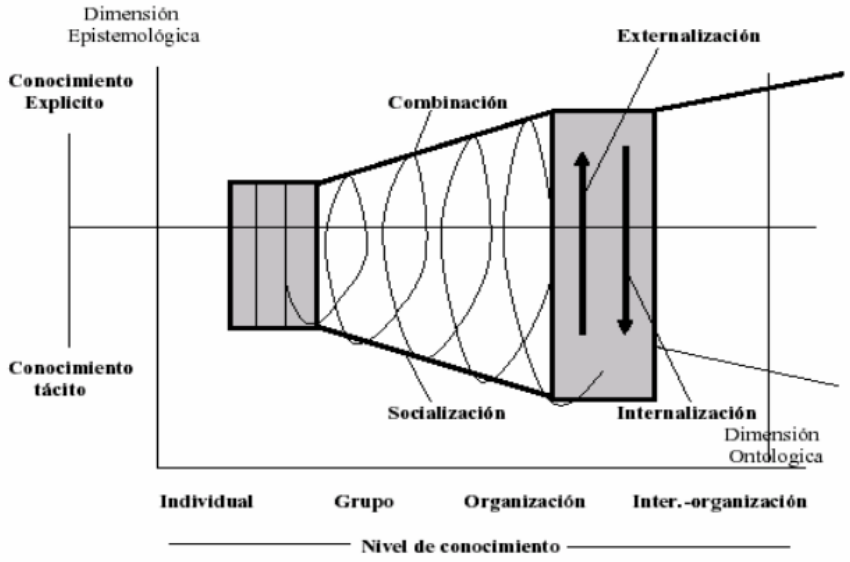
Fuente: Gómez María Clara (2010)

En el contexto organizacional el conocimiento es un activo estratégico, una fusión de las experiencias y valores personales con la información contextual y la visión, son el punto de

partida que evoluciona con la experiencia e información. (Arango et. al., 2007) citado en (Gómez, 2010)

(Nonaka y Takeuchi, 1995) describen al ciclo de aprendizaje en una empresa como una "Espiral del conocimiento organizacional", que refleja la habilidad de la empresa para solucionar los problemas con propuestas creativas e innovadoras, este ciclo tiene como plataforma las habilidades y el conocimiento individual (explícito y tácito) que transciende a un conocimiento social, es acumulable y se expresa en reglas, procedimientos, rutinas y normas compartidas, el conocimiento individua que se transfiere como conocimiento social es la dimensión ontológica.

Figura No. 4
Espiral del conocimiento organizacional



Nonaka y Takeuchi (1995)

Entre las estrategias del conocimiento, que promueven el ciclo del aprendizaje organizacional, están las metodologías centradas en las personas, que mediante la disposición de espacios de interacción para el intercambio de ideas y de conocimiento no formal, grupos de trabajo interdisciplinarios, reuniones de innovación y práctica en comunidades (Lave y Wagner, 1991)

Este ciclo del aprendizaje, el desarrollo de destrezas, actitudes, comportamientos y competencias del personal, les capacita para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el éxito corporativo. (Aguilar-Cueva, 2011)

La gestión del conocimiento en el contexto empresarial, debe preveer la identificación de las "competencias distintivas" particulares a cada empresa y necesarias para llevar a cabo su misión (Cardona, s/f) el desarrollo de estas destrezas se hará a través de un sistema de

evaluación de los aspectos a desarrollar en sus directivos y en base a elementos externos e internos que interactúan en un contexto adecuado, conocidos también como estrategia empresarial.

A partir de este criterio (Aguilar-Cueva, 2011) propone la implementación de un modelo de liderazgo en una institución educativa, que parte de la identificación de las "competencias de liderazgo" existentes en los directivos, mediante el "Modelo de las ocho grandes competencias" propuesto por Bartram, Robertson y Callinan (2002), para su desarrollo se propone un programa de tres fases: fase formativa, fase de retroalimentación de la práctica y fase de entrenamiento individual con técnicas de reforzamiento.

El "empowerment o empoderamiento" es otras de las estrategias empresariales para generar conocimiento, el liderazgo participativo a través de la delegación capacita a las personas y a los equipos de alto rendimiento, a participar en la estrategia empresarial, en la consecución de metas, en la toma de decisiones, su "capacidad de aprendizaje" es clave para el desarrollo de talentos creativos e innovadores y adquirir un mayor nivel de autonomía (Aguilar-Cueva, 2011), adicionalmente Sánchez (2002) define al "empoderamiento" como una forma de conocimiento mediante el cual las personas controlan aspectos como la salud, mediante la "autodeterminación y la autogestión social" como un medio positivo y preventivo en la salud individual y colectiva. (Pando , Aranda, & Vásquez , 2016)

Riesgos psicosociales laborales

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a los factores de riesgo psicosocial como las "características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés", que se origina por un desequilibrio entre las exigencias del entorno versus los recursos y capacidades subjetivas, percibidas por la persona para hacer, el estrés no es un trastorno de la salud es el primer signo de una respuesta a un factor de riesgo..

En el siguiente cuadro se resume los artículos, libros y tesis, cuyos aportes fueron significativos para la revisión:

Tabla No. 1
Principales hallazgos del material de investigación seleccionado

N.	Autor	Título	País	Base de datos	Metodología	Muestra	Objetivo	Hallazgos encontrados
1	Montaño GY, et al. (2010)	Habilidades gerenciales aplicables a las instituciones públicas	Colombia	No definida	Revisión documental	21 autores	Presentar un perfil gerencial para el sector público	Recomienda la definición de un perfil gerencial que prevea una formación holística de habilidades analíticas y reflexivas (en contenidos políticos, económicos , culturales) habilidades conceptuales le habilita a cumplir los objetivos estratégicos, integrando una visión con función social a través de la comunicación asertiva y la orientación al servicio, para lo que son necesarias las habilidades humanas traducidas a la inteligencia emocional. El desarrollo de estas habilidades le permiten gestionar

N.	Autor	Título	País	Base de datos	Metodología	Muestra	Objetivo	Hallazgos encontrados
								la política transicional y falta de continuidad por cambio en las directrices gerenciales, el débil sistema de información, comunicación y control entre los actores internos y externos a la institución.
2	Pertuz F. (2020)	Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales desde el enfoque de la RSC	Venezuela	Redalyc	Documental exploratorio	Establecer criterios del liderazgo transformacional y Responsabilidad Social		A partir del estudio se concluye que el liderazgo transformacional basado en los valores del Modelo de Responsabilidad Social y la confianza, promueven la transformación de la empresa desde dentro hacia fuera, el área que gestiona este modelo debe estar en el núcleo del gobierno corporativo, promoviendo la mejora de la calidad, mejorando los conocimientos, generando innovación, y este compromiso con el bienestar debe aportar a la sociedad, a la comunidad y al medio ambiente.
3	Lizama V.(2021)	Proyecto de intervención del riesgo psicosocial en el dominio de liderazgo en una empresa consultora de Bogotá	Colombia	Corporación Universitaria	Metodología cualtitativa y descriptiva	60 colaboradores de la empresa consultora	Proponer un intervención del riesgo psicosocial en el dominio liderazgo en una empresa consultora de Bogotá	Se propuso una propuesta enfocada a mejorar las habilidades de liderazgo de las diferentes áreas, debido a que los directivos centran su gestión a la consecución de resultados descuidando al factor humano, el propósito es formar líderes carismáticos con buenas relaciones interpersonales con sus equipos.
4	Calderón J. (2020)	Libro Liderazgo Saludable	México	Editorial PIENSO en Latinoamérica	Investigación	no señalada.	Buscar el potencial humano en las organizaciones	Adoptar un estilo del liderazgo desde la autenticidad, la autoaceptación, la autoconciencia de las fortalezas y las carencias, para alcanzar el crecimiento propio y del equipo, promover el pensamiento positivo, la creatividad, la responsabilidad de las acciones propias y de su impacto, la autorregulación y el autocuidado saludable.
9	Arroyo R. (2012)	Libro Habilidades Gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud	Colombia	Ecoe Ediciones	Investigación	no señalada.	Establecer una metodología para el desarrollo de habilidades gerenciales y competencias directivas.	Los programas de desarrollo gerencial enfatizan las técnicas de análisis y control y la planeación y uso de recursos, es necesario tomar en cuenta la manipulación de ideas, filosofía de servicio y el impacto de las habilidades, destrezas, comportamientos y emociones de las personas en la estrategia de la empresa.

Discusión

Actualmente las organizaciones deben adaptarse a cambios frecuentes, rápidos e intensos (Arango et. al., 2007) esta dinámica es permanente en un sistema globalizado y necesario para

sobrevivir, las habilidades gerenciales y el liderazgo son parte del capital humano, la gestión del conocimiento es parte de la estrategia empresarial que le da una ventaja competitiva y sostenible (Gómez, 2010) y la Organización Internacional del Trabajo OIT (1984) en su informe sobre “Indicadores de bienestar positivo y Salud Mental Positiva” frente a los factores de riesgo psicosocial, señala la necesidad de desarrollar permanentemente la “ingeniosidad, creatividad, aptitud para resolver problemas, adaptabilidad, fuerza del ego, sociabilidad, autoestima, resiliencia, locus de control” son mecanismos protectores frente a los estresores laborales (Pando , Aranda, & Vásquez , 2016)

La Organización Mundial de la Salud OMS (2010) refiere la importancia de desarrollar habilidades gerenciales a nivel profesional con énfasis en el autoconocimiento, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la resolución de problemas, gestión de los pensamientos y las emociones, esta buena práctica debe fomentarse en los entornos laborales como una mejora continua de la salud ocupacional y el bienestar dentro del ambiente psicosocial y la cultura organizacional. (Lizama, 2021)

Lo anterior toma importancia al señalar que, la enfermedad relacionada con el trabajo, está influenciada por componentes personales, la predisposición constitucional y el factor profesional individual que interfiere en la adaptación a las exigencias laborales, incrementan la fatiga y a la posibilidad de padecer trastornos mentales y adictivos Escuela Nacional de de Medicina del Trabajo de España ENMT – ISC III (2015). (Jaramillo, 2015), el estrés es el desbalance entre las exigencias del trabajo y los recursos percibidos por la persona para satisfacer dichas exigencias, de igual forma la falta de apoyo de colegas y superiores señala la Agencia Europea realiza el estudio ESENER (2013). El 50% del absentismo en las empresas se debe a síntomas de estrés, depresión y ansiedad, y en Europa uno de cada cuatro trabajadores sufre estrés. (Otero, 2014) y según la NIOSH (2007) cerca de un tercio de los trabajadores reportar altos niveles de estrés, y la discapacidad ocasionada por ello es más prolongada que por lesiones de tipo físico. (Raffo Lecca, 2013)

(Blanco, 2011) determinó que la relación entre el estrés y las actividades que demandan energía emocional como el trabajo con personas, es altamente significativa en un 74%, debido a la “disonancia emocional” o la expresión de emociones contrarias a las que se experimentan, origina estrés, ansiedad, depresión, y síntomas cardiovasculares (Jaramillo, 2015), el estrés laboral crónico es la causa o fuente de riesgo de enfermedades cardio y cerebro vasculares, trastornos mentales y accidentes de trabajo y contribuye en un 10 al 15% de la varianza, sobre la sintomatología de trastornos depresivos ansiosos. (Escuela Nacional de Medicina del Trabajo, 2015).

El “Modelo Dinámico de los factores de riesgo psicosocial” Villalobos (2007) propone la interdependencia de los componentes del entorno laboral, extralaboral e individual, que bajo determinadas condiciones de intensidad, tiempo y frecuencia de exposición se constituyen fuentes para la sintomatología del estrés. (Villalobos, 2012) la percepción de ser recompensados por el trabajo realizado, disminuye esta disonancia emocional, y a mayor expresión de emociones positivas, mayor es la autoestima personal, estas variables de la

personalidad y de los estilos de afrontamiento individuales, son moderadores del estrés, la ansiedad y otros.

El Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo (Resolución CD 513) del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social reconoce al estrés dentro de las enfermedades profesionales, en el rango de las enfermedades mentales y del comportamiento y señala como una acción preventiva dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, a la información, formación, capacitación y adiestramiento del personal para el desarrollo seguro de su trabajo, en tal virtud la gestión del conocimiento en la empresa dentro y el desarrollo de las habilidades gerenciales y liderazgo constituyen una medida de control.

El desarrollo de las destrezas, actitudes, comportamientos y competencias del personal, les capacita para realizar sus funciones en un entorno saludable respondiendo a los objetivos del trabajo. (Arroyo, 2012)

En esta revisión documental, se concluye que las habilidades gerenciales deben desarrollarse en el marco de un “Modelo sistémico de liderazgo como eje integrador del liderazgo transformacional” (Aldana, 2019) el líder gestiona la estrategia organizacional, involucra a su talento humano y promueve la participación en la consecución de los objetivos estratégicos, gestiona el conocimiento y capital humano, los indicadores de gestión se transversalizan con la gestión del talento humano, Kaplan y Norton plantean a los “objetivos de aprendizaje y crecimiento” como una forma de apoyar la estrategia empresarial y generan activo intangible (Kaplan, 2001).

Las habilidades humanas promueven la filosofía de servicio y el desarrollo de “competencias distintivas” propias en cada empresa, el liderazgo transformacional es lo más cercano a lo saludable. (Aguilar-Cueva, 2011), gerenciar y dirigir por valores es autodirigirse, automotivarse, autoliderarse y autorresponsabilizarse, promueve el convencimiento y el compromiso, el gerente que desarrolla y fortalece las habilidades y competencias basadas en valores, dirige al éxito y al bienestar del personal. (Galindez, 2001) con satisfacción laboral, se desarrollan paralelamente con las destrezas operativas, técnicas y habilidades interpersonales, por tanto no se centralizan de forma jerárquica, ni con un liderazgo autoritario. (Kodikal y Surest, 2015)

Calderón (2020) describe como “socialización organizacional” a la transferencia del conocimiento y de la experiencia de los líderes a sus equipos, con la finalidad de vincular la estrategia empresarial y la participación del personal “todo pasa en buena medida por las decisiones y conductas de los líderes organizacionales”, este esfuerzo cotidiano de dar respuesta a las exigencias del trabajo y resolver los problemas, establecen un ciclo de aprendizaje consciente, mediante el que los líderes promueven “workengagement” o trabajo comprometido, identidad con el trabajo, “El líder puede activar las palancas que desencadenan la auto- motivación, […] el compromiso al proporcionar recursos y apoyo” Berg (2015). (Pando Moreno, 2012)

Las “organizaciones saludables” priorizan el “bienestar organizacional wellness” de sus empleados, establecen políticas de gestión por resultados y con enfoque de servicio a los requerimientos de sus grupos de interés, mantienen indicadores altos de productividad, niveles de satisfacción y motivación de su personal con niveles controlados de estrés, de violencia laboral, de ausentismo por enfermedad, es otra de las estrategias de los entornos organizacionales saludables. (Ronquillo, 2019)

El “Modelo de Salud Mental Positiva Ocupacional” propuesto por Vásquez et al., (2017) citado en (Vásquez-Colunga, 2019) como alternativa a los modelos clásicos de salud mental, propone a los indicadores del “bienestar psicológico” como “moduladores frente a los estresores del trabajo”, el desarrollo de “aspectos positivos” como eugenesia laboral o la disposición adecuada de las condiciones del trabajo (Pando et al., 2006) el desarrollo del “locus de control interno” o capacidad individual de control de los hechos o exigencias laborales, el workengagement o compromiso con el trabajo, las redes de apoyo social, como una experiencia en el entorno organizacional que generan “calidad de vida laboral” satisfacción y autorrealización, Martínez (2012) describe esta condición como una “trípode de consecuencias personales de motivación, participación y responsabilidad”. (Pando Moreno, 2012)

“El éxito de una organización está en el éxito de su gente” (Arroyo, 2012) el talento dirigido a la calidad de los productos y servicios para fomentar una cultura innovadora y saludable de forma permanente y participativa, a través del logro colectivo y participativo, que trasciende a la estrategia, los valores y principios corporativos que generan un capital humano, gestión del conocimiento en una empresa saludable. (Planes, 2004).

Referencias bibliográficas

Aguilar-Cueva, L. (2011). Diseno de un programa de liderazgo para directivos de la PUCE Matriz Quito. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Quito.

Aldana, J. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda*.

Arenas Ortiz Felipe, V. A. (2013). Factores de riesgo psicosocial en una industria alimenticia de Cali. *Pensamiento Psicológico*.

Arrascue I. at, e. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal del Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales desarrollo destrezas, competencias y actitud .* Colombia: Ecoe Ediciones.

Blanco, G. (2011). Estrès laboral, trabajo emocional y salud en profesionales del área de rehabilitación. *Revista cubana de seguridad y salud*, s/p. Obtenido de Revista Cubada de Seguridad y Salud: http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol12_2_11/rst05211.htm

Blanco, G. (2011). Estrés laboral, trabajo emocional y salud en profesionales del área de rehabilitación . Cuba : Revista Cubana de Seguridad y Salud .

Calderón, J. L. (2020). *Liderazgo Saludables.* Guadalajara, Mèxico: Pienso Latinoamerica.

Escuela Nacional de Medicina del Trabajo. (2015). Ministerio de Ciencia e Innovaciòn de España. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 4. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_serial&pid=0465-546X

Galindez, C. (2001). Política pública y desarrollo de los recursos humanos. *Servicio profesional de carrera*, 21 - 43.

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde la teorías organizacionales. *En Entramado vol.11*, 60 - 79.

Gómez, M. (2010). Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial . Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Jaramillo, T. (2015). Demandas del Trabajo y síntomas de estrés en el Dpto. Cartera y Cobranzas de una empresa pública de Quito. Quito, Ecuador: Universidad Internacional SEK.

Kaplan, N. (2001). *Mapas estratégicos.* Barcelona - Espana: Harvard Business School Press.

Lara, J. (2013). Mobbing y estrés en docentes universitarios de Quito en el 2013. *Mobbing y estrés en docentes universitarios de Quito en el 2013*. Quito: Universidad de Guadalajara (México).

Lizama, V. (2021). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo Canete. *Digital Publisher*, 74 - 94.

Ministerio de la Protección Social . (2010). Batería de evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá.

Ministerio de Trabajo de Colombia. (1997). *Actualisalud.* Obtenido de Protocolo General Prevención Factores de Riesgo Psicosocial: https://actualisalud.com/wp-content/uploads/2019/07/Protocolo-General-Prevenci%C3%B3n-Factores-de-Riesgo-Psicosocial.pdf

Ministerio, T. d. (2015). Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales. Bogotá, Colombia.

Montano, Y. A. (2010). *Habilidades Gerenciales aplicadas a las instituciones públicas.* Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10798/uMontanoGranadosYasidAlberto2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OIT. (2010). Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación.

Otero, C. &. (2014). *Plan de retorno al trabajo tras baja laboral por motivos de salud mental.* Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2014000200011&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0465-546X

Pando , M., Aranda, C., & Vásquez , J. (2016). *Salud Mental Positiva.* México: PIENSO en Latinoamerica A. C.

Pando Moreno, M. (2012). *Eugenesia Laboral.* Cali, Colombia: Universidad Libre Seccional Cali.

Perúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales desde la perspectiva de la RSE. *Telos vol. 20*.

Raffo Lecca, a. e. (2013). Riesgos Psicosociales. *Revista de investigación de Industrial Lacca* , 70 -79.

Revista de Sistema y Gestión Educativa. (2017). Modelo de Retroalimentación para el Apredizaje del Capital Humano. *Revista de Sistema y Gestión Educativa*, 1-13.

Ronquillo, J. L. (2019). El bienestar organizacional,una megatendencia global. *Pienso en Latinoamérica Año 2 Volúmen 4*, 30 - 38.

Shambaugh, R. (2017). *Inteligencia Emocional LIDERAZGO.* Masachusets: Hardvard Business Review Press .

Vásquez-Colunga, J. (2019). Análisis factorial de la escala SMPO-40 diseñada para medir la salud mental positiva ocupacional en los trabajadores mexicanos . *PIENSO en Latinoamérica*, 39 - 45.

Villalobos, G. (2012). Desing of Psychosocial Factors Questionnaires: A Systematic Measurement Approach. *Willeys Periodicals Inc.*

Whetten, D. (2005). Desarrollo de habilidades directivas en una Unidad Educativa.