



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**“LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL ANTE LOS RIESGOS
PSICOSOCIALES EN EL PERSONAL DE LAS
FARMACIAS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

LIC. ITZEL GUADALUPE GUTIÉRREZ HERRERA
No. CVU CONACYT 1189850

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. GABRIELA TORIZ LÓPEZ
No. CVU CONACYT 890727

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2024

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA.....	3
Problema de Investigación.....	3
Preguntas de Investigación.....	5
Hipótesis de la Investigación.....	6
Objetivos de la Investigación	6
General.....	6
Particulares.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
Alcances y Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL	11
1.1 Introducción.....	11
1.2. Puebla.....	11
1.2.1 Ubicación y colindancia	14
1.2.2 Población	15
1.3 Pymes	19
1.3.1 Importancia y participación	19
1.3.2 Características.....	20
1.3.3 Clasificación.....	21
1.4 Industria Farmacéutica.....	22
1.4.1 Resumen de la evolución farmacéutica	23
1.4.2 Farmacias de Puebla.....	23
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	25
2.1 Introducción	25
2.2 Teoría de la Administración	25
2.2.1 Antecedentes de la Teoría Humanista.....	26
2.2.2 Teoría Humanista y la Cultura Organizacional	27
2.2.3 Teoría Humanista y el Liderazgo Transformacional	28
2.2.4 Teoría Humanista y el Riesgo Psicosocial.....	29
2.3 Cultura Organizacional.....	31
2.4 Liderazgo	38

2.4.1 Evolución de las Teorías del Liderazgo	45
2.4.2 Liderazgo Transformacional	47
2.4.2.1 Importancia del Liderazgo Transformacional	49
2.4.2.2 Características del Liderazgo Transformacional	49
2.4.2.3 Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional en las organizaciones	50
2.4.2.4 Tres tipos de estimulación del Liderazgo Transformacional	51
2.4.2.5 Factores del Liderazgo Transformacional	52
2.5 Riesgo Psicosocial	54
2.5.1 Antecedentes	54
2.5.2 Características	55
2.5.3 Consecuencias	56
2.5.4 Norma 035	58
2.5.5 Clasificación de los Riesgos Psicosociales según Norma 035	58
2.5.6 Factores de los Riesgos Psicosociales	59
2.5.7 Niveles de afectación de los Riesgos Psicosociales	60
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	62
3.1 Introducción	62
3.2 Metodología mixta (Cuantitativo)	64
3.2.1 Instrumento de medición	65
3.2.2 Muestreo estadístico	71
3.2.3 Población objeto de estudio	71
3.2.4 Muestra	72
3.3 Metodología mixta (Cualitativo)	73
3.3.1 Instrumento de medición	73
3.3.2 Muestreo cualitativo	75
3.3.3 Población cualitativa	75
3.3.4 Muestra cualitativa	75
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS	76
4.1 Introducción	76
4.1.1 Fiabilidad	76
4.1.2 Análisis de frecuencias	77

4.1.3 Análisis inferencial	78
4.2 Introducción cualitativa.....	83
4.2.1 Análisis descriptivo	84
4.2.2 Perfil del sujeto de estudio.....	88
4.2.3 Reflexión general de entrevistas a profundidad	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
Conclusiones	94
Recomendaciones	98
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS.....	118
Anexo 1: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ]). Versión corta para seguidores	118
Anexo 2: Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)	120
Anexo 3: Instrumento Para Medir El Liderazgo Transformacional (ILTF)	121
Anexo 4: Guía de Referencia II de Nom 035	122
Anexo 5: COPSOQ- Copenhagen Psychosocial Questionnaire III (CORTA) ..	125
Anexo 6: FPSICO 4.1. Método de evaluación de factores psicosociales.....	127
Anexo 7: Instrumento de medición Cuantitativo de la investigación	132
Anexo 8: Instrumento de medición Cualitativo de la investigación.....	135

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Clasificación de las Pymes
Tabla 2.1 Base teórica del proyecto de investigación
Tabla 2.2 Definición de liderazgo según autores
Tabla 2.3 Tipos de liderazgo según autores
Tabla 2.4 Ejemplo de líderes según la clasificación
Tabla 2.5 Evolución de las Teorías del Liderazgo
Tabla 2.6 Aportaciones de Liderazgo Transformacional según autores
Tabla 2.7 Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional
Tabla 2.8 Niveles de los Riesgos Psicosociales
Tabla 3.1 Metodología mixta
Tabla 3.2.1 Modelos de medición de variables
Tabla 3.2.2 Operacionalización de las variables Liderazgo Transformacional y Riesgos Psicosociales
Tabla 3.2.3 Resumen de constructo de cuestionario (cuantitativo)
Tabla 3.3.1 Constructo de entrevista (cualitativo)
Tabla 4.1.1 Resumen de procedimiento de datos
Tabla 4.1.2 Estadísticas de fiabilidad
Tabla 4.1.3 Correlación simple Riesgos Psicosociales y Liderazgo Transformacional

Tabla 4.1.4 Correlación simple Riesgos Psicosociales y dimensiones de Liderazgo Transformacional

Tabla 4.1.5 Correlación simple Liderazgo Transformacional y dimensiones de Riesgos Psicosociales

Tabla 4.2.1 Perfil del personal

Índice de Figuras

Figura 1.1 Evolución de antecedentes del Edo. de Puebla

Figura 1.2 Estado de Puebla

Figura 1.3 División municipal del Edo. De Puebla

Figura 1.4 Empresas en México

Figura 1.5 Pymes familiares en México

Figura 1.6 Resumen de la evolución farmacéutica

Figura 2.1 Elementos que conforman la cultura organizacional

Figura 2.2 Precusores de las Teorías del Liderazgo

Figura 2.3 Características del Liderazgo Transformacional

Figura 2.4 Tres tipos de estimulación del Liderazgo Transformacional

Figura 2.5 Antecedentes de los Riesgos Psicosociales (RP)

Figura 2.6 Clasificación de los Riesgos Psicosociales según Norma 035

Figura 3.2.1 Modelo de relación del Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales

Figura 4.1.1 Análisis de frecuencias de Riesgos Psicosociales

Figura 4.1.2 Análisis de frecuencias de Liderazgo Transformacional

Figura 4.2.1 Género

Figura 4.2.2 Edad (años)

Figura 4.2.3 Estado civil

Figura 4.2.4 Nivel de estudios

Figura 4.2.5 Antigüedad en la empresa

Figura 4.2.6 Ocupación/ puesto

Figura 4.2.7 Tipo de contratación

Figura 4.2.8 Tipo de jornada laboral

Figura 4.2.9 Rotación de turnos

Figura 4.2.10 Nube de palabras de investigación cualitativa

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha estado presente desde hace muchos años y ha evolucionado a una magnitud en la que hasta ahora no hay un concepto específico de este tema, ya que ha dependido de las diferentes percepciones que se le han dado, por lo que para Pérez son las habilidades de aquella persona que influye en el comportamiento de un grupo de individuos, en donde los motiva a realizar de manera eficiente las funciones, ayudando así al logro de metas y objetivos tanto individuales como grupales (Pérez, 2021).

El liderazgo ha tenido un efecto importante en las organizaciones, en especial en las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) en cuanto a la eficacia, la productividad, el desempeño y desarrollo de los trabajadores, mismo que se ha logrado con estrategias y sobre todo con una relación tanto interna como externa basada en la comunicación, todo esto porque los líderes han ejercido su presencia conjuntamente en la etapa de la dirección dentro del proceso administrativo y han reflejado un progreso en el ambiente laboral y en el bienestar de los colaboradores.

Desafortunadamente, en la actualidad a raíz de la pandemia se han presentado grandes problemas en las Pymes, principalmente en el tema del liderazgo porque ha tenido un declive que ha traído como consecuencia en los trabajadores el estrés laboral y la baja productividad, entre otros, conocidos también como Riesgos Psicosociales (RP), mismos que fueron emitidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en la Norma Oficial Mexicana (NOM) 035 “Factores de Riesgo Psicosocial en el trabajo- identificación, análisis y prevención”, lo cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 23 de octubre de 2018, organizada de tal manera que ha obligado a las empresas a partir del 23 de octubre de 2020 a identificar y analizar los RP, ya que con el progreso y los cambios producidos en la economía mundial, se ha hecho que las organizaciones se sumen a los nuevos mecanismos de materia laboral, involucrándolas en el tema de los RP.

Aunado a lo anterior la Red de Profesionales y Soluciones de Bienestar en Latinoamérica (WellLatam, 2021) reunió en octubre del 2021 a líderes de capital

humano y bienestar organizacional para su estudio *¿Qué tan saludablemente trabajamos en México?* en donde menciona que el 78% de los líderes de las organizaciones ya identificaron los RP en sus centros de trabajo, es decir, que le apostaron a la prevención de estos riesgos, viéndolo como una inversión y una buena dirección que favoreció a la lealtad de los trabajadores y al compromiso de los líderes para lograr un cambio o transformación en el equipo de trabajo.

Referente a lo anterior, Bass y Avolio (1999) hacen mención en su revista *“Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional”* que el reciente tipo de Liderazgo Transformacional (LTF) ha sido considerado la nueva redefinición de la actual relación entre el líder y el personal a cargo, mismo que hasta la fecha ha hecho crecer a las organizaciones en los movimientos de estilo directivo a colaborativo, de participación y motivación de los colaboradores, es decir, que de esta forma se desarrolla el potencial del capital humano. Por esta razón se aprovechó la obligatoriedad que tienen las empresas de identificar los RP para disminuirlos con el LTF, ya que como este liderazgo se relaciona con el bienestar público al involucrarse en una dimensión de humanidad, se determinó investigar, si al ejercer un LTF se origina un efecto positivo que disminuya los RP o de lo contrario si hay un efecto negativo que haga a este liderazgo aumentar los RP en el personal de ventas de las farmacias del municipio de Puebla y así con esto el responsable tome las acciones preventivas y correctivas de acuerdo a los resultados en función de beneficiar al sujeto de estudio.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Problema de Investigación

En la observación de uno de los problemas de las farmacias del municipio de Puebla en cuanto al Liderazgo Transformacional (LTF) y los Riesgos Psicosociales (RP), se partió de que las Pymes actualmente están desempeñando un papel importante en la sociedad, ya que han formado parte fundamental de la economía de México a nivel regional y local, originando el 72% de empleos, cuando realmente el porcentaje de desempleo es de 3.4%, tal y como lo ha mencionado el Senador Zepeda, J. (Senado de la República, 2020); sin embargo, en el estado de Puebla el 75.7% de las Pymes han generado el 71.6% de empleos y un porcentaje de desempleo del 4.1% (INEGI, 2020), por lo que después de la pandemia varios negocios cerraron y de los pocos que se mantuvieron a flote fueron las farmacias, consideradas Pymes por el número de personal de cada sucursal y a pesar de que se obtuvieron buenas ventas, los colaboradores estuvieron en un ambiente de inseguridad hacía su salud física, mental y social y además el liderazgo presento un declive a raíz de los RP, mismo que a continuación se presenta en este apartado:

Por un lado, de acuerdo con Hernández, Duana y Polo (2021) dicen que el liderazgo ha sido la habilidad que la persona ha tomado al involucrarse con un grupo de individuos para generar en ellos la motivación de contribuir en el logro de metas y objetivos de una organización, por lo que hoy en día el liderazgo se ha hecho importante para las empresas, ya que con el paso del tiempo el líder ha evolucionado y se ha vinculado a teorías de cambio conforme a las circunstancias que se han vivido y las que están por suceder, de esta manera se ha ayudado a dirigir fácilmente al personal a llevar a cabo las estrategias de los procesos, en políticas y los recursos económicos y de capital humano.

Por otro lado, Ojeda (2017) menciona las teorías del liderazgo: la de rasgos, la de conducta, la de contingencia, la transaccional y la transformacional, para lo cual esta investigación se enfocó en la “Teoría de Liderazgo Transformacional” (TLTF) toda vez que se presentó la intervención del líder en el trabajo y en el equipo

liderado para alcanzar cambios organizacionales a través de la inspiración y el compromiso.

Con el paso de los años las circunstancias que se han vivido tras el virus SARS- CoV-2 (COVID-19) han dejado que algunos líderes se hayan tornado rígidos para mantener el control, originando en los compañeros la desconfianza y desacuerdos, mismo que ha afectado al logro de objetivos, limitando con ello el crecimiento laboral y, por ende, se ha aumentado la rotación de personal.

Lamentablemente este deterioro de estrés, baja productividad, entre otros, han sido identificados como RP hacia la salud, mismo que anteriormente era considerado un problema individual del trabajador y no como una consecuencia del ambiente laboral, pues hasta 1984 la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), le dieron la importancia a estos RP en el Informe del Comité Mixto OIT-OMS *“Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control”* (Organización Internacional del Trabajo, 2019), en el que, se mencionó que estos riesgos son el resultado psicológico, físico y social que se han derivado de la relación en el trabajo, en el entorno, en la satisfacción laboral, en las condiciones y carga de trabajo, así como en las capacidades del colaborador y la relación trabajo- familia, lo cual al no ser atendidos, han generado en el personal problemas en la salud física y mental, insatisfacción laboral, desmotivación, bajo desempeño, alta rotación, presencia frecuente de accidentes laborales, falta de interés en las actividades, entre otros, que han afectado la productividad de la empresa.

Sin embargo, la Dra. Juana P. quien tiene su línea de investigación de RP, publicó a través del Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) que uno de los principales factores que han influido en los RP es el estilo de liderazgo (Patlán, 2018), por lo que en base a lo antes mencionado se realizó un diagnóstico preliminar con ítems sobre el LTF y los RP, mismo que se aplicó a 30 colaboradores del área de ventas de las 84 farmacias del Centro del municipio de Puebla. Esta cifra se obtuvo de la base de datos de licencias de farmacias de la Comisión Federal para

la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS, 2018), en donde el 43% respondió que regularmente han tenido la idea de lo que es un líder, mientras que en otro aspecto el 60% sí ha logrado reconocer a su líder en su centro de trabajo y el 96% respondió que su líder ha sido guía de aprendizaje y desarrollo laboral, lo cual significa que hay una media del 66.33% en conocimiento de lo que es un líder, sin embargo, el 50% desconoce por completo el concepto de un líder transformacional. Cabe mencionar que posiblemente este tipo de liderazgo si se tiene en las farmacias y solo se debe orientar al personal para que lo identifiquen con ayuda del instrumento de medición, pues de acuerdo con lo que dice Ballejo y Castro, a los centros de trabajo les hace falta un enfoque más específico de lo que es el LTF (Ballejo & Castro, 2019).

Por lo que, además dentro de este diagnóstico se detectó que el 20% del personal de ventas ha identificado a los RP y solo el 16% tiene el conocimiento de que estos riesgos están regulados por la NOM 035, siendo así que el 67% no conoce que hay cuestionarios de esta norma que ayudan a identificar dichos riesgos. Como resultado a lo anterior se ha considerado que estas cifras fueron aptas para la investigación; ya que, solo una quinta parte del personal tiene el conocimiento sobre los RP, además el 63% ha sido víctima de padecer riesgos en su centro de trabajo, particularmente en situaciones como falta de libertad de expresión, burlas, embustes, difamaciones por parte de los compañeros hacía su persona y actividades desempeñadas.

Preguntas de Investigación

De lo antes expuesto la investigación se centró en responder a la pregunta: ¿Qué relación hay en el Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales que presente el personal en las farmacias del municipio de Puebla?

Por lo que esta investigación fue orientada en identificar la relación del Liderazgo Transformacional (LTF) y los Riesgos Psicosociales (RP) en las farmacias del municipio de Puebla.

Hipótesis de la Investigación

La hipótesis es una “explicación previa de una investigación de la que se tiene que comprobar su relación entre dos o más variables, ya que el problema-pregunta antecede de la hipótesis-respuesta derivada de los objetivos de la investigación” (Elsevier, 2020).

En la investigación se presentaron dos hipótesis previas de tipo nula y alternativa que contienen 2 variables, es decir, la variable independiente (X): liderazgo transformacional (LTF) y la dependiente (Y): Riesgos Psicosociales (RP) para determinar su relación.

H₀. “El Liderazgo Transformacional no tiene relación ante los Riesgos Psicosociales en el personal de las farmacias del municipio de Puebla”

H_a. “El Liderazgo Transformacional sí tiene relación ante los Riesgos Psicosociales en el personal de las farmacias del municipio de Puebla”

Objetivos de la Investigación

General

Determinar la relación del Liderazgo Transformacional (LTF) ante los Riesgos Psicosociales (RP) que presente el personal de las farmacias del municipio de Puebla.

Particulares

- Conocer los elementos del Liderazgo Transformacional y su implicación como ambiente laboral
- Identificar los Riesgos Psicosociales y su impacto en la salud del personal

- Diseñar y aplicar los instrumentos de medición (cuestionario y entrevista) para la interpretación de la información del Liderazgo Transformacional y los Riesgos Psicosociales
- Analizar de manera descriptiva y correlacional los resultados para determinar el efecto del Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales del personal de las farmacias del municipio de Puebla

Justificación de la Investigación

Bass & Stogdill, (1990) en su manual de liderazgo hacen mención que este tema ha estado presente a lo largo de la historia, ya que ha existido la necesidad de que alguien se hiciera responsable de las actividades del hogar, del empleo, del grupo con similitud de objetivos, etc., y esa persona es el líder, quien debe tener la capacidad de crear lealtad, sentido de pertenencia y motivación para que las partes involucradas convivan y se desarrollen en un ambiente agradable; por esta razón se mencionan los datos de la investigación “Intra-cultural de liderazgo en México” en donde se afirmó que el 54.2% de las empresas no ha aplicado el liderazgo, es decir, que no han invertido en capacitar sobre este tema a los encargados de áreas, lo cual ha sido un problema para estas organizaciones porque aun no tienen una dirección de metas y objetivos (Robles, 2019).

En este sentido, la Teoría de Liderazgo Transformacional (TLTF) ha tenido como finalidad aumentar los esfuerzos, la satisfacción y la eficacia, logrando una trascendencia de intereses propios a necesidades para el bien del equipo de trabajo, la organización o la sociedad y así poco a poco convertirse en buenos líderes que impulsen y motiven al personal y a los beneficios organizacionales, disminuyendo con ello a los Riesgos Psicosociales (RP).

Los son los factores que han tenido una elevada probabilidad de consecuencias de gran impacto para la salud de los colaboradores de las empresas (Patlán, 2018), ya que estos se han relacionado en contextos históricos, económicos y sociales, originándose principalmente desde la necesidad de tener un

empleo que solvente la economía familiar, las condiciones laborales, la organización, la dirección, el control y manejo de las funciones del puesto hasta la creación de la relación trabajo- familia. Esta investigación permitió cumplir con una parte de la Norma 035 al tomar como elemento de estudio los RP para los trabajadores, los cuales con el paso del tiempo han sido considerados como propiciadores de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo como: la mala práctica de habilidades carga de trabajo, falta de control, conflicto de autoridad, inconformidad con el salario, falta de seguridad en el centro de trabajo, entre otros.

Afortunadamente el trabajo ha evolucionado día a día relacionándose con una integración física y mental, pero desafortunadamente este progreso ha causado RP cuando los trabajadores no cumplen con el grado de exigencia y presión que el líder les solicita en la entrega de resultados de tareas asignadas, lo cual carece de sentido la creación de condiciones que beneficien a la organización para disminuir estos riesgos por falta de orientación, pero de acuerdo con lo que hacen mención Blake y Mouton una forma de abordar este tema es cuidar al capital humano en todos los aspectos, ya que este ha representado, por un lado, a una de las partes más importantes de un sistema y por el otro, la atención del cuidado de la producción dentro de la empresa, por lo que desde entonces sí ha existido una relación entre el LTF y los RP (Blake, Mouton, 1964-1965), que de acuerdo a datos de un estudio realizado por Saldaña, Bustos, Barajas e Ibarra en el Centro Universitario del Sur, ubicado en Zapotlán el Grande, Jalisco, se señaló que cuando existe la presencia del LTF los RP se van a encontrar presentes en menor medida (Saldaña, Bustos, Barajas, & Ibarra, 2019), además es necesario que exista un equilibrio entre ambas partes para que toda organización a nivel empresarial siga manteniendo su rentabilidad, la calidad, la reputación, la competitividad y a nivel humano conserve la estabilidad psicológica, física y social de su equipo de trabajo.

Con respecto a cómo plantea Limas (2018) en su informe “El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico: Una perspectiva desde el ámbito local” hace mención de la importancia de conocer el medio en el que se desarrollan las actividades para sobrevivir frente a la competencia, por lo que el LTF es el primer

punto estratégico a considerar en la identificación del entorno laboral del personal a fin de detectar la presencia de los RP a los que están expuestos este tipo de colaboradores, ya que se han visto obligados por su trabajo a atender a personas enfermas, necesitadas de ayuda, con diferentes caracteres y emociones que pueden ser positivas o negativas al solicitar el servicio, ocasionando en ellos un RP; por eso con un LTF se afrontó esta situación desde el análisis de la relación entre compañeros y encargado de área, el cómo se les da e interpretan la indicación, la forma de atender a clientes, el cómo alcanzar metas de venta y hasta el conocer cada producto para ofrecer, etc.

Por lo que en esta investigación se contribuyó con beneficios a las farmacias del municipio de Puebla e interesados en identificar la relación del LTF que ejercieron los encargados de área y la percepción de los colaboradores en la determinación de la presencia de este liderazgo ante los RP y así los responsables consideren las medidas preventivas y correctivas respecto a este punto, para que logren crear un bienestar y cohesión de equipo en el personal, mismo que sea reflejado en la productividad y salud psicológica, física y social.

En este mismo contexto, la información estuvo bajo el objetivo perseguido aplicado de que este estudio de un tema real sirva para tomarse como base de estudio en próximas investigaciones como agente motivante a las empresas que tengan problema en identificar la relación del LTF y por ende que perjudique al personal en su estado psicosocial (social, físico y mental), partiendo desde la identificación de conceptos, teorías, enfoques y clasificaciones de temas relacionados con: liderazgo, LTF, RP y farmacias del municipio de Puebla.

Alcances y Limitaciones

Esta investigación se enfocó a las Pymes farmacias del municipio de Puebla toda vez que el acceso para la investigación fue de fácil recolección, considerando que por los datos que se obtuvieron, dicho resultado podrá ser utilizado en un futuro para empresas de la rama farmacéutica en el resto del estado.

La limitación se llevó a cabo durante el periodo escolar 2022- 2024, que es el tiempo que duró la Maestría en Gestión de las pequeñas y medianas empresas en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Considerando que la contingencia sanitaria del virus SARS- CoV-2 (COVID-19) aún prevalece en menor proporción se pudo haber restringido esta investigación.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Introducción

La pagina de ciencia y cultura general, administrada por un grupo de psicólogos, filósofos y licenciados en la literatura; Lifeder, (2022) hace mención que el marco contextual es aquel que guiara al lector a conocer y comprender el lugar en el que se lleva a cabo la investigación, cabe mencionar que al ir describiendo este marco poco a poco se va delimitando hasta llegar al entorno específico del proyecto.

Otra aportación sobre el marco contextual es que se refiere a la información del entorno físico y temporal de una específica situación (Tesis y másters, 2021).

En otras palabras, Castillo, (2019) definió al marco contextual como aquel entorno físico que posee condiciones temporales y relevantes como aspectos históricos, sociales, culturales por mencionar algunos que representan el lugar de un trabajo de investigación.

Se tomó de referencia las anteriores definiciones de lo que es el marco contextual; por lo que en la investigación este capítulo se dividió en tres apartados, abarcando desde lo general a lo particular: iniciando con información del estado de Puebla y los antecedentes históricos, el significado del nombre, la ubicación, la colindancia, la división territorial, la población, la lengua, la cultura, la religión que se profesa y la economía; posteriormente se presentaron conceptos de lo que son las Pymes, la importancia y la participación en la economía mexicana, las características y la clasificación que las diferencia de las grandes empresas; y por último se hizo mención de las Pymes pertenecientes al sector farmacéutico con conceptos de lo que es la industria farmacéutica, la evolución que ha tenido y el total de las farmacias de Puebla.

1.2. Puebla

El portal Para todo México, (2023) hace mención que el “Estado de Puebla ocupa la 21ª posición de las 32 entidades federativas de la República Mexicana y se localiza en el centro-este de México de la nación, representado el 1.7% del territorio nacional”, y menciona que es un estado que esta bajo la custodia de los volcanes Popocatepetl e Iztaccíhuatl; por esto y más Puebla es rica en diversidad en todos los aspectos, por lo que a continuación se hace alusión a más información de este estado poblano-mexicano.

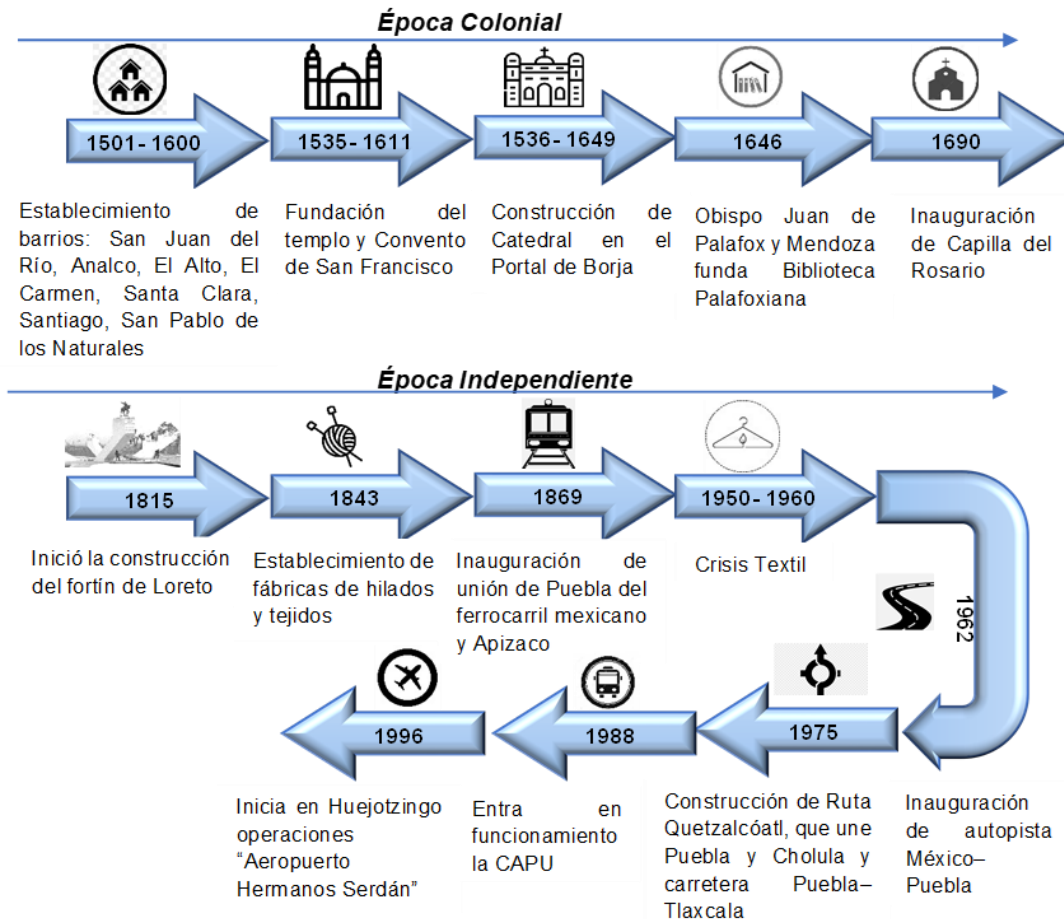
“Puebla ha sido instauración colonial que desde el siglo XVI dejó una huella marcada por su buen desempeño en la historia de la Nueva España y de México, misma que a la vez se ha convertido en fuente de inspiración Renacentista del desarrollo de futuras ciudades del Nuevo Mundo” (Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial, 2023), pues de acuerdo con lo menciona la Secretaría de Turismo del estado de Puebla, (2021) una vez que se consumó la conquista española en el siglo XVI, aproximadamente hace más de 9 mil años llegaron a Puebla los primeros habitantes: los conquistadores, los encomenderos, los caciques, los sacerdotes y los poblanos artesanos que se establecieron a las orillas del río San Francisco llamado así por los españoles, dicho río actualmente se encuentra entubado bajo el Boulevard Héroes del 5 de mayo.

Entre el 28 y 29 de septiembre del mismo año, los pobladores fueron informados que la reina Isabel de Portugal, esposa de Carlos V había firmado una Cédula en la que decretó la formación legal inmediata de un pueblo integrado por españoles y fue así que en 1531 se fundó la Ciudad de Puebla de los Ángeles, en un valle denominado Cuertlaxcoapan que significa lugar donde las serpientes mudan de piel, mismo que está ubicado a 120 kilómetros al sureste de la Ciudad de México y en 1824 Puebla se reconoció como estado.

Ha existido una ambigüedad sobre el verdadero fundador de Puebla, pues de acuerdo con la revista de turismo que promueve maravillas culturales y naturales de México, las fiestas, la gastronomía, las costumbres y tradiciones, México desconocido, (2023a) dice que Puebla independientemente del decreto que la reina Isabel ordeno para la solicitud de un pueblo, hubo personajes involucrados en la fundación; por ejemplo el presidente Juan de Salmerón de la Real Audiencia de la Nueva España quien impulso los primeros meses el desarrollo de la población. Otro personaje importante fue el obispo de Tlaxcala, el fray Julián Garcés quien en un sueño tuvo la revelación de ángeles que le indicaron el sitio para establecer a Puebla. Dentro de estos fundadores está el corregidor Hernando De Saavedra, quien esbozó el lugar del asentamiento. Por último, se considera al fraile Toribio de Benavente conocido por indígenas como Motolinía, un pionero que dirigió la infraestructura de Puebla, ofició la primera misa y albergó en la época prehispánica a los asentamientos: Cantona y Cholula; y las culturas mexicana, tolteca, olmeca, totonaca, nahua, mixteca, zapoteca y otomí. Por estas y más acciones, en 2013 la capital del estado de Puebla se reconoció ante la historia de México por el Congreso del Estado como cuatro veces heroica.

A continuación, en la figura 1.1 se presenta la evolución de algunos antecedentes de tan importante y destacada historia del Edo. De Puebla.

Figura 1.1 Evolución de antecedentes del Edo. de Puebla



Fuente: Elaboración propia con datos de la guía de viaje y turismo, Corazón de Puebla (2023)

Puebla fue fundada para ser conformada por inmigrantes españoles y actualmente por su gran espacio de producción se considera un estado importante de la Nueva España.

Significado de Puebla

El nombre del estado de Puebla tuvo su origen antes de la época del virreinato en 1531. En un principio al pueblo que fue formado por orden de la reina Isabel de Portugal se le llamó Puebla que significa "realizar el acto de poblar o hacer población" (Real Academia Española, 2022), pero posteriormente con el tiempo a Puebla se le adjudicó el título complementario "de los Ángeles", debido al sueño y a la religiosidad que tenía el fray Toribio de Benavente hacia los ángeles y su forma de comunicarse con ellos a través de los sueños.

En 1824 la ciudad se formalizo legalmente ante el Congreso de Puebla como Estado Libre y Soberano y 38 años después, es decir, en 1862 la Ciudad de Puebla de los Ángeles paso a ser la capital del estado como Heroica Puebla de Zaragoza en honor al general que la protegió en la intervención francesa (Etimología del Pueblo, 2021).

1.2.1 Ubicación y colindancia

En la Republica Mexicana el estado de Puebla está ubicado al Sureste del Altiplano, entre la Sierra Nevada y al Oeste de la Sierra Madre Oriental, tiene colindancia con varios estados, es decir, al norte con el estado de Hidalgo, al este con Veracruz, al poniente con Tlaxcala, Hidalgo y México y al sur con Guerrero y Oaxaca. Se encuentra entre los paralelos 17° 52' - 20° 52' latitud norte y los 96° 43' y 99° 04' de longitud Oeste (Puebla Mío, 2018).

A continuación, se muestra en la figura 1.2 el mapa de la Republica con la representación gráfica del estado de Puebla.

Figura 1.2 Estado de Puebla



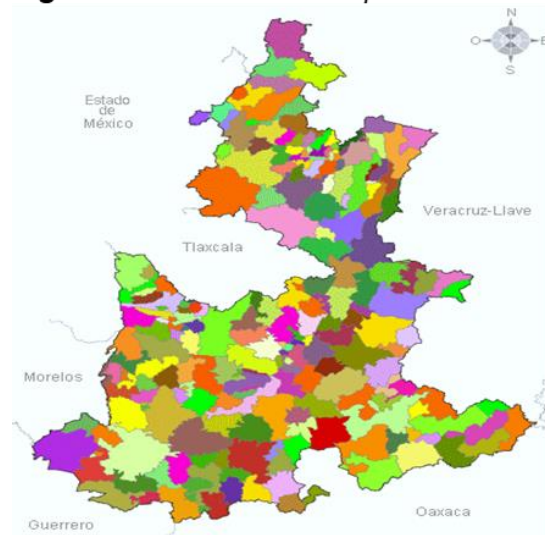
Fuente: Obtenido de Academia Tlatoani (2018)

Division territorial

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2020) el estado de Puebla en 1970 estaba dividido por 109 localidades dirigidas por 17 juntas auxiliares municipales (Ignacio Romero Vargas, Ignacio Zaragoza, La Libertad, La Resurrección, San Andrés Azumiatla, San Baltazar Campeche, San Baltazar Tetela, San Felipe Hueyotlipan, San Francisco Totimehuacán, San Jerónimo Caleras, San Miguel

Canoa, San Pablo Xochimehuacán, San Pedro Zacachimalpa, San Sebastián de Aparicio, Santa María Guadalupe Tecola, Santa María Xonacatepec y Santo Tomas Chautla) y a partir del 2020 está distribuido en 217 municipios, 7 regiones geoeconómicas (Sierra Norte, Sierra Nororiental, Valle Serdán, Angelópolis, Valle de Atlixco y Matamoros, la Mixteca, Tehuacán y Sierra Negra) y 6,568 localidades, de las cuales 6,223 pertenecen a localidades rurales y 345 a urbanas. Dando énfasis a esta división territorial, a continuación, se muestra en la figura 1.3 la división por municipios porque está ha sido una de las principales características que han posicionado al estado de Puebla en el 2° lugar nacional después de Oaxaca (570 municipios) con el mayor número de municipios en el país.

Figura 1.3 División municipal del Edo. De Puebla



Fuente: Obtenido de INEGI (2020a)

El portal México desconocido, (2023b) menciona que Puebla tiene grandes calles y avenidas con orientación noreste-suroeste. En el Centro esta el zócalo, los edificios gubernamentales y la Catedral; y alrededor la infraestructura se ubica en dirección a los 4 puntos cardinales.

1.2.2 Población

Considerando que la población es lo que le da vida a cualquier lugar, este estado no es la excepción, tal como lo dice el Instituto Municipal de Planeación de Puebla, (2022a) al mencionar los datos que INEGI obtuvo en el censo de población y vivienda en el 2020, en donde se indica que la población en ese año a nivel nacional era de 6,583,278 habitantes,

representando el 5.2% de la población. En cuanto a nivel estatal, Puebla en el 2020 tenía 1,692,181 habitantes, mismos que el 47.8% correspondía a hombres y el 52.2% a mujeres.

Por un lado, esta población representó en 2020 el 25.70% a nivel Estado, en donde en la categoría de 20 a 24 años se presentó la mayor parte con un total de 154,900 personas, equivalente al 9.15% de la población total. Además, la población con menor cantidad de poblanos fue la de la 3° edad dentro de la categoría de 85 años o más.

De acuerdo con las cifras antes mencionadas del 2020, la Plataforma de integración, visualización e integración de datos públicos, Data México (2022) menciona la comparativa que del 2010 al 2020 la población de Puebla en general aumento un 13.9%, lo cual significa que el crecimiento poblacional a esa fecha se encontraba activo. Puebla al tener una gran atracción cultural, artesanal, gastronómica, etc., ha causado que poco a poco los habitantes de poblaciones rurales vayan disminuyendo y migren a la urbanización dejando como resultado que aumenten las personas en la ciudad, es decir del 2010 al 2020 la población urbana paso de 78% al 79% y la población rural disminuyo del 22% al 21%.

Lengua

Al ser la lengua un medio de expresión oral y escrito ha permitido que las personas se comuniquen para manifestar las ideas, los pensamientos, los puntos de vista, etc., y así con ello expresarse y comprender a la humanidad.

De acuerdo con lo que dice la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP, (2019) la comunicación lingüística entre diferentes grupos culturales se ha diversificado, es decir, Puebla al ser un estado con población que no solo habla lenguas indoeuropeas como el español, el inglés o el alemán, sino que también la lengua otomange y la yutonahua.

Otra aportación es la del sitio de INEGI, Cuéntame (2020a) en donde expresa que en 2020 en Puebla había 615,622 habitantes mayores a 3 años que hablaban lenguas indígenas, de estos 453,162 poblanos dialogaban con náhuatl; 104,194 habitantes sabían el totonaco; 18,169 personas conversaban con el mazateco y 15,723 hablaban el popoluca.

Cultura

Puebla es considerada un patrimonio de historia y cultura que ha ofrecido a los habitantes una gran riqueza cultural que los caracteriza como poblanos únicos desde el siglo XVI.

“La ciudad de Puebla ha sido uno de los 32 sitios de México reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) bajo el decreto de patrimonio Cultural de la Humanidad; en 1987 obtuvo el reconocimiento por su legado histórico y cultural, cumpliéndose 29 años en el 2016” (Cruz de los Ángeles, Pérez, Torralba, & Bonilla, 2017), en otras palabras se ha conservado el patrimonio cultural que distingue a Puebla y a pesar de eso se tiene considerado ampliar la herencia no solo con monumentos históricos, sino también con modales de preservación y cuidado de esta.

Considerando la aportación de Olivares & Soliman, (2021) que hicieron al Programa de Desarrollo Cultural para Puebla, se menciona la siguiente diversidad cultural del estado en cuanto a fiestas, danzas, música, gastronomía y artesanías:

- Fiestas: San Baltazar Campeche, San Antonio Abad, Purificación de Nuestra Señora, San Felipe de Jesús, Beato Sebastián de Aparicio, Virgen del Camino, La Santa Cruz, Fundación de la Ciudad de Puebla, etc.
- Danzas: La locomotora, El conejillo, El palomo, Los enanos, La atolera, La Diana, El durazno, La jota, etc.
- Música: Canto a la China Poblana, Las torres de Puebla, ¡Que chula es Puebla!, Puebla de mis amores, etc.
- Gastronomía: Mole poblano, chiles en nogada, chalupas, tamales, barbacoa de carnero, memelas, chileatole, cemitas, pipián verde y rojo, etc.
- Artesanías: Loza de talavera, figuras decorativas de ónix, figuras de vidrio soplado, alfarería, aventadores, petates, etc.

Religión

Al ser considerada la religión como el vínculo entre la humanidad y Dios o dioses según sus creencias acerca de la divinidad con sentimientos de veneración, moralidad de conducta individual sobre lo que está bien visto o no ante un ser supremo divino, INEGI, (2020b) mencionó que Puebla tenía el 84.3% de habitantes católicos, el 8.4% eran protestantes y cristianos evangélicos y el 3.6% restante lo formaban los poblanos sin ninguna religión.

Dentro de la misma línea el Consejo Estatal de la Población, COESPO (2022) hizo un censo de las religiones de los poblanos y resultó que el 50% son católicos y el otro 50% está conformado por las siguientes religiones, enumeradas en orden de creencia:

1. Cristiana	8. Adventista del 7° día	15. Presbiteriana
2. Evangélica	9. Espiritualista	16. Raíces afro
3. Testigo de Jehová	10. Bautista	17. New Age y escuelas
4. Pentecostal	11. Judías	esotéricas
5. Iglesia de Jesucristo	12. Raíces étnicas	18. Islámica
6. Protestante/ cristiano	13. Origen oriental	19. Otras religiones o
7. Luz del mundo	14. Cultos populares	movimientos

Actualmente Puebla se ha caracterizado según el Instituto Municipal de Planeación de Puebla, (2022b) como el estado con 82% de feligreses católicos siendo esta la más profesada, le sigue el 8.21% de protestantes o cristianos evangélicos, mientras que el 0.11% son de la religión judía y el 9.06% son poblanos que no creen en ninguna religión.

Economía

La economía al ser interpretada a nivel de gobierno está enfocada en la organización de los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades de la población con la finalidad de otorgar un bienestar en todos los aspectos.

“En el último trimestre del 2021 la población económicamente activa, lamentablemente disminuyó respecto a los 3 trimestres previos del mismo año” (IMPLAN, 2022), es decir que tras la pandemia de Covid-19 la economía del país se vio afectada, en este caso Puebla fue de los principales estados con mayor número de cierre de empresas, en especial de micro y pequeños negocios familiares que daban empleo a poblanos.

Afortunadamente de acuerdo con indicadores del INEGI, el Gobierno de Puebla, (2023) informó que en el 3° trimestre Puebla se posicionó en 4° lugar con 7.4% a nivel nacional en crecimiento económico por esparcimiento de actividades secundarias con 12.7% y terciarias con 5.2%, mientras que las primarias se obtuvieron 0.9% y en secundarias predominaron la manufactureras con 16.8% siendo el 2° mejor registro del país.

Es importante mencionar que el Ayuntamiento de Puebla, (2023) al ver la necesidad económica de los poblanos abrió una convocatoria para el programa Créditos Contigo 2023 con la finalidad de apoyar a 3000 emprendedores con 75 millones de pesos, siempre y

cuando tengan proyectos rentables y viables para que así se impulse la economía local de Puebla y por ende haya más Pymes en desarrollo de crecimiento.

1.3 Pymes

Por un lado, la Pyme es considerada una entidad económica de Producción, de servicio o comercio que mediante el recurso humano y financiero persigue el objetivo de ser altamente competitiva al prestar un bien o servicio (Sánchez, 2017).

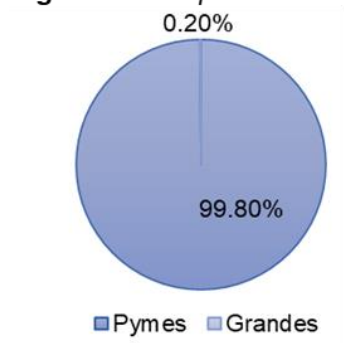
Por otro lado, se tiene la aportación de Martínez & Arreola, (2017) de que las Pymes han sido las siglas que determinan a una pequeña y mediana empresa, mismas que se distinguen como entidades económicas con limitado número de colaboradores y poca disponibilidad de recursos y son las que están más a la disponibilidad del consumidor.

La Administración Federal de Ingresos Públicos, dice que la Pyme es una pequeña o mediana empresa encargada de llevar a cabo las operaciones dentro del país en sectores como: el comercial, de servicios, el industrial, la minería o agropecuario (AFIP, 2021).

1.3.1 Importancia y participación

Las Pymes son consideradas la columna vertebral de México y a raíz de eso el país se ha transformado en un lugar apropiado para iniciar el emprendimiento con estas empresas de manera independiente, buscando la competitividad, pues cada vez las condiciones del mercado empresarial y laboral son más complejas, por lo que estas han jugado un papel importante en la economía de los mexicanos. En el mismo contexto, la figura 1.4 muestra que en México hay más de 4.1 millones de empresas, mismas que el 99.8% son Pymes.

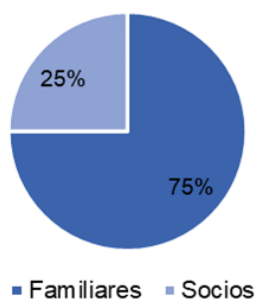
Figura 1.4 Empresas en México



Fuente: Elaboración propia

En la figura 1.5 se observa que del 99.8% antes mencionado, el 75% pertenece a Pymes familiares y el otro 25% a Pymes que provienen principalmente de socios, estos establecimientos han aportado al país el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de empleos para los ciudadanos, ha sido impresionante como estas empresas tienen el impulso de invertir en negocios para dar oportunidad a los mexicanos de llevar el sustento económico a sus hogares (Dieter, 2022).

Figura 1.5. Pymes familiares en México



Fuente: Elaboración propia

En Puebla las Pymes han desempeñado un papel primordial en la economía poblana representando a 405 mil 110 establecimientos, de los cuales el 3.2% son Pymes formales (11 a 250 personas) y el 72.5% se encuentran en estado de informalidad.

Además, este 75.7% de Pymes en Puebla generan el 71.6% de empleos, teniendo a su vez el 4.1% de fuentes de desempleo (INEGI, 2020).

1.3.2 Características

Es importante mencionar algunas características que poseen las Pymes para diferenciarlas de las grandes empresas, tal como lo sugiere la empresa emprendedora proveedora de tecnología para controlar procesos, Logicbus, (2021) en los siguientes puntos:

- Su capital es el fruto de una sociedad con accionistas o de los propios dueños
- No hacen un estudio previo de mercado
- Son los mismos dueños quienes llevan a cabo proceso de administración (planear, organizar, dirigir y controlar) en la Pyme
- La capacitación se considera un gasto y no una inversión al capital humano
- Tiene a trabajadores de entre 11 a 250 empleados en el negocio

- Su personal suele ser multifuncional (no se limitan puestos)
- Conocen y abastecen su mercado
- Son locales y regionales, pero con una buena administración pueden posicionarse a nivel nacional o internacional
- No tienen una planeación a largo plazo
- Se encuentran en evolución para ir creciendo en el mercado empresarial
- Poseen poca capacidad de recursos económicos, de maquinaria y equipo
- Tiene algunos beneficios fiscales por ser considerada Pyme

Como complemento a las características de las Pymes se consideran las que hace el Senado de la Nación Argentina, (2019):

- Tienen una organización flexible
- El trato es más directo con el cliente
- Díficil acceso financiero
- Son en su mayoría familiares
- No hay suficientes conocimientos administrativos para dirigir una empresa

1.3.3 Clasificación

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, las Pymes se clasifican de acuerdo por:

- Tamaño: En Micro, Pequeña y Mediana empresa
- Sector: Los 3 tamaños de Pymes pueden ser de sector industrial, comercial y servicios
- Número de empleados: Este se divide en el número de personas ocupadas por sector económico y en el número de trabajadores en plantilla según el tamaño
- Ventas anuales: En los 3 tamaños y en los 3 sectores industriales se indica que la Micro tiene ventas anuales de \$4, mientras que las pequeñas tienen de \$4.01 a \$100 y las medianas en los 3 sectores están de \$100.1 a \$250

Lo antes mencionado se representa en la tabla 1.1 para una mejor comprensión a su clasificación (DOF, 2012):

Tabla 1. 1 Clasificación de las Pymes

Tamaño	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro, Pequeña y Mediana			
N° de personas ocupadas por sector económico			
Micro	0-10	1- 10	1-10
Pequeña	11-50	11- 30	11- 50
Mediana	51- 250	31- 100	51- 100
N° de personas en plantilla por tamaño			
Micro	0- 5	0- 5	0- 5
Pequeña	5- 50	5- 50	5- 50
Mediana	50-250	50-250	50-250
Rango de monto de ventas anuales (mdp) cifras expresadas en millones			
Micro	Hasta \$4	Hasta \$4	Hasta \$4
Pequeña	De \$4.01 a \$100	De \$4.01 a \$100	De \$4.01 a \$100
Mediana	De \$100.1 a \$250	De \$100.1 a \$250	De \$100.1 a \$250

Fuente: Elaboración propia

Además, las Pymes también se clasifican respecto a los recursos que tienen:

- Pyme independiente: Es la que su administración no depende de nadie más
- Pyme participante: Se relaciona con Pymes afines que le aportan 25% de recursos
- Pyme fraterna: Se vincula con Pymes similares que le contribuyen un 50% de recursos, un ejemplo de estas son las franquicias (Lina, 2022)

1.4 Industria Farmacéutica

La industria farmacéutica, es aquella que se ha dedicado exhaustivamente al proceso de desarrollo de medicamentos desde la investigación, la exploración, la fabricación hasta la distribución de los preparados en función de la salud, ya que estas medicinas ayudan a prevenir y mantener una salud positiva en humanos y animales.

La industria farmacéutica es una actividad económica que ha destacado por las preparaciones magistrales y es el 7° giro manufacturero con áreas de beneficios científicos y tecnológicos más importante, pues con estas ventajas se ha logrado un avance en la contribución de descubrimientos y desarrollos de productos farmacéuticos (Quiroa, 2020).

En América Latina, México ocupa el 2do lugar de mercados farmacéuticos por el desarrollo de medicamentos con excelente calidad, además 14 de las 15 organizaciones internacionales en esta industria están en el país, razón por la cual México es de los

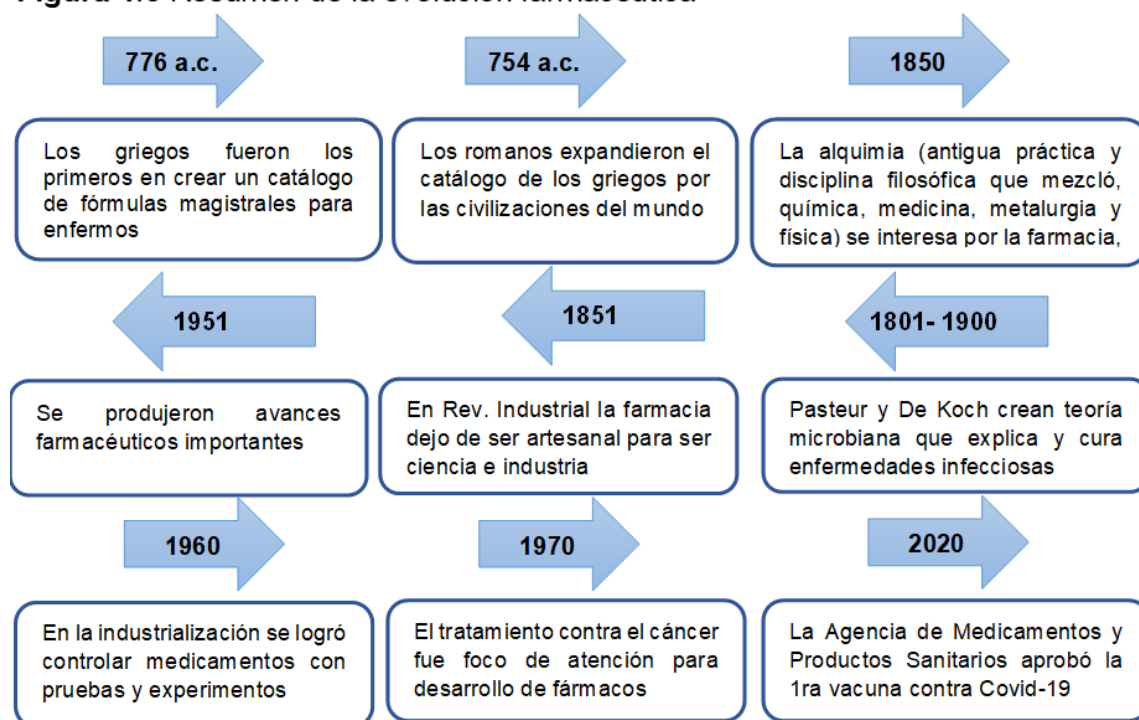
primeros centros farmacéuticos a nivel mundial (Asociación de Médicos especialistas y profesionales en la industria farmacéutica, 2020).

Asimismo, Peña, (2022) menciona que Puebla ha sido un Estado líder en la industria farmacéutica y ocupa la 4° posición a nivel nacional con el 5.4% de establecimientos, el Estado de México el 3° con 10.3%, Jalisco con 16.8% y Cd. de México con 28.2%. Además, en el 2020 se dio 79 mil fuentes de empleo.

1.4.1 Resumen de la evolución farmacéutica

La industria farmacéutica ha sido una rama con más antecedentes evolucionarios que de acuerdo con el Área de Sanidad, (2021) en la figura 1.6 se presentan los hallazgos más significativos de los descubrimientos hechos a lo largo de los años, los cuales son:

Figura 1.6 Resumen de la evolución farmacéutica



Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Farmacias de Puebla

Por un lado, la Cd. de Puebla de acuerdo con datos cuantitativos de la base de información de las licencias de farmacias de la COFEPRIS tiene un total de 2029 de estos establecimientos que pertenecen a un giro específico, tienen número de licencia y una línea de comercialización autorizada para la venta de estupefacientes, psicotrópicos niveles II y

III, vacunas, toxoides, sueros y antitoxinas de origen animal y hemoderivados (COFEPRIS, 2018), de los cuales 84 pertenecen al Centro del municipio de Puebla.

Por otro lado, de acuerdo con INEGI, (2022) las farmacias de Puebla en el 2021 favorecieron con un 8.4% de PIB en comparación al 2020, alcanzando una posición superior a la que se tenía antes de la pandemia por COVID- 19, en resumen, significa que las farmacias de Puebla no se vieron del todo afectadas ante la contingencia, debido a que su mismo giro jugaba un papel de suma importancia ante esta situación de sanidad.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

De acuerdo con Rivas, (2022) y con el fundamento en normas APA, un marco teórico es la exploración y fundamento de la investigación que abarca antecedentes y datos sobre un tema determinado que sirve de argumento al desarrollo de este.

Otra aportación es la que hacen Álvarez y Difabio, (2022), acerca de que el marco teórico es el constructo que comprende los componentes teóricos, ya sean teorías desarrolladas y/o conceptos, es decir, información referente al tema de investigación, lo cual debe organizarse de manera entendible desde lo general a lo particular y además debe ser información actualizada y comprensiva.

De manera similar, el marco teórico es “aquel que surge a partir de la elección de un tema de estudio y del planteamiento del problema” (Anfara, 2018).

En base a las definiciones anteriores y a manera de resumen el marco teórico es el siguiente paso en una investigación para presentar los conceptos, las teorías y todo el contenido que se pueda disponer sobre el tema, por lo que en este apartado se presentó información general de la teoría de la administración, antecedentes de la teoría humanista, y la relación de esta con la cultura organizacional, el LTF y los RP, la cultura organizacional y sus elementos, los tipos de cultura organizacional y la funciones de esta, para que de esta manera se aborde directamente la información del Liderazgo Transformacional (LTF) partiendo de conceptos de lo que es la cultura organizacional, el liderazgo, ¿Qué es un líder?, tipos de líderes, habilidades del líder, funciones del líder, las teorías del liderazgo, el LTF, la importancia de este, las características, ventajas y desventajas; y también abarcando los Riesgos Psicosociales (RP) está el concepto de lo que son los RP, sus antecedentes, la norma que los regula, la clasificación, las características y las consecuencias de los RP.

2.2 Teoría de la Administración

Existe una diversidad de estilos de trabajo en las organizaciones, las cuales se van adaptando de acuerdo con el tamaño y necesidades de cada una de estas, destacando la importancia de que cada organización tenga definido el estilo bajo una teoría de la administración que le permita alcanzar los objetivos.

Para ello la presente investigación se fundamentó con la teoría de las relaciones Humanas de Elton Mayo que a continuación se explica:

2.2.1 Antecedentes de la Teoría Humanista

En 1916 la Teoría Clásica de la Administración de Frederick Taylor se decía que, si los colaboradores no cumplían con los tiempos y movimientos enfocados a su trabajo, debían pagar una cuota de sanción, pues de lo contrario serían despedidos por baja productividad; fue así como surgió un nuevo enfoque dirigido a la parte humana de la empresa y no a lo económico directamente.

Dentro de este enfoque, especialistas humanistas como Elton Mayo y sus aprendices dieron fundamento a su aportación de la Teoría de humanidades en 1930 en el experimento de Hawthorne realizado en Western Electric Company, el cual consistió en analizar la relación de las características ambientales y la productividad de los colaboradores, que de acuerdo con el artículo Redacción APD, (2023) dice que el estudio se desarrolló de la siguiente manera: se dividió en 2 grupos al personal, los experimentales (sometidos a variaciones de iluminación en el ambiente) y los controlados (no presentaron cambios de iluminación), pero al ver que la iluminación no afectaba la productividad, se continuo con el estudio de condiciones laborales (salarios, baja jornada laboral y descansos) en donde el resultado no fue claro, por lo que en conclusión se expuso que los premios económicos no causaron aumento significativo de productividad, sino más bien el personal reaccionaba positivamente al ser tratados con atención y respeto, generando en ellos sentido de pertenencia empresarial y aumento de productividad.

Fue así como Elton Mayo decidió formalmente desarrollar la Teoría Humanista o de las relaciones humanas administrativa, la cual se explica enseguida:

Teoría Humanista

Tras mencionar los antecedentes y la finalidad de mejorar la calidad humana y el rendimiento laboral de los colaboradores nace en Estados Unidos la Teoría Humanista entre los años de 1920 y 1940 por el psicólogo Elton Mayo quien desde un inicio opto por equilibrar el desorden humanista entre trabajadores y jefes, mismo que fomento “la teoría clásica, en la que se trataba a los trabajadores como simples máquinas manipulables, y no como parte humana de la empresa” (Peiró, 2021).

Mayo se centró en fomentar la cultura del trato personal en las organizaciones, originando la libertad y lealtad en los trabajadores al delegarles poco a poco responsabilidades con cierto grado de autoridad para que estos desarrollaran sus funciones y alcanzarán el objetivo empresarial, pues como dice Helmut, (2019) esta teoría se enfocó en valorar cada proceso organizacional dando prioridad a los valores humanitarios, requerimientos de necesidades de los colaboradores, así como la motivación de estos para hacerlos agentes de cambio en beneficio de que la empresa se desarrolle de la mejor manera.

Aunado a lo anterior dentro de todas las ventajas humanas que trajo consigo esta teoría, según el artículo Ensamble de ideas, (2022) en el momento en que se instituyó esta teoría surgieron las leyes laborales con su contenido acerca del periodo de jornada laboral, la condición salubre, la seguridad social, la psicología y la sociología, mismos que fueron aspectos que le sirvieron de realce y fundamento.

Con base a la información antes proporcionada de los antecedentes y lo que es la Teoría Humanista, se considera que el principal objetivo fundamental de esta teoría fue apoyar al capital humano a desarrollar su autoconfianza y su autorrealización a nivel personal y a nivel laboral, pues como resultado de esto se obtienen 2 objetivos; el primero es que en el colaborador se puede generar una sensación motivante de sentido de pertenencia y acompañamiento en el logro de metas y objetivos; y el segundo es que la empresa al tener a su personal motivado obtiene resultados favorables en finanzas, en el desempeño laboral, en la calidad de ambiente de trabajo y por ende esto genera una buena imagen empresarial.

La Teoría Humanista dejó una serie de conceptos relevantes para el ámbito administrativo en las organizaciones, entre los cuales están: la influencia de la motivación, importancia del liderazgo, grupos informales y dinámicas de grupo e importancia de la comunicación.

2.2.2 Teoría Humanista y la Cultura Organizacional

Como complemento a la Teoría Humanista de Elton Mayo se menciona la aportación de McGregor, (1966) en su libro “El lado humano de las organizaciones” en donde expresó que la tarea más complicada de las empresas es organizar el esfuerzo de los colaboradores para que estos logren los objetivos financieros y sociales deseados, así como también es

difícil contradecir una idea equivocada o errónea de la conducta humana. A pesar de estas complicaciones humanas, se debe rescatar que cada individuo posee una razón y una libertad de expresión que lo caracteriza como una persona con dignidad humana, misma que debe darse y recibirse, es decir, debe ser recíproca pues, aunque el hombre debido a su naturaleza está encaminado a sobrevivir necesita de la sociedad para desempeñarse y superarse, ya que, no se puede separar lo individual de lo social.

Dentro de la misma línea al expresar que no se debe desvincular al hombre dentro de los demás hombres, se hace celebre la frase: “El humanismo recupera una parte fundamental en las organizaciones” (Organizacional, 2021), en donde se explica que para que una empresa sea humana debe haber un equilibrio entre el negocio (económicamente) y lo humano (colaboradores), pues con eso se genera un agradable clima laboral con un menor grado de afectación a la salud mental, es decir, para que el personal se sienta a gusto en su ambiente de trabajo requiere de un entorno y calidez humana acordes a su necesidad de crecer y aspirar a quedarse en la empresa para dar lo mejor de sí, lo cual se fundamenta con lo que dice Hernández, C. (2021) acerca de que para que una empresa pueda fomentar que su personal conozca su filosofía organizacional debe brindar un ambiente agradable que inspire y motive a los colaboradores a generar antigüedad.

Aunado a lo anterior, la Teoría de las Relaciones Humanas impulsa a las empresas a generar una cultura organizacional en beneficio de que estas tengan en claro hacia donde se dirigen, tomando en cuenta al capital humano y a sus necesidades para desarrollar su trabajo e identificar las fortalezas y debilidades de cada uno para saber cómo guiar y obtener de este su mejor desempeño.

Otros autores como Pulido, A. et al (2018) expresan que la formación de la Teoría Humanista dentro de las organizaciones ha traído ventajas de que un mejor liderazgo, motivación, bienestar laboral, social y mental sirven de pilares para mejorar la productividad de las personas; generando en ellos un sentido de pertenencia hacia la organización y hacia sus objetivos estratégicos.

2.2.3 Teoría Humanista y el Liderazgo Transformacional

De acuerdo con lo que dice Spadaro, J. (2022), la Teoría de las Relaciones Humanas reconoció la importancia del liderazgo para enseñar a los trabajadores el cómo mejorar su desempeño en la empresa y así alcanzar los objetivos de esta, ya que con el experimento

de Hawthorne se pudo comprobar que debe existir un liderazgo dentro de los grupos de trabajo que los motive a salir del área de confort para moverse a buscar nuevas habilidades para desarrollar mejor sus actividades.

Dentro de la misma línea, para que una empresa sea considerada humanista, es decir, que se preocupe por sus colaboradores al verlos como personas y no como números, debe desarrollar internamente en su ambiente de trabajo un liderazgo humanitario que no pierda de vista el objetivo de la empresa, ya que si bien es cierto, el liderazgo ha evolucionado con el paso de los años y se ha ido adaptando a los nuevos cambios y generaciones, razón por la cual existen diferentes estilos y tipos de liderazgo desde los que son movidos por beneficios personales hasta los que buscan crecer con su equipo de trabajo sin sentirse más o menos que otros, e ir cada vez más en constante progreso, motivo por el cual la Teoría Humanista tiene una relación teórica a la realidad de lo que es el liderazgo en busca de una transformación óptima para ambas partes, la organización y el capital humano.

Por lo tanto, al ser el liderazgo un elemento clave de toda empresa y en vista que esta teoría menciona la evolución y transformación, se fundamenta con lo que dice Peter, (2023) el impulso del capital humano para hacer las tareas bien y en unión con su equipo de trabajo hace que en estos se produzca un espíritu transformador, mismo que tiene su origen en 1978 cuando James MacGregor Burns difundió la Teoría del Liderazgo Transformacional (LTF) definiendo así a este tipo de liderazgo como aquel “capaz de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores e impulsar la transformación dentro de una organización”.

Lo relevante hasta este punto, es que para lograr un cambio se debe producir entre el líder y los seguidores (personal) un común acuerdo de los resultados a conseguir conjuntamente. El desarrollo de esta teoría de Liderazgo Transformacional se anuncia más adelante.

2.2.4 Teoría Humanista y el Riesgo Psicosocial

En todas las empresas existe el capital humano, por lo tanto, este es un elemento muy importante en el medio laboral, por lo que la Teoría de las Relaciones Humanas es una teoría ajustada de manera ideal a la psicología organizacional, la cual hace énfasis que en efecto la pieza clave de las empresas es el personal y todo lo que concierne en estos, pues

de acuerdo con Castillero, (2018) existe una relevancia en la psicología vivida en los colaboradores, misma que tiene su origen en el experimento de Hawthorne, en donde la intención era encontrar la relación entre la iluminación y productividad del personal, es decir, era un análisis de las condiciones laborales y el desempeño de los trabajadores en diversos escenarios lumínicos, pero la sorpresa fue que no se identificó suficiente variabilidad entre estas variables, sino que más bien se identificó una variable: lo psicosocial.

Dentro de la misma línea el artículo Psicología y mente, (2018) menciona que la Teoría de las Relaciones Humanas se vincula más al trabajador y a su relación con lo social en donde por un lado se tiene que el personal puede tener la mentalidad de que su desempeño no solo depende de uno sino de todos los miembros del grupo, creando en la empresa un humanismo que beneficie a todos, pero por otro lado, si el personal no logra comprender la parte de que el trabajar en armonía genera salud mental, puede caer a no fomentar el humanismo en las empresas por medio de la cultura organizacional, creando con ello fugas de comunicación, irresponsabilidad laboral como ausentismo, incompetencia y bajo desempeño, además genera Riesgos Psicosociales como estrés, falta de control sobre el trabajo, violencia, etc., afectando los objetivos personales y laborales.

En relación a lo antes descrito Polo, J. et al (2018) hace mención que la psicología y los Riesgos Psicosociales están altamente ligados, de tal manera que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los considera y define por primera vez como la interrelación entre el trabajo, el medio de su desarrollo, condiciones laborales, etc., es decir, a partir de la psicología laboral se empezó a hacer caso a los factores que de alguna u otra forma afectan al colaborador de manera física y mental a un nivel individual, grupal y social; es así como surge la Norma Oficial Mexicana NOM 035 “Factores de Riesgo Psicosocial en el trabajo- identificación, análisis y prevención” misma que se anuncia más adelante por ser una fuente clave de la variable Riesgos Psicosociales de esta investigación.

Para tener una comprensión más específica de la información teórica antes mencionada, esta se presenta a manera de resumen en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Base teórica del proyecto de investigación

Teoría Humanista	Nace en Estados Unidos en 1920 y 1940 por Elton Mayo quien tuvo la visión de mejorar la calidad humana y rendimiento laboral para poner orden a la relación entre líderes y subordinados, fomentando una cultura de respeto, con valores humanos, de atención a necesidades laborales y motivación, generando autoconfianza y autorrealización a nivel personal y laboral.
Teoría Humanista y cultura organizacional	Una tarea de las empresas es encausar al capital humano al logro de objetivos y también el considerar que cada uno tiene su propia personalidad que lo distingue del resto por el hecho de tener dignidad y relación humana para desarrollarse, es decir, es imposible separar a la persona de la sociedad, pues estos generan la cultura organizacional humana.
Teoría Humanista y el Liderazgo Transformacional	Reconoce la importancia del liderazgo para enseñar al personal a realizar su trabajo y lograr los objetivos de la empresa, ya que con el experimento de Hawthorne se comprobó que debe haber un líder que motive al desarrollo de actividades, pues para que una empresa se considere humana debe generar en su ambiente laboral un liderazgo humanitario que crezca con su equipo, buscando la transformación.
Teoría Humanista y los Riesgos Psicosociales	Se relaciona con la psicología organizacional vivida en el trabajador, fundamentándose en el experimento de Hawthorne donde se buscaba la relación de condiciones laborales y el desempeño del personal en diversos escenarios lumínicos, pero se identificó lo psicosocial al vincular al personal y a la sociedad con que su trabajo depende de los demás, creando humanismo, o de lo contrario se generan fugas de comunicación, irresponsabilidad y riesgos psicosociales que afectan ambos objetivos.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Cultura Organizacional

Existe una diversidad de estilos de trabajo dentro de las organizaciones, los cuales se van adaptando de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada una de estas, por lo que es importante que cada empresa defina un estilo propio de cultura organizacional, por lo que a continuación se presentan algunos conceptos de lo que es la cultura organizacional:

Shein, (1988) quien fue conocido como el fundador del término “Cultura Organizacional” dice que es el conjunto de pautas, valores y experiencias que se aprenden con el tiempo junto con la convivencia del personal en una empresa, por lo que debe verse como una micro sociedad, que tanto dentro y fuera de la empresa se crea una cultura en la que se percibe, piensa y siente lo que acontece alrededor.

En este sentido, referente al capital humano, la Cultura Organizacional es la base para determinar el progreso o decadencia de las empresas en relación con la convivencia de valores éticos y creencias que comparten los colaboradores de esta, originando las normas de conducta (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

En otras palabras, está muy bien dicho lo que menciona Peter Drucker acerca de que “La cultura se come como desayuno a la estrategia”, pues es evidente que la cultura

es lo que identifica a una organización ya sea de manera positiva o negativa dependiendo del liderazgo que en esta se ejerza, pues así como lo expresa María Fernanda Corral, quien es la Vicepresidenta Global de Crecimiento de Talento en donde dice que el liderazgo es uno de los principales elementos en la construcción de una cultura organizacional efectiva (Corral, 2019).

Finalmente considero que la cultura organizacional es lo que caracteriza a una empresa y que con el tiempo esta cambia dependiendo del personal, tiempo, situaciones internas y externas, entre otros factores, además la cultura organizacional es una parte muy importante para involucrar al líder en el desarrollo de una mejor solidez en la organización, lo cual se explica a detalle más adelante, al ser el liderazgo uno de los elementos de la Cultura organizacional.

Elementos de la Cultura Organizacional

Es cierto que cada empresa es diferente en el personal, giro, infraestructura, valores, clientes, puestos, funciones, entre otros componentes, los cuales hacen que cada cultura organizacional sea propia, pero a pesar de eso existen elementos que la constituyen, mismos que se mencionan a continuación con base a lo que dice Sainz, C. (2018), destacando la idea del estadounidense Stephen Robbins:

1. Autonomía: Es la responsabilidad y libertad que experimenta el colaborador para opinar y participar dentro de la empresa, pues con esto la autonomía personal incita a que los trabajadores se sientan parte del equipo
2. Estructura: Es identificar el puesto y asumirlo con responsabilidad para hacer valer normas, políticas y reglas de la organización
3. Apoyo: Es la relación que se tiene y vive entre colaboradores y jefes inmediatos. La comunicación entre ambas partes denota un ambiente de confianza
4. Identidad: Es el sentirse parte del equipo para conservar la motivación y entusiasmo por laborar en la empresa
5. Reconocimiento: El recompensar a los colaboradores va más allá de premios y regalos, sino que realmente se sientan valorados y validados por la empresa y compañeros de equipo
6. Conflicto: Es saber sacar a flote con honestidad, transparencia y perseverancia a la organización en épocas de crisis tanto internas como externas

7. Riesgo: Atreverse a salir del área de confort para innovar, arriesgándose a experimentar lo desconocido

Dentro de la misma línea esta lo que Raffaele, (2021) considera como elementos de la cultura organizacional:

1. Valores y capacidades: Son esenciales para establecer los cimientos de una organización por medio del objetivo general y particular, así como la identidad de esta al crear un sello de identificación para comprender la razón de ser de las acciones realizadas; mientras que las capacidades son las que desarrolla el personal a través del conocimiento, habilidad y destreza, buscando que los procesos y resultados sean más productivos
2. Comunicación: Al existir este elemento la relación entre el personal se vuelve más fuerte, objetiva y leal, ya que al tener una buena comunicación se evita el retrabajar y la baja productividad y desempeño de los colaboradores
3. Visión: Sirve de guía para la empresa, ya que es el saber de hacia dónde se dirige y a través de que objetivos a largo plazo se rige con una orientación coherente que conduce a proyecciones relevantes acordes al giro de la empresa
4. Desarrollo ético: Este elemento va más allá de construir una cultura organizacional, se basa en tener la seguridad de que el personal cuente con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones, así como para que aprenda progresivamente y tenga a trabajadores actualizados y entregados
5. Liderazgo: Pilar primordial de toda organización, pues con este se debe aprender a formar al personal para que se sienta parte de la empresa y comience a ser creativo, innovador, transmita valores institucionales, solicite y proporcione retroalimentación, aprenda a comunicarse, se relacione con el equipo, etc.
6. Clima laboral: El entorno de la organización es el reflejo del clima empresarial y si este no está bien se nota en la baja productividad, mala imagen, entre otras cosas, sin embargo, cuando el clima está presente de manera positiva el personal tiende a comprometerse y a buscar el beneficio común

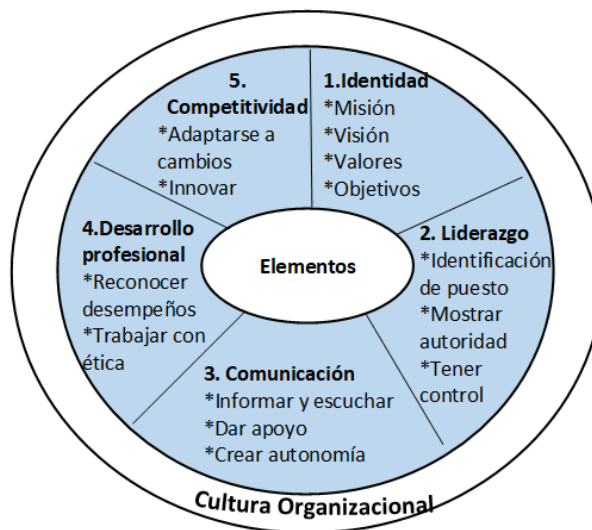
Otra de las aportaciones acerca de los elementos de la cultura organizacional es la que hace el Equipo editorial, Etecé, (2021):

1. Identidad: Toda empresa debe tener identificada su propia identidad documentada en lo que es la misión, la visión y valores institucionales

2. Control: La supervisión en los procesos y procedimientos es un control interno de la empresa para saber si el personal está haciendo correctamente sus funciones
3. Autoridad: Se debe tener en claro quiénes son los responsables de cada área o departamento para una mejor organización y toma de decisiones
4. Herramientas: Son el equipo necesario tanto físico, auditivo, visual etc., con el que debe contar el personal para desempeñar bien sus actividades establecidas
5. Reuniones: Se deben tener juntas con el personal para dar información relevante
6. Reconocimiento: La publicidad blanca o negra hecha por empleados, clientes, proveedores, etc., afecta para bien o para mal a la organización

En base a la información de los tres autores, se concluye que las aportaciones tienen mucha relación, ya que, aunque lo manejan con diferente variable, el contexto o idea es la misma, por eso se contribuye que los elementos de la cultura organizacional son los que se presentan en la figura 2.1:

Figura 2.1 Elementos que conforman la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Se considera que estos son unos de los cinco principales elementos que debe tener una Cultura Organizacional:

1. Identidad: Cada empresa debe tener claro cuál es su identidad que la diferencia de la competencia, misma que debe estar orientada y guiada en base a la misión, visión, valores y objetivos, pues una vez teniendo esto, el colaborador debe conocerlo y familiarizarse para sentirse parte de la empresa

2. Liderazgo: Es importante que el líder identifique cuál es su responsabilidad frente a un grupo de personas para que mantenga una organización y dirección que se refleje en las decisiones, en la inspiración y motivación brindada a su equipo y así desarrolle su papel de colaborador productivo, creativo e innovador
3. Comunicación: Es importante establecer un adecuado medio de comunicación que esté al alcance del personal para dar información, además de tener la disponibilidad de escuchar para ser escuchado por su personal, ya que esto causa un efecto de autonomía del colaborador para expresar sus ideas acerca de algo que considera conveniente externar para mejorar
4. Desarrollo profesional: Se trata de trabajar con honestidad y lealtad hacia uno mismo y hacia el equipo, reconocer su trabajo a nivel persona para que el colaborador se sienta valorado y validado por la empresa, además de crear en él una cultura de dedicación y esfuerzo; es importante que se establezca para desempeñar bien las funciones se debe brindar la herramienta necesaria
5. Competitividad: Este elemento existe en toda empresa, ya que, se desarrolla entre colaboradores y en donde se debe fomentar la idea que tiene que ser una competencia sana para tener una retroalimentación grupal para generar internamente publicidad blanca que llegue a oídos de la competencia empresarial

Como se mencionó anteriormente una cultura organizacional es lo que caracteriza a una empresa, ya que conforme pasa el tiempo se van viviendo cambios culturales que se reflejan en los resultados de la organización y en la motivación del personal. Algo importante a considerar es el tipo de cultura que se desea fomentar, por lo que a continuación se mencionan algunos tipos:

Tipos de Cultura Organizacional

Cada empresa se apega a un tipo de cultura organizacional de acuerdo con las particularidades específicas que se desean fortalecer o transformar en el presente y futuro de esta, por eso es importante conocer los tipos de cultura organizacional que menciona el Centro Europeo de Posgrado, (2020):

1. Orientación al poder: Se rige por dominar todo lo que esté a su alcance y vencer los obstáculos que impidan que ninguna ley se involucre en el control sobre sus colaboradores, además busca el poder externo al enfrentar a organizaciones más vulnerables para tomar ventaja y deshacerse de lo que ya no le es útil; y en lo interno

es rígida con los empleados al exigirles ser competitivos y si estos comparten los conocimientos y la ideología de autoridad y control se consideran aptos, de lo contrario se les sustituye sin considerar las necesidades humanas.

2. Orientación hacia la función: Se mantiene una alineación de respeto hacia la autoridad que transmite seguridad, orden y racionalidad, ya que reconoce más una actitud correcta que una eficaz, valorando la lealtad y la responsabilidad ante la justicia y la legalidad. Se hacen cumplir normas y procedimientos por encima del poder, pero aún la jerarquía sigue destacando en menor grado
3. Orientación hacia el trabajo: Se otorga mayor valor al logro de objetivos venciendo los obstáculos y dándoles una reorientación ante posibles cambios, así como la importancia suficiente a la estructura de cumplimiento de los proyectos de trabajo para su pronta realización y así con esto los colaboradores se incorporen al cumplimiento de otro objetivo
4. Orientación hacia la persona: Se rige bajo el bienestar de los colaboradores, con la finalidad de brindar una calidad de vida y trabajo basados en el consentimiento de estos en cuanto a sus deseos personales y necesidades intelectuales

Dentro de la misma línea de tipos de cultura organizacional, el artículo Negocios y empresa, (2019) destaca las aportaciones de Cameron y Quinn, las cuales se muestran a continuación:

1. Orientación a clanes: Se busca promover valores familiares para crear un ambiente de aprendizaje, esfuerzo y trabajo, dando prioridad al trabajo colaborativo a nivel personal y profesional de su equipo de trabajo
2. Orientación adhocrática: Se enfoca en la innovación e inspiración de atrevimiento a hacer lo desconocido, se lleva una comunicación horizontal, es decir, que se tiene la ausencia de jerarquías para motivar al personal a colaborar y participar en función de adaptarse a cambios emergentes conservando la creatividad, la innovación, el crecimiento individual y grupal con un espíritu emprendedor
3. Orientación jerárquica: Se basa en cumplir procesos, hacer las cosas bien en el menor tiempo y recurso posible y se identifica por ser consistente al buscar el acatamiento estricto de normas, políticas y reglas internas. Esta orientación necesita un líder organizado y capaz de coordinar procesos para ejecutarlos

4. Orientación al mercado: Se rige en la eficacia, calidad y optimización de los procesos en el menor tiempo posible y con lo mínimo de recursos en un corto plazo, para que se puedan aumentar la efectividad, el desempeño y la productividad con ayuda de la mercadotecnia y así lograr posicionarse en el mercado. En este tipo se fusionan la competitividad y la productividad

Dentro de los tipos de cultura organizacional, esta investigación tuvo más relación a la clasificación que está orientada a la persona, ya que al abordar al Liderazgo Transformacional (LTF) y a los Riesgos Psicosociales (RP), es evidente que el sujeto de estudio fue enfocado al trabajador de las farmacias del municipio de Puebla y por ende hay un enfoque hacia el personal y su bienestar individual y social en su centro de trabajo.

Funciones de la Cultura Organizacional

Las empresas, así como tienen elementos característicos también poseen componentes del lugar en donde se labora, por lo que a continuación se mencionan 5 funciones que la Unidad de Apoyo para el Aprendizaje, (2018) identifica:

1. Definir objetivos visionarios de la empresa y de su capital humano
2. Fomentar el sentido de pertenencia o identidad en los colaboradores
3. Crear cultura de compromiso y responsabilidad personal y organizacional
4. Mejorar la calidad de compañerismo para mantener la unión en el personal dentro de la organización al atender las actividades a realizar
5. Servir de guía de aprendizaje como mecanismo de sentido y control en las actitudes y comportamiento del personal

Otra de las aportaciones en cuanto a las funciones de la cultura organizacional se encuentra la de Vargas, J.G. (2018) quien en su artículo "La culturocracia organizacional en México" menciona las de Newstrom y Davis:

1. Genera en los empleados una identidad organizacional
2. Determina la visión de lo que es la empresa y hacia donde se dirige
3. Es el cimiento que genera estabilidad a la empresa
4. Fomenta el sentido de pertenencia y seguridad en los integrantes del equipo
5. Sirve de coach para que los de nuevo ingreso conozcan la organización
6. Estimulan la motivación en los trabajadores para realizar sus funciones

Se considera que cada organización es diferente a pesar de estar en el mismo sector, ya que la cultura organizacional interna siempre será diferente a las demás, por lo que cada empresa desarrolla su propia forma de ejecutar las reglas que regulen el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo.

Las funciones de la cultura organizacional tienen influencia en el comportamiento del colaborador, pues cuando las empresas amplían su control, se promueve que los integrantes estén en la misma dirección con mayor compromiso y consistencia en el desarrollo de actividades establecidas.

2.4 Liderazgo

Warren Bennis fue considerado como el líder entre líderes por sus frases célebres, por ejemplo: “Liderazgo es toda capacidad de convertir una visión en realidad”, en la cual se refiere a que el liderazgo es aquel que posee una persona con perspectiva estratégica para que sea capaz de tener en claro la trayectoria hacia la cual se dirige para el logro de los objetivos establecidos por la empresa (Warren, 2014).

Por su parte, Zuzama menciona que el liderazgo es “toda aquella capacidad de contribuir sobre los individuos a manera de que estos se automotiven para lograr las metas grupales” (Zuzama, 2017).

En este mismo contexto, la Universidad Mexicana menciona que el liderazgo es “la relación interpersonal manifestada en cualquier momento, que se dirige hacia el proceso de la comunicación y la persistencia de propósitos específicos” (Universidad Mexicana , 2018).

De acuerdo con Angela De Toro, (2022) el liderazgo es la habilidad de dirección y motivación que una persona tiene y que con el paso del tiempo va fortaleciendo a manera de influir en la forma de relacionarse con uno o más individuos pertenecientes a un grupo específico, logrando que estos laboren motivados con la finalidad de alcanzar sus objetivos y metas establecidas, por lo tanto, la persona que desarrolla esta habilidad se llama líder por poseer la capacidad de guiar, aconsejar e influir en otros para lograr propósitos comunes.

En relación con la aportación de los diferentes autores, la conclusión en esta definición es que el liderazgo es aquel movimiento que un líder genera en un grupo de individuos a través de la motivación, adiestramiento y seguimiento del cumplimiento de

objetivos empresariales e individuales que sirven como cimiento para aspirar a un ascenso laboral por un buen desempeño. A continuación, se presenta en la tabla 2.2 un breve resumen de las definiciones de liderazgo de acuerdo con los autores antes citados:

Tabla 2.2 Definición de liderazgo según autores

Warren Bennis (2014)	Zuzama (2017)	Universidad Mexicana (2018)	Angela De Toro (2022)
Liderazgo es tener la capacidad de convertir una visión en realidad con objetividad para saber hacia dónde dirigirse en conjunto con el equipo de trabajo y así obtener resultados.	Liderazgo es aquella capacidad que tiene el líder de desarrollar la automotivación en los integrantes del equipo para un optima y satisfactoria victoria de lograr los objetivos de manera grupal.	Liderazgo es toda relación interpersonal basada en la comunicación y la perseverancia de lograr los objetivos, misma que puede ser experimentada en cualquier situación.	Liderazgo es tener la habilidad de saber cómo dirigir, motivar y mantener la relación con los integrantes del grupo, haciendo que estos alcancen los resultados esperados por la empresa.
Autoría propia: Itzel Guadalupe Gutiérrez Herrera (2023)	El liderazgo es aquel movimiento que un líder es capaz de generar en un grupo de individuos con objetivos en común por medio de la motivación, adiestramiento y seguimiento para el logro de estos a nivel empresarial e individual, logrando así un crecimiento laboral.		

Fuente: Elaboración propia

¿Qué es un líder?

Con el paso de los años cada vez se tienen más definiciones de lo que es un líder, ya que, con las nuevas generaciones, las formas de ver a un líder van siendo modificadas, por lo que a continuación se presentan algunas de estas:

Fuentes, (2019) menciona que un líder es el individuo que consigue influir en otro para obtener objetivos concretos a través de la comunicación humana, interviniendo con poder y autoridad.

Dentro de esa misma línea, se le llama líder a la “persona que tiene la capacidad de guiar, motivar e influir a un grupo de personas para lograr las metas y objetivos establecidos por la empresa” (Máster Cumlaude, 2020), es decir, el líder toma decisiones con base a la capacidad y habilidad para que todos los del equipo participen, sintiéndose parte de este y los resultados sean más fructíferos.

Así mismo, Lewin, (2021) aporta que el líder es la persona capaz de trabajar con un grupo de individuos, consiente de la desigualdad de poder, de tal manera que un líder debe verse como figura de autoridad.

Por su parte Madrigal, B., (2022) en su libro “Habilidades directivas”, menciona que el líder es la persona que nace con la habilidad de dirigir a un grupo de personas hacia un objetivo y además con el tiempo va aprendiendo a descubrir y desarrollar nuevas capacidades adaptadas a los cambios humanos, ya que el líder debe tener pensamientos propios que hagan la diferencia frente a la mayoría.

Por lo tanto, se puede describir que el líder es aquella persona con la capacidad, habilidad y conocimiento de como encausar estratégicamente a un grupo de personas hacia el logro de objetivos individuales y grupales para obtener mejores resultados a nivel personal y organizacional.

Tipos de líder

La humanidad se va desarrollando ampliamente con rapidez, razón por la cual hay varios tipos de líderes flexibles a ajustarse a toda clase de conductas particulares, mismo que a continuación se presentan algunos de estos en la tabla 2.3:

Tabla 2.3 Tipos de liderazgo según autores

Líder		Definición	Particularidad
Daniel Goleman	Coercitivo o autoritario	Incita al líder a poner la disciplina por encima de todo, ordenando con precisión y estableciendo que, al no cumplirse las indicaciones se tendrán consecuencias como señal de advertencia para que estas se acaten.	Exige cumplir tareas de forma inmediata, dificultando con ello la relación en el equipo, ya que se forma un clima de nervios, presión y estrés.
	Democrático participativo	Se consideran en la toma de decisiones los puntos de vista de los integrantes del grupo, pero solo este tipo de liderazgo es practico para situaciones en las que hay tiempo para pensar y decidir estrategias de solución.	Crea acuerdos por medio de las participaciones.
	Afiliativo	Se desarrolla con cada integrante, creando un ambiente de armonía y colaboración grupal. Este tipo de liderazgo debe ser practicado en conjunto con el visionario o el democrático.	Constituye lazos emocionales que generan sentido de pertenencia, pero se debe evitar caer en los chantajes.
	Visionario	Se motiva a los subordinados por medio de la visión empresarial para que se tenga en claro la dirección del equipo.	Motiva con la visión para que el personal reconozca su papel y valor en la empresa.
	Timonel	Busca determinar y mantener el rumbo de dirección, poniéndose a sí mismo como modelo a seguir, pero esto reprime a que el personal no de más de lo esperado en el trabajo.	Espera del desempeño del trabajador excelencia y autonomía, pero se puede generar estrés y presión.
	Coach	Se basa en apoyar a los integrantes del equipo para detectar sus áreas a mejorar y conservarlas bien definidas con la finalidad de que cada uno desarrolle su capacidad.	Busca el desarrollo profesional de su equipo. Es lo contrario al timonel.

Max Weber	Autoritario	Toma las decisiones sobre su equipo, dirigiéndolo y motivándolo con autoridad y disciplina y cuando considera que su personal está preparado le delega responsabilidades.	Tiene el poder absoluto sobre sus colaboradores de equipo en todo lo que concierne en el trabajo.
	Participativo democrático	Se toma en cuenta la perspectiva de los trabajadores al momento de analizar y acordar una acción final	Invitan al equipo a contribuir en juntas con puntos de vista para lograr tomar decisiones.
	Liberal	Delegan la responsabilidad de toma de decisiones y funciones a su equipo de trabajo para que se sientan con la libertad de trabajar, con la única condición de entregar resultados.	Conviene que tenga a personal calificado para que logren los resultados por sí mismos.
	Burocrático	Se rige formalmente con disciplina y rigor para dirigir al personal a su cargo a la realización de sus funciones correspondientes siguiendo paso a paso el procedimiento establecido.	Este liderazgo busca seguir las reglas de la empresa con estricta firmeza.
	Carismático	Posee la capacidad de atraer al trabajador por medio del buen trato "carisma", es decir, que no impone una autoridad rígida, sino que cautiva al equipo para que decidan seguirlo.	Capacidad de seducir, pero debe tener un límite para no caer en depender de los líderes para toda acción.
Kurt Lewin	Autocrático	Deciden las acciones únicamente a nivel gerencial sin considerar o tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.	Los trabajadores laboran en descontento y no se sienten parte del equipo.
	Democrático	Buscan involucrar al personal en las decisiones que concierne al trabajo para que en conjunto se tomen decisiones, pero suele haber dificultad de selección de decisión final.	Es lo contrario al autocrático, y suele ser el indicado cuando los integrantes tienen ideas coherentes y puntuales.
	Laissez-Faire.	Deja que el personal decida como, cuando y con que velocidad hace las tareas con la condición de que se haga responsable de los resultados obtenidos con su forma de trabajar.	La participación del líder es menor y mayor la de los colaboradores con un ritmo de trabajo autodeterminado.
Fiedler	Natural	Capaz de liderar en cualquier lugar, ya que posee esta habilidad naturalmente al grado de satisfacer las necesidades y requerimientos de su equipo sin necesidad de ejercer disciplina.	Posee actitud destacada que motiva a que los colaboradores lo sigan incondicionalmente.
John Adair	Estratégico	Antes de tomar decisiones planifica y organiza las actividades para alcanzar el objetivo grupal y organizacional sin dejar de atender las necesidades de los integrantes del equipo.	Hay más compromiso general que particular, y busca que la empresa se organice y planifique para el bien común
Hollander	Transaccional	Usa como estrategia las metas a corto plazo para incentivar con bonos y premios al personal, pero con esto no se genera un compromiso de visión general, sino solo temporal con gratificación inmediata.	Motiva a través de recompensas a corto plazo y genera competencia entre el equipo.
J. MacGregor Burns	Transformacional	Se va mejorando poco a poco y se adapta a los cambios para alcanzar los objetivos con innovación, perseverancia y dedicación. Es de los mejores liderazgos porque se adapta a cambios y busca crecimiento.	Motiva e incita al personal a salir de su zona de confort para realizar su trabajo con motivación dando un extra en actitud y desempeño.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información anterior, se describen 14 diferentes tipos de liderazgo, de los cuales, autores como Goleman, Max Weber y Lewin coinciden en identificar al líder autoritario o autocrático y democrático o participativo. A continuación, en la tabla 2.4 se presentan ejemplos de personas que han sido líderes y han dejado huella:

Tabla 2.4 *Ejemplo de líderes según la clasificación*

Tipo de líder	Ejemplo	Descripción
Coercitivo o autoritario	Adolfo Hitler (1889-1945)	Sometió al ejército de Alemania a un compromiso de lealtad del cual él era el líder autocrático por su firmeza y determinación al tomar decisiones importantes sin importar las consecuencias ni la opinión y sentimientos, lo que él decía se hacía.
Democrático o participativo	Nelson Mandela (1918-2013)	Estaba disponible a escuchar las opiniones de su equipo de trabajo antes de tomar decisiones, generando confianza y lealtad de estos. Mandela buscaba mantener unido a su país dentro de la justicia e inclusión.
Afiliativo	Teresa de Calcuta (1910-1997)	Se convirtió en misionera de la religión católica y como líder al fundar un grupo para ayudar a enfermos y pobres, muchas personas decidieron seguirla para contribuir en su labor, este echo de empatía la hizo ganar el Premio Nobel de la Paz.
Visionario u orientativo	Richard Branson (1970)	Considerado por ser fuente de inspiración, apasionado y aferrado a conseguir lo que se propone y además movilizar a gente para el bien común. Es un líder que ha empezado desde cero y en su trayectoria está logrando hacer algo por el cambio.
Timonel	Ernest Shackleton (1874-1922)	En sus expediciones simbólicas está la de la exploración de Antártida, al aventurarse a ser de los primeros en cruzar por tierra el continente, pero al presentar dificultad de quedarse atrapado en el hielo no se dio por vencido y cambio de objetivo para salvar la vida de sus 27 acompañantes de aventura.
Coach o capacitador	John Whitmore (1937-2017)	Considerado uno de los líderes coach a nivel empresarial por ser impulsor reconocido en el mundo además de ser uno de los personajes más representativos de los pensamientos acerca del tema del liderazgo.
Liberal	Warren Buffett (1930)	Rige bajo su filosofía de ser autónomos en el trabajo para decidir con rapidez. En 1965 Buffett tomó la compañía Berkshire Hathaway a la que hizo crecer en acciones y ventas anuales arriba de 250 mil millones de dólares.
Burocrático	Henry Ford (1863-1947)	Reconocido por producir con calidad los automóviles con costos accesibles, dando lugar a producción en serie o fabricación en cadena. Este líder causo revolución en la industria del automóvil defendiendo su liderazgo y forma de trabajar detallada con perfección y calidad ejemplar.
Carismático	Mahatma Gandhi (1869-1948)	Conocido como líder espiritual y honrado como el padre de la nación por predicar con el ejemplo, llegó a liderar campañas nacionales para disminuir la pobreza, hacer valer el valor del derecho de la mujer y crear armonía en la religión.
Laissez-Faire	Franklin D. Roosevelt (1882-1945)	Durante su mandato lidero bajo pláticas o discursos que transmitía al pueblo de Estados Unidos a través de la radio y finalmente fue así como oriento y dirigió a su pueblo para que este mismo tomara sus propias y sabias decisiones.
Natural	John Kennedy (1917-1963)	Su estrategia para liderar consistía en ser capaz de establecer sus propias reglas, comenzar desde abajo, tener autoridad, saber de relaciones públicas, tener mentores que le sirvieran de motivación.
Estratégico	Howard Hughes (1905-1976)	Es un claro ejemplo de líder estratégico de aviación y cinematografía de mediados del siglo XX, desarrollo un liderazgo fundamentado e ingenio para tomar varios sectores y luchar contra grandes equipos de la industria.

Transaccional	Napoleón Bonaparte (1769-1821)	Reconocido por ser una gran persona o mejor conocido como comandante militar que por medio de recompensas y castigos motivaba a sus tropas y así este tipo de actitudes fueron la estrategia para mantener el poder y control sobre su personal.
Transformacional	Barack Obama (1961)	Causo que la gente se sintiera escuchada y valorada, aunque no eligiera su opinión, la finalidad era apoyar e incitar a tener opinión propia y clara para que con el paso del tiempo se fueran convirtiendo en líderes que defienden a su nación.

Fuente: Elaboración propia

Habilidades del líder

Para alcanzar las metas y objetivos establecidos ya sea de manera individual, grupal o empresarial, el líder debe desarrollar habilidades que le permitan obtener resultados, entre estas habilidades destacan las siguientes (Amaya, 2019):

1. Lograr resultados: Tener visión de materializar para planear y definir lo idealizado y a su vez motivar al equipo para poner en marcha la estrategia
2. Desarrollar aprendizaje: Ser coach en el equipo, reconocer fortalezas, delegar responsabilidad, crear autonomía al enfrentar problemas y dar resultados
3. Comunicar: Establecer un dialogo de retroalimentación con los colaboradores de manera directa, respetuosa y tranquila, basado en un lenguaje claro y preciso
4. Desarrollar inteligencia emocional: Tener autoconsciencia para identificar cómo su pensamiento se vincula a las emociones impactando a su vez en el entorno.
5. Relacionar: Construir relación de lealtad, respeto y colaboración con el equipo
6. Gestionar: Salir del área de confort para adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos y así tener mayor control sobre el tiempo y actividades

Para que el líder influya en su equipo y consiga los objetivos organizacionales, debe tener las siguientes habilidades directivas que menciona Interim Group, (2022):

1. Comunicar: El poner atención y escuchar al equipo para que el líder en el personal desarrolle y establezca un vínculo donde la información fluya mutuamente con claridad evitando malentendidos
2. Innovar: Es lo que el líder debe tener como pieza clave de originalidad y competencia estratégica para tener más posibilidad de solucionar inmediatamente cualquier situación o cambios internos o externos inesperados
3. Tener inteligencia emocional: Es importante tener control de empatía emocional para entender necesidades y preocupaciones del personal, sin caer en chantajes

4. Mantener compromiso: El líder debe confiar y comprometerse con la empresa y el equipo, pues si el personal es reconocido este aumentará su fidelidad en su persona y en el equipo
5. Trabajar en equipo: El colaborar con coordinación favorece al desempeño, la productividad, la motivación y la innovación y aporta en el logro de objetivos, compartiendo la misma visión y valores.
6. Gestionar: Es necesario que el líder conozca las funciones de cada puesto para gestionar y coordinar al equipo tomando en cuenta la filosofía organizacional
7. Adaptarse y ser resiliente: Al estar en un ambiente de constantes cambios internos y externos se debe tener la capacidad de adaptarse a estos y además a sobreponerse con responsabilidad y motivación para sacar el trabajo adelante
8. Inspira: Es una habilidad notoria, admirada y reconocida por el personal, pues les genera motivación para imitar el trabajo del líder y hacer las cosas cada vez mejor

Se considera que, el líder al desarrollar estas habilidades genera en el grupo una influencia positiva en el logro de objetivos a nivel persona, grupo y empresa.

Funciones del líder

Cuando un líder tiene a su cargo a un grupo de personas, le concierne tener funciones específicas para que en conjunto logren los objetivos establecidos por la empresa, por lo que a continuación se presentan las funciones de Martins. J. (2022):

1. Dar el ejemplo
2. Representar al equipo
3. Organizar al equipo de trabajo
4. Vincular el trabajo con el entorno
5. Administrar los recursos y gestionar el trabajo
6. Encomendar tareas
7. Informar los objetivos y metas individuales, grupales y organizacionales
8. Motivar al personal a lograr los objetivos y metas
9. Detectar las fortalezas y áreas a mejorar de cada colaborador
10. Ayudar a afinar el desempeño de los integrantes del equipo
11. Solucionar los problemas
12. Dar a conocer el progreso a colaboradores

Otra aportación de las funciones que debe desempeñar el líder es la que detalla el Consejo de la Comunicación, A.C. (2020), Asociación Civil creada en 1959 por un grupo de empresarios, mismos que consideran las siguientes:

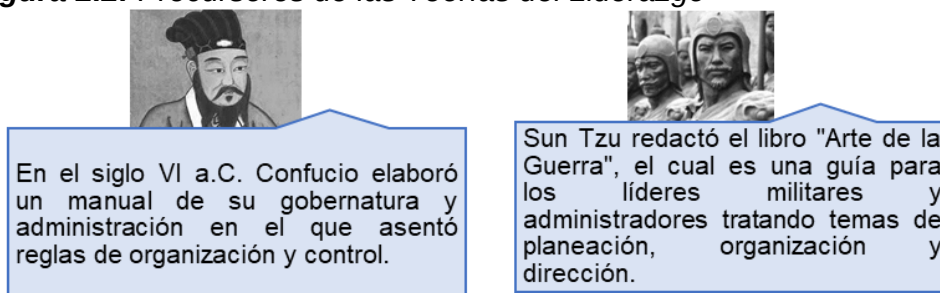
1. Determinar los objetivos por orden de importancia: Planear como y cuando lograr los objetivos, basándose en estrategias para que en equipo se alcancen y en caso de presentar dificultades tener un plan b que los conduzca a lograrlo
2. Coordinar las actividades: Asignar las tareas a cada miembro del equipo, ya que esto a su vez denota la confianza que el líder deposita en el colaborador, lo cual suele ser valorado por los mismos fomentando con ello el compromiso
3. Ayudar a solucionar conflictos: Tener la autoridad de involucrarse en la solución de problemas del equipo de trabajo en la empresa
4. Fomentar el aprendizaje del equipo: Generar el aprendizaje por medio de la motivación, la inquietud de aprender y desarrollar mejor las tareas
5. Crear un común acuerdo de decisiones: Tener la capacidad de que todos los integrantes lleguen a un acuerdo de dar lo mejor de sí para lograr los resultados
6. Mostrar justicia: Coordinar al grupo para tener armonía, ser justo con cada uno y tomar el papel de mediador ante los conflictos o diferencias personales o laborales
7. Recompensar el trabajo y esfuerzo: Reconocer y valorar el trabajo de cada integrante, pues con esto se motiva a seguir trabajando cada vez mejor
8. Proporcionar los recursos necesarios: Dar las herramientas y equipo de trabajo necesarios para la realización de estas

Por lo que se puede definir que los líderes tienen funciones complejas que conlleva a que tengan la responsabilidad de saber guiar a un grupo de personas desde la ejecución de tareas diarias hasta garantizar resultados en la organización.

2.4.1 Evolución de las Teorías del Liderazgo

Cada situación tiene un inicio, desarrollo y fin, es decir, que todo es una evolución de como poco a poco se van teniendo cambios, por eso se consideró importante en esta investigación partir desde “las primeras aportaciones que se hicieron del liderazgo respecto al ámbito administrativo, organizacional y militar realizadas por sabios y filósofos” lo cual se muestra en la figura 2.2 (Giraldo & Naranjo, 2017):

Figura 2.2: Precursores de las Teorías del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los precedentes antes mencionados, se observa que el termino liderazgo estaba sustentado en guías para dirigir a la sociedad, en donde se tomaban en cuenta aspectos de la personalidad del individuo, ya que se creía que el líder nacía con esa capacidad y no se hacía con el paso del tiempo.

A partir de este supuesto, en el siglo XX d.c. esto se volvió interesante para los expertos en el tema, ya que así surgieron las teorías del liderazgo, pasando por generaciones, de entre las cuales se muestran a continuación en la tabla 2.5:

Tabla 2.5 Evolución de las Teorías del Liderazgo

Teoría	Precursor	Año	Enfoque	Estilos
Del Gran Hombre	Thomas Carlyle	Siglo XIX	Sustentaba que un buen líder nacía y no se hacía, ya que venía con rasgos genéticos que lo hacían tener más oportunidad de alcanzar un mejor estatus social que aquel que no nacía con esta cualidad.	<u>Desarrollo 6 arquetipos de héroes:</u> 1. Parecido a Dios: Relacionado con mitología griega y nórdica (Odín, Thor y Zeus) 2. Profeta enviado por Dios: Jesús y Moisés 3. Poeta: El que publicaba, narraba y luchaba como William Shakespeare 4. Sacerdote: Conspirador por cambiar las cosas en momentos fijos como Martín Lutero 5. Rey: Gobernador de individuos fieles al pueblo como Napoleón Bonaparte 6. De letras: Inspirado en relatar logros, como Samuel Johnson
De los rasgos	Stogdill	1900-1950	Complemento de la anterior, donde se considera que el líder se diferencia por nacer con rasgos físicos, intelectuales y personalidad.	<u>Rasgos identificados:</u> 1. Estabilidad emocional y compostura: Serenidad frente a situaciones difíciles 2. Admitir errores: Aceptar fallas cometidas 3. Habilidades de interrelación: Capacidad de generar confianza para tener comunicación 4. Intelectual: Capacidad de fácil aprendizaje

Del Comportamiento	Universidad de Ohio, Michigan y Texas	1950-1960	Muestran que los líderes se hacen con las experiencias que viven conforme a sus conductas y comportamientos, la dirección en la que guían a su equipo, es decir, ya no se tiene la idea de que el líder nace, sino que se forma tras el aprendizaje.	<u>Dimensiones de comportamiento:</u> Universidad de Ohio (Estructura) 1. De inicio: El líder define su conducta y la del equipo en función de metas logradas 2. Consideración: Ser empatía, bienestar, confianza Universidad de Michigan (Orientación) 1. Al empleado o Líder democrático: Acepta y respeta a cada empleado 2. A producción o líder autocrático: Utiliza al equipo para alcanzar estatus y poder Universidad de Texas (Gerencia) 1. Empobrecida: Es neutral y poco interés de solucionar 2. Country Club: Busca armonía 3. Organización del hombre: Establece reglas de convivencia 4. Obediencia a autoridad: Busca resultados en poco tiempo 5. Equipo: Trabajan unidos para lograr objetivos
De la Contingencia	Fred Fielder Evans y House Hersey y Blanchard	1960 - 1990	Es la fusión de la conducta y la interacción con la situación en la que se encuentra su equipo	Modelos: Fielder: Para distinguir el estilo de liderazgo enfocado a las tareas o a la relación humana dependiendo la situación Evans y House: Se basa en perspectivas del efecto de premiar, siendo buen líder en orientar hacia la ruta del éxito Hersey y Blanchard: El líder ejerce su comportamiento de acuerdo con características de la situación del equipo
Transacción	Hollander	1978	Asume que el trabajador se motiva por los premios y sanciones	Características base: 1. Recompensa contingente: Da premios si se cumplen metas y objetivos 2. Dirección por excepción: Da retroalimentación negativa por no cumplir con lo asignado
Transformacional	James V. Downton (inicio 1973) James Burns (expandió 1978)	1978	El líder fomenta la realización personal motivándolo e impulsándolo al logro de objetivos para transformar la ideología de este a manera de ser líder en un futuro	Estimulaciones: 1. Positiva: Adaptación de mentalidad de buscar el lado bueno a las situaciones 2. Negativa: Imagina que la situación pudo haber sido peor para aminorar la culpa 3. Intrínseca: El líder no se posiciona en lo bueno o malo de la situación, sino que aborda desde las cosas que motivan a la persona para sacarla del estado de pánico y dirigir su atención hacia lo que le gusta

Fuente: Elaboración propia

Haciendo énfasis a la Teoría del Liderazgo Transformacional que contempla el artículo Teorías del aprendizaje, (2018) menciona que la teoría lidera con transformación para motivar al personal a aprender de vivencias reales, la libertad y la autoconfianza al ejecutar tareas, descubrir necesidades, sentimientos, formas de pensar y reconocer logros.

2.4.2 Liderazgo Transformacional

Tras una evolución del liderazgo y de lo que esté puede lograr en los seguidores, ha dejado

una forma de liderar que dentro de las más actuales y modernas en capacitación, habilidad, estrategias, trabajo en equipo y comunicación asertiva está el liderazgo transformador que hoy en día es lo que las empresas del siglo XXI están buscando.

Este líder de acuerdo con lo que el artículo Colección de Filosofía de la Educación, (2020a) destaca del libro Liderazgo y dirección, es “la persona con carisma, emprendimiento con visión y misión clara, que origina orgullo y obtiene el respeto y la confianza de sus seguidores” por lo cual, el Liderazgo Transformacional (LTF) es la fuente de inspiración del colaborador de todos los niveles estratégicos, porque lo induce a contribuir positivamente en los objetivos empresariales. A continuación, se presenta en la tabla 2.6 unas aportaciones del Liderazgo Transformacional (LTF) que por su importancia se consideraron en la investigación:

Tabla 2.6 Aportaciones de Liderazgo Transformacional según autores

Tipo	Autor	Año	Aportación
Padre	Inició el Sociólogo James V. Downton	1973	Dio la base del término en el libro “Liderazgo Rebelde: Compromiso y Carisma en proceso revolucionario” y menciona que la función del líder transformacional es guiar y animar al trabajador a desempeñar sus actividades para crear cosas laborales nuevas, obteniendo el beneficio mutuo para que tanto el colaborador innove en procesos, así como la empresa los tome como aportación futura; la intención es que el personal pueda llegar a ser líder (Maraboto, 2021).
	Expandió James MacGregor Burns	1978	Introdujo el concepto en una investigación sobre el liderazgo en los políticos y lo describe como el desarrollo en el que líderes y liderados se apoyan para lograr metas, instituyendo un cambio ideológico, valores y aspiraciones de individuales y organizacionales (Fernández & Quintero, 2017).
Clásico	Warren Bennis y Burt Nanus	1985	En su libro “Líderes” hacen referencia al LTF como el nuevo líder enfocado en centrar al trabajador a la lucha para convertirlos en agentes de cambio (Torres, 2020).
Rompe paradigmas	Bernard M. Bass	1985	Distingue dos tipos de liderazgo contrarios: *Transformacional: Busca concientizar al personal con autoconocimiento, aceptación y compromiso para apartar intereses propios de los empresariales y así forjarse como líderes. *Transaccional es el intercambio que hace el líder con sus liderados en donde les da un premio o sanción por la calidad de su trabajo, en otras palabras, es un costo– beneficio. Esto muestra que el líder transformacional destaca lo que se puede hacer por algún bien común y el transaccional se enfoca en lo que alguien puede hacer por ti (Mendoza & Ortiz, 2017).
Vanguardía	Judge y Piccolo	2004	Es la teoría de liderazgo más destacada en las último 20 años, ya que ahora en este nuevo esquema, el líder ya no solo se preocupa por el desarrollo y progreso del trabajo, sino también por el bienestar de sus colaboradores (Alcázar, 2020)

Fuente: Elaboración propia

Se considera que actualmente el LTF es el más innovador, ya que está dando un giro a expectativas, percepciones y motivaciones del equipo a través de acuerdos en común en torno a objetivos empresariales, impulsando a avanzar en conjunto para lograr cambios.

2.4.2.1 Importancia del Liderazgo Transformacional

En la actualidad el ser humano está inmerso en un mundo en el que con el tiempo todo va cambiando y actualizándose y solo la adaptación es la única forma de sobrevivir, por eso es importante tomar en cuenta al trabajador en cuanto esté ya no se sienta satisfecho, cómodo y parte del equipo, pues son los primeros síntomas de que algo está mal en el liderazgo de la empresa y se deben innovar estrategias para acercarse al personal. Dentro de esta misma línea se destaca a la consultora británica de capital humano Hays, (2020) que menciona en su informe *El Ciclo de la Vida Laboral* que “seis de cada diez empresas considera que las habilidades blandas son más importantes que las duras en el desarrollo profesional de los empleados”, es decir, que el generar un cambio de calidad de vida laboral genera motivación y mejores resultados que a los que están bajo presión, pues con esto el LTF es considerado blando a las necesidades del equipo de trabajo.

Además, como complemento a lo antes citado este liderazgo aporta beneficios que, por un lado, a la empresa le proporciona flexibilidad, innovación, identidad, rentabilidad y productividad; y por el otro a los empleados los impulsa a la motivación, la capacitación, el empoderamiento, la implicación y la autoestima. El papel principal de un líder perteneciente al LTF es conducir a un grupo de personas por el camino de la transformación, es decir, darles un giro a las situaciones como cambiar las quejas por objetivos a alcanzar, en donde con ayuda de reflexiones de los hechos se llegue a una conclusión y se plantee una meta.

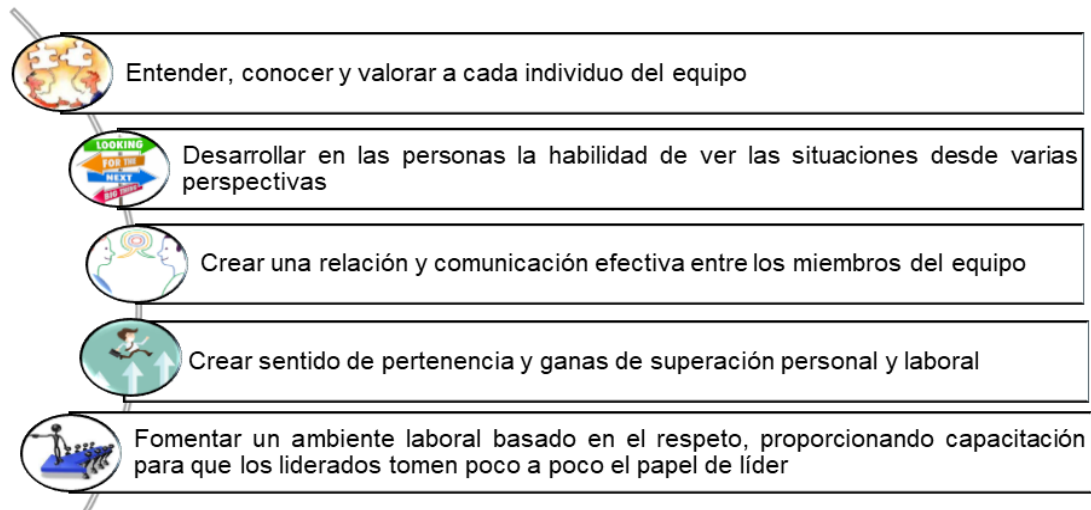
En el mismo contexto este “líder es el responsable de estructurar una comunicación en la empresa para conseguir nuevas maneras de comportamiento y relación con el personal liderado”, con la finalidad de hacer consciencia en los trabajadores de que el lograr los objetivos de la empresa es también alcanzar los propios, ya que sin el trabajo en equipo no es posible llegar a los propósitos comunes ni seguir manteniendo una fuente de ingreso para sus hogares y familias (Liderazgo y estrategia, 2018).

2.4.2.2 Características del Liderazgo Transformacional

De acuerdo con la investigación de varios artículos y autores se consideran las siguientes

características, las cuales distinguen a un líder transformacional de otro tipo de líder y estas se encuentran en la figura 2.3:

Figura 2.3 Características del Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, otras características que debe desarrollar una persona para tener el Liderazgo Transformacional (LTF) se encuentran las que considera Iberdrola (2023):

- Ser motivador: Implica tener capacidad de crear un ambiente laboral con motivación, donde se fomente el crecimiento del personal en el equipo de trabajo y en la organización con la visión de lograr el objetivo en común
- Ser creativo e innovador: Involucra a impulsar y estimular a los colaboradores a pensar distinto para encontrar más soluciones y dar un plus a la organización
- Ser un ejemplo: Regirse con valores, una visión y el carisma que los haga ser ante los liderados como una fuente de inspiración de un modelo a seguir
- Ser atento: Considera tratar con respeto a su equipo de trabajo promoviendo la cooperación y comunicación con cada uno, generando a su vez la confianza

Al identificar algunas características, se denota que básicamente es cuestión de tener un espíritu de humanidad y empatía con los demás.

2.4.2.3 Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional en las organizaciones

Como todo en la vida siempre habrá pros y contras sobre algún hecho, proceso, situación,

acontecimiento, etc., y este caso el Liderazgo Transformacional no es la excepción, ya que en la tabla 2.7 se muestran algunas ventajas y desventajas recopiladas de varias fuentes:

Tabla 2.7 *Ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional*

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Impacta positivamente en la autoestima del personal para realizar sus funciones • Consigue que los esfuerzos de las personas aumenten con la mentalidad de lograr el propósito personal y organizacional • Desarrolla en los trabajadores un compromiso con sus compañeros y empresas en base a raíces psicológicas y emocionales • Hace adaptar a su equipo de trabajo para actuar ante situaciones sin temor ni presión • Crea en los colaboradores una alta autoestima con seguridad personal y de grupo • Fomenta la cultura de superación personal y trabajo en equipo • Se crea lealtad y disminuye la rotación de personal	• Se debe tener un cimiento empresarial activo, para que a partir de ahí se lleve a cabo este liderazgo • No puede ser aplicado en toda empresa, ya que si está estable y se disfruta lo que se hace, no es conveniente cambiar la manera de trabajar del personal • A veces no es el más adecuado para las empresas • Puede ser negativa cuando se presentes dificultades que requieren una rápida solución (al momento) • Es necesario un tiempo para analizar los resultados

Fuente: Elaboración propia

Por lo que Fuente, M. (2019) expone las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Se mantiene la motivación hacia el trabajador
- Se aumenta la autoestima del personal
- Se desarrollan habilidades sociales
- El líder es un modelo para seguir
- Hay probabilidad de tener nuevas y mejores iniciativas

Desventajas

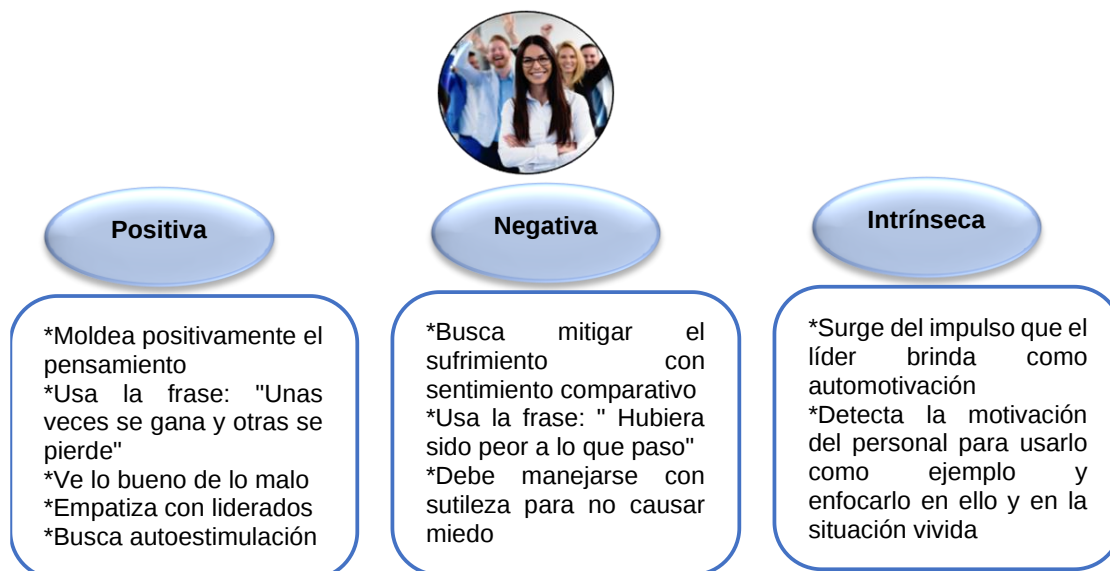
- Los resultados obtenidos con este liderazgo se visualizan a largo plazo
- Se carece de algunos detalles de aplicación
- No todos los líderes pueden llegar a ser transformadores
- Se puede llegar a presentar chantajes emocionales

2.4.2.4 Tres tipos de estimulación del Liderazgo Transformacional

Para lograr que el líder transmita un cambio de conducta, motivación y forma de pensar en

sus liderados, es importante conocer la clasificación de los estimulantes de este tipo de liderazgo que se encuentran en la figura 2.4 (Kyocera Document Solutions, 2021):

Figura 2.4 Tres tipos de estimulación del Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia

Esta clasificación de estimulaciones del Liderazgo Transformacional (LTF) debe ser promovida de manera objetiva por el líder a los colaboradores para tener un cambio actitudinal, perceptivo y motivacional en cuanto a la relación laboral y con los mismos compañeros del equipo de trabajo.

2.4.2.5 Factores del Liderazgo Transformacional

El Liderazgo Transformacional (LTF) contiene factores que dan información relevante que ayuda a comprender mejor la situación del personal respecto a este liderazgo en la empresa, por lo que Moreno et al (2021) en su artículo Adaptación y Validación de la escala de Liderazgo Transformacional menciona algunos:

- Identidad: Implica la presencia del líder no solo de manera física, sino también la forma de ver las situaciones en el equipo en cuanto a la manera de afrontar complicaciones, informar los resultados a alcanzar, así como también a motivar a lograr las metas y tener tiempo para escuchar al personal
- Carisma/ Inspiración: Consiste en motivar y entusiasmar al personal a alcanzar un desempeño superior al esperado, por medio de una estimulación de intereses

presente y futura, basada en el compromiso e inspiración para impulsar a los colaboradores a solucionar de manera objetiva y con optimismo los problemas

- Estimulación Intelectual: Comprende el empoderamiento que el líder transmite al equipo, para que estos analicen la situación y a través de sus habilidades intelectuales reflexionen y creen soluciones innovadoras, creativas y rápidas, generando al mismo tiempo retos de nuevas propuestas para operar y alcanzar resultados óptimos con menor tiempo y recursos

Otra aportación es la que hace la consultoría en gestión de calidad, organización y gestión de las personas, Aiteco Consultores, (2018) quien menciona que los factores del (LTF) son los que fortalecen el compromiso de la misión, la visión y los objetivos empresariales vistos desde la ética y moral, mismos que se presentan a continuación:

- Carisma: Es la parte emocional del liderazgo y es el primer aspecto en el que los seguidores ven al líder como modelo de inspiración de valores y ética. El líder pone los objetivos del colaborador en un nivel superior a los intereses personales, dirigiéndolos a una misión y visión que beneficie a todos, pues así el respeto e identificación del líder hace que el trabajador asuma la meta planteada
- Motivación inspiradora: Es la comunicación de los retos de resultados a alcanzar por los seguidores para hacerles creer y sentir que son agentes de confianza por su capacidad de dar lo mejor de sí, y desarrollar la autoeficacia e inspiración para un desempeño superior al habitual.
- Estimulación intelectual: Es desarrollar en los seguidores la innovación de desafiar los problemas laborales creyendo en su capacidad intelectual de solucionarlos y de participar en las decisiones
- Consideración individualizada: Es brindar una comunicación abierta y de respeto mutuo que genere apoyo y empatía a los seguidores, escuchando y atendiendo las necesidades para ayudarlos a desarrollar su máximo potencial en habilidades y competencias, reconociendo el esfuerzo de lograr los objetivos del equipo

Estos factores dan como resultado que el líder transmita a los seguidores un sentido de pertenencia, competencia sana, seguridad y compromiso con el grupo, ya que, al escuchar a cada uno, le permite al líder encontrar las fortalezas para desarrollarlas a un máximo potencial y también le proporciona conocer las debilidades para transformarlas a aspectos fuertes de capacidad y habilidad.

2.5 Riesgo Psicosocial

Por un lado, de acuerdo con lo estipulado en Medicina y Seguridad del Trabajo, (2011) los Riesgos Psicosociales (RP) son aquellas situaciones a las que están expuestos los trabajadores en el día a día y si estos no se controlan pueden causar en el personal daños tanto psicológicos, físicos y sociales.

Por otro lado, el Instituto Mexicano del Seguro Social define a los RP como los “acontecimientos que generalmente perjudican notablemente a la salud del trabajador en todos los aspectos, aunque en cada uno se presenten de diferente manera” (IMSS, 2018).

Desde otro punto de vista los RP son “todas aquellas situaciones de alerta a las que se exponen los trabajadores desde lo psicológico, físico y social, los cuales se pueden manifestar en las empresas, partiendo de las condiciones de cada centro de trabajo a los que están expuestos los colaboradores desde el horario (turnos excesivos), la monotonía laboral y el estrés de las tareas a desarrollar” (Pozo, 2018).

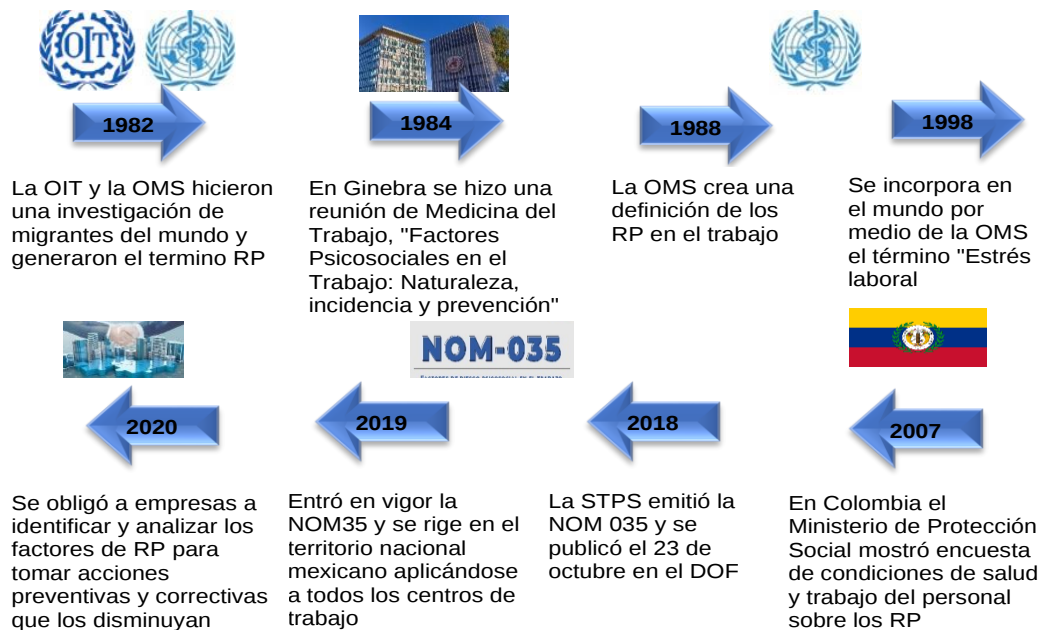
De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana 035 (NOM 035) los RP son aquellas “situaciones que pueden provocar en el personal no solo el desgaste psicológico sino también el daño físico y social, derivados de las actividades de cada puesto, lo cual al no ser detectado a tiempo le puede causar al colaborador daños severos a su salud en todos los aspectos” (Diario Oficial de la Federación, 2018a)

Tomando como referencia las definiciones anteriores acerca de los RP, se considera que estos riesgos son afectaciones a la salud física, psicológica y social del colaborador a nivel personal, laboral y sociedad y si se siguen descuidando pueden causar en los trabajadores desmotivación, bajo desempeño laboral, etc.

2.5.1 Antecedentes

Con el paso de los años los Riesgos Psicosociales (RP) se han ido analizando poco a poco, es decir, han ido evolucionando de un tiempo a otro, dejando marcada una trayectoria desde el año de 1982 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) hasta 2020 que es lo que actualmente es la Norma 035, lo cual se muestra a continuación en la figura 2.5:

Figura 2.5 Antecedentes de los Riesgos Psicosociales (RP)



Fuente: Elaboración propia con datos de (Vargas, 2019)

Finalmente se concluye que los RP es lo más actual a nivel laboral teniendo sus orígenes a finales del siglo XX, es decir, que en 1982 se tuvieron las primeras referencias de los RP y con el tiempo se han catalogado como situaciones laborales que perjudican la salud física, mental y la social de los empleados.

2.5.2 Características

Entre las características que distinguen a los Riesgos Psicosociales (RP) de otros riesgos, están las que menciona Fernando Camino, director general de QuironPrevención, (2018):

1. Se desarrollan con el tiempo y espacio: Al existir RP en la empresa se hace complicado definir la cultura organizacional y el liderazgo
2. Se complica su medición: A pesar de saber cuáles son, es difícil medirlo de manera estándar porque cada colaborador los percibe de manera distinta
3. Se relacionan con otros riesgos: Se vincula con lo psicológico, físico y social
4. Se relacionan con otros factores: Como la propia perspectiva del colaborador y su experiencia personal- laboral

Una segunda clasificación de características de los RP es la que hace la compañía de prevención de riesgos laborales, el Grupo Prevencionar, (2020):

1. Se propagan en tiempo y espacio: Los riesgos laborales se limitan a un espacio y tiempo, mientras que los RP se desarrollan en un ámbito indeterminado e impredecible de la cultura organizacional y el liderazgo
2. Son difíciles de medir: A pesar de haber instrumentos para identificar los RP, es complicado determinar el nivel de riesgo, ya que se viven de manera diferente
3. Se vinculan con otros riesgos: Es difícil separar lo físico de lo mental y a estos de lo social, por eso los RP se vinculan con riesgos físicos, mentales y sociales
4. Hay una escasa cobertura legal: Los riesgos laborales están normalizados por la legislación de prevención de riesgos laborales, pero los RP están limitados y por ende las organizaciones no saben con precisión que acatar
5. Se relacionan otros factores: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) dice que los RP están vinculados por la percepción o experiencia personal y laboral
6. Es difícil diseñar una estrategia de intervención: Los RP en el ámbito laboral afectan la productividad, la salud y la funcionalidad de la organización

Considerando las aportaciones anteriores, se concluye que las características de los RP son similares, identificándose con ello que los RP en el trabajo son particulares a la organización y pueden afectar la salud física, psíquica o social del personal, pero si no hay una especificación clara de la medición las empresas caen en confusión.

2.5.3 Consecuencias

Amadeo, (2022) menciona que los Riesgos Psicosociales (RP) son afectaciones a la salud física, mental y social, los cuales si no se toman las medidas preventivas y correctivas a tiempo pueden generar consecuencias negativas en:

Trabajo	Empresa	Social
*Ansiedad	*Poco desempeño	*Alza de costos y
*Depresión	*Aumento del ausentismo	disminución de calidad
*Desmotivación	*Crecimiento de nivel	de servicios sanitarios
*Cansancio	de riesgos de trabajo	
*Enfado		
*Desconcentración en toma de decisiones		

En cuanto a las consecuencias que generan los RP, el Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, Osalan (2018a) da a conocer las siguientes:

Salud del trabajador

- Salud física: Abarca enfermedades cardiovasculares, afectación cutánea y alteraciones gastrointestinales
- Salud mental: Comprende alteraciones conductivas, capacidades cognitivas (aprender, memorizar, poner atención, etc.), emocionales, etc.

Relación con el entorno:

Al estar en relación con el medio que rodea al ser humano, se tiende a padecer lo siguiente:

- Susceptibilidad (facilidad de contraer una enfermedad debido a la genética)
- Hipersensibilidad (dificultad de entender que comentarios aluden a la acción al momento y no para toda la vida)
- Desconfianza (No confiar en nadie)
- Aislamiento (Apartarse de la comunicación con otras personas)
- Agresividad (Tener sentimiento de odio e intención de dañar a alguien más)
- Hostilidad (Falta de amabilidad)
- Cinismo (Mentir o defenderse sin descaro)
- Pesimismo (Considerar al dolor parte de la vida y ver todo negativamente)
- Problemas de pareja (Falta de comunicación)
- Deterioro de relaciones familiares (Falta de atención a cada integrante)

Afectación a la organización

- Bajo desempeño del personal
- Mal ambiente laboral
- Constante frecuencia de siniestros laborales
- Falta de organización en las finanzas

Sociedad

- Consecuencias en la Seguridad Social (contempla las bajas y la falta de calidad laboral porque genera costos)

Una vez identificadas las consecuencias que dejan los RP al trabajador (salud física, mental, afectiva, familiar), a la empresa (organización y control) y a la sociedad (generación de costos) es evidente que estos riesgos causan el efecto domino al empezar a estar mal

con la empresa causa en el personal una afectación a su estado de ánimo con la familia, pareja, amigos y sociedad.

2.5.4 Norma 035

El Sistema de Gestión de Normalización y Centralización, NYCE QIMA COMPANY, (2018) menciona que, a partir del 2013, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) anunció que algunos riesgos laborales disminuyeron debido al avance tecnológico y a normas aplicadas. Sin embargo, surgieron enfermedades laborales y profesionales que se incrementaron por no haber una normatividad reguladora.

En el 2016, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), por medio del Programa Nacional de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano en el Trabajo (PRONABET) promovió una normatividad para identificar, analizar y prevenir los Riesgos Psicosociales (RP) y así motivar a los colaboradores a laborar en una cultura de bienestar en México. Esta es la “Norma Oficial Mexicana 035-STPS-2018 Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Identificación, Análisis y Prevención” que aparece tras distintos pactos y estatutos desde lo nacional hasta lo internacional en donde México la ha aprobado en materia de justicia laboral, en competitividad y en comercio. Cabe mencionar que esta norma no obliga a las organizaciones a incrementar sueldos y salarios de colaboradores, ni a disminuir horas laborables, mucho menos a otorgar más días de descanso y/o vacaciones no estipuladas en la Ley Federal del Trabajo (LFT), sino ajustarse a lineamientos para que las empresas desarrollen un entorno laboral favorable para el 100% de su capital humano.

La finalidad de esta norma es que las instituciones detecten y analicen en cada una de sus áreas de trabajo los RP a los que estén expuestos sus colaboradores para tomar medidas tanto preventivas como correctivas con la intención de promover en la empresa un agradable ambiente laboral en donde haya crecimiento personal, laboral y profesional (Normalización y certificación, 2019).

2.5.5 Clasificación de los Riesgos Psicosociales según Norma 035

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, (2018b) hasta la fecha no hay un listado específico de los Riesgos Psicosociales (RP), pero de los que la Norma 035 considera se muestran en la siguiente figura 2.6:

Figura 2.6 Clasificación de Riesgos Psicosociales según NOM 035



Fuente: Elaboración propia

- Estrés laboral: Es la principal causa de baja laboral y provoca en el personal reacciones emocionales, cognitivas y fisiológicas en el medio laboral
- Ausentismo: Es el abandono del trabajo e incumpliendo del contrato laboral
- Desgaste profesional: Es el Síndrome de Burnout por estrés crónico laboral que agota el estado emocional (fatiga y pérdida de energía), causa despersonalización (insensibilidad y deshumanización) y desmotiva
- Adicción al trabajo: Es una enfermedad o adicción de miedo de perder el trabajo y de no tener equilibrio psicológico del tiempo y tareas laborales y personales
- Violencia: Es el uso intencional de la fuerza física o el poder en el trabajo para amenazar, causando en el colaborador muertes, daños psicológicos, etc.
- Hostigamiento y discriminación: Abarca conductas no deseadas en el trabajo que crean un ambiente humillante e intimidativo por hacer menos el origen o etnia, la religión, la discapacidad, edad, orientación sexual, etc.
- Acoso laboral o Mobbing: Es el abuso de poder y autoridad por jerarquía, grupo social, economía, etc., hacia el personal exponiéndolo a conductas violentas que compliquen la jornada laboral. Este también puede ser sexual, verbal o física

Estos RP al estar en la norma oficial, alude aun más aun a empresas a tomar medidas para detectarlos y así prevenir en su personal afectaciones severas a su salud.

2.5.6 Factores de los Riesgos Psicosociales

De acuerdo con Osalan, (2018b) los factores de Riesgo Psicosocial (RP) pueden variar dependiendo el enfoque teórico que la empresa considere al respecto, pero en este caso el

autor rescata la clasificación que hace la Nom 035 de estos factores:

- Condiciones laborales: Se relaciona con los horarios, el entorno, el equipo y herramientas necesarias para la ejecución de actividades, la participación en la toma de decisiones, la falta de control sobre el trabajo, etc.
- Carga y ritmo de trabajo: Es laborar más de lo indicado en la jornada laboral en un ritmo de trabajo acelerado
- Responsabilidades y cargas mentales: Se considera que el tener una carga mental de actividades causa en el personal el aislamiento, las malas relaciones insuficientes, los conflictos y conductas negativas
- Requerimientos excedidos a la capacidad: Se vincula a tareas innecesarias, la monotonía, el desequilibrio en división de tareas, etc.
- Velocidad en medición de tiempo del trabajo: Control de horarios impredecibles, rotación de turnos, laborar sin parar, etc.
- Poca independencia laboral: Al caer en la monotonía causa poca valoración del propio trabajo, inseguridad y falta de motivación de un ascenso laboral
- Falta de comunicación: Se generan comunicaciones vacías sin llegar a una conclusión basada en objetivos establecidos
- Violencia: Puede ser de manera física, verbal, sexual y de cualquier otra índole en donde no se dignifique y respete a la persona
- Mal liderazgo: Tener poca motivación de llevar a cabo con responsabilidad este rol de liderazgo sobre un grupo de personas
- Problemas en relación familia-trabajo: Se presentan conflictos en la casa o con la familia por el exceso o descontrol de trabajo físico y/o mental

Al identificar los RP, es importante mencionar que el nivel de afectación dependerá del tipo de factor de riesgo, de su duración y frecuencia sobre esta, ya que cada colaborador es diferente en el físico, pensamiento, susceptibilidad, etc., y tiene una diferente reacción y forma de afrontar la situación a estos factores.

2.5.7 Niveles de afectación de los Riesgos Psicosociales

La Nom 035 clasifica el nivel de afectación de los Riesgos Psicosociales (RP) con la finalidad de tomar a tiempo las medidas preventivas y correctivas para disminuir estos riesgos en el personal. De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, (2018c) estos niveles se describen a continuación en la tabla 2.8:

Tabla 2.8 Niveles de los Riesgos Psicosociales

Nivel	Necesidad de Acción
Muy alto	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer acciones de intervención apropiadas, mediante un Programa de intervención que podrá incluir una evaluación específica y deberá contemplar campañas de sensibilización, revisar política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de factores de riesgo psicosocial, promoción de un entorno organizacional favorable y prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Alto	Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar acciones de intervención apropiadas a través de un Programa de intervención, que incluyan una campaña de sensibilización, revisar política de prevención de Riesgos Psicosociales y programas para la prevención de los factores de Riesgos Psicosociales, promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Medio	Se requiere revisar la política de prevención de Riesgos Psicosociales y Programas para la prevención de los factores de Riesgos Psicosociales, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un Programa de Intervención.
Bajo	Es necesario una mayor difusión de la política de prevención de Riesgos Psicosociales y programas para: la prevención de los factores de Riesgos Psicosociales, la promoción de un entorno organizacional favorable y prevención de la violencia laboral.
Nulo	El riesgo resulta despreciable por lo que no se requiere medidas adicionales.

Fuente: Elaboración propia con datos del DOF, (2018)

Esta escala de clasificación de los RP sirve para interpretar los resultados y tener un diagnóstico de la situación de estos en el personal de la empresa y así desarrollar un plan de intervención con estrategias para mejorar y controlar los RP.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

El marco metodológico es el 3° apartado de una tesis y es donde se aplican los conocimientos adquiridos de lo teórico y lo contextual de manera lógica, pues por medio del método científico se obtiene la información cualitativa y cuantitativa que sirve para entender, analizar, aplicar, etc., todo lo que se va obteniendo en la investigación y el resultado es el que permite comprobar la hipótesis de esta (Azuelo, 2018), por lo que se presenta la metodología mixta (cuantitativo y cualitativo) que se utilizó para obtener la información necesaria, cabe mencionar que de acuerdo con lo que dice Sampieri (2014a) en su libro “Metodología de la investigación” la finalidad de este tipo de investigación, “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni cualitativa, sino fortalecer ambos tipos de indagación, mezclándolas para disminuir debilidades y así tener un resultado y análisis más detallado”, por eso se partió de identificar a la unidad y sujeto de estudio, determinar el periodo, el objetivo o profundidad el tipo de investigación, el grado de inferencia, el tipo de muestra, los instrumentos para la recolección de la información y el método estadístico para el análisis de los datos, lo cual se presenta a continuación:

De acuerdo con los especialistas de Bibliotecas Duoc UC, (2023) dicen que la investigación se clasifica en básica y aplicada; la primera es para ampliar el conocimiento teórico de algún suceso, y la segunda para dar a productos o servicios soluciones tecnológicas innovadoras que causen impacto a la sociedad, por lo que la presente investigación dada su naturaleza fue de tipo básica toda vez que se cumplió con el propósito de responder a la hipótesis y pregunta de investigación, ya que se argumentó que un buen Líder Transformacional (LTF) sí tiene relación ante la disminución de los Riesgos Psicosociales (RP) en el personal de las farmacias del Centro del municipio de Puebla. Por su parte Arias, (2020) destaca que, debido a la función, las investigaciones pueden ser para identificar un problema e iniciar la averiguación y también para dar solución innovadora al problema existente, por lo que, en la investigación, la función fue identificar el problema y la relación del LTF para disminuir los RP en el personal, que no se visualizan, pero están ocurriendo y si no se identifican a tiempo pueden generar consecuencias en la salud.

Además, toda investigación debe cumplir con un diseño de guía para responder al problema, por eso Sampieri (2014b) menciona que hay 4 diseños: la exploratoria, la

descriptiva, la correlacional y la explicativa y dado a que la investigación fue de tipo mixta corresponde al diseño descriptivo- correlacional:

- Descriptivo: Estos estudios muestran información específica del contexto, situación y datos generales, mismos que aquí se refiere a la descripción histórica del Edo. de Puebla, a las generalidades de Pymes farmacéuticas del Centro del municipio Puebla y a la descripción del perfil del sujeto de estudio
- Correlacional: Calculan con el análisis estadístico la relación entre 2 o más variables y dado que en la investigación, la variable dependiente es Riesgos Psicosociales (RP) y la independiente es Liderazgo Transformacional (LTF), se les determinó la relación con el método estadístico de Spearman que permite correlacionar 2 variables por rangos de aumento o disminución mostrados por valores extremos y distribución no normal (Spearman, 1904) y debido que los RP se miden por comportamiento psicológico, físico y social se vuelven impredecibles por no pertenecer a una conducta normal estándar

Aunado a la naturaleza, la función, el diseño y el tipo mixta de la investigación, fue bajo el periodo de corte transversal, ya que se ejecutó en el periodo escolar 2022-2024, que es el tiempo que duró la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas de la Facultad de Administración en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en donde se investigó al personal de ventas de las farmacias del Centro del municipio de Puebla; además se hizo bajo el objetivo o profundidad de tipo descriptiva (cualitativa) porque se refiere a la información del contexto de las farmacias del Centro del municipio de Puebla y al perfil del sujeto de estudio; también es correlacional (cuantitativo) porque se explicó la correlación de las 2 variables: Riesgos Psicosociales (RP) y Liderazgo Transformacional (LTF).

Por un lado, la investigación fue de tipo documental porque de diversas fuentes se indagaron, analizaron y compararon temas relacionados a LTF y RP, también fue de tipo de campo, ya que en la aplicación de la entrevista y cuestionario se recurrió a la observación e interacción con el sujeto de estudio. Por otro lado, el grado de inferencia fue inductivo porque se analizó de lo particular hasta lo general y también fue hipotética-deductiva, porque se comprobaron de lo general a lo particular las 2 hipótesis planteadas.

La muestra cualitativa para las entrevistas semi estructuradas a profundidad (ítems abiertos), se aplicó a 5 sujetos de estudio expertos en el tema y elegidos por bola de nieve. En lo cuantitativo se utilizó un cuestionario de 43 ítems con escala Likert de 5 niveles (Siempre “5”, Casi siempre “4”, Algunas veces “3”, Casi nunca “2” y Nunca “1”) a un censo de 84 farmacias del Centro del municipio de Puebla en donde por cada una se aplicó a 2 sujetos escogidos por muestreo no probabilístico, dando 168 aplicaciones; además este cuestionario tuvo una confiabilidad aceptable de 0.859 del alfa de Cronbach, lo anterior se presenta en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Metodología mixta

Elemento	Metodología cualitativa	Metodología cuantitativa
Unidad de estudio	Farmacias del Centro del Municipio de Puebla.	
Sujeto de estudio	Personal de ventas.	
Periodo de tiempo	Corte transversal: se llevó a cabo en el periodo escolar 2022–2024; tiempo que duró la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas de la Facultad de Admón. en la BUAP	
Objetivo de investigación (profundidad)	Se describió e interpretó la opinión de expertos de la relación del LTF ante los RP y se comparó con el problema de investigación.	Se determinó la correlación del LTF ante los RP para comprobar la hipótesis y la explicación de la relación.
Investigación	Documental: se estudiaron los RP y LTF a través del análisis y comparación de fuentes de información. Campo: se observó e interaccionó con sujeto de estudio en la entrevista.	Campo: se recurrió a la aplicación del cuestionario y a la interacción con el sujeto de estudio.
Grado de inferencia (método)	Inductiva: se analizó desde lo particular hasta lo general.	Hipotética-deductiva: se comprobó la hipótesis desde lo general a lo particular.
Muestra	5 sujetos de estudio expertos en el tema elegidos por bola de nieve	Censo a 84 farmacias del Centro del municipio de Puebla (2 colaboradores de cada una, elegidos por muestreo no probabilístico dando en total 168 aplicaciones)
Instrumento de medición	Entrevista en profundidad, cara a cara y semi estructurada con ítems abiertos.	Cuestionario 43 ítems: 19 miden el LTF y 24 los RP, con escala Likert Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).
Recolección de datos	Se aplicó la entrevista y observó el comportamiento del sujeto de estudio al momento de esta.	Se aplicó a sujetos de estudio el cuestionario estructurado con una confiabilidad de 0.859 del alfa de Cronbach aceptable.
Método estadístico	Se describió e interpreto con graficas de pastel la información de los datos generales	Spearman porque se determinó la relación entre el LTF y los RP
Programa estadístico	Excel	Excel y SPSS

Fuente: Elaboración propia

3.2 Metodología mixta (Cuantitativo)

Dentro del mismo contexto y tomando en cuenta que la razón de ser de la investigación cuantitativa es recopilar datos medibles y estructurados para facilitar el análisis de las

correlaciones, a continuación, se presentan los pasos de la ejecución de dicha investigación:

3.2.1 Instrumento de medición

De acuerdo con lo que dice Sampieri en el capítulo 9 de su libro “Metodología de la investigación” un instrumento de medición es el medio que maneja el investigador para obtener y registrar datos sobre las variables de un tema específico y al aplicarlo brinda la oportunidad de relacionar la parte conceptual y planeación con objetivos (Sampieri, 2014c).

Para la operacionalización de las variables, en primera instancia se investigó modelos que midieran las variables de Liderazgo Transformacional (LTF) y Riesgos Psicosociales (RP), mismos que se muestran en la tabla 3.2.1

Tabla 3.2.1 Modelos de medición de variables

Variable independiente:		Liderazgo Transformacional (LTF)				
Autor	Año	Modelo	Dimensiones	Ítems	Escala	Empresas que lo practican
Bass y Avolio	1994	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ]). Versión corta para seguidores	5 dimensiones Liderazgo Transformacional 1.- Influencia idealizada del atributo 2.- Influencia idealizada de conducta 3.- Inspiración motivacional 4.- Estimulación intelectual 5.- Consideración individual 3 dimensiones Liderazgo Transaccional 1.- Premio Contingente 2.- Admón. por excepción activa 3.- Admón. por excepción pasiva 3 dimensiones Liderazgo Laissez- Faire 1.- Satisfacción 2.- Esfuerzo extra 3.- Efectividad	82 (Anexo 1)	Likert 5 puntos	* Compañía Vida Security * Pequeñas empresas textiles de Perú * Empresas del sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona Costanera de la provincia del cañar
Kouzes y Posner	2012	Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)	5 dimensiones 1.- Modelar el camino 2.- Inspirar una visión compartida 3.- Desafiar el proceso 4.- Habilitar a los demás a que actúen 5.- Alentar el corazón	30 (Anexo 2)	Likert 10 puntos	* 182 empresas en Amatepec, México * 300 aplicaciones en Baja California, México
Vargas, Cervantes Cavazos y Máinez	2016	Instrumento Para Medir el Liderazgo Transformacional (ILTF)	4 dimensiones 1.- Carisma 2.- Inspiración 3.- Estimulación intelectual 4.- Consideración individualizada	16 (Anexo 3)	Likert 5 puntos	* 62 operadores de 2 empresas económicas terciarias de Colombia * personal de Universidad Autónoma de Cd. Juárez

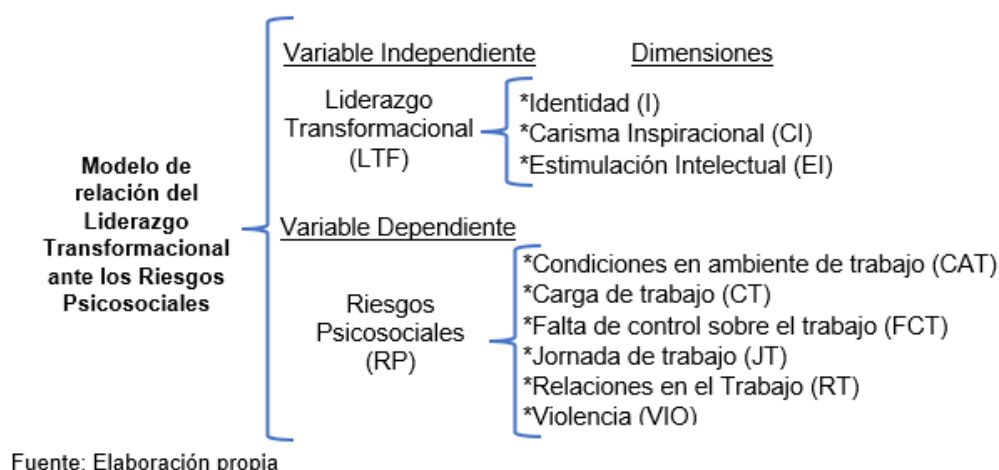
Variable dependiente:		Riesgos Psicosociales (RP)			
Secretaría del Trabajo y Previsión Social II	2019	Guía de referencia II Identificación y análisis de los factores de Riesgo Psicosocial	8 dimensiones 1.-Condiciones en el ambiente de trabajo 2.-Carga de trabajo 3.-Falta de control sobre el trabajo 4.-Jornada de trabajo 5.-Interferencia en la relación trabajo-familia 6.-Liderazgo 7.-Relaciones en el trabajo 8.-Violencia	46 (Anexo 4)	Likert 5 puntos *250 colaboradores de 19 sucursales de Farmacias Medina *Despacho SCFA consultores *Sedipssa Comercializadora S.A. de C.V. *Empresa de servicio de limpieza industrial y corporativa *Empresa de seguridad privada
Moncada, Salvador, Salas, Morriña, Navarro	1957	COPSOQ- Copenhagen Psychosocial Questionnaire III (corta)	20 dimensiones 1.-Exigencias cuantitativas 2.-Ritmo de trabajo 3.-Exigencias emocionales 4.-Influencia 5.-Posibilidades de desarrollo 6.-Sentido del trabajo 7.-Previsibilidad 8.-Reconocimiento 9.-Claridad de rol 10.-Conflicto de rol 11.-Calidad de liderazgo 12.-Apoyo social de superiores 13.-Apoyo social de compañeros 14.-Seguimiento de grupo 15.-Inseguridad sobre el empleo 16.-Inseguridad sobre condiciones de trabajo 17.-Satisfacción 18.-Conflicto trabajo-vida 19.-Confianza vertical 20.-Justicia Organizacional	41 (Anexo 5)	Única (varia) *13 empresas de Chile
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo	2018	Factores de Riesgo Psicosocial (F-PSICO 4.1)	9 dimensiones 1.-Tiempo de trabajo 2.-Autonomía (temporal, decisional) 3.-Carga laboral (Presión de tiempo, esfuerzo de atención, cantidad y dificultad de tarea) 4.-Demandas Psicológicas (exigencias cognitivas, exigencias emocionales) 5.-Variedad/ Contenido 6.-Participación/ Supervisión (participación, control ejercido por inmediato superior) 7.- Interés y compensación por el trabajador 8.- Desempeño de rol (ambigüedad y conflicto de rol) 9.- Relaciones y apoyo social	44 (Anexo 6)	Likert 4 puntos *Colaboradores de empresas de España

Fuente: Elaboración propia obtenida de diversas fuentes

1. Una vez realizada la búsqueda documental de artículos en revistas científicas, se eligieron 6 modelos que sirvieron como base de consulta para el diseño de la propuesta del modelo de esta investigación "Modelo de relación del Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales", en donde se codificó para el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales que, por sus siglas en inglés, es conocido como SPSS (Statistical Package for Social Sciences). En el Liderazgo

Transformacional (LTF) se consideraron las dimensiones: Identidad (I), Carisma Inspiracional (CI) y Estimulación Intelectual (EI) y para los Riesgos Psicosociales (RP) se incluyeron: Condiciones en el ambiente de trabajo (CAT), Carga de trabajo (CT), Falta de control sobre el trabajo (FCT), Jornada de trabajo (JT), Relaciones en el trabajo (RT) y Violencia (VIO), como se muestra en la figura 3.2.1:

Figura 3.2.1 Modelo de relación del Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales



Los conceptos de los componentes del modelo propuesto en la investigación se encuentran en el “Capítulo 2, Marco Teórico” en los apartados:

- 2.4.2 Liderazgo Transformacional
- 2.4.2.5 Factores del Liderazgo Transformacional
- 2.5 Riesgo Psicosocial
- 2.5.6 Factores de los Riesgos Psicosociales

2. Con el modelo anterior se elaboró la operacionalización de las variables de la investigación presentado en la tabla 3.2.2, quedando compuesto por 43 ítems, de los cuales 19 miden al LTF y 24 a los RP:

Tabla 3.2.2 Operacionalización de las variables Liderazgo Transformacional y Riesgos Psicosociales

Liderazgo Transformacional (LTF)	
Variable independiente:	Liderazgo Transformacional (LTF)
Definición conceptual:	De acuerdo con el Indeed (2022) este liderazgo es el que está presente y muestra su identidad en el equipo para fomentar el carisma como inspiración y la estimulación intelectual para hacer un cambio positivo en la empresa
Definición operacional:	Esta determinado por: Identidad del líder, carisma inspiracional y la estimulación intelectual

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Ítems</i>
Identidad (I)	Afrontar consecuencias en situaciones difíciles	1.El encargado afronta las consecuencias cuando se le presenta una situación difícil (I1)
	Motivar para lograr objetivos	2.Se siente la motivación por el encargado para lograr los objetivos (I2)
	Valorar en identificar, escuchar y comprender al personal	3.Se siente identificado, escuchado, comprendido y valorado por su encargado (I3)
	Informar funciones y resultados a alcanzar	4.El encargado informa claramente cuáles son las funciones y resultados que se deben alcanzar (I4)
Carisma Inspiracional (CI)	Manifestar valores y creencias	5.El encargado manifiesta sus valores y creencias como persona (CI5)
	Sentir orgullo del liderazgo	6.Siente orgullo de estar liderado por su encargado (CI6)
	Dar aportación para unir al equipo	7.El encargado busca dar más de lo establecido por mantener unido a su equipo (CI7)
	Generar confianza y lealtad	8.El encargado es apto de confianza y lealtad (CI8)
	Tener visión clara de dirección	9.El encargado tiene claro hacia donde se dirige (CI9)
	Compartir la misión del trabajo	10.El encargado destaca y comparte la misión del trabajo (CI10)
	Ser coherente con lo que se habla y hace	11.El encargado es coherente con lo que habla y hace (CI11)
	Ser modelo de admiración	12.El encargado es un modelo de admiración (CI12)
	Conocer los requerimientos del equipo	13.El encargado se involucra en saber los requerimientos de su equipo de trabajo (CI13)
	Exponer ventajas de logro de metas	14.El encargado expone las ventajas de lograr las metas de la empresa (CI14)
Estimulación intelectual (EI)	Resolver problemas	15.El encargado al momento de resolver problemas trata de verlos de la forma más apropiada (EI15)
	Tomar en cuenta puntos de vista para mejorar	16.El encargado a través de distintos puntos de vista sugiere mejorar las actividades del trabajo (EI16)
	Analizar resultados de decisiones	17.El encargado analiza los resultados de las decisiones tomadas (EI17)
	Ser tolerante con opiniones	18.El encargado es tolerante ante las diferentes opiniones del grupo (EI18)
	Fomentar la libertad de expresión sobre el trabajo	19.El encargado hace que su equipo de trabajo se sienta libre de expresar sus opiniones sobre la forma de trabajar (EI19)
Riesgos Psicosociales (RP)		
Variable independiente:	Riesgos Psicosociales (RP)	
Definición conceptual:	El Diario Oficial de la Federación, (2018d) los define como los factores que pueden causar alteraciones a nivel psicológico, social y físico derivado de las condiciones en el ambiente de trabajo, la carga de trabajo, falta de control sobre el trabajo, la jornada laboral, relaciones en el trabajo y la violencia.	
Definición Operacional:	Esta determinado por: las condiciones en el ambiente de trabajo, la carga de trabajo, la falta de control sobre el trabajo, la jornada laboral, las relaciones en el trabajo y la violencia.	
<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Ítems</i>
Condiciones en ambiente de trabajo (CAT)	Realizar esfuerzo físico	20.El trabajo exige realizar mucho esfuerzo físico (CAT20)
	Tener accidentes en jornada laboral	21.Se tiene la angustia de tener un accidente dentro de la jornada laboral (CAT21)
	Realizar actividades peligrosas	22.Las actividades que se realizan tienden a ser peligrosas (CAT22)

Carga de trabajo (CT)	Tener carga de trabajo	23. Debido a la carga de trabajo se queda tiempo extra a su turno (CT23)
	Estar concentrado es fundamental	24. La concentración es parte fundamental del trabajo (CT24)
	Atender diversas actividades al mismo tiempo	25. En el trabajo se deben atender diversas actividades a la vez (CT25)
	Atender a personal enfadado	26. Se deben atender a clientes o personal externo muy enfadados (CT26)
Falta de control sobre el trabajo (FCT)	Desarrollar habilidades innovadoras	27. En el trabajo es posible desarrollar habilidades innovadoras (FCT27)
	Subir de puesto	28. Existe la posibilidad de subir de puesto (FCT28)
	Tomar descansos dentro de jornada laboral	29. Se pueden tomar descansos necesarios dentro del turno (FCT29)
	Determinar rapidez y orden para realizar tareas	30. Es posible determinar la rapidez y orden para realizar las tareas dentro de la jornada laboral (FCT30)
	Otorgar capacitaciones	31. Se otorgan capacitaciones relacionadas al trabajo (FCT31)
	Impartir capacitación en turno laboral	32. La capacitación que se recibe es dentro del horario de la jornada laboral (FCT32)
Jornada de trabajo (JT)	Trabajar tiempo extra	33. Se trabajan horas extras más de tres veces semanales (JT33)
	Laborar en días de descanso o festivos	34. Se pide laborar en días de descanso o festivos (JT34)
	Trabajar mucho tiempo afectando la vida personal	35. La jornada laboral es demasiada y afecta el atender actividades personales (JT35)
Relaciones en el trabajo (RT)	Tener confianza entre compañeros	36. Hay confianza con los compañeros del trabajo (RT36)
	Trabajar en equipo	37. Se trabaja en equipo para sacar el trabajo solicitado (RT37)
	Apoyar al equipo	38. Existe el apoyo de equipo cuando se tienen complicaciones (RT38)
	Tener complicaciones al lograr objetivos	39. La falta de comunicación del encargado complica el logro de objetivos (RT39)
Violencia (VIO)	Tener libertad de expresión	40. Se tiene la libertad de expresión en el trabajo (VIO40)
	Recibir burlas, embustes o difamaciones	41. Se reciben burlas, embustes o difamaciones hacia la persona y/o trabajo (VIO41)
	Ser excluido de juntas laborales	42. No se toma en cuenta mi presencia en juntas laborales (VIO42)
	Ser víctima de violencia laboral	43. Se ha sido víctima de actos violentos de personal externo en el trabajo (VIO43)

Fuente: Elaboración propia

3. En la tabla 3.2.3 está el resumen del constructo del instrumento y cada ítem está codificado conforme al dominio y con escala Likert de 5 niveles “siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1)”:

Tabla 3.2.3 Resumen de constructo de cuestionario (cuantitativo)

RESPUESTA		Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1)
VARIABLE		ITEMS
INDEPENDIENTE: Liderazgo Transformacional (LTF)	Identidad (I)	1.El encargado afronta las consecuencias cuando se le presenta una situación difícil (I1) 2.Se siente la motivación por el encargado para lograr los objetivos (I2) 3.Se siente identificado, escuchado, comprendido y valorado por su encargado (I3) 4.El encargado informa claramente las funciones y resultados que se deben alcanzar (I4)
	Carisma/ Inspiracional (CI)	5.El encargado manifiesta sus valores y creencias como persona (CI5) 6.Siente orgullo de estar liderado por su encargado (CI6) 7.El encargado busca dar más de lo establecido por mantener unido a su equipo (CI7) 8.El encargado es apto de confianza y lealtad (CI8) 9.El encargado tiene claro hacia donde se dirige (CI9) 10.El encargado destaca y comparte la misión del trabajo (CI10) 11.El encargado es coherente con lo habla y hace (CI11) 12.El encargado es un modelo de admiración (CI12) 13.El encargado se involucra en saber los requerimientos de su equipo de trabajo (CI13) 14.El encargado expone las ventajas de lograr las metas de la empresa (CI14)
	Estimulación intelectual (EI)	15.El encargado al momento de resolver problemas trata de verlos de forma apropiada (EI15) 16.El encargado con distintos puntos de vista sugiere mejorar actividades del trabajo (EI16) 17.El encargado analiza los resultados de las decisiones tomadas (EI17) 18.El encargado es tolerante ante las diferentes opiniones del grupo (EI18) 19.El encargado hace que su equipo se sienta libre de expresar opiniones para la forma de trabajar (EI19)
DEPENDIENTE: Riesgos Psicosociales (RP)	Condiciones en ambiente de trabajo (CAT)	20.El trabajo exige realizar mucho esfuerzo físico (CAT20) 21.Se tiene la angustia de tener un accidente dentro de la jornada laboral (CAT21) 22.Las actividades que se realizan tienden a ser peligrosas (CAT22)
	Carga de trabajo (CT)	23.Debido a la carga de trabajo se queda tiempo extra a su turno (CT23) 24.La concentración es parte fundamental del trabajo (CT24) 25.En el trabajo se deben atender diversas actividades a la vez (CT25) 26.Se deben atender a clientes o personal externo muy enfadados (CT26)
	Falta de control sobre el trabajo (FCT)	27.En el trabajo es posible desarrollar habilidades innovadoras (FCT27) 28.Existe la posibilidad de subir de puesto (FCT28) 29.Se pueden tomar descansos necesarios dentro del turno (FCT29) 30.Es posible determinar la rapidez y orden para realizar tareas en la jornada laboral (FCT30) 31.Se otorgan capacitaciones relacionadas al trabajo (FCT31) 32.La capacitación que se recibe es dentro del horario de la jornada laboral (FCT32)
	Jornada de trabajo (JT)	33.Se trabajan horas extras más de tres veces semanales (JT33) 34.Se pide laborar en días de descanso o festivos (JT34) 35.La jornada laboral es demasiada y afecta el atender actividades personales (JT35)
	Relaciones en trabajo (RT)	36.Hay confianza con los compañeros del trabajo (RT36) 37.Se trabaja en equipo para sacar el trabajo solicitado (RT37) 38.Existe el apoyo de equipo cuando se tienen complicaciones (RT38) 39.La falta de comunicación del encargado complica el logro de objetivos (RT39)
	Violencia (VIO)	40.Se tiene la libertad de expresión en el trabajo (VIO40) 41.Se reciben burlas, embustes o difamaciones hacia la persona y/o trabajo (VIO41) 42.No se toma en cuenta mi presencia en juntas laborales (VIO42) 43.Se ha sido víctima de actos violentos de personal externo en el trabajo (VIO43)

Fuente: Elaboración propia

4. Para la construcción final del cuestionario se redactó el propósito de este con referencia al objetivo, pregunta e hipótesis de la investigación, tomando en cuenta la variable dependiente (Y) Riesgos Psicosociales (RP) y la independiente (X) Liderazgo Transformacional (LTF), tal como se muestra:

El presente cuestionario es parte de la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en el cual se identifica la relación que tiene el Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales en las Farmacias del Centro del municipio de Puebla. Por lo que es necesaria la participación del personal de ventas.

4. Posteriormente se dio forma al instrumento con los elementos correspondientes: título del cuestionario, el propósito, las instrucciones de respuesta, la parte 1 de información general, la parte 2 con el cuerpo del instrumento dividido por variable y los ítems de acuerdo con las dimensiones, finalmente se agradece por el apoyo a la investigación. La estructura del instrumento final se muestra en el anexo 7.
6. Después de tener el instrumento terminado se dio seguimiento al muestreo estadístico, abarcando población y muestra que a continuación se describe:

3.2.2 Muestreo estadístico

El muestreo estadístico es el “conjunto de operaciones realizadas para estudiar la distribución de la totalidad de características de la población a partir de la muestra” (Lind, Marchal, & Wathen, 2012a), para lo cual en la investigación se determinó un muestreo probabilístico a la población que se menciona en el apartado 3.2.3.

3.2.3 Población objeto de estudio

La población en estadística es el “conjunto de datos, individuos, objetos o medidas de interés de un estudio a desarrollar” (Manual de estadística, 2020), por lo que tomando en cuenta datos de licencias de farmacias de la Comisión Federal para la protección contra Riesgos Sanitarios, 2018 (COFEPRIS) correspondiente al Estado de Puebla se encontró que hay 217 municipios que suman 2029 farmacias y para esta investigación la población elegida como unidad de estudio fueron las 84 farmacias del Centro del municipio de Puebla.

Se seleccionó este tipo de población finita (contable) debido a la experiencia y conocimiento que se tiene en el ramo farmacéutico, pero a pesar de esto fue porque desde que inicio la pandemia estos centros de trabajo fueron de los pocos que cerraron y de los que el liderazgo presento una baja en su línea de autoridad, trayendo como consecuencia en el personal situaciones de estrés laboral, baja productividad, entre otros, considerados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) como Riesgos Psicosociales (RP), los cuales están regulados por la Norma Oficial Mexicana 035 “Factores de Riesgo Psicosocial en el trabajo- identificación, análisis y prevención”.

Ante esta situación se decidió investigar una posible manera de disminuir estas situaciones de RP, llegando a la conclusión que, si el liderazgo en tiempos de pandemia había tenido un declive, sería el momento de un cambio significativo con el Liderazgo Transformacional (LTF) que actualmente se considera lo más apegado a la relación entre el líder y seguidores, trayendo con ello el desarrollo del potencial del capital humano.

3.2.4 Muestra

La Muestra se considera que es “una porción representativa de la población seleccionada para el estudio de la investigación y es representada por la letra “n” (Estadística descriptiva, 2018). En la investigación como se mencionó anteriormente debido al alcance y experiencia en el ramo farmacéutico no se realizó una muestra, sino que se ejecutó un censo a la población de las 84 farmacias del Centro del municipio de Puebla con código postal 72000.

Pero aun así se realizó el cálculo muestral para fundamentar la decisión de hacer el censo poblacional en esta investigación, por lo que el nivel de confianza es del 95% y un margen de error del 5% dando el siguiente resultado.

<u>Aplicación de fórmula de población finita:</u>	
$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$	N= Población: 84
$n = \frac{1.96^2(0.50*0.50*84)}{(84*0.05^2) + (1.96^2 *0.50*0.50)}$	Z= nivel de confianza 95%= 1.96
$n = \frac{(3.8416*21)}{0.21 + 0.9604}$	n= Tamaño de la muestra
$n = \frac{80.6736}{1.1704} = 68.92 = 69$	p= Probabilidad a favor: 0.50
	q= Probabilidad en contra: 0.50
	e=error de estimación 5%= 0.05

En la fórmula al tener como resultado 69 farmacias y al notarse que la diferencia entre la población total y la muestra es solo de 15 unidades de estudio, se justificó más el ejecutar la aplicación y análisis a la población total de las 84 farmacias del Centro del municipio de Puebla tomando a 2 sujetos de estudio de cada una de estas unidades, mismos que fueron elegidos por muestreo no probabilístico, dando en total 168 instrumentos aplicados. Para comprobar la fiabilidad del instrumento (cuestionario) se aplicó únicamente a una prueba piloto de 15 farmacias del Centro del municipio de Puebla, en donde por cada farmacia se eligió por medio de muestreo no probabilístico a 2 sujetos de estudio (personal de ventas) para contestar el cuestionario, dando un total de 30 instrumentos aplicados.

3.3 Metodología mixta (Cualitativo)

Tomando en cuenta que la principal función de la investigación cualitativa es obtener información por medio de la observación, entrevistas a profundidad, por lo que a continuación, se presentan los pasos de la ejecución de esta investigación:

3.3.1 Instrumento de medición

La entrevista cualitativa de la investigación se elaboró con el objetivo de establecer un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador para conocer la opinión a profundidad acerca del Liderazgo Transformacional (LTF) y los Riesgos Psicosociales (RP) que se viven en los centros de trabajo del personal de ventas, este instrumento se elaboró de acuerdo con los siguientes pasos:

1. Se determinó el propósito de la entrevista para dar respuesta al objetivo, a la pregunta e hipótesis de investigación, considerando a la variable dependiente (Y) Riesgos Psicosociales (RP) y la variable independiente (X) Liderazgo Transformacional (LTF) quedando de la siguiente manera:

La presente entrevista es parte de la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en la cual se identifica la relación que tiene el Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales en las Farmacias del Centro del municipio de Puebla. Por lo que es necesaria la participación de expertos en liderazgo (supervisores, encargados o sub encargados de farmacias).

2. Para realizar el instrumento cualitativo se tomó de base el cuestionario (cuantitativo) elaborado para medir el LTF y los RP, pero con la diferencia de que la entrevista es con una serie de preguntas abiertas semi estructuradas, misma que se desarrolló en primera instancia en el constructo 3.3.1 en donde quedo constituida con 20 ítems, los cuales corresponden 10 al LTF y 10 a los RP tal como se muestra a continuación:

Tabla 3.3.1. Constructo de entrevista

Información General	Genero:	Antigüedad en empresa:
	Edad (años):	Ocupación (supervisor, encargado o sub encargado):
	Estado civil:	Tipo de contratación (determinada o indeterminada):
	Nivel de estudios:	Tipo de jornada laboral (diurna, nocturna o mixta):
		Realiza rotación de turnos:
Respuesta		Abierta
Variable		ÍTEMs
INDEPENDIENTE: Liderazgo Transformacional (LTF)	Identidad (ID)	1. ¿Se siente identificado como el líder por los integrantes de su equipo de trabajo? (ID1) 2. ¿Cómo considera la colaboración de su equipo de trabajo? (ID2) 3. ¿Cómo asume emocionalmente las situaciones difíciles con su equipo de trabajo? (ID3)
	Carisma/ Inspiracional (CIN)	4. ¿Percibe que su personal le tiene confianza, lealtad, respeto y admiración? (CIN4) 5. ¿Cómo se siente al liderar a un grupo de colaboradores? (CIN5) 6. ¿Qué hace para mantener unido a su equipo? (CIN6) 7. ¿Qué hace para involucrarse en saber qué es lo que su equipo necesita? (CIN7) 8. ¿Qué estrategia de motivación utiliza para hacer que su personal logre los objetivos? (CIN8)
	Estimulación intelectual (EIN)	9. ¿Considera importante tomar en cuenta los puntos de vista de su personal para solucionar alguna situación? (EIN9) 10. ¿Cómo se dirige y transmite la información a su equipo? (EIN102)
DEPENDIENTE: Riesgos Psicosociales (RP)	Condiciones en ambiente de trabajo (CATR)	11. ¿Cómo considera el trabajo físico y mental que realiza su personal? (CATR11)
	Carga de trabajo (CTR)	12. Considerando la carga de trabajo y el que su personal ya cumplió con su jornada laboral ¿Le pide quedarse tiempo extra? ¿Cuántas veces a la semana? (CTR12) 13. ¿Considera que su equipo debe atender diversas actividades a la vez? (CTR13)
	Falta de control sobre el trabajo (FCTR)	14. ¿Considera que se tienen claras las funciones de puesto? (FCTR14) 15. Debido a las funciones del personal a su cargo ¿Les es posible desarrollar habilidades innovadoras? (FCTR15) 16. Tomando en cuenta el desempeño ¿Existe la posibilidad de que su personal suba de puesto? (FCTR16) 17. ¿Le permite a su personal capacitarse en temas laborales? (dentro o fuera de horario laboral) (FCTR17)
	Jornada de trabajo (JTR)	18. Considera que la jornada laboral es demasiada y afecta el atender actividades personales hasta en el día de descanso? (JTR18)
	Relaciones en el trabajo (RTR)	19. ¿Cómo es la relación entre su equipo de trabajo? (RTR19)
	Violencia (VI)	20. ¿Ha sido testigo de actos de violencia como burlas, embustes o difamaciones entre su personal a cargo? (VI20)

Fuente: Elaboración propia

3. Una vez teniendo el constructo anterior se le dio formalidad con los elementos correspondientes: título de entrevista, el propósito, la parte 1 de información general, la parte 2 del cuerpo de la entrevista (dividido por variables) y el agradecimiento de apoyo a la investigación, este instrumento se encuentra en el anexo 8.
4. Después de terminar el instrumento se prosigió con el muestreo cualitativo de selección de sujetos de estudios para la aplicación de la entrevista, el cual se presenta en el apartado 3.3.2. Cabe mencionar que las entrevistas se llevaron a cabo en el lugar de trabajo de los expertos y como evidencia se grabó con consentimiento de ellos, ya que posteriormente se transcribió e hizo el análisis.

3.3.2 Muestreo cualitativo

El investigador Científico de trabajo social, DeCarlo, (2022a) menciona que el muestreo cualitativo es el estudio en el que se analiza la mejor manera de obtener la información considerando a su vez de quién o quiénes se obtendrá, ya que es un espacio en donde al inicio del estudio se desconoce al personal, todo esto es con la finalidad de reflejar la realidad de los hechos. Para lo cual en la presente investigación se determinó un pequeño muestreo cualitativo, mismo que a continuación se menciona en el apartado 3.3.3.

3.3.3 Población cualitativa

La población cualitativa es aquella que es seleccionada de acuerdo con las necesidades y criterios del investigador (González, 2017), por lo que la población que se eligió fueron las farmacias del Centro del municipio de Puebla.

3.3.4 Muestra cualitativa

La Muestra en este tipo de investigación cualitativa de acuerdo con lo que dice el investigador Científico de trabajo social, DeCarlo, (2022b) se considera que es una pequeña porción de sujetos de estudio que tengan la capacidad de informar y hablar a detalle del tema con el investigador.

Aunado a lo antes mencionado la muestra fue de 5 sujetos de estudios seleccionados por medio de bola de nieve, ya que debido al alcance y experiencia en el ramo farmacéutico bastó con identificar y hacer entrar en confianza a una o dos personas expertas en el tema y así estas sirvieran de contacto para influenciar a más conocedores a participar en la entrevista.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Introducción

Dentro de este apartado se mencionan los análisis y resultados de la aplicación del instrumento a los 168 sujetos de estudio, por lo que la estrategia para no contaminar al medio ambiente con la impresión de los cuestionarios y a su vez ahorrar tiempo, fue desarrollar y aplicar el instrumento en Google Forms trasladando la información al SPSS; obteniendo una fiabilidad de alfa de Cronbach, el análisis de frecuencias y el análisis inferencial (coeficiente de correlación, significancia estadística y el coeficiente de determinación); tal como se muestra a continuación:

4.1.1 Fiabilidad

De los 168 sujetos de estudios a los que se aplicó el instrumento, ningún dato fue excluido y toda la información fue válida, tal como se comprueba en la tabla 4.1.1:

Tabla 4.1.1 *Resumen de procedimiento de casos*

	N		%	
Casos	Válido	168	100.0	
	Excluido	0	.0	
	Total	168	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la elaboración del cuestionario se utilizaron como fuente de consulta a Bass, Avolio, Kouzes, Posner, Vargas, Cervantes, Cavazos, Máynez, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social II (STPS), Moncada, Salvador, Salas, Morriña, Navarro y el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, autores de 6 modelos aplicados en instituciones en donde se ha comprobado que han beneficiado a la organización, además de manera interna se contó con el apoyo de Maestros y Doctores expertos en temas de administración, desarrollo metodológico y estadística haciendo aportaciones pertinentes al instrumento para mejorarlo al grado de obtener una estadística de fiabilidad en alfa de Cronbach de .859 con un total de 43 ítems, tal como se muestra en la tabla 4.1.2, mismo que está en el rango de consistencia interna alta, pues como dice Sampieri (2014c) un coeficiente de alfa de Cronbach en .7 se considera el mínimo, mientras que de .8 a .9 es alta la fiabilidad y si esta es de 1 se asume como perfecta.

Tabla 4.1.2 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.859	43

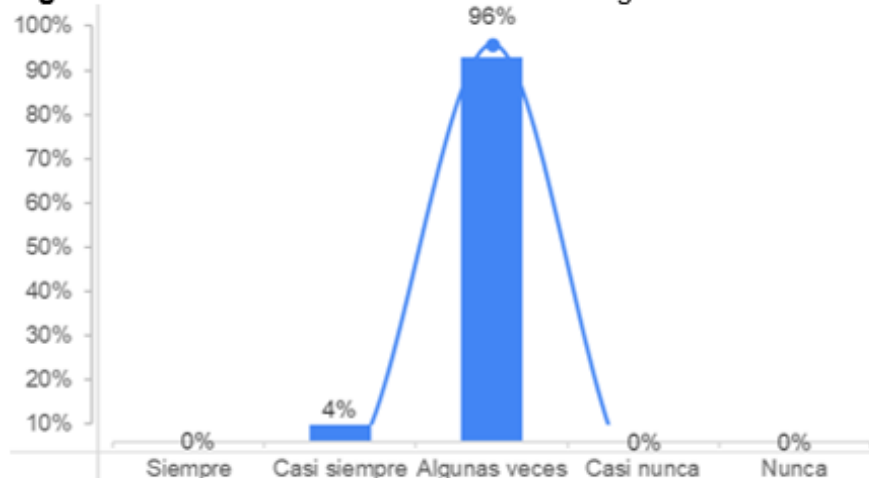
Fuente: Elaboración propia

Una vez teniendo la fiabilidad y el alfa de Cronbach se realizó el análisis de frecuencias y el inferencial, referidos en el siguiente apartado:

4.1.2 Análisis de frecuencias

Por un lado, se muestra en términos porcentuales el análisis de frecuencias del comportamiento de la variable dependiente, en donde se indica que la tendencia en los últimos 3 meses se inclinó en un 96% más a la opción “Algunas veces”, lo cual quiere decir, que el personal de ventas de las farmacias del Centro del municipio de Puebla sí manifestó Riesgos Psicosociales (RP) aunque no en medida alarmante, tal como se muestra en la figura 4.1.1.

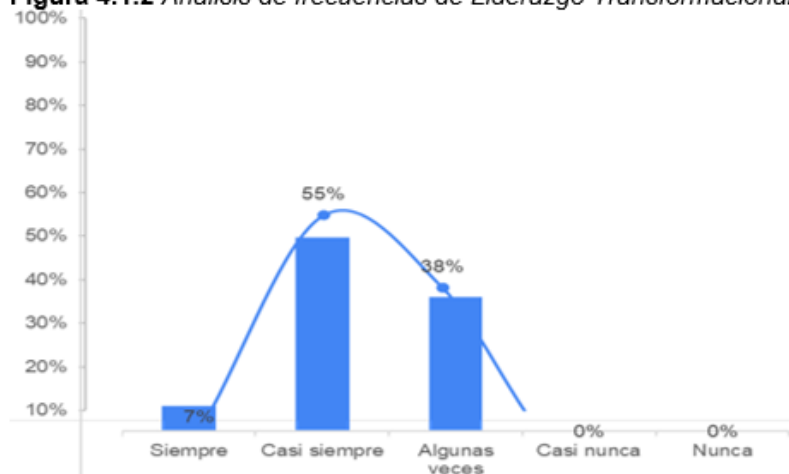
Figura 4.1.1 Análisis de frecuencias de Riesgos Psicosociales



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en términos porcentuales este análisis de frecuencias del comportamiento de la variable independiente indica que la tendencia en los últimos 3 meses estuvo con un 62% entre la opción “Siempre” y “Casi siempre”, es decir, que más de la mitad de los sujetos de estudio reconocieron al líder en su centro de trabajo, mientras que el 38% lo logro identificar solo “Algunas veces”, por lo que la mayor parte del tiempo el líder sí ejerció un Liderazgo Transformacional (LTF) en el personal operativo relacionado a las ventas de las farmacias del Centro del municipio de Puebla, lo cual se muestra en la figura 4.1.2.

Figura 4.1.2 Análisis de frecuencias de Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Análisis inferencial

Tomando de base los análisis anteriores en donde se explicó que los Riesgos Psicosociales (RP) y el Liderazgo Transformacional (LTF) sí estuvieron presentes en el personal de las farmacias del Centro del municipio de Puebla, se realizó un análisis inferencial de correlación simple de la variable dependiente (RP) y la independiente (LTF), posteriormente se correlacionó a los RP con las 3 dimensiones del LTF para detectar cual tenía más relación sobre estos riesgos y viceversa, es decir, que se ejecutó la correlación del LTF con las 6 dimensiones de los RP para identificar en cual se tenía mayor incidencia de falta de LTF, todo esto se desarrolló bajo el método estadístico de Spearman (no paramétrica).

CORRELACIÓN SIMPLE (Rho de Spearman, no paramétrica)

En este análisis se mostró la correlación simple bajo el método de Spearman, donde se relacionó a la variable dependiente e independiente, es decir, a los Riesgos Psicosociales (RP) y al Liderazgo Transformacional (LTF). En la tabla 4.1.3 se registró la información obtenida, que proporciono los siguientes datos:

Se observó que la correlación fue negativa débil, pues la relación de las variables fue inversa y si una aumentaba la otra disminuía y viceversa, además, se indicó que el coeficiente fue estadísticamente significativo, lo cual dio apertura a analizar y dar respuesta a la pregunta, objetivos e hipótesis de investigación. Por lo tanto:

Tabla 4.1.3 *Correlación simple Riesgos Psicosociales y Liderazgo Transformacional*

Variable	Coefficiente de correlación	Significancia estadística	Coefficiente de determinación
Riesgos Psicosociales - Liderazgo Transformacional	-.253	.001	0.064

Fuente: Elaboración propia

• **Y= Riesgos Psicosociales – X= Liderazgo Transformacional**

- ❖ Se observó que el coeficiente de correlación indicó que los Riesgos Psicosociales (RP) disminuyeron con la presencia del Líder Transformacional, pues con base al coeficiente de determinación se identificó que al estar el líder presente en las farmacias del Centro del municipio de Puebla influyó en un 6.4% en la disminución de los Riesgos Psicosociales (RP).

Al tener la relación, en la tabla 4.1.4 se presentó la correlación de los Riesgos Psicosociales (RP) con cada una de las 3 dimensión del Liderazgo Transformacional (LTF), y se observó generalmente que todas las correlaciones fueron negativas débiles, pues la relación de las variables fue inversa y si una aumentaba la otra disminuía. Al igual se indicó que los coeficientes de identidad y carisma fueron estadísticamente significativos para proceder al análisis, mientras que la estimulación intelectual fue superior a 0.05 por lo que, al no ser estadísticamente significativa, no fue necesario su análisis. Tal como se muestra:

Tabla 4.1.4 *Correlación simple Riesgos Psicosociales y dimensiones de Liderazgo Transformacional*

Variable	Coefficiente de correlación	Significancia estadística	Coefficiente de determinación
Y= Riesgos Psicosociales - X1= Identidad	-.280	0.000	0.078
Y= Riesgos Psicosociales – X2= Carisma	-.197	0.011	0.039
Y= Riesgos Psicosociales – X3= Estimulación intelectual	-.127	0.100	0.016

Fuente: Elaboración propia

• **Y= Riesgos Psicosociales - X1= Identidad**

- ❖ El coeficiente de correlación indicó que los Riesgos Psicosociales (RP) aumentaban si no se tenía en claro quién desempeñaba el rol del Líder

Transformador, es decir, que se desconocía su identidad por lo que con base al coeficiente de determinación fue más clara la explicación anterior, ya que se mostró que el personal de ventas sí identificó al líder transformacional desde que este informó con claridad cuáles eran las funciones y objetivos a alcanzar, además de escuchar, comprender, valorar, motivar al equipo de trabajo y asumir las consecuencias cuando se le presentaron situaciones difíciles dentro de todas las funciones de líder, con todo esto se disminuyó a los Riesgos Psicosociales (RP) en un 7.8%.

• Y= Riesgos Psicosociales – X2= Carisma

- ❖ El coeficiente de correlación correspondió a que los Riesgos Psicosociales (RP) aumentaban si el Líder Transformacional no desempeñaba un carisma con el personal de las farmacias, es decir, que el líder ante el personal no era una persona coherente con lo que decía y hacía, que no tenía en claro hacía donde se dirigía, que no exponía las ventajas de lograr las metas, que no transmitía la misión, los valores y creencias institucionales, lo cual perjudicaba a que el personal no lo veía como un líder modelo de admiración apto de su confianza por no involucrarse en saber los requerimientos del equipo y que además no fuera capaz de mantenerlos unidos como grupo, causando en ellos exclusión. De acuerdo con el coeficiente de determinación indicó que el Líder Transformacional en el momento que desarrolló lo antes mencionado, pero de manera positiva frente al personal de ventas a su cargo influyó en un 3.9% en la disminución de los Riesgos Psicosociales (RP).

A partir de lo analizado se dedujo que de las 3 dimensiones independientes la que más influyó en la disminución de los Riesgos Psicosociales (RP) fue la identidad del líder.

A continuación, en la tabla 4.1.5 está la correlación simple del Liderazgo Transformacional (LTF) con cada una de las 6 dimensiones de los Riesgos Psicosociales (RP). Además, se mostró que la correlación del Liderazgo Transformacional (LTF) con las condiciones ambientales en el trabajo, la carga de trabajo y la jornada de trabajo fueron negativas débiles, lo cual quiere decir que si una aumentaba la otra disminuía y viceversa, mientras que la correlación del Liderazgo Transformacional (LTF) con la falta de control sobre el trabajo, las relaciones en el trabajo y la violencia fueron positivas débiles, por lo que la relación con estas 3 dimensiones fue en la misma dirección, pues si una aumentaba

la otra también aumentaba y viceversa. Dentro del mismo apartado se indicó que todos los coeficientes a excepción de la violencia fueron estadísticamente significativos para proceder al análisis correspondiente y dar respuesta a la pregunta de investigación, objetivos e hipótesis. Tal como se detalla a continuación:

Tabla 4.1.5 *Correlación simple Liderazgo Transformacional y dimensiones de Riesgos Psicosociales*

Variable	Coeficiente de correlación	Significancia estadística	Coeficiente de determinación
X= Liderazgo Transformacional - Y1= Condiciones en el ambiente de trabajo	-.386	.000	0.148
X= Liderazgo Transformacional – Y2= Carga de trabajo	-.279	.000	0.078
X= Liderazgo Transformacional – Y3= Falta de control sobre el trabajo	.528	.000	0.278
X= Liderazgo Transformacional – Y4= Relaciones en el trabajo	.390	.000	0.152
X= Liderazgo Transformacional – Y5= Jornada de trabajo	-.296	.000	0.087
X= Liderazgo Transformacional – Y6= Violencia	.098	.205	0.010

Fuente: Elaboración propia

• **X= Liderazgo Transformacional – Y1= Condiciones en el ambiente de trabajo**

- ❖ En el coeficiente de correlación se mostró que el Líder Transformacional debió aumentar sus medidas de seguridad e higiene laboral para disminuir las inadecuadas condiciones en el ambiente de trabajo. Con relación al coeficiente de determinación se tuvo que, el Líder Transformacional en cuanto mejoró la seguridad del trabajador en la realización de actividades con cierto grado de peligro como el hacer esfuerzos físicos al jalar las taras, cajas y/o anaqueles con productos o con material rígido, se evitó que el personal sufriera accidentes dentro del centro de trabajo, con lo que al implementarlo influyó en un 14.8% en la disminución de los Riesgos Psicosociales (RP).

• **X= Liderazgo Transformacional – Y2= Carga de trabajo**

- ❖ El coeficiente de correlación indicó que el Líder Transformacional para disminuir las cargas de trabajo debe mejorar el control sobre la distribución de las actividades de cada puesto, por lo que el coeficiente de determinación mostró que el Líder Transformacional influyó en un 7.8% en disminución de los Riesgos Psicosociales (RP) toda vez que el líder evite que el personal trabaje tiempo extra a su turno, además de desarrollar un plan de capacitación en donde se enseñe al colaborador a mejorar el servicio y atención para cada tipo de cliente, así como organizar las actividades de acuerdo a su grado de importancia para que el personal se concentre en cada función sin tener varias actividades.

• **X= Liderazgo Transformacional – Y3= Falta de control sobre el trabajo**

- ❖ Se señaló que con el coeficiente de correlación el Líder Transformacional debe disminuir el rigor que origina en su equipo de trabajo al limitarlo a contribuir en la realización de actividades a su cargo, ya que respecto al coeficiente de determinación se tiene que, el Líder Transformacional influyó en un 27.8% en la disminución de los Riesgos Psicosociales (RP), toda vez que el líder fomente la confianza en el personal para que estos puedan desarrollar habilidades innovadoras que le permitan en un futuro subir de puesto, así como también ser más flexible en dejarlos realizar las actividades a una velocidad acorde (no muy rápidas, pero tampoco lentas) y darles un descanso que no afecte sus funciones dentro de su horario laboral, además de que cuando se les den capacitaciones sean dentro del horario de trabajo para evitar interrumpir en tiempos y actividades fuera de la jornada laboral

• **X= Liderazgo Transformacional – Y4= Relaciones en el trabajo**

- ❖ En esta cuarta dimensión se mostró que el coeficiente de correlación indicó que el Líder Transformacional debe disminuir su apatía para promover la confianza entre los compañeros del trabajo en función de disminuir en un 15.2% a los Riesgos Psicosociales (RP), ya que si el líder tiene una buena comunicación con el equipo, se obtienen beneficios como sacar más rápido las actividades solicitadas, así como generar el apoyo de equipo cuando se tengan

complicaciones y evitando que la falta de comunicación del encargado complique el logro de objetivos.

• **X= Liderazgo Transformacional – Y5= Jornada de trabajo**

- ❖ El coeficiente de correlación mostró que el Líder Transformacional debe aumentar el mejoramiento de las condiciones de la jornada laboral del personal en cuanto a evitar que en ocasiones se trabaje horas extras más de tres veces a la semana y labore en días de descanso o festivos con la finalidad de disminuir los Riesgos Psicosociales (RP) y que las jornadas no se vuelvan pesadas para que no se le dificulte al colaborador atender actividades personales, familiares y sociales después de su trabajo, pues si el Líder Transformacional logra controlar estos aspectos, los Riesgos Psicosociales (RP) disminuyen un 8.7%.

A partir de lo analizado se tuvo que de las 6 dimensiones de la variable dependiente las que más se relacionaron con el Liderazgo Transformacional (LTF) fueron la falta de control sobre el trabajo, las relaciones laborales y las condiciones en el ambiente de trabajo.

Con base a los análisis y resultados anteriores se dio respuesta a la hipótesis alternativa de esta investigación:

- Ha: “El Liderazgo Transformacional sí tiene relación ante los Riesgos Psicosociales en el personal de las farmacias del municipio de Puebla”

De acuerdo con lo anterior, se resume que el Líder Transformacional debe hacerse notar más en el mejoramiento de la falta de control sobre el trabajo y las condiciones ambientales del mismo para fomentar relaciones laborales favorables y así disminuir más los RP.

4.2 Introducción cualitativa

En esta sección se muestra el análisis de los datos generales (género, edad, estado civil, nivel de estudios, antigüedad en la empresa, ocupación/ puesto, tipo de contratación tipo de jornada laboral y realización de rotación de turno) que se obtuvieron de la parte 1 del cuestionario cuantitativo, posteriormente se describe el perfil del sujeto de estudio (personal de ventas) y finalmente se presenta la reflexión general de las 5 entrevistas a profundidad que se aplicaron a los expertos en el tema de Liderazgo Transformacional (LTF) y Riesgos Psicosociales (RP); tal como se muestra a continuación:

4.2.1 Análisis descriptivo

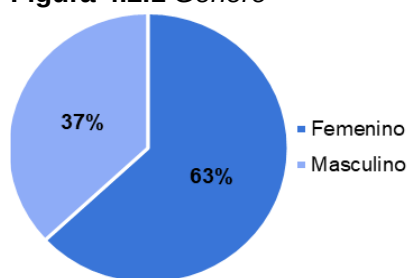
A) DATOS GENERALES

En esta sección se mencionan los datos generales del personal de ventas de las farmacias del Centro del municipio de Puebla, los cuales se dividieron en dos partes: los personales (el género, la edad, el estado civil y el nivel de estudios) y los laborales (la antigüedad, la ocupación, el tipo de contratación, el tipo de jornada y la rotación de turno), mismos que sirvieron para determinar el perfil del personal:

- **Personales**

Por un lado, de los 168 sujetos de estudio el género femenino es el que más prevaleció con un 63%, mientras que el 37% corresponde al género masculino, tomando en cuenta los datos, en estos centros de trabajo las mujeres fueron las que más sobresalieron en la plantilla del personal activo de las farmacias tal como se muestra en la figura 4.2.1:

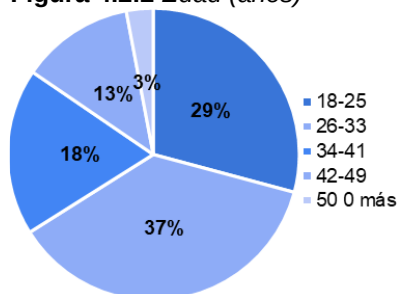
Figura 4.2.1 Género



Fuente: Elaboración propia

Por el otro lado, las edades que más predominaron fueron: en primer lugar con 37% los de 26 a 33 años quienes pertenecen a la generación Y o Millennials (1981-1996) caracterizados por tomar decisiones inmediatas y tener los conocimientos base de la digitalización, mientras que en segundo lugar con un 29% estuvieron los de 18 a 25 años de la generación Z (1994-2010) identificados por ser irreverentes (ser rebeldes y cuestionadores de la sociedad y ser irrespetuosos con la autoridad del orden público) y tener una expansión masiva de internet, dicha información se observa en la figura 4.2.2:

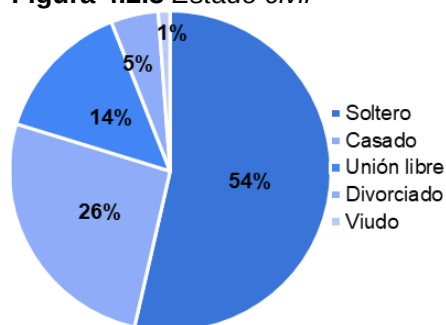
Figura 4.2.2 Edad (años)



Fuente: Elaboración propia

Referente al estado civil los que tuvieron mayor presencia en las farmacias fueron los solteros con un 54%, siguiéndole el porcentaje de los casados con un 26%, es decir, que la mayoría del personal de estos centros de trabajo fueron aquellos que no tienen cónyuge, tal como se observa en la figura 4.2.3:

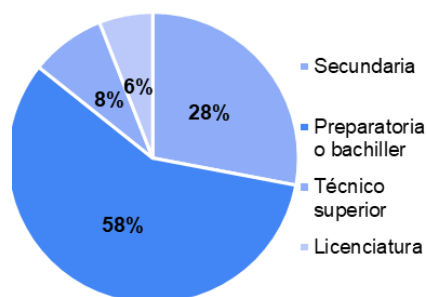
Figura 4.2.3 Estado civil



Fuente: Elaboración propia

El nivel de estudios con mayor frecuencia fue la preparatoria o bachiller con el 58%, ya que, en la actualidad en la mayoría de los empleos este es el mínimo grado académico solicitado para trabajar; mientras que el 28% lo ocuparon el personal con más antigüedad en la farmacia y con un nivel de estudios de secundaria, en base a lo antes analizado se comprueban los datos en la figura 4.2.4.

Figura 4.2.4 Nivel de estudios

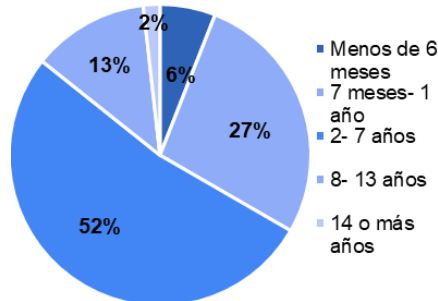


Fuente: Elaboración propia

- **Laborales**

Por un lado, en cuanto a la antigüedad en las farmacias, el 52% correspondió a los que llevaban de 2 a 7 años laborando en el ámbito farmacéutico, cabe mencionar que este análisis es parte complementaria del nivel de estudios, ya que el 28% con secundaria (figura 4.2.4) formaron parte de los que tenían entre 2 a 7 años en la farmacia. Por otro lado, el 27% lo ocuparon los que llevaban de 7 meses a 1 año de labor, dicha información se observa en la figura 4.2.5.

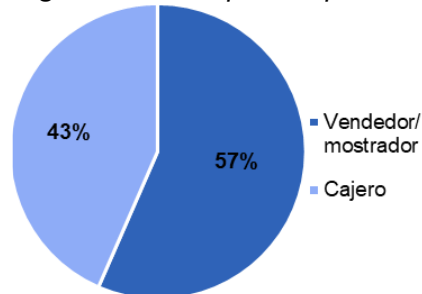
Figura 4.2.5 *Antigüedad en la empresa*



Fuente: Elaboración propia

La ocupación o puesto que desempeñaron con mayor frecuencia fue el de vendedor/ mostrador con un 57%, es decir, que fueron los que estuvieron en mayor contacto de atención y servicio al cliente al proporcionar todo lo solicitado, mientras que el 43% desempeñaba el puesto de cajero en donde solo atendían al cliente al momento de cobrar el producto, es decir, en una farmacia puede haber más mostradores que cajeros; estos datos se pueden ver en la figura 4.2.6.

Figura 4.2.6 *Ocupación/ puesto*

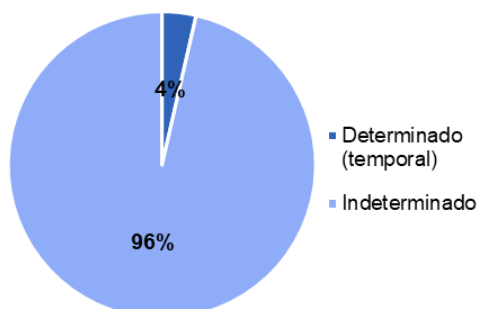


Fuente: Elaboración propia

La figura 4.2.7 muestra la contratación del personal de ventas en las farmacias del Centro del municipio de Puebla, la cual presentó un 96% por tiempo indeterminado y el 4%

a la fecha solo ha tenido contrato por tiempo determinado o temporal, mismo que en cuanto desempeñen bien las funciones del puesto se otorga el de tiempo indeterminado.

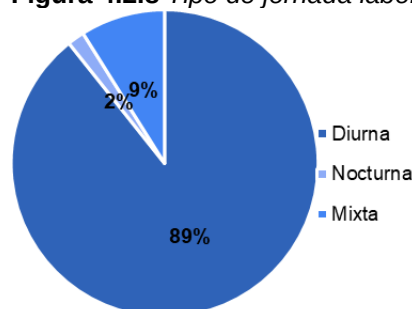
Figura 4.2.7 Tipo de contratación



Fuente: Elaboración propia

Referente al tipo de jornada laboral, el 89% tuvo una jornada diurna, la cual comprende desde las 6 hasta las 20 horas (8 horas diarias), mientras que el 9% estuvo bajo la jornada mixta (7 horas y media diarias), misma que comprende los periodos de tiempo de la jornada diurna y nocturna, siempre y cuando el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más horas, se considera nocturna, la cual ocupó el 2%. Esta descripción se muestra en la figura 4.2.8.

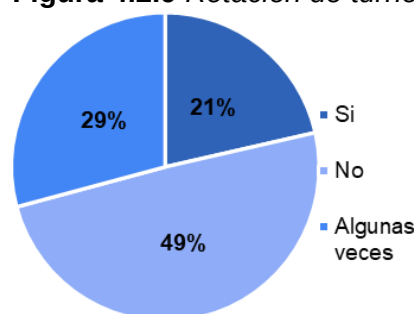
Figura 4.2.8 Tipo de jornada laboral



Fuente: Elaboración propia

En estos centros de trabajo el 49% respondió que no hizo rotación de turno, sin embargo, el 21% respondió que sí rotó turnos, mientras que el 29% solo algunas veces lo hizo por solicitud del líder ante la carga de trabajo, por días festivos o algo en donde se requirió de su participación, tal como se observa en la figura 4.2.9.

Figura 4.2.9 Rotación de turnos



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Perfil del sujeto de estudio

De acuerdo con la información del apartado anterior, el perfil del personal de ventas de las farmacias del Centro del municipio de Puebla fue de género femenino, soltera de entre los 26 a 33 años (generación Y o Millennials), con un nivel de estudios de preparatoria o bachiller; una antigüedad de entre los 2 a 7 años en el puesto de vendedor/ mostrador y con contrato por tiempo indeterminado, además bajo una jornada laboral diurna en la que no rota turnos, dicha información se muestra en la tabla 4.2.1.

Tabla 4.2.1 Perfil del personal

PERFIL DE PERSONAL		%
Género	Femenino	63%
Edad	26 a 33 años "Generación millenials"	37%
Edo. Civil	Solteros	54%
Nivel de estudios	Preparatoria o Bachiller	58%
Antigüedad	2 a 7 años	52%
Ocupación	Vendedor/ mostrador	57%
Tipo de contratación	Indeterminado	96%
Tipo de jornada	Diurna	89%
Rotación de turno	No	49%

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Reflexión general de entrevistas a profundidad

En esta sección se presentan los nombres de los 5 expertos en el tema de Liderazgo Transformacional (LTF) y Riesgos Psicosociales (RP):

- Mtra. Guadalupe Torres Gómez
- Lic. en Psic. Verónica Gatica Bueno

- Lic. Noemí Ramírez García
- Lic. José Gerardo Hernández Herrera
- Lic. Noe Bravo Muñoz

A continuación, se muestra la reflexión obtenida de las entrevistas a profundidad aplicadas a los anteriores expertos en el tema:

Los conocedores consideran que es común que los integrantes del equipo identifiquen desde el inicio a los líderes, partiendo de la comunicación basada en el diálogo, la comprensión y la confianza para externar dudas y así formar lazos de amistad que ayuden a dar y recibir indicaciones de actividades para alcanzar los objetivos de la empresa, forjando a su vez el trabajo en equipo. Asimismo, los especialistas argumentan que el liderazgo no se planea, sino que se da de forma directa e indirecta en función del cómo se sientan valorados como seres humanos los colaboradores dentro del equipo, pues de lo contrario al no tener presente a la persona como el elemento clave para la operación se generan los Riesgos Psicosociales (RP) como la división, la rivalidad, la agresividad, la altanería, la grosería, la indisciplina, el robo, la violencia y la burla.

Aunado a lo anterior, los expertos del tema expresan que los tipos de colaboración más comunes que se encuentran centrados en las personas son: el de equipo y el interfuncional. El primero, es cuando se colabora de manera directa con el equipo de trabajo y, por lo regular suele ser buena porque existe la línea de respeto entre el líder y subordinado en donde la participación de ambas partes es de cariño y agradecimiento, incluso el nuevo personal se integra y se adapta rápido al equipo. No obstante, cuando hay problemas lo ideal es verlos como debilidades que se tienen que convertir en fortalezas, dando a su vez la apertura al diálogo para aportar soluciones, ya que estos son aspectos que se viven en cada empresa en donde se debe tener la estrategia de evitar la confusión y el estrés. La segunda se refiere a la colaboración con los integrantes de las gerencias, girando en torno a un ambiente de mediocridad, malestar e incomodidad porque hay situaciones que se salen de las manos y es más complicado solucionar porque todos quieren tener la razón. Por tal motivo, los expertos emiten el consejo que “en situaciones difíciles lo mejor es tener la cabeza fría y no involucrarse más de lo normal”, porque finalmente los seres humanos están en constante aprendizaje y cometen errores que se tienen que corregir y no repetir, para evitar así, los Riesgos Psicosociales (RP).

Es importante mencionar que, cuando los liderados se acercan a su encargado a pedir recomendaciones laborales y personales con la seguridad de que serán escuchados, provoca en los líderes felicidad, orgullo y motivación de saber que, al llegar al trabajo, no solo dan el servicio al cliente, sino que contribuyen al desarrollo de los colaboradores y eso es justamente lo que un Líder Transformacional hace para ayudar a las personas a que sean mejores en lo que hacen. Además, los especialistas consideran que el líder necesita trabajar en equipo para sentir la satisfacción de crear la lealtad, el acompañamiento, la confianza, la empatía, la amabilidad y la admiración mutua, reafirmando a su vez que debe haber un equilibrio entre lo emocional y lo laboral; sin embargo, esto hasta cierto punto, pasa a ser un proceso de aceptación de los integrantes del equipo de acuerdo a su grado de satisfacción por el liderazgo percibido y concibiendo con ello el sentido de familia empresarial. Sin embargo, cuando hay falta de respuesta y compromiso del equipo, el sentimiento del líder es la frustración haciendo con ello un ambiente pesado por colaborar con personas apáticas.

En cuanto al involucramiento y unión del equipo, los conocedores del tema expresan que lo fundamental es reconocer que la comunicación debe basarse en el respeto mutuo, siendo esto primordial en toda relación laboral. De igual forma al observar el comportamiento del personal mientras labora se deben realizar cuestionamientos para conocer su estado de ánimo o si le hace falta algún producto, equipo o herramienta de trabajo que pudiera solicitarse al área correspondiente para que puedan continuar desempeñando sus funciones, ya que de lo contrario empieza la descoordinación que afecta a los demás. Aunado a esto, es significativo que se incluya en juntas al personal para que externen opiniones sobre problemáticas, ya que son quienes los viven día a día, pues esto permite que se propongan actividades de convivencia para generar una mejor conexión en el equipo, sin olvidar la línea de respeto a la autoridad y no caer en la manipulación. Además, cuando hay complicaciones lo correcto es hablar y escuchar con paciencia a ambas partes para solucionar, ya que es común que los conflictos personales se reflejen en el trabajo o viceversa, es decir, que al escuchar al personal este se convence que trabajar de manera colaborativa beneficia a todos y el compromiso de alcanzar objetivos es mayor, y así de esta manera con el Liderazgo Transformacional (LTF) se refuerza la formación humana de las empresas al incitar a tomar acciones que construyan y alejen los miedos para trascender como persona.

Ya teniendo claro lo anterior, los expertos recomiendan 5 estrategias de motivación para el logro de objetivos y subir el ranking de ventas frente a las demás farmacias:

1. Los colaboradores deben identificar al líder y conocer lo que él pretende para alcanzar en equipo
2. Se tienen que detectar las necesidades de cada uno para dar retroalimentación de cómo solucionar o mejorar
3. Se debe motivar con beneficios económicos (bonos) o con reconocimientos (medalla) que permitan alcanzar las metas personales y grupales
4. Se recomienda dar apertura al dialogo compartido, ya que a veces la motivación no siempre es monetaria, sino que también hay quienes buscan la satisfacción emocional para comprometerse al 100%
5. Se debe transmitir la información, aconsejar y observar la forma de comprensión de cada colaborador para dar indicaciones y así estos las entiendan; el líder se puede apoyar de medios de comunicación empresariales más comunes: correo electrónico y WhatsApp, entre otros.

De manera general la atención al cliente en las farmacias es considerada pesada, ya que por un lado, los colaboradores deben cuidar la sucursal de robos de clientes y por otro lado, porque es uno de los trabajos más cansados y estresantes, porque se tiene relación con muchos caracteres y personalidades de usuarios y aunque existen normas para evitar Riesgos Psicosociales (RP) todo depende de la operatividad de la sucursal y de la demanda de puestos multifuncionales, por esta razón el trabajo se clasifica en físico y mental. El primero tiene que ver con estar de pie 8 horas diarias, no tener hora exacta de comida, cargar y jalar cajas pesadas de medicamentos. El segundo es más complejo en cuanto a dominar procedimientos para atender al cliente, dar tarjetas de puntos, conocer la rutina, ofrecer comisionables, saber beneficios de más de 1000 productos, identificar medicamentos controlados y los datos fundamentales de la receta médica.

Por consiguiente, los conocedores del tema mencionan que es necesario el apoyo mutuo de jornada laboral en 3 situaciones:

- Si el colaborador ya cumplió con la meta, ante una solicitud de permiso, es importante acceder para generar una motivación indirecta

- Se recomienda preguntar al liderado si se puede quedar a apoyar en la carga de trabajo
- Cuando no se completa el equipo de trabajo, ni con los cubre vacaciones (personal especial para cubrir vacantes) se pide la ayuda a cambio de un ingreso extra o un tiempo a favor (tiempo por tiempo)

No obstante los expertos opinan que el imponer seguido jornadas de más de 8 horas diarias o quitar el día de descanso es inhumano e injusto y es una falta de respeto hacia la privacidad, la vida familiar y las necesidades personales, pues argumentan que debe existir un equilibrio entre el trabajo y el descanso porque el trabajo es para el hombre y no el hombre para el trabajo y este debe ser el sustento y no la esclavitud que destruya la vida familiar, sino que al contrario se humanice el ambiente laboral y se transforme la estructura social.

Dentro del mismo contexto es importante resaltar la importancia de tener claras las funciones de puesto para evitar fuga de responsabilidades y dejar actividades inconclusas, ya que de lo contrario no habría forma de desarrollar habilidades innovadoras, las cuales son una oportunidad de emprender e innovar en el trabajo para mejorar la operación de venta y simplificar ciertos puntos conforme al beneficio de la farmacia, por eso se aconseja que los líderes no limiten al equipo, sino que den la libertad de responder a las necesidades y objetivos otorgando con ello la posibilidad de capacitarse en el horario laboral tomando cursos en línea y aclarar dudas y también fuera de su horario pagando el tiempo invertido en ello, todo esto con la finalidad de desarrollar las 2 formas más comunes en las farmacias para subir de puesto, siendo la primera opción el escalonar, ya que existe personal competente que da un plus en las actividades y sobresale para ser considerado en puestos más altos y la segunda es a través del apoyo para continuar con estudios, mejorando el nivel emocional, económico e intelectual y así permitir en un futuro ocupar puestos en donde se forme al personal en el ámbito humano.

Al trabajar la parte humana de la empresa no es suficiente con que el líder comunique los objetivos, sino que muestre el interés de hasta cierto punto hacerlo con ellos para que estos se sienten identificados, pues con esto se genera un ambiente de orden basado en el respeto, el apoyo, el compañerismo, la amistad, la paz, la armonía, la empatía, y la colaboración de equipo conforme a las habilidades de cada uno sin perder el vínculo de líder y liderado. Además cuando no hay comunicación, orden y control de jerarquías se

genera una relación de chismes, calumnias y murmuraciones en donde se destruye el tejido social de la empresa de manera interna y externa, es decir, que dentro del equipo de trabajo en ocasiones algunos colaboradores de nuevo ingreso amenazan porque no les gusta que se les recuerde los procedimientos y respecto a lo externo es por parte de los clientes que son groseros y ofensivos en donde se tiene que intervenir para evitar problemas mayores, pues la relación humana no es fácil, aunque sí es de lo más valioso en el universo, por eso se necesita al Líder Transformacional que evite estos riesgos y que genere ambientes laborales con virtudes humanas.

A continuación, en la figura 4.2.10 se presenta la nube de palabras más mencionadas por los expertos:

Figura 4.2.10 Nube de palabras de investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al terminar la investigación y considerando los resultados de ésta, las conclusiones se hicieron en 4 secciones, mismas que se muestran a continuación:

a) Respondiendo a la pregunta, objetivos e hipótesis de investigación

Se obtuvo que el personal de las farmacias del Centro del municipio de Puebla sí ha padecido los Riesgos Psicosociales (RP) aunque ya no en medida alarmante, porque de acuerdo a datos de la Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud menciona que del 2020 al 2024 la curva epidémica del Covid-19 presenta en un 95% una menor carga de enfermedad y contagios (2024), es decir, que al estar más controlada la pandemia y al tener el apoyo del Liderazgo Transformacional (LTF) en las farmacias del Centro del municipio de Puebla, los niveles de estrés, ansiedad, miedo, etc., en los colaboradores disminuyeron; mismo que se comprobó en los resultados de la investigación al notarse que el 62% del personal sintió la presencia y ayuda del líder, lo cual fue favorable porque de esta manera se dio respuesta a la pregunta de investigación ¿Qué relación hay del Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales que presente el personal en las farmacias del municipio de Puebla?, aportando que de acuerdo con los datos del coeficiente de determinación el Líder Transformacional influyó en un 6.4% en la disminución de los RP en los últimos 3 meses.

Por un lado, también se demostró la razón de ser de la hipótesis alternativa: Ha. “El Liderazgo Transformacional sí tiene relación ante los Riesgos Psicosociales en el personal de las farmacias del municipio de Puebla”, lo cual se confirma con la información anterior.

Por otro lado, en cuanto al objetivo general sí se cumplió, ya que sí se determinó la relación del LTF ante los RP que presentó el personal de las farmacias del Centro del municipio de Puebla. Además, en cuanto a la respuesta de los objetivos particulares se argumentaron dentro del desarrollo de la investigación al indicar el conocimiento de los elementos del LTF y su implicación como ambiente laboral, la identificación de los RP y su impacto en la salud del personal. De igual

forma se diseñaron y aplicaron los instrumentos de medición (cuestionario y entrevista) para la interpretación y análisis de frecuencias y correlacional de los resultados, para determinar la relación del LTF ante los RP del personal de las farmacias del municipio de Puebla.

b) Referente al marco teórico

Dentro del marco teórico se rescató mucho la aportación de Elton Mayo (1920- 1940) en cuanto a la Teoría Humanista, porque fue la que se tomó como fundamento principal de la investigación, ya que al analizar el experimento de Hawthorne la motivación central no fueron los premios económicos los que causarían un aumento significativo en la productividad, por lo contrario, lo que realmente motivó al personal a mejorar fue el resultado psicológico de sentirse tratados con especial atención y respeto, porque con esto se generó en ellos el sentido de pertenencia a la empresa, es decir, que realmente el personal sin importar su puesto en cualquier empresa no solo aspira a un reconocimiento monetario, sino que va más allá de lo económico buscando la calidad laboral al ser tratados con dignidad humana; pues al tener esto en las organizaciones se logran dos objetivos, el primero es que el colaborador al sentir esa sensación motivante de sentido de pertenencia y acompañamiento, facilita el logro de metas y objetivos; y el segundo es que la empresa al tener a su personal motivado, obtiene resultados favorables en varios aspectos como las finanzas, el desempeño laboral, la calidad en el ambiente de trabajo, una buena imagen empresarial y sobre todo la retención de capital humano.

En cuanto al tipo de cultura organizacional la que se contempló fue la del Centro Europeo de Posgrado (2020) que está orientada a la persona, porque se rige bajo el bienestar de los colaboradores para brindar calidad de vida y trabajo, bajo el consentimiento de deseos personales y necesidades intelectuales.

Dentro de las teorías del liderazgo, esta investigación también se vinculó a la del Liderazgo Transformacional que la inició en 1973 James V. Downton y la expandió en 1978 James Burns, misma que se desenvuelve en formar líderes con la modalidad de transformación que motive al personal facilitando su aprendizaje de las nuevas vivencias, generando su autoconfianza. Dado que la finalidad de esta investigación fue comprobar que, al ver a la persona como la pieza clave trae

consigo beneficios para la empresa, ya que el humanismo recupera una parte fundamental de las organizaciones.

Por consiguiente, se identificó la relación de los RP en el fundamento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2016), ya que menciona que los RP son comportamientos impredecibles tanto psicológicos, físicos y sociales, ya que no pertenecen a una conducta normal estándar de un actuar humano; pues en otras palabras la relación humana no es fácil, por eso el LTF ha sido considerado agente de cambio para ayudar a crear ambientes laborales con virtudes humanas, prometiendo el progreso de las farmacias en un ambiente laboral favorable toda vez que se eviten los RP.

c) Respondiendo a la metodología y estrategia de recolección de datos

La metodología mixta implementada fue el cimiento principal para poder llegar a los sujetos de estudios y fue de gran apoyo en todos los sentidos, ya que, de una gran cantidad de farmacias en el municipio de Puebla, poco a poco se fue seccionando hasta llegar a la población, censo y sujeto de estudio. En cuanto al diseño del cuestionario se encontraron pocos instrumentos que sirvieron como base en la construcción del cuestionario final midiendo las dos variables de la investigación: el LTF y los RP; ya teniendo este instrumento cuantitativo fue más fácil diseñar la entrevista semi estructurada al seleccionar preguntas abiertas que pudieron ser entendidas por los expertos.

Además, para la recolección de datos cuantitativos fue de gran ayuda el poder aplicarlo desde Google Forms ya que se ahorró tiempo en el traslado de los datos de Excel al SPSS, aunado a que no se contaminó con la impresión de los instrumentos y, en cuanto a la aplicación de las entrevistas, la logística fue agendar cita con los expertos en el día, hora y lugar que a ellos más les conviniera para no perjudicar sus actividades de trabajo.

d) Referente a los resultados datos

Los resultados de correlación proporcionaron que una de las dimensiones que caracteriza al LTF es la identidad del líder, ya que esta tuvo mayor relación en la disminución de los RP, sin embargo el líder debe trabajar más con los

colaboradores, principalmente en las 3 dimensiones específicas de los RP, las cuales son: la falta de control sobre el trabajo (27.8%), las condiciones en el ambiente laboral (14.8%) y finalmente con las relaciones en el trabajo (15.2%); ya que al mejorar en estos aspectos se genera que el equipo de trabajo identifique más al líder y por ende se establezca aún más una comunicación basada en la confianza en donde al mismo tiempo se formen lazos de amistad para trabajar en armonía y así se alcancen fácilmente las metas y objetivos.

Asimismo, es importante resaltar que la principal función de un Líder Transformacional es ayudar a que el colaborador cada vez haga las cosas mejor, ya que es evidente que los seres humanos estamos en constante aprendizaje y comentemos errores que tenemos que corregir y no repetir para evitar los RP; es por eso que este tipo de liderazgo refuerza la parte humana de las empresas para impulsar al personal a trascender como persona, causando que los liderados tomen al Líder Transformacional como ejemplo y poco a poco vayan adoptando en su vida personal y laboral una mejor forma de comunicación, de controlar las emociones, tener mayor compromiso, trabajar en equipo y adaptarse a cambios.

Por consiguiente, es significativo mencionar que no solo el personal de ventas tiene la necesidad de sentirse parte del equipo, sino también, el líder requiere de un trabajo en equipo que le permita autoevaluar su desempeño en la búsqueda de mejorar su función y hacer un equilibrio entre lo laboral, lo emocional y lo personal; de lo contrario, si el líder no obtiene respuestas o apoyo de su equipo, este cae en la frustración y le genera un RP, pues tal como lo mencionaron los expertos “el liderazgo no se planea, sino que se da de forma directa e indirecta”, en otras palabras quiere decir que así como la relación humana es imprescindible, también lo es la forma en la que se van viviendo las cosas, ya que sin estar preparado para afrontar las situaciones, la vida te lleva a asumirlo.

Dentro de otros aspectos y que a pesar de las circunstancias, siempre debe haber un respeto en las jornadas laborales, en la comunicación, en la convivencia entre otros, sin olvidar que el trabajo debe ser el sustento y no la esclavitud que destruya la vida familiar de los colaboradores, es por eso por lo que es oportuno destacar el consejo dado por los expertos, el cual se refiere a la implementación de las 5 estrategias de motivación de logro de objetivos para subir el ranking frente a las demás farmacias:

1. Identificar al líder y conocer que pretende lograr con el equipo
2. Detectar necesidades y solucionarlas inmediatamente
3. Motivar al personal para alcanzar metas
4. Establecer el dialogo compartido para tener una retroalimentación
5. Transmitir la información, aconsejar y observar la forma de comprensión de cada colaborador para tener la certeza que estos comprendan las indicaciones dadas por el líder

Es importante mencionar que durante la investigación se presentaron algunas limitaciones, mismas que se muestran a continuación:

- Debido al poco tiempo del periodo de corte transversal no fue posible hacer la investigación a las 2029 farmacias de Puebla, por lo que se consideró únicamente a la población de las 84 farmacias del Centro del municipio y por consiguiente solo se logró aplicar el cuestionario a 2 sujetos de estudio de estas farmacias, ya que era complicado encontrar a todo el personal junto en el centro de trabajo
- En cuanto al diseño del cuestionario se encontraron pocos instrumentos que realmente sirvieron de base en la construcción del cuestionario final para medir las dos variables de la investigación: el LTF y los RP
- En relación con la aplicación de las entrevistas a profundidad solo se logró aplicar a 5 expertos en el tema, ya que a los demás se les complico participar debido a sus actividades personales y laborales
- Se encontraron hallazgos en los que hay más posibilidades de ampliar el contenido de esta investigación tal como se mencionan en el apartado de recomendaciones

Recomendaciones

Lo que las empresas del siglo XXI están buscando es el Liderazgo Transformacional (LTF) por ser lo más actual y moderno en capacitación, habilidad, estrategia, trabajo en equipo y comunicación asertiva. De igual forma en esta investigación se destaca la función de los colaboradores, dado que reconocieron en un 62% al líder transformacional, no obstante, el 38% no logró identificarlo, evidenciando con ello la importancia de que este debe mejorar principalmente su presencia en 3 aspectos importantes de los RP: En la falta de control

sobre el trabajo, en las condiciones laborales y su relación en el ambiente laboral, por lo que a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

Dado a la importancia de esos 3 aspectos de RP se sugiere realizar las siguientes indagaciones para complementar los hallazgos encontrados en esta investigación acerca de:

- Recomendación 1: Proteger la vida del colaborador, toda vez que el líder desarrolle una guía estándar de capacidad de control sobre el trabajo en la que se considere los plazos, la puntualidad, el orden, el delegue y los límites, ya que al tener señalados los pasos claves, alcanzables y flexibles a seguir, beneficia de manera estable y confiable el resultado de un liderazgo con control laboral.
- Recomendación 2: Fortalecer la relación laboral, basándose en la empatía, la confianza y el dialogo para impactar en 3 aspectos importantes del ser humano: primero en la salud física y mental; segundo en mejorar la productividad, la motivación, el estado de ánimo y la integración de equipo; y tercero en aportar seguridad en los colaboradores
- Recomendación 3: Relacionar la NOM-036-1-STPS-2018 “Factores de riesgo ergonómico en el Trabajo-Identificación, análisis, prevención y control” con la NOM-030-STPS-2009 “Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades” para determinar el riesgo ergonómico derivado de las condiciones en el ambiente de trabajo y así prevenir alteraciones y peligros a la salud de los colaboradores

Dentro del mismo contexto, por un lado, esta es una aportación evidente de profundizar en temas relacionados con el personal y la psicología organizacional en función de prevenir los RP en los colaboradores, apostando con ello a la parte humana de la empresa, ya que al identificar a los RP se podría desarrollar un instrumento que ayude a detectar las virtudes de fortaleza y debilidad para que el personal trabaje sobre esas, viéndolo como un desafío para corregir hábitos que podrían ser un obstáculo para trascender a un nivel superior en lo personal, laboral, social y familiar, beneficiando al mismo tiempo a la empresa en cuanto a mayor productividad, un ambiente sano y por ende

menos RP. Por otro lado, se considera que esta investigación puede ser aplicada a diferentes sectores empresariales dado a la importancia de un Líder Transformacional y a la obligatoriedad de la identificación de los RP.

REFERENCIAS

- AFIP. (2021). *Administración Federal de Ingresos Públicos*. Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Amaya, M. (01 de Mayo de 2019). Las habilidades que un líder debe desarrollar. *Red Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-habilidades-que-un-lider-debe-desarrollar/>
- Anfara, V. (2018). Cómo se construye un marco teórico de investigación. *SciELO*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/cp/a/xpbhxtDHLrGHfLPthJHQNwK/>
- Asociación de Médicos especialistas y profesionales en la industria farmacéutica. (1 de Abril de 2020). *AMEIFAC*. Obtenido de <https://ameifac.com/blog/f/la-industria-farmac%C3%A9utica-en-m%C3%A9xico>
- Azuero, Á. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Obtenido de [Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667.pdf](https://dialnet-significatividaddelmarcometodologicoeneldesarrollo-7062667.pdf)
- Ballejo, V., & Castro, O. (2019). Liderazgo en el campo de las PYMES. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la motivación de los empleados. *Universidad Nacional de San Martín*. Obtenido de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1191/1/TFPP%20EEYN%202019%20BVH-COG.pdf>
- Blake, Mouton. (1964-1965). *Teorías del liderazgo*. New York. Obtenido de <https://www.elgurux.com/teorias-de-liderazgo.html>
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (19 de Mayo de 2017). *CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN*. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf
- COFEPRIS. (2018). *Base de datos de Licencias expedidas Farmacias, Boticas o droguerías*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/418580/farmacias_puebla.pdf

- Corral, M. F. (23 de septiembre de 2019). *Children international*. Obtenido de https://www.children.org/es/historias/blog-de-reflexiones-de-liderazgo/2019/09_september/como-influye-el-liderazgo-centrado-en-valores-en-la-cultura-organizacional#:~:text=Cuando%20los%20%C3%ADderes%20priorizan%20la,retenci%C3%B3n%20y%20mejoran%20el%20de
- Cruz de los Ángeles, J. A., Pérez, A., Torralba, A., & Bonilla, B. (2017). Puebla, México "Ciudad Patrimonio de la Humanidad" Percepción ciudadana. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. Obtenido de Dialnet-PueblaMexicoCiudadPatrimonioDeLaHumanidadPercepcio-6132923.pdf
- Dieter, C. (2022). *DO it Marketing*. Obtenido de https://www.doitmarketing.net/la-importancia-de-las-pymes-en-mexico/#La_importancia_de_las_PYMES_en_Mexico
- DOF. (2012). *Clasificación de las Pymes*. Obtenido de <https://laspymes.com.mx/clasificacion-pymes.html>
- Elsevier. (2020). *Atención Primaria*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-el-uso-hipotesis-investigacion-cientifica-15038#:~:text=La%20hip%C3%B3tesis%20se%20puede%20definir,objetivo%20Fs%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.>
- Estadística descriptiva. (2018). *Uaa*. Obtenido de <https://www.uaa.mx/centros/cem/dmf/wp-content/uploads/2015/apuntes/4.%20Estadistica%20y%20Principios%20de%20Probabilidad/Apuntes%20Estadistica.pdf>
- Etimología del Pueblo. (2021). Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?pueblo>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2017). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- González, P. (2017). *AREANDINA Fundación Universitaria del Área Andina*. Obtenido de Investigación Cualitativa:

- https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2575/RP_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- IMPLAN. (2022). Obtenido de <https://implan.pueblacapital.gob.mx/sig/puebla-en-datos/itemlist/category/57-economia>
- IMSS. (2018). Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/1erjornada/06-Factores-Consecuencias.pdf>
- INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI. (2020). *El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE*. Obtenido de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Kyocera Document Solutions. (2021). Obtenido de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/liderazgo-transformacional-los-3-tipos-de-estimulacion-profesional.html>
- Liderazgo y estrategia. (05 de junio de 2018). *Ie University*. Obtenido de <https://www.ie.edu/es/lifelong-learning/noticias-eventos/noticias/la-importancia-del-lider-transformacional-para-tu-organizacion/#:~:text=El%20I%C3%ADder%20transformacional%20reconoce%20en,un%20prop%C3%B3sito%20que%20le%20movilice.>
- Lina. (2022). *Clasificación de las Pymes en México*. Obtenido de Chipax: <https://www.chipax.com/blog/pymes-en-mexico/>
- Lind, Marchal, & Wathen. (2012a). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía* (15 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mc Graw Hill. Obtenido de [/Downloads/Estadistica%20para%20Administraion%20y%20Negocios%20\(1\).pdf](#)

Manual de estadística. (2020). México. Obtenido de <https://aprendeconalf.es/docencia/estadistica/manual/introduccion/>

Máster Cumlaude. (18 de Marzo de 2020). Liderazgo: ¿qué es y qué implica ser líder? *Máster Cumlaude otra forma de aprender*. Obtenido de <https://www.mastercumlaude.com/blog/liderazgo-que-es-y-que-implica-ser-lider/>

Normalización y certificación. (2019). Obtenido de <https://www.sige.org.mx/nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion/#:~:text=La%20NOM%2D035%2DSTPS%20es,favorable%20en%20los%20centros%20de>

Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial. (2023). *Puebla, México*. Obtenido de <https://www.ovpm.org/es/ciudad/puebla-mexico/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2002). *Oficina Regional para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Oficina Regional para América Latina y el Caribe: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/ad094s/ad094s00.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Informe del Comité Mixto OIT-OMS. *Factores Psicosociales en el Trabajo*. Obtenido de <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>

Organizacional, I. (13 de Julio de 2021). Obtenido de <https://identidadorganizacional.com/2021/noticias/el-humanismo-en-las-nuevas-organizaciones/>

Patlán, J. (2018). *Factores psicosociales, clasificación, identificación y consecuencias en la salud laboral*. Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/1erjornada/06-Factores-Consecuencias.pdf>

Peiró, R. (09 de enero de 2021). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

- Pérez, M. (29 de 06 de 2021). *Concepto definición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Pozo, C. (2018). Factores de riesgo psicosocial y desempeño laboral: el caso del área administrativa de la empresa Revestisa Cía. Ltda., de la ciudad de Quito. *Repositorio Institucional UASB-DIGITAL*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6165/1/T2592-MDTH-Pozo-Factores.pdf>
- Puebla Mío. (2018). *La guía perfecta para conocer Puebla*. Obtenido de <https://www.pueblamio.com/informacion-general.html>
- Quiroa, M. (08 de Diciembre de 2020). *Ecomipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/industria-farmaceutica.html>
- Real Academia Española. (2022). Obtenido de <https://dle.rae.es/puebla>
- Robles, V. (2019). Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad en las Pymes de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000200003
- Salas Durazo, I. A. (Junio de 2013). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. (S. Chile, Ed.) *Calidad en la educación [online]*(38), 305-333. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009>
- Saldaña, C., Bustos, R., Barajas, A., & Ibarra , G. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051015/29062051015.pdf>
- Sampieri. (2014c). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL. Obtenido de http://saludpublica.cucs.udg.mx/cursos/medicion_exposicion/Hern%C3%A1ndez-Sampieri%20et%20al,%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n,%202014,%20pp%20194-267.pdf

- Sánchez, R. (2017). Impacto de las Pymes en la economía Mexicana. Obtenido de <https://promep.sep.gob.mx/archivospdf/MEMORIAS/Producto2410836.PDF>
- Senado de la República. (2020). *Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional: MC.* México. Obtenido de <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>
- Spearman, C. (1904). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1804/180414044017.pdf>
- Tesis y másters. (2021). Obtenido de <https://tesisymasters.com.co/marco-contextual/>
- UNESCO. (5 de Julio de 2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Universidad Mexicana . (2018). Liderazgo: factor clave para el éxito de las organizaciones. *UNIMEX Universidad Mexicana educación que se adapta a ti*.
- Warren, B. (2014). *EcoFin Economía y finanzas*. Obtenido de <https://ecofin.es/warren-bennis-el-guru-del-liderazgo-y-el-cambio/#:~:text=Para%20Bennis%2C%20un%20l%C3%ADder%20ha,con%20una%20adecuada%20preparaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica..>
- WellLatam. (2021). *Publicación de los resultados del estudio ¿Qué tan saludable-mente.* México. Obtenido de <https://welllatam.org/wp-content/uploads/2021/10/Comunicado-Estudio-Que-tan-saludable-mente-trabajamos-211021.pdf>
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Asociación Latinoamericana de Sociología*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

Zuzama, J. (2017). *Universitat de les Illes Balears*. Obtenido de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

REFERENCIAS NARRATIVAS

Academia Tlatoani, (2018). Mapas de Puebla. Obtenido de: <http://academiatlatoani.blogspot.com/2018/01/mapas-de-puebla.html>

Aiteco Consultores, (2018). Liderazgo Transformacional: Qué es y Cómo Desarrollarlo. Obtenido de: <https://www.aiteco.com/liderazgo-transformacional/>

Alcázar, P. (2020). Revista de coyuntura y perspectiva. Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. Bolivia. Obtenido de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext

Álvarez, G., & Difabio, H. (02 de mayo de 2022). ¿Qué es el marco teórico? Obtenido de: <https://tesisprincipios.wordpress.com/2020/05/02/que-es-el-marco-teorico/>

Amadeo, C. (2022). Vuniversitat de Valencia. Obtenido de: <https://www.uv.es/uvweb/servicio-prevencion-medio-ambiente/es/salud-prevencion/unidades/unidad-ergonomia-psicosociologia-aplicada/psicosociologia/riesgos-psicosociales-1285946793511.html>

Área de Sanidad. (2021). Cursos desde casa.com. Obtenido de: <https://www.cursosdesdecasa.com/sanidad/articulos/evolucion-farmaceutica.html>

Arias, J. (2020). Plantear y formular un problema de investigación: un ejercicio de razonamiento. Artículo de Revista. Lasallistas de investigación. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v17n1/1794-4449-rlsi-17-01-301.pdf>

- Bass & Avolio. (1999). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Revista europea de psicología del trabajo y de las organizaciones. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass & Stogdill. (1990). Handbook of leadership: Theory, research & managerial applications. The Free Press. New York <https://www.elgurux.com/teorias-de-liderazgo.html>
- Bibliotecas Duoc UC, (2023). Diferencia entre la Investigación Básica y la Aplicada. Instituto profesional acreditado. Obtenido de: <https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/Investigacion-basica-y-aplicada>
- Castillero, O. (2018). La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones. Obtenido de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas>
- Castillo, I. (2019). Marco contextual: característica, cómo se hace y ejemplo. Obtenido de: <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com>
- Centro Europeo de Posgrado (CEUPE), (2020). Tipos de culturas empresariales. Obtenido de: [https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-culturas-empresariales.html#:~:text=Ansoff%20\(1985\)%20establece%20como%20objeto,ruptura%20con%20las%20acciones%20pasadas](https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-culturas-empresariales.html#:~:text=Ansoff%20(1985)%20establece%20como%20objeto,ruptura%20con%20las%20acciones%20pasadas)
- Colección de filosofía de la Educación, (2020a). Liderazgo y Dirección. Obtenido de: <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/28.2020.09>
- Consejo de la Comunicación, (2020). Las funciones más importantes de un líder. Obtenido de: <https://vozdelasempresas.org/las-10-funciones-mas-importantes-de-un-lider/>
- Consejo Estatal de la Población, COESPO (2022). Panorama Sociodemográfico de las religiones asentadas en el estado de Puebla. Gobierno de Puebla. Secretaría de la Gobernación. Obtenido de: <https://coespo.puebla.gob.mx/convocatorias/religiones-campana>
- Corazón de Puebla, (2023). Historia de Puebla. Guía de viajes y turismo. Obtenido de: <https://www.corazondepuebla.com.mx/descubre/historia-de-puebla/#:~:text=OR%C3%8DGENES%3A%20Consumada%20la%20conqui>

sta%20Espa%C3%B1ola,la%20monta%C3%B1a%20%E2%80%9CLa%20
Malinche%E2%80%9D.

Data México, (2022). Acerca de Puebla. Plataforma digital. Obtenido de:
<https://datamexico.org/es/profile/geo/puebla-pu>

De Toro, Á. (2022). El liderazgo: factor clave del éxito empresarial. Business Revista
Digital. Obtenido de:
[https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-](https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-factor-clave-exito-empresarial/)
[factor-clave-exito-empresarial/](https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-factor-clave-exito-empresarial/)

DeCarlo, (2022a). Muestreo en investigación cualitativa. Biblioteca digital LibreTexts
español. Obtenido de:
[https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)
[_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_\(](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)
[DeCarlo\)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)
[_cualitativa](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)

DeCarlo, (2022b). Muestreo en investigación cualitativa. Biblioteca digital LibreTexts
español. Obtenido de:
[https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)
[_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_\(](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)
[DeCarlo\)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)
[_cualitativa](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/10%3A_Muestreo/10.02%3A_Muestreo_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa)

Diario Oficial de la Federación. (2018a). Obtenido de:
[https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/20](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0e)
[18#gsc.tab=0e](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0e)

Diario Oficial de la Federación. (2018b). Obtenido de:
[https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/20](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0e)
[18#gsc.tab=0e](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0e)

Diario Oficial de la Federación. (2018c). Obtenido de:
[https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/20](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0e)
[18#gsc.tab=0e](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0e)

Diario Oficial de la Federación. (2018d). Obtenido de:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0e

Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP, (2019). Puebla: Territorio habitado y construido por la diversidad. Boletines BUAP. Obtenido de:
[https://boletin.buap.mx/node/928#:~:text=Las%20m%C3%A1s%20habladas%20son%20n%C3%A1huatl,huasteco\)%2C%20zoque%20y%20tsotsil.](https://boletin.buap.mx/node/928#:~:text=Las%20m%C3%A1s%20habladas%20son%20n%C3%A1huatl,huasteco)%2C%20zoque%20y%20tsotsil.)

El Ayuntamiento de Puebla, (2023). Anuncia Ayuntamiento de Puebla Créditos Contigo 2023. Obtenido de: <https://pueblacapital.gob.mx/noticias/noticias-destacadas/item/17127-anuncia-ayuntamiento-de-puebla-creditos-contigo-2023>

El Gobierno de Puebla, (2023). Puebla, el cuarto mejor crecimiento económico nacional: Economía. Obtenido de:
<https://www.puebla.gob.mx/index.php/noticias/item/11245-puebla-el-cuarto-mejor-crecimiento-economico-nacional-economia>

Equipo editorial, Etecé, (2021). Cultura organizacional. Argentina. Obtenido de:
<https://concepto.de/cultura-organizacional/>

Fernández & Quintero. (2017). Revista: Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Maracaibo, Venezuela. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Fuentes, E. (2019). El Líder exponencial. Obtenido de:
<https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>

Fuentes, M. (2019). El liderazgo. Ministerio Del Poder Popular Para La Educación Superior. Universidad "Alonso de Ojeda". Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de: <https://slideplayer.es/slide/13665310/>

Hays, (2020). El Ciclo de Vida Laboral. Obtenido de:
<https://www.hays.es/documents/63345/4314146/ES-52654+Spain+What+Workers+Want+2020.pdf/>

Helmut Sy Corvo. (2019). <https://www.lifeder.com/>. Obtenido de:
<https://www.lifeder.com/>: <https://www.lifeder.com/>

- Hernández, C. (2021). El humanismo en las nuevas organizaciones. Obtenido de:
<https://identidadorganizacional.com/2021/noticias/el-humanismo-en-las-nuevas-organizaciones/>
- Hernández, Duana & Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública. Revista Cubana de Salud Pública. Obtenido de:
<https://pwebbsco.bibliotecabuap.elogim.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=72262633-51ca-4765-b421-24a09cf3db32%40redis>
- Hernández Sampieri (2014a). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de:
file:///C:/Users/Bienestar/Downloads/Metodologia%20de%20la%20inv_Sampieri%202014.pdf
- Hernández Sampieri (2014b). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de:
file:///C:/Users/Bienestar/Downloads/Metodologia%20de%20la%20inv_Sampieri%202014.pdf
- Iberdrola. (2023). Obtenido de: Liderazgo Transformacional:
<https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional#:~:text=Su%20creador%2C%20el%20historiador%20norte americano,transformaci%C3%B3n%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>
- Indeed, (2022). Qué es el liderazgo transformacional: definición y ejemplos. Obtenido de: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/liderazgo-transformacional-definicion-ejemplos>
- INEGI, (2020a). División municipal del Estado de Puebla. Obtenido de:
https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=21
- INEGI, (2020b). División municipal del Estado de Puebla. Obtenido de:
https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=21
- INEGI, (2022). Conociendo la industria farmacéutica. Comunicado de prensa Núm. 508/22. Obtenido de:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/especiales/Ind_Farmac22.pdf

Instituto Municipal de Planeación Puebla, (2022a). IMPLAN. Puebla Contigo y con rumbo, Gobierno Municipal. Obtenido de: <https://implan.pueblacapital.gob.mx/sig/puebla-en-datos/item/49-piramide-poblacional-del-municipio-de-puebla-2020#:~:text=En%202020%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20del,total%20del%20Estado%20de%20Puebla.>

Instituto Municipal de Planeación Puebla, (2022b). IMPLAN. Adscripción religiosa en el Municipio de Puebla. Obtenido de: <https://implan.pueblacapital.gob.mx/sig/puebla-en-datos/item/350-adscripcion-religiosa-en-el-municipio-de-puebla#:~:text=El%20catolicismo%20es%20la%20religi%C3%B3n,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20del%20municipio>

Interim Group. (16 de noviembre de 2022). Interim Group. Obtenido de: <https://interimgrouphr.com/blog/habilidades-liderazgo-formacion/>

Lerma, A. (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson. México.

Lewin, K. (2021). Modelo de liderazgo de Kurt Lewin. Obtenido de: <https://congresosfnn.com/wp-content/uploads/2021/03/congreso-iberoamericano-liderazgo/ModdeLiderazgoLewinCOMUNESC.pdf>

Lifeder. (2022). Lifeder.com. Obtenido de: <https://www.lifeder.com/marco-contextual/>

Limas, S. (2018). Informe: El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local. Colombia

Logicbus. (2021). Obtenido de: <https://www.logicbus.com.mx/caracteristicas-pymes-tecnologicas.php>

Madrigal, B. (2022). Habilidades directivas. Mc Graw Hill. Obtenido de: <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-politecnico-nacional/habilidades-directivas/berta-madrigal-torres-cap-9-pag-153-a-168-alumnos/30076082>

- Maraboto, J. (2021). Liderazgo Transformacional. Egade Ideas. Obtenido de:
<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional#:~:text=El%20liderazgo%20transformacional%20es%20un,%C3%A9xito%20futuro%20de%20la%20empresa>
- Martínez, J., & Arreola, R. (2017). De la teoría a la práctica: Las Pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos. Eumed.net. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/pymes-economia-mexico.html>
- Martins, J. (2022). Las 10 funciones esenciales de los grandes líderes de equipo. Artículo de Asana. Obtenido de: <https://asana.com/es/resources/team-lead>
- McGregor, D. (1966). El lado humano de las organizaciones. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia, 56 pp.
- Medicina y Seguridad del Trabajo. (2011). Factores de Riesgos Psicosociales. SciELO. Obtenido de: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002
- Mendoza & Ortiz. (2017). Revista. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Bogotá, Colombia. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- México desconocido, (2023a). Conoce la historia de la fundación de Puebla y maravíllate al descubrir más de esta bella "ciudad de los ángeles". Revista digital. Obtenido de: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/fundacion-puebla.html>
- México desconocido, (2023b). Conoce la historia de la fundación de Puebla y maravíllate al descubrir más de esta bella "ciudad de los ángeles". Revista digital. Obtenido de: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/fundacion-puebla.html>
- Moreno et al (2021). Revista. Scielo. Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. Obtenido de:

- https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282021000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Negocios y empresa, (2019). Tipos de cultura organizacional | Decide cuál construir en tu empresa. Obtenido de: <https://negociosyempresa.com/tipos-de-cultura-organizacional/>
- NYCE A QIMA COMPANY, (2018). NOM-035-STPS-2018 Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Identificación, Análisis y Prevención. Obtenido de: <https://www.sige.org.mx/nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion/>
- Ojeda, L. (septiembre de 2017). Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/154797603.pdf>
- Olivares & Soliman, (2021). Programa de Desarrollo Cultural para el municipio de Puebla. H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla 2018-2021. Instituto Municipal de Planeación Puebla. Obtenido de: [Anteproyecto_del_Programa_de Desarrallo_Cultural.pdf](https://implan.pueblacapital.gob.mx/Anteproyecto_del_Programa_de Desarrallo_Cultural.pdf)
- Osalan, (2018a). Consecuencias de los Riesgos Psicosociales. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. Obtenido de: <https://www.osalan.euskadi.eus/informacion/psikopreben-consecuencias/s94-contpsik/es/>
- Osalan, (2018b). Consecuencias de los Riesgos Psicosociales. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. Obtenido de: <https://www.osalan.euskadi.eus/informacion/psikopreben-consecuencias/s94-contpsik/es/>
- Para todo México, (2023). Estado de Puebla. Porta digital. Obtenido de: <https://paratodomexico.com/estados-de-mexico/estado-puebla/index.html>
- Peña, (2022). Puebla, entre los 10 que lideran industria farmacéutica. La Crónica de hoy Puebla. Obtenido de: <https://cronicapuebla.com/negocios/puebla-entre-los-10-que-lideran-industria-farmaceutica>
- Peter, G. (2023). Liderazgo transformacional o cómo impulsar el cambio a través de las personas. Liderazgo Transformacional. Obtenido de:

- <https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional#:~:text=Su%20creador%2C%20el%20historiador%20norte americano,transformaci%C3%B3n%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.>
- Pérez, M. (2021). Concepto definición. Obtenido de: <https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Polo, J., Palacio, J., De Castro, A., Mebarak, M., Velilla, J. (2018). Artículo. Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v29n3/v29n3a18.pdf>
- Prevencionar, (2020). ¿Conoces las 6 características de los riesgos psicosociales? Obtenido de: <https://prevencionar.com/2020/11/10/conoces-las-6-caracteristicas-de-los-riesgos-psicosociales/>
- Pulido, A., G., Marlene Guerrero, J., & Yerlith Celis, P. 1. (2018). Recuperado el 08 de 09 de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5537/553762463006/553762463006.pdf>
- QuirónPrevención. (2018). ¿Cuáles son los principales riesgos psicosociales en el trabajo? Obtenido de: <https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/cuales-principales-riesgos-psicosociales-trabajo>
- Raffaele, M. (2021). ¿Qué es la cultura organizacional? Construye la identidad que tu empresa necesita. Obtenido de: <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/cultura-organizacional/>
- Redacción APD, (2023). Experimento Hawthorne: la importancia de ser tenido en cuenta en el trabajo. Obtenido de: <https://www.apd.es/experimento-hawthorne/>
- Rivas, A. (03 de septiembre de 2022). Guía normas APA. Obtenido de: <https://normasapa.in/marco-teorico/>
- Sainz, C. (2018). ¿Qué es la cultura organizacional? ¿Cuáles son sus elementos? Obtenido de: <https://www.kartcsainz.com/blog/cultura-organizacion->

elementos.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20estadounidense%20Steph
 en%20Robbins,existe%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.

Secretaría de Turismo del estado de Puebla, (2021). Historia de Puebla. Obtenido
 de: <https://www.visitpuebla.mx/es/acerca-de-puebla>

Senado de la Nación Argentina, (2019). Características de las Pymes. Obtenido de:
https://www.google.com/search?q=caracteristicas+de+las+pymes&rlz=1C1CHBF_esMX882MX882&sxsrf=AJOqlzUevleHznQq_VsdF6wTiU2nZ-AF8A:1679292736699&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjly6347On9AhXtkmoFHdbEA20Q_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657&dpr=1#imgsrc=w31ZKxQ9eCj3QM&imgdii=mZlrDTX7VlnQPM

Shein, E. (1988). Gestión del talento. Obtenido de:
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15523/mod_resource/content/0/.%20Oschein.pdf

Spadaro, J. (2022). Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo): Todo lo que
 necesitas saber. Obtenido de: https://www.ensambledeideas.com/teoria-de-las-relaciones-humanas/#La_motivacion_-_Teoria_de_las_Relaciones_Humanas

Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud, (2024). Informe semanal de
 la Covid-19, influenza y otros virus respiratorios, 2024. Obtenido de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/880794/ERV_SE02_2024.pdf

Teorías de aprendizaje, (2018). Teoría humanista. Obtenido de:
<https://blog.derrama.org.pe/teorias-del-aprendizaje-teoria-humanista/>

Torres, A. (2020). Instituto de Empresa y Humanismo. La Relación de Liderazgo
 entre las Teorías del Liderazgo Situacional y la Acción Humana. Obtenido de:
https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis_TorresMojica20.pdf

Vargas, J.G. (2018) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica
 gratuita. Obtenido de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/funciones%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>

Vargas, S. (2019). ¿Por qué el ambiente y clima laboral son tan valiosos para el
 bienestar de los colaboradores? Riesgo Psicosocial NOM 035. Obtenido de:

https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/riesgo-psicosocial-nom035

Unidad de Apoyo para el Aprendizaje, (2018). Cultura Organizacional. Obtenido de:
https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod_resource/content/1/contenido/index.html

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ]). Versión corta para seguidores

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar creencias y supuestos, para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Pone atención a irregularidades, errores y desviaciones de estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración consecuencias morales y éticas en decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4

41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que situaciones se vuelvan difícil de resolver para actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí él/ella es un modelo para seguir.	0	1	2	3	4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra beneficios que acarrea alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada uno busque su forma de trabajar.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos sin intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él /ella.	0	1	2	3	4

Anexo 2: Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

<i>Dimensión</i>	<i>Ítem</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Modelar el camino	1.- Pone el ejemplo personal										
	6.- Fomenta principios y estándares										
	11.- Cumple promesas										
	16.- Comenta sobre acciones										
	21.- Fomenta Concesos y acciones										
	26.- Declara su filosofía de liderazgo										
Inspirar una visión compartida	2.- Identifica tendencias hacia el futuro										
	7.- Presenta una imagen del futuro										
	12.- Comparte sueños										
	17.- Promueve una visión compartida										
	22.- Fomenta aspiraciones de logro										
	27.- Articula significado y propósito										
Desafiar el proceso	3.- Ofrece oportunidades desafiantes										
	8.- Busca formas nuevas e innovadoras										
	13.- Promueve innovación y mejora										
	18.- Aprende frente a problemas										
	23.- Establece metas y planes										
	28.- Acepta riesgos y posibilidades de fracaso										
Habilitar a los demás para que actúen	4.- Crea relaciones cooperativas										
	9.- Fomenta diversos puntos de vista										
	14.- Promueve dignidad y respeto										
	19.- Respeta decisiones de otras personas										
	24.- Respeta libertad y posibilidad de elección										
	29.- Promueve aprendizaje y desarrollo										
Alentar el corazón	5.- Elogia por un trabajo bien hecho										
	10.- Confía en las capacidades de otro										
	15.- Recompensa y aporta										
	20.- Reconoce públicamente a los demás										
	25.- Celebra logros										
	30.- Reconoce y apoya										

Anexo 3: Instrumento Para Medir El Liderazgo Transformacional (ILTF)

Revista Global de Negocios
Vol. 4, No. 1, 2016, pp. 35-45
ISSN: 2328-4641 (print)
ISSN: 2328-4668 (online)

IBFR
www.theIBFR.com

VALIDEZ DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION PARA MEDIR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Marisela Vargas Salgado, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Aurora Irma Máynez Guaderrama, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Judith Cavazos Arroyo, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Laura Elizabeth Cervantes Benavides, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Dimensión	Ítem	1	2	3	4	5
Carisma	1.- Toma en consideración las consecuencias de las decisiones adoptadas					
	2.- Para mí es un modelo por seguir					
	3.- Actúa de modo que se gana el respeto de los demás					
	4.- Hace que me sienta orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo					
	5.- Logra que tenga confianza en mis juicios y mis decisiones					
Inspiración	6.-Logra que me comprometa con la visión a futuro					
	7.- Muestra el futuro de forma optimista					
	8.- Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas					
	9.-Me ayuda a ver beneficios si alcanzo las metas organizacionales					
Estimulación intelectual	10.-Me sugiere nuevas formas de cómo hacer mi trabajo					
	11.-Me ayuda a ver los problemas desde diferentes puntos de vista					
	12.-Me sugiere considerar distintas perspectivas cuando resuelvo problemas					
	13.-Me estimula a expresar mis ideas y opiniones					
Consideración individualizada	14.- Dedicar tiempo a enseñarme cómo realizar mi trabajo					
	15.- Toma en cuenta mis necesidades personales					
	16.- Me asigna proyectos significativos para incrementar mi desarrollo personal					

Anexo 4: Guía de Referencia II de Nom 035

Guía de Referencia II IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

El contenido de esta guía es un complemento para la mejor comprensión de la presente Norma, y **no es de cumplimiento obligatorio, puede ser utilizada por aquellos centros de trabajo que tengan hasta 50 trabajadores.**

La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial a que se refiere el numeral 8.1, inciso a), de la presente Norma, se podrá realizar aplicando el cuestionario siguiente:

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones de su centro de trabajo, así como la cantidad y ritmo de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
2	Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas					
4	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
5	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
6	Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					
7	Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
8	Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
9	Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
11	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
12	En mi trabajo me dan órdenes contradictorias					
13	Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el tiempo destinado a su trabajo y sus responsabilidades familiares.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
15	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
16	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
17	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
19	En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
20	Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
21	Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
22	Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que recibe sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
24	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
25	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
26	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
27	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros de trabajo y su jefe.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
29	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
30	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
31	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
32	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
33	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
34	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
35	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
36	Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
37	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
38	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
39	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
40	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:	Sí	
	No	

Si su respuesta fue "SÍ", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO" pase a las preguntas de la sección siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
42	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas					
43	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					

Soy jefe de otros trabajadores:	Sí	
	No	

Si su respuesta fue "SÍ", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario. Las siguientes preguntas están relacionadas con las actitudes de los trabajadores que supervisa.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
45	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
46	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					

Guía de Referencia II IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

II.1 El cuestionario deberá aplicarse a todos los trabajadores del centro de trabajo.

II.2 Para la aplicación del cuestionario deberán cumplirse, al menos, las condiciones siguientes:

- a) Antes de iniciar la aplicación del cuestionario deberá:
 - 1) Verificar que las condiciones de las instalaciones y mobiliario sean idóneas;
 - 2) Realizar la presentación del aplicador ante las personas a evaluar;
 - 3) Explicar el objetivo de la evaluación;
 - 4) Enfatizar en la protección de la privacidad y confidencialidad del manejo de los datos, y que el uso de la información proporcionada por el trabajador (ver Guía de referencia V Datos del trabajador) y de sus resultados será exclusivamente para fines de mejora del ambiente de trabajo;
 - 5) Dar instrucciones claras sobre: la forma de responder a las preguntas de las diferentes secciones; que se conteste el cuestionario completamente; que no existen respuestas correctas o incorrectas; que es necesaria su concentración; que se consideren las condiciones de los dos últimos meses, y que su opinión es lo más importante por lo que se le pide que conteste con sinceridad, y
 - 6) Iniciar la aplicación en el orden siguiente: en primer lugar, del cuestionario sobre factores de riesgo psicosocial y, en segundo lugar, en su caso, realizar el llenado de la ficha de datos generales sobre el trabajador.
 - b) Durante la aplicación del cuestionario se deberá:
 - 1) Propiciar un ambiente de respeto y confianza;
 - 2) Permitir una comunicación fluida entre los trabajadores y evaluador;
 - 3) Aclarar dudas y brindar apoyo a los trabajadores que lo requieran;
 - 4) Verificar que las indicaciones proporcionadas hayan quedado claras;
 - 5) Evitar interrumpir a los trabajadores cuando realicen sus respuestas, y
 - 6) Evitar conducir, persuadir o dirigir respuestas, y
 - c) Después de la aplicación del cuestionario se deberá:
 - 1) Recoger cada cuestionario y verificar que hayan sido respondidos completamente, sin tachaduras o enmendaduras, y
 - 2) Comprobar que la cantidad de cuestionarios entregados corresponda con la cantidad de cuestionarios respondidos, y que a su vez corresponda con el tamaño mínimo de la muestra.
- II.3 La calificación de cada cuestionario deberá realizarse con base en lo siguiente:
- a) Las respuestas a los ítems del cuestionario para la identificación de los factores de riesgo psicosocial deberán ser calificados, de acuerdo con la puntuación de la Tabla 2 siguiente:

Tabla 2
Valor de las opciones de respuesta

Ítems	Calificación de las opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	0	1	2	3	4
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	4	3	2	1	0

- b) Para obtener la calificación se deberá considerar la Tabla 3 que agrupa los ítems por categoría, dominio y dimensión, y proceder de la manera siguiente:
 - 1) Calificación del dominio (C_{dom}). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran el dominio;
 - 2) Calificación de la categoría (C_{cat}). Se obtiene sumando el puntaje de cada uno de los ítems que integran la categoría, y
 - 3) Calificación final del cuestionario (C_{final}). Se obtiene sumando el puntaje de todos y cada uno de los ítems que integran el cuestionario;

Anexo 5: COPSOQ- Copenhagen Psychosocial Questionnaire III (CORTA)



Dimensión	Ítem
Exigencias Cuantitativas	1.- ¿Con qué frecuencia le resulta imposible acabar sus tareas laborales?
	2.- ¿Se retrasa en la entrega de su trabajo?
Ritmo de trabajo	3.- ¿Tiene que trabajar muy rápido?
	4.- ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?
Exigencias emocionales	5.- ¿En el trabajo tiene que ocuparse de los problemas personales de otras personas?
	6.- ¿Su trabajo, es desgastador emocionalmente?
Influencia	7.- ¿Tiene mucha influencia sobre las decisiones que afectan a su trabajo?
	8.- ¿Tiene influencia sobre cómo realiza su trabajo?
Posibilidades de desarrollo	9.- ¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?
	10.- ¿Su trabajo permite que aplique sus habilidades y conocimientos?
Sentido del trabajo	11.- ¿Tienen sentido sus tareas?
	12.- ¿Las tareas que hace le parecen importantes?
Previsibilidad	13.- ¿En su empresa se le informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios o proyectos?
	14.- ¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?
Reconocimiento	15.- ¿Su trabajo es valorado por la dirección?
	16.- En su trabajo ¿recibe un trato justo?
Claridad de rol	17.- ¿Su trabajo tiene objetivos claros?
	18.- ¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?
Conflicto de rol	19.- ¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?
	20.- ¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?
Calidad de liderazgo	21.- ¿Su líder planifica bien el trabajo?
	22.- ¿Su líder resuelve bien los conflictos?
Apoyo social de superiores	23.- ¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo de su jefe inmediato, en caso de necesitarlo?
	24.- ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato habla con usted sobre como hace su trabajo?
Apoyo social de compañeros	25.- ¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo de sus compañeros de trabajo, en caso de necesitarlo?
	26.- ¿Con qué frecuencia sus compañeros hablan con usted sobre como hace su trabajo?
Sentimiento de grupo	27.- ¿Tiene un buen ambiente con sus compañeros de trabajo?
	28.- En su trabajo, ¿siente que forma parte de un grupo?
Inseguridad sobre el empleo	29.- ¿Está preocupado por si le despiden o no le renuevan el contrato?
	30.- ¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara en paro?
Inseguridad sobre condiciones de trabajo	31.- ¿Está preocupado por si le trasladan a otro centro de trabajo, unidad, departamento o sección contra su voluntad?
	32.- ¿Está preocupado por si le cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra su voluntad?

Satisfacción	33.- Con relación a su trabajo en general, ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a sus perspectivas laborales?	
	34.- Con relación a su trabajo en general, ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a su trabajo tomándolo todo en consideración?	
	35.- Con relación a su trabajo en general, ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a su salario?	
Conflicto trabajo-vida	36.- ¿Siente que su trabajo consume energía que perjudica su vida personal o familiar?	
	37.- ¿Siente que su trabajo le ocupa tiempo que perjudica a su vida personal o familiar?	
Confianza vertical	38.- ¿Confía la dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	
	39.- Los trabajadores ¿se pueden fiar de la información procedente de la dirección?	
Justicia Organizacional	40.- ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	
	41.- ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	
Opciones de respuesta	1: Siempre, Muchas veces, Algunas veces, Sólo alguna vez, Nunca	7: Excelente, Muy buena, Buena, Regular, Mala
	1R: Siempre, Muchas veces, Algunas veces, Sólo alguna vez, Nunca (codificación reversa)	9: Todo el tiempo; Gran parte del tiempo; Parte del tiempo; Una pequeña parte del tiempo; En absoluto.
	2: En gran medida, En buena medida, En cierta medida, En alguna medida, En ninguna medida	11: Siempre, Casi siempre, Muchas veces, Algunas veces, Sólo alguna vez, Nunca
	2R: En gran medida, En buena medida, En cierta medida, En alguna medida, En ninguna medida. codificación reversa)	(**) Incluye la opción de respuesta, si se considera necesario: "No tengo un supervisor"
	6: Muy satisfecho; Bastante satisfecho; Más o menos; Poco satisfecho; Nada satisfecho	(***) Incluye la opción de respuesta, si se considera necesario: "No tengo compañeros de trabajo."

Anexo 6: FPSICO 4.1. Método de evaluación de factores psicosociales

B

Manual técnico: herramienta de evaluación FPSICO 4.1

FACTORES PSICOSOCIALES

ÍTEMES

Tiempo de trabajo	
	¿Trabajas los sábados? (Ítem 1)
	¿Trabajas los domingos y festivos? (Ítem 2)
	¿Dispones de al menos 48 horas consecutivas de descanso en el transcurso de una semana (7 días consecutivos)? (Ítem 5)
	¿Tu horario laboral te permite compaginar tu tiempo libre (vacaciones, días libres, horarios de entrada y salida) con los de tu familia y amigos? (Ítem 6)
Autonomía	
Autonomía temporal	¿Tienes la posibilidad de tomar días u horas libres para atender asuntos de tipo personal? (Ítem 3)
	¿Puedes decidir cuándo realizar las pausas reglamentarias (pausa para comida o bocadillo)? (Ítem 7)
	Durante la jornada de trabajo y fuera de las pausas reglamentarias, ¿puedes detener tu trabajo o hacer una parada corta cuando lo necesitas? (Ítem 8)
	¿Puedes marcar tu propio ritmo de trabajo a lo largo de la jornada laboral? (Ítem 9)
Autonomía decisional	¿Puedes tomar decisiones relativas a: lo que debes hacer (actividades y tareas a realizar)? (Ítem 10 a)
	¿Puedes tomar decisiones relativas a: la distribución de tareas a lo largo de tu jornada? (Ítem 10 b)
	¿Puedes tomar decisiones relativas a: la distribución del entorno directo de tu puesto de trabajo (espacio, mobiliario, objetos personales...)? (Ítem 10 c)
	¿Puedes tomar decisiones relativas a: cómo tienes que hacer tu trabajo (método, protocolos, procedimientos de trabajo...)? (Ítem 10 d)
	¿Puedes tomar decisiones relativas a: la cantidad de trabajo que tienes que realizar? (Ítem 10 e)
	¿Puedes tomar decisiones relativas a: la calidad del trabajo que realizas? (Ítem 10 f)
	¿Puedes tomar decisiones relativas a: la resolución de situaciones anormales o incidencias que ocurren en tu trabajo? (Ítem 10 g)
	¿Puedes tomar decisiones relativas a: la distribución de los turnos rotativos? (Ítem 10 h)
Carga de trabajo	
Presiones de tiempos	¿El tiempo de que dispones para realizar tu trabajo es suficiente y adecuado? (Ítem 23)
	¿La ejecución de tu tarea te impone trabajar con rapidez? (Ítem 24)
	¿Con qué frecuencia debes acelerar el ritmo de trabajo? (Ítem 25)

Esfuerzo de atención	A lo largo de la jornada, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo (de forma que te impida hablar, desplazarte o, simplemente, pensar en cosas ajenas a tu tarea)? (Ítem 21)
	En general, ¿cómo consideras la atención que debes mantener para realizar tu trabajo? (Ítem 22)
	¿Debes atender a varias tareas al mismo tiempo? (Ítem 27)
	En tu trabajo, ¿tienes que interrumpir la tarea que estás haciendo para realizar otra no prevista? (Ítem 30)
	En el caso de que existan interrupciones, ¿alteran seriamente la ejecución de tu trabajo? (Ítem 31)
	¿La cantidad de trabajo que tienes suele ser irregular e imprevisible? (Ítem 32)
Cantidad y dificultad de la tarea	En general, ¿la cantidad de trabajo que tienes es? (Ítem 26)
	El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil? (Ítem 28)
	En tu trabajo, ¿tienes que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesitas pedir a alguien consejo o ayuda? (Ítem 29)
	¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más tiempo del horario habitual, hacer horas extra o llevarte trabajo a casa? (Ítem 4)
Demandas psicológicas	
Exigencias cognitivas	¿En qué medida tu trabajo requiere: aprender cosas o métodos nuevos? (ítem 33 a)
	¿En qué medida tu trabajo requiere: adaptarse a nuevas situaciones? (ítem 33 b)
	¿En qué medida tu trabajo requiere: tomar iniciativas? (ítem 33 c)
	¿En qué medida tu trabajo requiere: tener buena memoria? (ítem 33 d)
	¿En qué medida tu trabajo requiere: ser creativo? (ítem 33 e)
Exigencias emocionales	¿En qué medida tu trabajo requiere: tratar directamente con personas que no están empleadas en tu trabajo (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes...)? (ítem 33 f)
	En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante...? Tus superiores jerárquicos (ítem 34 a)
	En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante...? Tus subordinados (ítem 34 b)
	En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante...? Tus compañeros de trabajo (ítem 34 c)
	En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante...? Personas que no están empleadas en la empresa (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes...) (ítem 34d)
	Por el tipo de trabajo que tienes, ¿estás expuesto/a a situaciones que te afectan emocionalmente? (ítem 35)
	Por el tipo de trabajo que tienes, ¿con qué frecuencia se espera que des una respuesta a los problemas emocionales y personales de tus clientes externos? (pasajeros, alumnos, pacientes, etc.) (ítem 36)

Variedad / Contenido del trabajo

	El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario? (Ítem 37)
	En general, ¿consideras que las tareas que realizas tienen sentido? (Ítem 38)
	Cómo contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa u organización? (Ítem 39)
	En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por...? Tus superiores (Ítem 40 a)
	En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por...? Tus compañeros de trabajo (Ítem 40 b)
	En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por...? El público, clientes, pasajeros, alumnos, pacientes... (si los hay) (Ítem 40 c)
	En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por...? Tu familia y tus amistades (Ítem 40 d)

Participación / Supervisión

Grado de participación	¿Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en los equipos y materiales? (Ítem 11 a)
	¿Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en la manera de trabajar? (Ítem 11 b)
	¿Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios? (Ítem 11 c)
	¿Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo? (Ítem 11 d)
	¿Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: cambios en la dirección o entre tus superiores? (Ítem 11 e)
	¿Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: contratación o incorporación de nuevos empleados? (Ítem 11 f)
	¿Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: elaboración de las normas de trabajo? (Ítem 11 g)
Control ejercido por el inmediato superior	¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? El método para realizar el trabajo (Ítem 12 a)
	¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? La planificación del trabajo (Ítem 12 b)
	¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? El ritmo de trabajo (Ítem 12 c)
	¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? La calidad del trabajo realizado (Ítem 12 d)

Interés por el trabajador/Compensación	
	¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? Las posibilidades de formación (ítem 13 a)
	¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? Las posibilidades de promoción (ítem 13 b)
	¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? Los requisitos para ocupar plazas de promoción (ítem 13 c)
	¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? La situación de la empresa en el mercado (ítem 13 d)
	¿Te facilita la empresa el desarrollo profesional (promoción, plan de carrera, etc.)? (ítem 41)
	¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa? (ítem 42)
	En general, ¿la correspondencia entre el esfuerzo que haces y las recompensas que la empresa te proporciona es equilibrio entre esfuerzo y recompensas? (ítem 43)
	Considerando los deberes y responsabilidades de tu trabajo, ¿estás satisfecho/a con el salario que recibes? (ítem 44)
Desempeño de rol	
Ambigüedad de rol	Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones) (ítem 14 a)
	Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? Cómo debes hacerlo (métodos, protocolos, procedimientos de trabajo) (ítem 14 b)
	Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? La cantidad de trabajo que se espera que hagas (ítem 14 c)
	Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? La calidad del trabajo que se espera que hagas (ítem 14 d)
	Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? El tiempo asignado para realizar el trabajo (ítem 14 e)
	Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? La responsabilidad del puesto de trabajo (qué errores o defectos pueden achacarse a tu actuación y cuáles no) (ítem 14 f)
Conflicto de rol	Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: se te asignan tareas que no puedes realizar por no tener los recursos humanos o materiales (ítems 15 a)
	Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: para ejecutar algunas tareas tienes que saltarte los métodos establecidos (ítems 15 b)
	Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: se te exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estás de acuerdo porque te suponen un conflicto moral, legal, emocional (ítem 15 c)
	Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: recibes instrucciones contradictorias entre sí (unos te mandan una cosa y otros otra) (ítem 15 d)
	Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: se te exigen responsabilidades, cometidos o tareas que no entran dentro de tus funciones y que deberían llevar a cabo otros trabajadores (ítem 15 e)

Relaciones y apoyo social	
	Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: tus superiores (Ítem 16 a)
	Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: tus compañeros (Ítem 16 b)
	Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: tus subordinados (Ítem 16 c)
	Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: otras personas que trabajan en la empresa (Ítem 16 d)
	¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar? (Ítem 17)
	¿Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: los conflictos interpersonales? (Ítem 18 a)
	¿Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: las situaciones de violencia física? (Ítem 18 b)
	¿Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: las situaciones de violencia psicológica (amenazas, insultos, hacer el vacío, descalificaciones personales...)? (Ítem 18 c)
	¿Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: las situaciones de acoso sexual? (Ítem 18 d)
	¿Qué hace tu empresa, frente a situaciones de conflicto interpersonal entre trabajadores? (Ítem 19)
	¿En tu entorno laboral, te sientes discriminado/a (por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, categoría...)? (Ítem 20)

Figura 1. Clasificación de los ítems que miden cada uno de los factores psicosociales.

Anexo 7: Instrumento de medición Cuantitativo de la investigación

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL EFECTO QUE TIENE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ANTE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL PERSONAL DE LAS FARMACIAS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

El presente cuestionario es parte de la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en el cual se identificará el efecto que tiene el Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales en las Farmacias del Centro del municipio de Puebla. Por lo que es necesaria la participación del personal de ventas. Esta información es sin fines de lucro y con carácter confidencial.

Instrucciones: Este instrumento consta de una serie de preguntas que deben ser contestadas con una "X" en su totalidad (no existen respuestas correctas e incorrectas) y solo se admite una respuesta por pregunta, para las cuales la medición es bajo la escala de Likert de 5 niveles que van desde siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Parte 1: Información general

Genero:	Femenino		Masculino		
Edad (años)	18 -25	26 -33	34 -41	42 - 49	50 o más
Estado civil:	Casado	Soltero	Unión libre	Divorciado	Viudo
Nivel de estudios:	Primaria	Secundaria	Preparatoria o Bachiller	Técnico superior	Licenciatura
Antigüedad en empresa:	Menos de 6 meses	7 meses-1 año	2-7 años	8-13 años	14 o más
Ocupación/ puesto:	Vendedor/ mostrador		Cajero		
Tipo de contratación:	Tiempo determinado (temporal)		Tiempo indeterminado		
Tipo de jornada laboral:	Diurna	Nocturna	Mixta		
Realiza rotación de turno:	Si		No	Algunas veces	

Parte 2: Cuestionario

Variable independiente: Liderazgo Transformacional

Las siguientes preguntas permitirán medir la identidad del líder transformacional en el trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1	El encargado asume las consecuencias cuando se le presenta una situación difícil					
2	El encargado motiva al trabajador para lograr los objetivos					
3	Se identifica, es escuchado, comprendido y valorado por su encargado					
4	El encargado informa claramente cuáles son las funciones y resultados que se deben alcanzar					

Las siguientes preguntas son para medir el carisma inspiracional del encargado

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
5	El encargado manifiesta sus valores y creencias como persona					
6	Siente orgullo de estar liderado por su encargado					
7	El encargado busca dar más de lo establecido por mantener unido a su equipo					
8	El encargado es apto de confianza y lealtad					
9	El encargado tiene claro hacia donde se dirige					

10	El encargado destaca y comparte la misión del trabajo					
11	El encargado es coherente con lo habla y hace					
12	El encargado es un modelo de admiración					
13	El encargado se involucra en saber los requerimientos de su equipo de trabajo					
14	El encargado expone las ventajas de lograr las metas de la empresa					

Las siguientes preguntas son para medir la estimulación intelectual del encargado

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
15	El encargado al momento de resolver problemas trata de verlos de la forma más apropiada					
16	El encargado a través de distintos puntos de vista sugiere mejorar las actividades del trabajo					
17	El encargado analiza los resultados de las decisiones tomadas					
18	El encargado es tolerante ante las diferentes opiniones del grupo					
19	El encargado hace que su equipo de trabajo se sienta libre de expresar sus opiniones sobre la forma de trabajar					

Variable dependiente: Riesgos Psicosociales

Las siguientes preguntas son para medir las condiciones del ambiente de trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
20	El trabajo exige realizar mucho esfuerzo físico					
21	Se tiene la intranquilidad de tener un accidente dentro de la jornada laboral					
22	Las actividades que se realizan tienden a ser peligrosas					

Las siguientes preguntas son para medir la carga de trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
23	Debido a la carga de trabajo se queda tiempo extra a su turno					
24	La concentración es parte fundamental del trabajo					
25	En el trabajo se deben atender diversas actividades a la vez					
26	Se deben atender a clientes o personal externo muy enfadados					

Las siguientes preguntas son para medir la falta de control sobre el trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
27	En el trabajo es posible desarrollar habilidades innovadoras					
28	Existe la posibilidad de subir de puesto					
29	Se pueden tomar descansos necesarios dentro del turno					
30	Es posible determinar la rapidez y orden para realizar las tareas dentro de la jornada laboral					

31	Se otorgan capacitaciones relacionadas al trabajo					
32	La capacitación que se recibe es dentro del horario de la jornada laboral					

Las siguientes preguntas son para medir la jornada de trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
33	Se trabajan horas extras más de tres veces semanales					
34	Se pide laborar en días de descanso o festivos					
35	La jornada laboral es demasiada y afecta el atender actividades personales					

Las siguientes preguntas son para medir las relaciones en el trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
36	Se promueve la confianza entre los compañeros del trabajo					
37	Se trabaja en equipo para sacar el trabajo solicitado					
38	Existe el apoyo de equipo cuando se tienen complicaciones					
39	La falta de comunicación del encargado complica el logro de objetivos					

Las siguientes preguntas son para medir la violencia en el trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
40	Se tiene la libertad de expresión en el trabajo					
41	Se reciben burlas, embustes o difamaciones hacia la persona y/o trabajo					
42	Se excluye mi presencia en juntas laborales					
43	Ha sido víctima de actos violentos de personal externo en el trabajo					

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 8: Instrumento de medición Cualitativo de la investigación

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR EL EFECTO QUE TIENE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ANTE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL PERSONAL DE LAS FARMACIAS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

La presente entrevista es parte de la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en la cual se identificará el efecto que tiene el Liderazgo Transformacional ante los Riesgos Psicosociales en las Farmacias del Centro del municipio de Puebla. Por lo que es necesaria la participación de expertos en liderazgo (supervisores, encargados o sub encargados de farmacias).

Esta información es sin fines de lucro y con carácter confidencial.

Instrucciones: Este instrumento debe ser contestado en su totalidad y consta de una serie de ítems para las cuales se pide sea lo más honesto posible ya que no hay respuesta correcta o incorrecta.

Parte 1: Información general

Genero: _____	Antigüedad en empresa: _____
Edad (años): _____	Ocupación (supervisor, encargado o sub encargado): _____
Estado civil: _____	Tipo de contratación (determinada o indeterminada): _____
Nivel de estudios: _____	Tipo de jornada laboral (diurna, nocturna o mixta): _____
	Realiza rotación de turnos: _____

Parte 2: Entrevista

Variable independiente: Liderazgo Transformacional

Actualmente las organizaciones han incurrido a implementar el papel de Líder Transformacional que es aquel individuo con la capacidad de influir de manera positiva sobre su equipo, tratándolos con respeto, mostrando interés por su calidad de vida laboral y en parte a la personal, esta última con la intención de ayudarlo a que sus problemas familiares no le afecten en su desempeño laboral con el propósito de formar a líderes que transformen lo negativo a lo positivo sin la necesidad de castigar al personal.

Con base a lo antes mencionado, las siguientes preguntas son para analizar su identificación (**identidad**) como líder dentro de su equipo.

1. ¿Se siente identificado como el líder por los integrantes de su equipo de trabajo? (ID1)
2. ¿Cómo considera la colaboración de su equipo de trabajo? (ID2)
3. ¿Cómo asume emocionalmente las situaciones difíciles con su equipo de trabajo? (ID3)

Considerando que la **motivación** hace que el personal se sienta con la actitud de crear y realizar de la mejor manera sus actividades, por lo que:

4. ¿Cómo percibe el que su personal le tenga confianza, lealtad, respeto y admiración como líder? (CI4)
5. ¿Cómo se siente al liderar a su grupo de colaboradores? (CIN5)
6. ¿Qué hace para mantener unido a su equipo? (CIN6)
7. ¿Qué hace para involucrarse en saber qué es lo que su equipo necesita? (CIN7)
8. ¿Qué estrategia de motivación utiliza para hacer que su personal logre los objetivos? (CIN8)

Con el tiempo se han hecho diversas investigaciones acerca de las diferentes formas de adquirir conocimientos, retener información y poner en práctica lo aprendido tanto en la vida cotidiana como en el trabajo; por lo que es evidente, que cada persona tiene diferente forma de aprender e identificar para saber cómo líder la mejor forma de dar a conocer la información a su personal (**estimulación intelectual**), de esta manera:

9. ¿Considera importante tomar en cuenta los puntos de vista de su personal para solucionar alguna situación? (EIN9)
10. ¿Cómo se dirige y transmite la información a su equipo? (EIN10)

Variable dependiente: Riesgos Psicosociales

Los Riesgos Psicosociales que están regulados por la Norma 035 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) con el objetivo de establecer elementos para identificar, analizar y prevenirlos y fomentar un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, aunado a lo anterior (condiciones del ambiente de trabajo):

11. ¿Cómo considera el trabajo físico y mental que realiza su personal? (CATR11)

Tomando como base las condiciones del ambiente en su centro de trabajo, pasaremos a identificar la cantidad de trabajo (**carga de trabajo**) en los colaboradores, por lo que:

12. Considerando la carga de trabajo y el que su personal ya cumplió con su jornada laboral ¿Le pide quedarse tiempo extra? ¿Cuántas veces a la semana? (CTR12)
13. ¿Considera que su equipo debe atender diversas actividades a la vez? (CTR13)

En la vida cotidiana personal y laboral la mayoría de las cosas tienen un límite o control (**Falta de control sobre el trabajo**) que determina un orden a seguir para realizar las actividades sin descuidar otras siempre y cuando se tenga el conocimiento de cómo, donde, para que y porque realizarlas, así como también a quien dirigirse en caso de dudas, en este sentido:

14. ¿Considera que se tienen claras las funciones de puesto? (FCTR14)
15. Debido a las funciones del personal a su cargo ¿Les es posible desarrollar habilidades innovadoras? (FCTR15)
16. Tomando en cuenta el desempeño ¿Existe la posibilidad de que su personal suba de puesto? (FCTR16)
17. ¿Le permite a su personal capacitarse en temas laborales? (dentro o fuera de horario laboral) (FCTR17)

De acuerdo con el artículo 58 de la Ley Federal del Trabajo la jornada laboral (**jornada de trabajo**) es el tiempo que el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo, mismo que deberán fijar un horario sin exceder los límites legales, considerando las horas extras, días festivos y días de descanso, conociendo esto:

18. Considera que la jornada laboral es demasiada y afecta el atender actividades personales hasta en el día de descanso? (JTR18)

El compañerismo (**relaciones en el trabajo**) es un elemento primordial en el clima organizacional, ya que al existir este en los centros de trabajo se logra una cohesión de grupo basada en la cordialidad, respeto y en un ambiente sano, pero también puede no haber compañerismo sino simplemente colaboradores a quienes les basta con ir a cumplir con su trabajo sin ofender a nadie y alcanzar metas, por lo tanto:

19. ¿Cómo es la relación entre su equipo de trabajo? (RTR19)

La Organización Mundial de la Salud menciona que la **violencia** es el uso descontrolado de la fuerza física en función de amenazarse a uno mismo, a otra persona o a una comunidad, causando lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones, considerando esta información:

20. ¿Ha sido testigo de actos de violencia como burlas, embustes o difamaciones entre su personal a cargo? (VI20)

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!