



Universidad de la República- Facultad de Psicología

TRABAJO FINAL DE GRADO

ENSAYO ACADEMICO

Liderazgo y prevención de riesgos psicosociales en el ámbito laboral

Maria Noel de Armas

Montevideo, 18 de diciembre, 2025

Tutor: Asist. Mag. Jorge Peloché

Revisor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

Indice

Introducción	2
Desarrollo.....	7
1. Trabajo y Enfermedades Organizacionales	7
2. Estructura y Funcionamiento de las Organizaciones	10
3. Liderazgo en el Contexto Organizacional	13
4. Clima Organizacional	16
5. Prevención y Estrategias para mejorar el Bienestar Laboral	18
Conclusión	23
Referencias.....	28

Introducción

El presente ensayo académico se enmarca en el Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de la República. Tiene como propósito realizar un aporte teórico, crítico y reflexivo acerca de las estrategias que pueden implementarse desde el liderazgo para mejorar el clima laboral y prevenir enfermedades organizacionales.

El objetivo central de este ensayo es reflexionar sobre el liderazgo como una herramienta fundamental para prevenir el sufrimiento psíquico y promover el desarrollo humano en el ámbito laboral. Como parte de la conclusión, se tomará como experiencia empírica el sector de los call centers caracterizado por altos niveles de precarización y malestar laboral con el fin de evaluar de manera concreta el impacto del liderazgo en la salud de los trabajadores y en el clima organizacional.

Es necesario comprender que los trabajadores no se enferman únicamente por causas físicas, sino también por factores psicosociales, como la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento y la percepción de inequidad. Asimismo, las actitudes y comportamientos de los niveles jerárquicos en la gestión de conflictos influyen directamente en el malestar emocional y la calidad de vida laboral (Neffa, 2015).

En este contexto, el liderazgo se presenta como una herramienta clave para prevenir enfermedades organizacionales y fomentar un clima laboral saludable, incluso en contextos de precarización laboral (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2019).

Este trabajo responde al compromiso ético de la Psicología con la promoción del bienestar, el cuidado de la salud mental y la prevención de prácticas que vulneran la dignidad laboral. En particular, se reconoce el aporte de la Psicología Universitaria, desarrollada desde la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (Udelar), cuyo accionar se orienta conforme a la Ley Orgánica de la Universidad a la protección social, la promoción de la salud y la defensa de los derechos laborales.

En Uruguay, las estadísticas revelan un aumento sostenido de las denuncias por acoso laboral. Según informó el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 2023), en este año se recibieron 566 denuncias por acoso laboral y sexual (512 exclusivamente laborales), lo que representa un incremento del 77 % respecto a 2021 y un 43 % por encima de los niveles registrados antes de la pandemia, en 2019. Estos datos evidencian que el acoso laboral continúa siendo una problemática significativa en nuestro país.

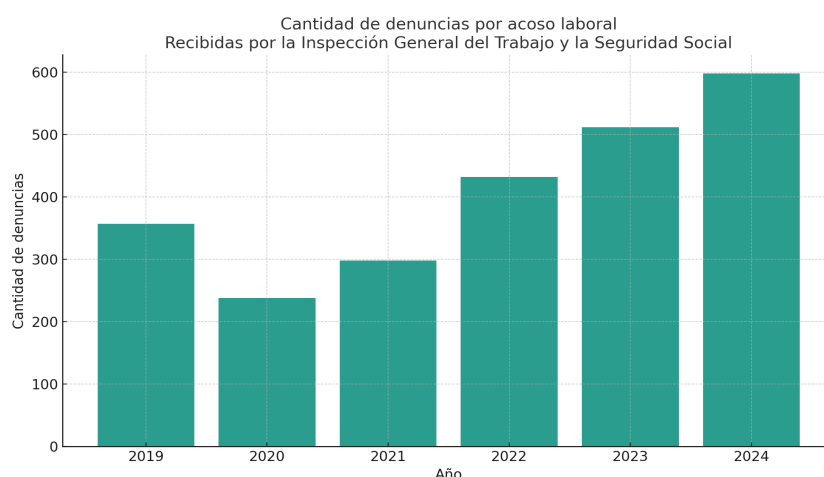


Figura 1

Elaboración propia.

Esto nos invita a repensar la gestión de personas, incorporando el enfoque del Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo, ratificado por Uruguay en 2021. Este tratado es el primero en abordar la violencia y el acoso en el mundo laboral, incluyendo la violencia de género destaca la responsabilidad de los Estados y actores laborales en promover entornos seguros y libres de violencia. Reconoce los impactos negativos de estas prácticas en la salud, la dignidad y el entorno social de las personas, así como en la calidad de los servicios. Su alcance abarca todos los sectores, tanto formales como informales, en contextos urbanos y rurales.

Este enfoque supone, además, un posicionamiento ético y político respecto al rol que deben asumir las organizaciones en la protección de la salud de sus integrantes. Tal reflexión adquiere particular relevancia en el contexto de Uruguay, donde, a pesar de los avances normativos y de las políticas implementadas en materia de salud laboral, persisten desafíos significativos que exigen estrategias más efectivas y sostenibles.

Desde su creación en 1919, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha establecido un conjunto de normas internacionales orientadas a fomentar empleos dignos y productivos para mujeres y hombres, promoviendo condiciones laborales basadas en la libertad, la igualdad, la seguridad y el respeto a la dignidad humana. En el contexto actual de globalización, estas normas son fundamentales para asegurar que el crecimiento económico mundial beneficie de manera equitativa a todas las personas.

La (OMS, 2024), en su artículo *La salud mental en el trabajo*, subraya que cerca del 60 % de la población mundial trabaja, y que todos los trabajadores tienen derecho a un entorno laboral sano y seguro.

Según la OIT (1999):

El trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo productivo y que genere un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y los hombres (p. 3).

El trabajo decente protege la salud mental al ofrecer sustento, sentido de pertenencia, autoestima, vínculos sociales y estructura cotidiana, mientras que condiciones laborales deficientes representan un riesgo serio para la salud psíquica. La OIT (2024) menciona que más de la mitad de la fuerza laboral mundial trabaja en la economía informal, donde no existe protección regulatoria en materia de salud y seguridad, generando entornos inseguros, jornadas extensas y discriminación, factores que aumentan la probabilidad de accidentes y enfermedades profesionales. Esto refuerza la necesidad de políticas públicas orientadas a la prevención y promoción de un trabajo decente.

Diversas investigaciones destacan que incluso en contextos laborales considerados estables, como el de Uruguay, persisten desafíos vinculados al liderazgo organizacional. Estudios recientes, como el de Tordecilla (2024), evidencian que la falta de políticas inclusivas y la persistencia de brechas salariales de género reflejan que el liderazgo aún no logra garantizar entornos laborales equitativos. Particularmente en el sector de los call centers, se identifican problemáticas recurrentes como alta rotación de personal y debilidades en innovación, motivación y liderazgo, lo que dificulta la consolidación de espacios laborales que favorezcan el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores.

Este ensayo se enmarca en la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, que estudia al ser humano en sus dimensiones sociales e individuales en contextos laborales, con el fin de comprender y abordar los problemas derivados de estas situaciones (Rodríguez et al., 2009, p. 21). En este sentido, resulta fundamental visibilizar las dinámicas subjetivas implicadas en los contextos laborales, así como los efectos que las condiciones

de trabajo incluyendo el estilo de liderazgo y el clima organizacional ejercen sobre la salud mental.

Autores como Dejours (1990) evidencian que el sufrimiento en el trabajo se configura cuando los sujetos no logran establecer un vínculo significativo con su actividad laboral, especialmente bajo liderazgos autoritarios, indiferentes o deshumanizados. Dejours destaca el papel central del reconocimiento y de los lazos colectivos como factores protectores. Neffa (2015) subraya que riesgos psicosociales como estrés, burnout o acoso no deben considerarse problemáticas individuales, sino expresiones de condiciones laborales disfuncionales. Las personas y las organizaciones mantienen una relación de mutua dependencia: los individuos necesitan de las organizaciones para su desarrollo, y estas solo existen gracias a su participación (Chiavenato, 2000, p. 58). Por ello, la gestión de personas trasciende lo administrativo, implicando la creación de entornos laborales saludables, motivadores y éticos, donde el liderazgo cumple un rol clave en dar sentido al trabajo, fortalecer el compromiso y prevenir riesgos psicosociales.

En este marco, el modelo de liderazgo desarrollado por Burns (1978, citado en García Velasco et al., 2011) distingue un continuo entre liderazgo transaccional, basado en el intercambio instrumental, y liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y movilizar a los colaboradores hacia objetivos extraordinarios, estimulando su desarrollo personal y capacidades de liderazgo. Esta perspectiva, ampliada en el ámbito organizacional, impacta positivamente en la motivación, el compromiso y el clima laboral (García Velasco et al., 2011).

Rodríguez et al. (2009) señalan que el trabajo ha sido conceptualizado históricamente como medio para transformar la naturaleza (enfoque marxista), como vía hacia la salvación (visión protestante) o como actividad valiosa en sí misma (perspectiva humanista), coincidiendo con Marx (1844) y Weber (1905). Dejours (1990) enfatiza que el trabajo puede ser fuente de sentido y realización, pero también de sufrimiento si no se garantizan condiciones saludables.

La OIT define la enfermedad profesional como aquella originada por la exposición a riesgos laborales, cuyo reconocimiento requiere establecer la relación causal entre las condiciones de trabajo y la patología sufrida. Dejours (1990) complementa esta idea, indicando que el sufrimiento laboral surge cuando la relación entre el sujeto y su trabajo se ve obstaculizada; no se origina tanto por las exigencias de la tarea, sino por la incapacidad de elaborar o aliviar dicho sufrimiento. Neffa (2015) señala que el clima organizacional, influido por el liderazgo, actúa como factor protector o de malestar.

Según Newstrom (2007), liderar es influir y apoyar a otros para alcanzar objetivos comunes, promoviendo participación y un clima de respeto y confianza. El comportamiento laboral está fuertemente influido por liderazgo, motivación y comunicación; según el estilo adoptado, el liderazgo puede mejorar desempeño y bienestar o generar estrés y conflicto. Chiavenato (2000) clasifica las teorías del liderazgo en tres enfoques: rasgos personales, estilos conductuales y contextos situacionales, destacando la relevancia del entorno organizacional. Entre los enfoques, el transformacional promueve motivación, compromiso y desarrollo personal mediante confianza, inspiración y reconocimiento individual (García Velasco et al., 2011), impactando positivamente en el clima, la cohesión de equipo y actuando como factor protector frente al malestar psíquico y los conflictos laborales.

Por todo lo anterior, el liderazgo debe entenderse como una herramienta estratégica para prevenir enfermedades organizacionales y promover climas laborales positivos.

Este análisis aporta a la creación de estrategias centradas en la salud mental y el bienestar, respondiendo a la pregunta: ¿cómo puede el liderazgo prevenir enfermedades organizacionales y fomentar un clima saludable desde una mirada psicológica?

Desarrollo

Trabajo y Enfermedades Organizacionales

El trabajo, así como el amor y las relaciones sociales, constituyen las dimensiones esenciales que caracterizan al ser humano.

— Julio César Neffa (2015).

En Uruguay, el trabajo ocupa un lugar central en la vida de las personas, no solo como una actividad que implica el gasto de energía física y mental regulada por factores biológicos, intereses personales y normas sociales, sino también por el papel que desempeña en la división social del trabajo. En este marco, se distingue entre trabajo y empleo, entendiendo este último como su forma formal y remunerada (Supervielle, 2017, p. 19).

Desde una perspectiva histórica, Giraldo (2022) muestra que el trabajo ha acompañado a la humanidad transformando su sentido en cada etapa social. En América precolombina estaba ligado a la vida comunitaria, la naturaleza y la cosmovisión de los pueblos originarios, concebido como práctica colectiva destinada a garantizar la subsistencia y fortalecer vínculos. En otros contextos, su significado varió: en la Antigüedad, fuera de América, se desvalorizaba como labor manual; en la Edad Media, la Iglesia lo vinculó con la moral y el deber; y en la modernidad se entendió como actividad digna y esencial para el progreso humano. La Revolución Industrial consolidó a la burguesía como clase dominante y concentró a los obreros en las ciudades, impulsando los primeros sindicatos frente a condiciones precarias. En América Latina, el siglo XX estuvo marcado por la industrialización, la incorporación de la mujer al mercado laboral y el auge del sindicalismo, seguido por la flexibilización laboral bajo el neoliberalismo y la globalización (Giraldo, 2022, pp. 20–23). Así, el trabajo pasó de ser una carga a convertirse en eje central de identidad, producción y autorrealización.

Neffa (2015) sostiene que el trabajo, aunque voluntario y siempre bajo cierta tensión, se desarrolla en diversos entornos con condiciones específicas. Supone aplicar la fuerza laboral sobre objetos de trabajo materias primas, insumos o información mediante acciones manuales o el uso de herramientas y software. Es también una actividad subjetiva donde se entrelazan necesidad y libertad, capaz de generar placer o sufrimiento según la tarea, su organización, el ambiente y las relaciones sociales. Estas condiciones inciden en la salud y

esperanza de vida, pero a la vez favorecen el desarrollo personal y la construcción de identidad social. (p. 10)

Por otra parte, Dejours (1990) menciona que el trabajo puede tener una función terapéutica, ayudando al sujeto a diferenciar sus preocupaciones personales de las actividades laborales y otorgando sentido a su existencia. En este sentido, la pérdida del empleo o condiciones laborales inadecuadas pueden generar sufrimiento y malestar psicológico.

Desde una perspectiva crítica, el trabajo en las sociedades contemporáneas sigue estando atravesado por lógicas de organización heredadas de los modelos taylorista y fordista, donde prima la eficiencia, la fragmentación de tareas y el control del tiempo productivo. Como plantea Radetich Filinich (2016), esta forma de estructurar el trabajo, aún vigente en muchos sectores, tiende a despojar al trabajador de autonomía, reduciendo su rol a funciones repetitivas y altamente controladas. Aunque estas prácticas surgieron en el contexto industrial, hoy se replican incluso en el sector servicios, reproduciendo condiciones que pueden generar desgaste, desmotivación y malestar. Este enfoque permite comprender que las dinámicas laborales no solo impactan en la productividad, sino también en la salud organizacional y en la calidad de vida de quienes trabajan, reforzando la necesidad de revisar críticamente los modelos de liderazgo y gestión actuales.

En esta línea, la investigación de Tordecilla (2024) muestra que los call centers constituyen un ejemplo contemporáneo donde estas lógicas de control y exigencia se expresan con particular intensidad. Su estudio evidencia que la dinámica laboral en este sector se caracteriza por una fuerte presión operativa y una constante demanda de productividad, factores que suelen elevar los niveles de rotación de personal. Según la autora, la estabilidad de las plantillas depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para ofrecer entornos laborales que equilibren estos requerimientos con condiciones de trabajo más favorables, lo que incluye desde mayor claridad en los procesos internos hasta estrategias motivacionales que permitan a los trabajadores sentirse valorados y acompañados en su desarrollo profesional.

Micheli Thirión (2007) invita en su artículo a reflexionar sobre la necesidad de revisar estos modelos para avanzar hacia formas de trabajo que incorporen mayor participación, reconocimiento y bienestar para los trabajadores, superando la mera lógica de productividad y control.

Cuando las condiciones laborales son adversas, injustas o deshumanizantes, cobran relevancia las enfermedades organizacionales, que se refieren a los efectos negativos que ciertos modos de organización del trabajo pueden generar en quienes lo ejecutan. En el caso de los call centers, estas dinámicas se vuelven especialmente visibles debido a los altos niveles de control sobre los tiempos, la intensidad del monitoreo, la presión por cumplir indicadores estrictos y la exposición constante a interacciones demandantes con clientes. Estas características pueden traducirse en estrés crónico, agotamiento emocional y sensación de alienación del propio trabajo. Por ello, resulta fundamental analizar cómo se originan y se manifiestan estas enfermedades en este sector, donde la combinación de exigencias operativas y escaso margen de autonomía configura un entorno particularmente propenso al desgaste y a la vulneración del bienestar laboral.

Aunque el concepto de enfermedades organizacionales no es utilizado por todos los autores, existe consenso en que ciertas formas de organización del trabajo pueden generar malestares profundos en la salud de quienes lo ejecutan. Neffa (2015) sostiene que cuando las condiciones laborales no se ajustan a las necesidades humanas, pueden desencadenar sufrimiento físico, mental y social. De manera complementaria, Dejours (1990) introduce la noción de desgaste mental, señalando que las exigencias organizativas impactan directamente en la salud psíquica de los trabajadores. Para este autor, el sufrimiento no es una falla individual, sino el reflejo de una dinámica institucional que a menudo impide expresar el malestar, restringe la creatividad y dificulta encontrar sentido en la tarea. Así, el sufrimiento laboral se constituye en una señal de alarma sobre la estructura de las relaciones laborales y los modelos de gestión.

El informe de la OIT (2025), “Alcanzar una protección completa contra los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales”, resalta la creciente atención a los factores de riesgo psicológico en los ambientes laborales, incluyendo trastornos como estrés postraumático y otros problemas mentales, cuando existe evidencia de un vínculo directo entre riesgos laborales y desarrollo de dichas condiciones.

La Psicología del Trabajo se constituye como una de las principales áreas de la disciplina psicológica, enfocándose en el estudio de las conductas y experiencias de las personas en contextos laborales, abordando dimensiones individuales, sociales y grupales. Su propósito es describir, explicar, predecir y mejorar los fenómenos psicosociales que ocurren en estos entornos, con el fin de anticipar, prevenir y resolver problemas, promoviendo tanto la calidad de vida laboral como la productividad y el desempeño organizacional (Peiró y Prieto, 2007, p. 30).

Estructura y Funcionamiento de las Organizaciones

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Chiavenato (2000, p. 32).

Las enfermedades organizacionales, a menudo, son el resultado de una estructura organizacional disfuncional o inadecuada. Para entender cómo se desarrollan y perpetúan estos problemas, es necesario explorar cómo se estructuran y funcionan las organizaciones.

Según Chiavenato (2000), la organización es un sistema social compuesto por personas, orientado deliberadamente al logro de objetivos comunes, lo que evidencia que su funcionamiento está intrínsecamente ligado a las relaciones humanas. Las organizaciones permiten que las personas alcancen sus objetivos individuales de manera más eficiente, minimizando conflictos, gracias a la cooperación y sinergia de esfuerzos colectivos, no alcanzables de manera aislada. Además, el hombre moderno pasa gran parte de su vida en organizaciones, de las cuales depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, acceder a bienes y servicios esenciales, (pp. 29–30, 37).

Tanto las organizaciones como sus miembros están inmersos en un proceso de adaptación mutua. Si bien se busca un equilibrio entre individuos y empresa, éste nunca es absoluto, debido a la variabilidad de necesidades, objetivos y relaciones de poder. Todos los miembros, internos y externos, influyen en la adaptación y en la toma de decisiones, y viceversa (Chiavenato, 2000, p. 51).

Dejours (1990) sostiene que las organizaciones no son neutrales respecto a la salud de sus trabajadores: la forma en que se estructuran las jerarquías, los tiempos y los modos de control puede convertirse en una verdadera “máquina de sufrimiento” si no contempla las dimensiones subjetivas y colectivas del trabajo. Desde esta perspectiva, el liderazgo ocupa un lugar estratégico, ya que puede reforzar esa lógica de alienación o, por el contrario, habilitar procesos de reconocimiento que permitan transformar el sufrimiento en cooperación, sentido y creatividad. Así, el modo en que se ejerce el liderazgo no solo impacta en la motivación individual, sino en la sustentabilidad psicosocial de toda la organización.

El concepto de organización también implica reconocer su singularidad. Según Etkin y Schvarstein (1989) las organizaciones sociales son sistemas capaces de producir y mantener sus componentes y relaciones para asegurar su funcionamiento sin perder

identidad. Esta autonomía les permite establecer reglas propias y procesar las influencias del entorno, preservando coherencia interna y garantizando la supervivencia del conjunto (p. 51).

Etkin y Schvarstein (1989) introducen el concepto de autoorganización para explicar la capacidad de las organizaciones de generar sus propios componentes, definir objetivos, mantener identidad y cohesión frente a perturbaciones y renovarse en contextos de crisis. Esto implica autonomía en sus formas de gobierno y control, así como la posibilidad de adaptarse sin perder su esencia. Según los autores, las organizaciones no dependen sólo de factores externos, sino también de su lógica interna, lo que permite articular continuidad y cambio: pese a las transformaciones estructurales, conservan rasgos que las hacen únicas y distinguibles. Ampliando esta perspectiva, Etkin y Schvarstein (1989) destacan que la autoorganización es una capacidad compleja y sistémica, que abarca múltiples dimensiones. Entre sus componentes fundamentales se incluye la producción interna de las funciones necesarias para sostener la operación del sistema, la autonomía para elegir sus propios objetivos, y la habilidad para preservar su identidad aún en condiciones de perturbación ambiental. Además, subrayan la capacidad del sistema para operar en contextos distintos al de su origen sin perder cohesión interna, así como la existencia de unidades de gobierno propias y mecanismos de control interno que delimitan fronteras organizacionales. Finalmente, remarcan que una organización autoorganizada es capaz de realizar su propia renovación estructural ante situaciones de crisis o catástrofes, lo cual no implica una ausencia de dirección, sino una lógica interna que regula y estructura el cambio desde dentro. En este sentido, la autoorganización no debe interpretarse como espontaneidad o desorden, sino como una forma emergente y autónoma de construcción organizacional que responde tanto a la intención como a la necesidad adaptativa.(pp. 63–64).

(Schvarstein, 1989; Mintzberg, 1984) coinciden en concebir a las organizaciones como sistemas sociales complejos donde se entrelazan objetivos institucionales, necesidades individuales y dinámicas grupales. No son solo estructuras técnicas, sino espacios atravesados por vínculos, tensiones y factores culturales que afectan el bienestar y la eficacia. Su funcionamiento depende de la coordinación de actividades interdependientes mediante mecanismos como la supervisión, la estandarización, el desarrollo de habilidades y la comunicación mutua. Desde esta perspectiva, la psicología social aplicada permite comprender la relación dialéctica entre individuo e institución, mientras que el liderazgo orienta la integración de esfuerzos hacia metas compartidas, conciliando eficacia organizacional y bienestar laboral.

Dejours (1990) advierte que la organización del trabajo puede convertirse en un dispositivo productor de patologías sociales cuando se orienta exclusivamente a la eficiencia y al control, ignorando las dimensiones subjetivas y colectivas de la experiencia laboral. En estas condiciones, el sufrimiento no se procesa de manera creativa ni se transforma en cooperación, sino que deriva en aislamiento, conflictos interpersonales, acoso y desconfianza generalizada. El liderazgo, lejos de ser un simple mecanismo de coordinación, se vuelve decisivo para definir si la organización refuerza la alienación y el malestar o si, por el contrario, genera condiciones de reconocimiento y sentido que prevengan la enfermedad organizacional. Así, la salud de los trabajadores y la sostenibilidad de la propia organización dependen en gran medida de la forma en que el liderazgo gestione esta tensión entre productividad y dignidad.

Mintzberg (1984) subraya que las organizaciones no son únicamente estructuras formales, sino sistemas vivos donde convergen flujos de poder, mecanismos de coordinación y dinámicas culturales. En este contexto, el liderazgo no puede reducirse a la dirección de tareas o al ejercicio de autoridad jerárquica, sino que implica articular las interdependencias entre personas, roles y procesos para promover la cooperación, la adaptabilidad y la integración del sistema. Cuando se limita al control, el liderazgo tiende a mecanizar la organización, reduciendo su capacidad de aprendizaje y respuesta ante la incertidumbre. Por el contrario, cuando se fundamenta en la comunicación, la confianza y la legitimidad, se convierte en el eje que sostiene la complejidad organizacional y permite proyectar un rumbo común. En esta línea, Mintzberg invita a pensar al líder no como un simple supervisor, sino como un integrador que facilita que las distintas partes de la organización funcionen de manera coherente frente a entornos cambiantes (pp. 32–33).

Liderazgo en el Contexto Organizacional

El liderazgo tiránico puede generar un desempeño extraordinario y provocar efectos humanos intolerables.
Hao Ma, Karri y Chittipeddi (2017)

El análisis de la estructura y el funcionamiento organizacional conduce de manera natural a uno de los factores clave que determina el clima laboral y el bienestar de los empleados: el liderazgo. Los distintos estilos de liderazgo, su impacto en las relaciones interpersonales y su influencia sobre el clima organizacional resultan esenciales para comprender cómo las organizaciones pueden mejorar el bienestar de sus trabajadores.

El liderazgo es un elemento central en el funcionamiento organizacional, tanto por su incidencia en el logro de objetivos como por su influencia en las dinámicas humanas que configuran el entorno laboral. Cuando los aspectos subjetivos y relacionales del trabajo no son considerados, pueden generarse tensiones y dificultades que afectan el bienestar y el funcionamiento saludable de los equipos, especialmente si no se abordan de forma colectiva

Esta relación entre liderazgo y bienestar se refleja también en la aparición o prevención de violencia laboral y en la salud mental de los trabajadores. Ansoleaga (2022) subraya que los líderes pueden actuar como factores de riesgo o de protección según su estilo y calidad. Liderazgos arbitrarios o humillantes favorecen el mobbing, el estrés y el distrés emocional, mientras que un liderazgo ético, participativo y orientado al bienestar del personal contribuye a prevenir la violencia laboral, reducir el agotamiento emocional y promover un clima saludable. La autora enfatiza la importancia de integrar prácticas de liderazgo que prioricen la prevención de riesgos psicosociales, la resiliencia de los equipos y la ética organizacional, destacando la necesidad de diseñar estilos adaptativos y centrados en las personas.

Ansoleaga (2022) hace referencia en su investigación que el liderazgo no debe verse sólo como estilo individual del jefe, sino como parte de una estructura organizacional que puede fomentar un ambiente de riesgo: estilos tiránicos pueden alimentar violencia laboral y, por ende, deteriorar salud mental. Los estudios sobre bienestar laboral y prevención de riesgos psicosociales deben considerar seriamente las dimensiones de liderazgo y violencia laboral, no basta con mirar carga de trabajo o estrés, sino también la calidad relacional y organizacional. En contextos organizacionales altamente demandantes, la gestión del liderazgo debe orientarse a estilos más saludables, participativos, con apoyo

social, reconocimiento y prevención de violencia, para evitar los efectos negativos en la salud mental.

En este marco, Newstrom (2007) define el liderazgo como el proceso mediante el cual una persona influye y apoya a otros para trabajar con entusiasmo hacia objetivos compartidos, destacando la influencia, el esfuerzo voluntario y la consecución de metas como elementos esenciales. Sin liderazgo, afirma, una organización sería como una orquesta sin director, carente de dirección y armonía (p. 169). De manera coherente, Contreras et al. (2009) sostienen que los estilos de liderazgo, en interacción con otros factores organizacionales, impactan directamente en el bienestar, la salud integral y la satisfacción de los trabajadores, convirtiéndolo en una herramienta clave para prevenir enfermedades organizacionales.

En este contexto surge el liderazgo transformacional, concepto introducido por James V. Downton en 1973 como respuesta a las exigencias de las organizaciones contemporáneas. Este enfoque se centra en la capacidad del líder para generar compromiso, motivación y desarrollo individual y colectivo, otorgando especial valor al carisma, la inspiración y la influencia emocional como motores de cambio (García Velasco et al., 2011, p. 98). Burns (1978), citado por García Velasco et al. (2011), distinguió entre el liderazgo transaccional basado en relaciones de intercambio y un estilo orientado a inspirar, motivar y promover el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Bass (1995), también citado por García Velasco et al. (2011), amplió estas ideas al reconocer que la influencia personal del líder se manifiesta mediante el carisma, el estímulo intelectual y la atención individualizada.

El liderazgo transaccional, a su vez, mantiene la estabilidad organizacional mediante intercambios sociales y económicos orientados al cumplimiento de objetivos específicos. Este enfoque clásico se centra en la eficiencia mediante incentivos y supervisión del desempeño, como señalan Gutiérrez (1994), Lussier y Achua (2005) y Daft (2006), citados por García Velasco et al. (2011).

Alcázar Cruz (2020) identifica cuatro dimensiones esenciales del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. La influencia idealizada se vincula con el carisma y el ejemplo del líder; la motivación inspiracional genera entusiasmo, confianza y participación activa; la consideración individualizada atiende las necesidades personales de los subordinados; y la estimulación intelectual promueve la creatividad y el cuestionamiento de supuestos (p. 109). En contraste, para el liderazgo transaccional, el autor describe

componentes como la recompensa contingente, la administración activa por excepción y la administración pasiva por excepción (p. 107).

El liderazgo transformacional, según González (2016), busca inspirar y motivar a los seguidores para generar cambios en valores, actitudes y motivaciones, promoviendo su participación, empoderamiento y desarrollo personal, así como un clima laboral positivo. Líderes con carisma, visión, ética y coherencia actúan como modelos a seguir, guiando hacia los objetivos organizacionales y fortaleciendo el sentido de pertenencia (p. 167).

Esta perspectiva coincide con Bass y Avolio (1994), citados por García Velasco et al. (2011), quienes también identifican estas cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y añaden la importancia de integrar dicho enfoque con el liderazgo transaccional dentro del Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL). Este modelo incluye además el estilo *laissez-faire*, caracterizado por la ausencia de dirección y supervisión, y plantea que los estilos transformacional y transaccional pueden combinarse según las necesidades del contexto organizacional.

Bass y Avolio, citados por Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006), sostienen que los líderes más efectivos emplean principalmente conductas activas, combinando elementos transformacionales y transaccionales dentro de la cultura organizacional, entendida como un marco cognitivo y afectivo que orienta las conductas y relaciones entre individuos. Desde esta perspectiva, es esencial que los líderes reflexionen críticamente sobre su estilo y su alineación con los valores compartidos dentro de la organización.

El liderazgo centrado en las personas se consolida como una estrategia clave para fomentar el bienestar en organizaciones altamente estructuradas y exigentes. León et al. (2017), en un estudio en el sector de servicios globales (*call centers*), demuestran que los líderes orientados a la gente aquellos que priorizan respeto, reconocimiento y empatía generan climas laborales más positivos, con menor rotación y mayor compromiso. Este enfoque contribuye a prevenir problemáticas contemporáneas como el agotamiento emocional, la desmotivación y el estrés crónico, reafirmando su importancia en la construcción de entornos laborales saludables.

En la misma línea, Rojas Yauri (2023) señala que estilos como el apoyo del líder, el liderazgo justo, auténtico y empoderador se asocian inversamente con el estrés laboral. Líderes que brindan orientación, retroalimentación, distribución equitativa de responsabilidades, autonomía y comunicación transparente generan entornos saludables que reducen el estrés; mientras que conductas hostiles, distantes o autoritarias lo

incrementan. Asimismo, la motivación, el reconocimiento y la visión inspiradora moderan el impacto del estrés sobre el agotamiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal (pp. 10–11).

Sin embargo, el liderazgo transformacional no debe interpretarse como una solución absoluta. Etkin y Schvarstein (1989) recuerdan que las organizaciones combinan elementos de cambio e invariancia que limitan el alcance de cualquier estrategia directiva. Neffa (2015) agrega que el sufrimiento laboral no depende únicamente del estilo de liderazgo, sino también de las condiciones estructurales de organización del trabajo. Por ello, la prevención requiere más que un liderazgo motivador: demanda coherencia institucional, recursos adecuados y participación genuina de los trabajadores, evitando que se convierta en un discurso vacío o en una práctica instrumental.

Clima Organizacional

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Chiavenato (2000, p. 112)

El liderazgo no solo influye en la motivación y productividad de los empleados, sino que también es determinante para configurar el clima organizacional. Un liderazgo adecuado puede crear un ambiente de trabajo positivo, mientras que un liderazgo deficiente puede fomentar un clima de estrés y desconfianza.

Chiavenato (2000) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre sus políticas, prácticas, normas, relaciones y condiciones de trabajo, actuando como una atmósfera interna que influye en el comportamiento, la motivación y la satisfacción. Un clima positivo favorece el compromiso, la cooperación y la productividad, mientras que uno desfavorable puede generar desmotivación, conflictos, apatía y rotación de personal.

Neffa (1986), citado en Neffa (2015), señala que las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) comprenden factores socio-técnicos y organizacionales del proceso productivo, así como riesgos del medio ambiente laboral. La interacción de estos factores define la carga global del trabajo y produce efectos directos o indirectos sobre la salud

física, psíquica y mental de los trabajadores, modulados por las características personales y la capacidad de adaptación. (p. 46)

El clima organizacional es un fenómeno dinámico, moldeado por experiencias e interacciones diarias, que influye en el bienestar general, la motivación y el compromiso. Chiavenato (2000) destaca que “cuando la motivación es elevada, el clima tiende a ser positivo, generando un ambiente favorable para el desempeño y la satisfacción” (p. 120). A diferencia de la cultura organizacional, que se basa en valores estables, el clima puede modificarse a corto plazo mediante una gestión adecuada.

El clima organizacional influye decisivamente en la productividad, la innovación y la salud de los trabajadores. Según Toro y Sanín (2014), un clima positivo se caracteriza por la percepción favorable del apoyo de jefes y compañeros, la calidad del trato, la disponibilidad de herramientas, la estabilidad y la coherencia, favoreciendo la adaptación, la innovación y el desarrollo (p. 11).

Chiavenato (2000) añade que este clima refleja el ambiente interno y la motivación de los trabajadores, influido por la autoridad, la estructura y el apoyo percibido, y que un clima favorable mejora las relaciones laborales y la identidad organizacional, mientras que uno negativo genera conflictos, estrés y pérdidas.

De este modo, la evaluación y gestión del clima organizacional se constituyen en estrategias esenciales para prevenir riesgos psicosociales y promover entornos laborales saludables.

Toro y Sanín (2014) mencionan que dentro del clima organizacional, el apoyo del jefe constituye una de las dimensiones clave, junto con la claridad organizacional y la disponibilidad de recursos, vinculándose con la percepción del liderazgo, el respaldo institucional y la calidad del clima laboral. Este tipo de liderazgo, basado en apoyo, aliento y participación, favorece el desarrollo y bienestar de los colaboradores; al desarrollar habilidades sociales, promover la participación y ofrecer apoyo, el jefe mejora significativamente la calidad del clima. Entre las prácticas que fortalecen este apoyo se incluyen reconocer logros, fomentar la participación en la definición de metas y resolución de problemas, mantener informados a los colaboradores, facilitar el desarrollo de sus funciones, actuar coherentemente con valores de respeto y cordialidad, mostrar interés genuino por las personas y ofrecer retroalimentación oportuna (pp. 98-101).

Neffa (2015) añade que los jefes deberían conocer la trayectoria, capacidades, contexto social, limitaciones y rasgos de personalidad de sus colaboradores, ya que esto impacta positivamente en el rendimiento y la salud de los trabajadores (p. 135).

Peiró y Prieto (2007) señalan que, al evaluar el clima laboral, se consideran un conjunto de propiedades que, pese a sus distintas denominaciones, comparten un mismo referente. Entre ellas, las relaciones sociales ocupan un lugar central, reflejándose en dimensiones como apoyo, cohesión, interacción con compañeros, calidez y amistosidad. También se valora el grado de control sobre el trabajo y la autonomía (p. 87).

De manera complementaria, Chiavenato (2000), sostiene que el clima organizacional refleja el ambiente interno compartido por los miembros de la organización. Un alto nivel de motivación genera un clima positivo, caracterizado por satisfacción, entusiasmo, interés y cooperación, mientras que una motivación baja produce un clima desfavorable, asociado a apatía, desinterés y, en ocasiones, actitudes de inconformidad hacia la organización. (p. 120)

Prevención y estrategias para mejorar el bienestar laboral

La salud en el trabajo no es solo la ausencia de enfermedad, sino la creación activa de condiciones que promuevan el bienestar.

— Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024), Salud en el trabajo

Un clima organizacional negativo puede desencadenar una serie de consecuencias perjudiciales para la salud laboral. Sin embargo, un clima positivo puede prevenir estos riesgos y promover el bienestar. A partir de este análisis, se explorarán estrategias y medidas que las organizaciones pueden implementar para mejorar el bienestar laboral y prevenir enfermedades organizacionales, destacando el papel crucial de la prevención en este proceso.

La prevención de las enfermedades organizacionales requiere un enfoque integral que articule la normativa vigente, las prácticas organizacionales y un liderazgo comprometido con el bienestar de los trabajadores. Como señalan Dejourns (1990) y Neffa (2015), la organización del trabajo incide directamente en la salud mental y física, por lo que las medidas preventivas deben actuar sobre las causas y no solo sobre las consecuencias.

Esto incluye identificar y reducir los factores de riesgo antes de que generen daño, priorizando el diseño de entornos laborales saludables. Esto implica un liderazgo participativo y ético que fomente la confianza, la comunicación abierta y la resolución pacífica de conflictos. (Chiavenato, 2000, p. 120).

La evidencia indica que la exposición a riesgos psicosociales y a violencia laboral se relaciona con un deterioro de la salud mental de los trabajadores (Einarsen y Nielsen, 2015; Magnavita, 2014, como se cita en Ansoleaga, 2022). Para comprender esta relación, resultan útiles dos modelos teóricos. El modelo de Karasek y Theorell (1990, como se cita en Ansoleaga, 2022) propone que los trabajadores que enfrentan altas demandas psicológicas pero tienen poca autonomía en la toma de decisiones y en el uso de sus habilidades experimentan mayor tensión laboral, lo que repercute negativamente en su bienestar físico y mental. A su vez, Johnson (1986, como se cita en Karasek et al., 1998, como se cita en Ansoleaga, 2022) amplía este modelo al considerar el apoyo social, entendido como la asistencia instrumental y socioemocional de colegas y supervisores, que puede moderar los efectos de la presión laboral: cuando el apoyo es bajo, la probabilidad de afectar la salud aumenta.

En línea con esto, el liderazgo transformacional, según García Velasco et al. (2011) favorece la comunicación, la cohesión de equipo y puede actuar como factor protector frente al malestar psíquico y los conflictos laborales.

Es fundamental implementar políticas claras para prevenir el acoso y la violencia laboral, alineadas con el Convenio 190 de la OIT (2019). Ley N.º 18.561 establece medidas para prevenir, sancionar y erradicar el acoso sexual y otras formas de violencia en el ámbito laboral, asegurando mecanismos de denuncia y protección para las víctimas. En el plano local, la Ley N.º 18.561 (2009) refuerza este principio al crear un Sistema Nacional de Prevención de Enfermedades Profesionales, dentro del cual se reconoce explícitamente que los riesgos psicosociales como el estrés, el acoso, la violencia y la sobrecarga laboral pueden ser causa de enfermedades laborales. Si bien esta ley no se centra únicamente en el acoso sexual, establece la obligación de identificar y prevenir todos los factores de riesgo que puedan comprometer la salud de los trabajadores, incluyendo aquellos de carácter relacional y organizacional. Asimismo, esta norma exige a los empleadores el desarrollo de planes y acciones para prevenir, detectar, denunciar y sancionar situaciones de violencia y acoso, garantizando condiciones de trabajo dignas y saludables. Esto implica, por ejemplo, contar con protocolos claros, espacios de denuncia seguros y canales efectivos de resolución.

Etkins y Schvarstein, (1989), sostienen que la autoorganización constituye un principio esencial de los sistemas sociales y organizacionales, ya que permite que los grupos generen sus propias reglas de funcionamiento, distribuyan responsabilidades y se adapten a los cambios sin depender exclusivamente de directivas externas. Esta perspectiva enfatiza que la prevención de problemas psicosociales no puede basarse únicamente en normas impuestas, sino que debe nutrirse de la capacidad de los equipos para establecer acuerdos, gestionar conflictos y construir un sentido compartido de pertenencia. En este marco, la autoorganización se convierte en un mecanismo de resiliencia organizacional, dado que favorece el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad de las prácticas preventivas.

La realización de evaluaciones periódicas del clima organizacional es esencial para identificar áreas críticas y promover mejoras (Neffa, 2015, p. 87). Asimismo, la capacitación a mandos medios para reconocer signos iniciales de desgaste, estrés o desmotivación resulta clave, tal como sugiere Dejours (1990).

Según Neffa (2015), el trabajo en sí no es patógeno; son las condiciones laborales y los riesgos psicosociales los que pueden generar enfermedades. En este contexto, el Estado tiene un rol clave en la prevención, estableciendo políticas, normas y estrategias, promoviendo medidas preventivas, asignando recursos, capacitando a empleadores y trabajadores, y realizando inspecciones para corregir deficiencias, siguiendo los convenios y recomendaciones de la OIT.

Los lineamientos del Plan Nacional de Salud Mental 2020-2027 de Uruguay reafirma la importancia de que empresas y organismos públicos trabajen coordinadamente con el Estado para implementar medidas sostenidas de prevención y promoción de la salud mental en los espacios laborales. Esto implica un enfoque intersectorial que vincula liderazgo organizacional, políticas internas y marcos normativos nacionales e internacionales, asegurando una protección integral frente a los riesgos psicosociales (Ministerio de Salud Pública [MSP], 2020).

Neffa (2015) sostiene que la política de prevención de riesgos psicosociales debe constituir un espacio de diálogo social en el que participen activamente el Estado, los empleadores y los representantes de los trabajadores. Todos los actores tienen la responsabilidad formal de comprometerse en la prevención de las consecuencias derivadas de los riesgos psicosociales, incluyendo la violencia laboral, la discriminación, el hostigamiento, el acoso sexual, el síndrome de burnout, así como problemáticas vinculadas al alcoholismo y la drogadicción. También es fundamental prevenir el estrés laboral y evitar

condiciones que favorezcan la adicción al trabajo. Para ello, el diálogo social debe establecerse a nivel sectorial y dentro de cada organización, negociando acuerdos que prioricen la prevención primaria tanto en materia de condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) como de riesgos psicosociales (RPST), en lugar de limitarse únicamente a remediar daños y sancionar responsables (p. 454).

La OIT (2013) propone buenas prácticas para prevenir el estrés laboral y sus efectos sobre la salud de los trabajadores y el desempeño organizacional. Entre ellas se incluyen evitar la sobrecarga o subutilización del personal, planificar tareas y plazos de forma adecuada, fortalecer la adaptación y resiliencia de los empleados, mejorar las condiciones ergonómicas y el ambiente laboral, capacitar al personal y fomentar su participación. Además, se busca prevenir la injusticia organizacional —como violencia, hostigamiento, acoso, discriminación o desigualdad— y asegurar apoyo técnico y social. Estas medidas deben comunicarse formalmente, tener metas claras y evaluables, y formar parte integral de la política de salud y seguridad de la organización, con compromiso de la dirección y participación de los trabajadores.

La prevención de riesgos psicosociales en el ámbito laboral debe concebirse como un proceso continuo, en el que el liderazgo actúa como eje articulador. El compromiso directivo, la coherencia entre discurso y acción y la participación activa de los trabajadores son pilares para asegurar un impacto sostenido en el clima laboral y la salud organizacional. Las estrategias preventivas deben ser integrales y participativas, involucrando a empleadores, trabajadores y organismos estatales, mediante la identificación y evaluación constante de riesgos, la implementación de políticas claras, la promoción del bienestar psicológico y físico, la capacitación para fortalecer resiliencia y habilidades de afrontamiento, y el establecimiento de canales de comunicación y apoyo accesibles. La coherencia entre normativas legales, lineamientos institucionales y prácticas organizacionales garantiza la eficacia y sostenibilidad de estas intervenciones.

Peiró y Rodríguez (2008) destacan que el liderazgo adquiere relevancia al abordar el estrés colectivo, ya que puede moldear las percepciones del equipo y contribuir a un clima organizacional más o menos estresante. Mediante la generación de sentido, el uso del poder formal e informal, la socialización de los miembros y la utilización de recompensas, los líderes actúan como “ingenieros del clima afectivo”, configurando emociones y reacciones compartidas (p. 78). Peiró amplía el concepto de estrés para incluir el eustrés, entendido como una respuesta positiva ante un estresor, caracterizada por estados emocionales favorables que ocurren cuando las demandas se perciben como retos u oportunidades. Los estilos de liderazgo que promueven la inspiración y el carisma son clave

para generar estas condiciones, aumentando los recursos psicológicos de los empleados, controlando el distrés y potenciando el eustrés. Diversos estudios muestran que este tipo de liderazgo mejora la congruencia de metas, la claridad de rol y la satisfacción laboral, reduce el burnout y fomenta la confianza, relacionada con la salud mental. No obstante, estas estrategias pueden ser manipuladas con fines personales, por lo que es esencial diferenciar a los líderes auténticos, que priorizan el bienestar colectivo y la justicia organizacional. Fomentar este enfoque genuino resulta fundamental para promover el bienestar, el eustrés y el crecimiento personal en el ámbito laboral (p. 74).

La prevención efectiva requiere desarrollar una cultura organizacional que valore el bienestar de los trabajadores, promueva la participación y la comunicación abierta, y asegure la coherencia entre políticas y prácticas cotidianas” (Chiavenato 2000).

La capacitación estratégica, junto con un liderazgo transformacional, permite a los trabajadores desarrollar habilidades de afrontamiento, reduciendo riesgos psicosociales y fortaleciendo la resiliencia organizacional (Bass 1995, citado en Cuitiño et al., 2022)

La prevención de riesgos psicosociales en las organizaciones constituye un elemento clave para proteger la salud de los trabajadores, pero no puede considerarse una solución total ni automática. La prevención superficial, reducida a discursos motivacionales, corre el riesgo de convertirse en una estrategia simbólica sin efecto. Para que tenga legitimidad y eficacia, es imprescindible la participación activa de los trabajadores en su diseño y aplicación, garantizando que las acciones respondan a las necesidades concretas del entorno laboral y no solo a la intención manifiesta de la organización.

Conclusiones

El liderazgo autoritario puede erosionar la motivación, incrementar el estrés y afectar el clima organizacional. Bass (como se cita en Cuitiño et al., 2022)

La elección del tema de este trabajo final de grado surge de una articulación de motivaciones de orden social, académico y personal. Desde una perspectiva social, abordar las condiciones psicosociales en el ámbito laboral resulta clave en un contexto donde los entornos de trabajo se vuelven cada vez más exigentes, y fenómenos como el estrés crónico, el burnout o el acoso laboral afectan tanto el bienestar individual como la productividad organizacional. A nivel académico, el interés radica en profundizar el análisis del liderazgo como variable mediadora en la prevención de estos riesgos, con base en enfoques actuales de la psicología de las organizaciones y el trabajo. Así mismo la relevancia del tema para la psicología del trabajo radica en la necesidad de impulsar prácticas organizacionales que equilibren la salud mental y calidad de vida laboral con los objetivos estratégicos y operativos de las organizaciones.

Esta inquietud teórica se proyecta hacia la continuidad académica en el marco de una postulación a estudios de maestría, con el propósito de profundizar en el estudio del liderazgo saludable, la salud mental en el ámbito laboral y las dinámicas organizacionales que inciden en el bienestar de las personas trabajadoras.

Finalmente, el interés personal se vio fortalecido por mi experiencia laboral en el sector privado, específicamente en un call center de servicios financieros y atención al cliente, donde la trayectoria profesional propia, desde operador hasta jefe de equipo, permitió observar de cerca cómo ciertas formas de liderazgo pueden prevenir, o por el contrario, agravar situaciones de malestar psicosocial. Esta vivencia singular fue decisiva para orientar el trabajo hacia un ensayo académico que vincula teoría, evidencia empírica y práctica profesional.

En línea con el enfoque desarrollado a lo largo del ensayo, resulta relevante incorporar los aportes de investigaciones recientes que abordan críticamente las condiciones actuales del liderazgo en las organizaciones. En su tesis de maestría, Tordecilla (2024) identifica que, a pesar de contar con un entorno laboral relativamente favorable, países como Uruguay aún enfrentan limitaciones en materia de liderazgo. La falta de políticas inclusivas y la brecha salarial de género reflejan que el liderazgo organizacional no ha logrado resolver desigualdades estructurales ni garantizar condiciones laborales óptimas

Tanto a nivel internacional como nacional, se ha observado que el sector call center enfrentan problemas relacionados con la alta rotación de personal, lo que genera costos adicionales para las empresas y afecta la calidad del servicio. Además, las organizaciones presentan limitaciones en áreas como innovación organizacional, liderazgo y motivación, lo que dificulta la creación de un entorno laboral que promueva el bienestar y el desarrollo profesional de los colaboradores, aspectos clave para su motivación y retención.

Como advierte Dejours (1990), cuando no se consideran los aspectos subjetivos y relacionales, el trabajo produce sufrimiento que, de no ser gestionado colectivamente, puede transformarse en patología. A esto se suma que, con frecuencia, los estilos de liderazgo adoptados refuerzan un enfoque coercitivo, centrado en la presión más que en la motivación (Chiavenato 2000). Tal como señala Neffa (2015), los riesgos psicosociales son consecuencia de condiciones estructurales que impactan directamente en la salud y en el clima laboral, reflejándose en alta rotación y desgaste emocional.

El modelo de organización del trabajo en los call centers remite a una lógica heredera del taylorismo y fordismo, en la que la tarea se fragmenta, se controla rigurosamente el tiempo y se mide la productividad en cada acción (Radetich Filinich, 2016). Aunque se trate de servicios, estas condiciones replican la mecanización de la cadena de montaje, limitando la autonomía del trabajador y aumentando presión y desgaste. Este sector representa, así, un neofordismo contemporáneo, donde el liderazgo puede elegir entre reproducir la lógica del control o implementar estrategias que resignifiquen el trabajo, devolviéndole un sentido humano y colectivo.

Como se menciona en la introducción, la enfermedad profesional se entiende como aquella originada por la exposición a riesgos laborales, cuyo reconocimiento exige identificar una relación causal entre las condiciones de trabajo y la patología sufrida.

En este trabajo final de grado se propone que, en el contexto de los call centers, las condiciones laborales como la constante presión por cumplir objetivos, la alta rotación de personal y la presencia de un liderazgo autoritario constituyen factores de riesgo que, si no son adecuadamente gestionados, pueden dar lugar a enfermedades organizacionales como el estrés, el agotamiento emocional y la desmotivación. Estos problemas, que afectan tanto al bienestar de los empleados como a la eficiencia organizacional, refuerzan la necesidad urgente de repensar las dinámicas de trabajo y las prácticas de liderazgo dentro de este sector.

Frente a este escenario, resulta necesario combinar de forma estratégica los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. Mientras el enfoque transaccional permite definir objetivos claros y mantener la estabilidad operativa, el transformacional actúa como agente de cambio, inspirando a los equipos, promoviendo el desarrollo individual y fomentando la innovación. Los líderes efectivos adoptan un enfoque flexible y adaptativo, ajustando su estilo según las características del equipo, las condiciones del entorno y los objetivos organizacionales. Esta combinación no solo mejora la eficiencia, sino que fortalece el bienestar psicosocial, previene riesgos laborales y promueve un clima organizacional saludable.

En esta línea, Bass (como se cita en Cuitiño et al., 2022), destaca que el liderazgo transformacional puede tener un efecto multiplicador, ya que al empoderar a los colaboradores, impulsa que estos también ejerzan formas de liderazgo dentro de sus propios roles, favoreciendo una cultura más participativa, autónoma y corresponsable.

Por el contrario, cuando las organizaciones priorizan la coordinación mecánica y el control estricto, corren el riesgo de convertirse en “máquinas” enfocadas únicamente en la eficiencia (Mintzberg, 1984). Esta lógica, predominante en los call centers, fragmenta el trabajo, limita la autonomía y convierte al liderazgo en un instrumento de vigilancia, deteriorando el compromiso. Sin embargo, si se reconoce que las organizaciones son sistemas vivos donde la cultura y la interdependencia son claves, el liderazgo puede desempeñar un rol estratégico que promueva la integración, el diálogo y la confianza.

Este trabajo sostiene que el liderazgo no debe limitarse a garantizar productividad, sino que puede constituirse en una herramienta transformadora capaz de resignificar las relaciones laborales. Al aplicarse de forma consciente y estratégica, combinando estilos según el contexto, el liderazgo puede convertir espacios marcados por el estrés en entornos donde convivan la eficiencia, el desarrollo profesional y la salud mental. De este modo, organizaciones como las referidas pueden dejar de ser escenarios de desgaste para convertirse en organizaciones sostenibles, humanas, donde el bienestar de las personas y los resultados operativos se potencian mutuamente.

Mi trayectoria en un call center confirma que si bien el liderazgo transformacional puede contribuir a mejorar la motivación y el clima laboral, en este sector su efectividad está condicionada por la estructura rígida, las métricas estrictas y la presión constante por resultados. Esto evidencia que la intención positiva del liderazgo no siempre se traduce en bienestar para los trabajadores, y que la prevención de riesgos psicosociales no depende únicamente del estilo del líder. Como señalan Etkin y Schvarstein (1989), la cultura y la

estructura organizacional establecen límites concretos al cambio, por lo que cualquier estrategia preventiva debe abordarse de manera integral, considerando tanto las prácticas de liderazgo como las condiciones materiales de trabajo y la participación activa de los empleados.

En este contexto, la resistencia de los trabajadores aparece como una respuesta comprensible a la estandarización estricta de tareas, la presión por cumplir con indicadores de medición de TMO (tiempo medio operativo) y las exigencias contradictorias de rapidez y atención de calidad. Micheli Thirión (2007) señala que esta resistencia no siempre es abierta, sino que puede manifestarse mediante el distanciamiento emocional, el cumplimiento mínimo o la simulación de compromiso.

Estas dinámicas muestran que, aunque el liderazgo transformacional busque motivar y comprometer a los empleados, su efectividad se ve limitada si no se consideran las experiencias verdaderas del personal. Para generar cambios culturales y mejorar el clima laboral, los líderes deben combinar su estilo inspirador con ajustes concretos en la organización del trabajo, diálogo continuo y participación genuina de los trabajadores, reconociendo que las políticas y prácticas estructurales condicionan inevitablemente el alcance de cualquier iniciativa motivadora o preventiva

En el estudio de León et al. (2017), se observó que el liderazgo orientado a las personas contribuye a reducir el ausentismo, aunque este efecto fue significativo solo en el turno diurno. En los turnos, como el nocturno o vespertino, los resultados fueron menos evidentes o no significativos. Este hallazgo refuerza la idea de que, aunque muchas iniciativas de liderazgo o prevención se diseñan con buenas intenciones como mejorar el clima laboral o motivar al personal, su efectividad está fuertemente condicionada por factores estructurales, como los horarios exigentes, la rigidez organizacional o el énfasis en métricas estrictas.

Por tanto, el liderazgo no puede pensarse como una solución aislada ni como una variable abstracta. Su efectividad está profundamente condicionada por el modelo organizativo, las dinámicas institucionales y el grado en que promueve espacios de cuidado, escucha y corresponsabilidad. Un liderazgo preventivo no solo actúa ante los síntomas del malestar, sino que interviene sobre las causas estructurales que lo generan, como la deshumanización del trabajo, la presión constante o la falta de reconocimiento.

Comprender el liderazgo como una herramienta para prevenir enfermedades organizacionales implica ampliar su definición tradicional. Supone asumirlo como una

práctica situada, política y ética, que requiere formación, compromiso y una mirada integral del bienestar laboral. Solo así será posible construir entornos más saludables, sostenibles y alineados con las necesidades reales de quienes los habitan. En definitiva, el liderazgo no es solo una posición jerárquica, sino una oportunidad para transformar el clima organizacional desde la empatía, la escucha y el compromiso colectivo.

Referencias

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Estudios en Ciencias*, 5(4), 89–122. https://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Alvarado Oyarzún, D. B. A. (2022). Malas prácticas organizacionales y sus efectos en la salud mental de los trabajadores. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, 4(3), 89–98. http://revistas.udec.cl/index.php/Ergonomia_Investigacion/article/view/9835
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Cuitiño, A, Fros, P y Lijtenstein, M. (2022). *Teletrabajo : lineamientos para su implementación como modalidad de trabajo en las organizaciones*. Tesis de maestría. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Cristancho Giraldo, L. A. (2022). El concepto de trabajo: perspectiva histórica. *Secuencia*, 112, e1827. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i112.1827>
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13–26. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000200002
- Dejours, C. (1990). *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Editorial Humanitas.
- Díaz, P. (2024, marzo 27). Ministerio de Trabajo recibió más de 550 denuncias por casos de acoso laboral y sexual en un año. *El País*. https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/ministerio-de-trabajo-recibio-mas-de-550-denuncias-por-casos-de-acoso-laboral-y-sexual-en-un-ano?utm_source
- Espinosa, M., y Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores*. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: Invarianza y cambio*. Paidós.

- García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., y Duque Salazar, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2(2), 94–110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8760961>
- González, J. M. (2016). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 157–163. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Guadalupe, A. (2010.). *Call Centers : estrategia para atención de clientes*. Tesis de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- León, F. R., Morales, O., Ramos, J. D., Goyenechea, Á., Rojas, P. A., Meza, J., y Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en *call centers*. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*; 22 (43): 154–167. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862017000200003&lng=es&tlng=en.
- Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 3(5), 49-58. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005&lng=es&tlng=es.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2025, 3 de agosto). *Cantidad de denuncias por acoso laboral y sexual recibidas por la Inspección General del Trabajo y la Seguridad Social*. <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/indicador/cantidad-denuncias-acoso-laboral-sexual-recibidas-inspeccion-general-del-trabajo>

- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Plan nacional de salud mental 2020-2027*.
<https://www.gub.uy/institucion-nacional-derechos-humanos-uruguay/comunicacion/noticias/msp-aprobo-plan-nacional-salud-mental-2020-2027>
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: Contribución a su estudio*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas; CEIL-CONICET.
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fo-umet/20160212070619/Neffa.pdf>
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2003/103B09_102_span.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Prevención del estrés relacionado con el trabajo: un enfoque integral* [Manual].
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_866357.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019* (núm. 190).
<https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/documentos/noticias/convenio%20190.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2024). *La salud mental en el trabajo*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Organización Internacional del Trabajo. (2025). *Alcanzar una protección completa contra los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales* (ILC.113/Informe III(B)).
<https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Informe%20III%28A%29-2025-%5BNO%20RMES-241219-002%5D-Web-SP.pdf>
- Palma, A., Gerber, M. M., y Ansoleaga, E. (2022). *Riesgos psicosociales laborales, características organizacionales y salud mental: El rol mediador de la violencia laboral*. Psykhe, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.7764/psykhe.2019.22383>

- Peiró, J. M., y Prieto, F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo*. (Vol.1): *La actividad laboral en su contexto* . Síntesis.
- Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>
- Radetich Filinich, N. (2016). *El capitalismo y el rechazo de los límites: el caso ejemplar del taylorismo y el fordismo*. *Acta Sociológica*, 75, 1–24. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186602816000037>
- Rodríguez Fernández, A., Zarco Martín, V., y González González, J. M. (2009). *Psicología del trabajo*. Editorial Pirámide.
- Rojas Yauri, Y. C. (2023). Relación entre liderazgo y estrés laboral: revisión aplicada [Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18288>
- Salazar Ibagón, O. E. (2018). Diagnóstico de enfermedades organizacionales y su influencia en el clima organizacional en el grupo de sinergia logística “SILOG” - Ministerio de Defensa Nacional de Colombia. *Gente Clave*, 2(2), 40–55. <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/23>
- Supervielle, M. (2017). Las nociones de trabajo en Uruguay: ensayo sociológico. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(41), 14–34. <https://doi.org/10.26489/rvs.v30i41.1>
- Tordecilla, M. (2024). *Innovación organizacional, retención del talento, liderazgo y motivación: una aproximación al análisis comparativo en call centers de Colombia y Uruguay* [Tesis de Maestría, Universidad de la República] <https://hdl.handle.net/20.500.12008/48346>
- Toro, F., y Sanín, A. (2014). *Gestión de clima organizacional: intervención basada en evidencias*. - Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Uruguay (2009, 11 de setiembre) Ley N.º 18.561.. Prevención y sanción del acoso sexual en el ámbito laboral y educativo. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18561-2009/11>