



ESTILOS DE LIDERAZGO AUTOPERCIBIDOS Y ESTRÉS LABORAL
PERCIBIDO: EL CASO TREDA SOLUTIONS SAS.

ANA MARÍA PARRA SUÁREZ

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano
Organizacional

Director

Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	13
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS	16
GENERAL	16
ESPECÍFICOS.....	16
MARCO CONCEPTUAL.....	17
El concepto de Liderazgo e investigaciones relacionadas.....	18
Estilos de Liderazgo.....	24
El modelo de la malla gerencial de Blake & Mouton	28
El concepto de estrés.....	31
El estrés en el campo organizacional.....	33
DISEÑO METODOLÓGICO	36
Población y muestra	36
Instrumentos de recolección de información	36
Procedimiento.....	39
Consideraciones éticas.....	39
RESULTADOS	42
CONCLUSIONES.....	53
REFERENCIAS	56
ANEXOS	64

RESUMEN

Esta investigación analiza los estilos de liderazgo de los líderes de la empresa TREDA SOLUTIONS SAS y el estrés laboral en sus equipos de trabajo. Se parte de la creencia que la forma en que los líderes ejecutan su autoridad posiblemente repercute en el bienestar, rendimiento u otras condiciones psicosociales. A través del método cuantitativo, se emplearon encuestas de autoevaluación de liderazgo, heteroevaluación por parte de los equipos y un test abierto para el estrés laboral relacionado con el estilo de liderazgo. La discusión se articula con teorías clásicas como el modelo gerencial de Blake y Mouton (1982) y enfoques contemporáneos sobre liderazgo transformacional y bienestar organizacional. Esta investigación aporta a la comprensión del vínculo entre prácticas de liderazgo y salud mental laboral, proponiendo recomendaciones para el fortalecimiento del liderazgo consciente y estrategias de afrontamiento del estrés en entornos organizacionales.

Palabras clave: liderazgo, estrés laboral, estilos de liderazgo, bienestar organizacional, clima laboral.

ABSTRACT

This research analyzes the leadership styles adopted by the leaders of TREDA SOLUTIONS S.A.S. and the work-related stress perceived by their teams. It is based on the premise that the way leaders exercise their authority may impact the psychosocial conditions of employees, affecting their well-being, performance, and commitment. Through a quantitative approach, leadership self-assessment instruments, team-based hetero-assessments, and an open-ended test of work-related stress associated with leadership style were applied. The results reveal a predominance of team and intermediate leadership styles, as well as potential correlations between certain styles and high levels of occupational stress. The discussion is framed within classical theories such as Blake and Mouton's Managerial Grid Model (1982) and contemporary perspectives on transformational leadership and organizational well-being. This study contributes to understanding the link between leadership practices and mental health in the workplace, offering recommendations for strengthening conscious leadership and stress-coping strategies in organizational environments.

Keywords: leadership, work-related stress, leadership styles, organizational well-being, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo organizacional se ha consolidado como un factor crítico en la configuración del clima laboral y en la promoción del bienestar dentro de las organizaciones. En un ámbito donde la era digital, el trabajo remoto y los rápidos cambios a los que se ven expuestas las empresas para organizarse internamente, el análisis de cómo los estilos de liderazgo posiblemente influyen en los funcionamientos internos de los equipos aporta en gran medida para que la gestión del desarrollo humano y el crecimiento empresarial sea cada vez mejor.

Esta investigación nace en el interior de TREDA SOLUTIONS SAS, una empresa colombiana que lleva 15 años especializándose en la automatización de procesos digitales para otras empresas. Su estructura organizacional es horizontal, con orientación al trabajo colaborativo. Este estudio se centra en analizar como los estilos de liderazgo posiblemente presentan una influencia sobre el estrés de los trabajadores, un aspecto importante dentro de la salud organizacional, la retención y el desempeño del talento humano.

A través del método cuantitativo se aplicaron tres instrumentos: encuestas de autoevaluación del estilo de liderazgo, fundamentadas en la teoría de Blake y Mouton (1982); evaluaciones realizadas por los equipos de trabajo; y un test de estrés laboral diseñado específicamente para el contexto de TREDA SOLUTIONS. Estos instrumentos permitieron contrastar las percepciones individuales y grupales, así como identificar posibles brechas en el análisis del liderazgo.

Esta investigación esta orientada hacia la creación de recomendaciones prácticas que ayuden al fortalecimiento de las competencias de liderazgo, gestionar

los factores de estrés posiblemente vinculados al rol y fomentar una cultura organizacional enfocada en el bienestar del trabajador.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito actual de las empresas, su característica principal se basa en el dinamismo y la competitividad, donde el manejo efectivo del liderazgo permite que la eficiencia interna de la cultura organizacional se distribuya de manera óptima con los valores corporativos, la innovación, el compromiso y la capacidad de adaptación a los cambios que puedan surgir, favoreciendo el desarrollo personal y el progreso cultural, así mismo, un papel importante en la configuración del ambiente laboral favorable para el bienestar general.

Esta investigación se centra en el análisis de estilos de liderazgo y estrés laboral en TREDASOLUTIONS SAS, empresa Colombiana fundada en el 2010, con más de 14 años de experiencia en Proyectos de BPMS (Business Process Management System). Posterior a la pandemia de COVID-19, la organización adoptó el teletrabajo como parte integral de su modelo operativo, permitiendo a todos sus trabajadores trabajar bajo la modalidad de teletrabajo suplementario. Treda ofrece servicios de consultoría y formación especializados para la implementación de soluciones integrales, respaldadas por plataformas tecnológicas de vanguardia como ProcessMaker ELITE Partner y AuraQuantic Partner Premium. Estas herramientas facilitan la ejecución eficiente de los procesos de negocio, mediante una optimización continua y la entrega de herramientas analíticas amigables con el medio ambiente, que apoyan la toma de decisiones informadas. (Chavarría, 2025)

TREDASOLUTIONS SAS se destaca como una empresa líder en automatización de procesos, licenciamientos SaaS on-premise, aseguramiento de la calidad, soporte técnico, servicios transaccionales de autenticación digital, gestión electrónica de documentos, entre otros servicios con un enfoque claro hacia el

crecimiento y consolidación a través de alianzas estratégicas en Colombia, México y LATAM. Su visión para 2026 refleja una orientación decidida hacia el liderazgo sectorial. (Chavarría, 2025).

Por tanto, el liderazgo es un factor importante en el desempeño y bienestar de los equipos de trabajo. En el caso de TREDASOLUTIONS SAS, y tal como lo refiere el Director de Desarrollo de Negocios (CCO), la Directora de Desarrollo de Software (CDO) y la Directora de Operaciones (COO) la dinámica laboral de la organización se caracteriza por la interacción entre los líderes y sus equipos. En este sentido, se evidencia la importancia de identificar los estilos de liderazgo y analizar su posible impacto en el nivel de estrés laboral de los grupos de trabajo.

(Guarin, Rodriguez, & Galeano, 2025). Por tanto, este estudio subraya la importancia del desarrollo de modelos de liderazgo que le permitan al trabajador adaptarse emocionalmente, promoviendo entornos laborales saludables y sostenibles. (Castaño P. Á., 2024).

Ahora bien, el estrés laboral ha venido tomando auge en las organizaciones actuales, generando afectaciones tanto en la calidad de vida de los trabajadores como en los resultados empresariales. Esta situación puede aumentar cuando los estilos de liderazgo no son los adecuados para las necesidades y características de los equipos de trabajo, ocasionando posibles escenarios negativos como la disminución del compromiso, fallas en la comunicación asertiva y efectiva, dinámicas laborales inadecuadas, conflictos internos, liderazgo inefectivo, fallas en la delegación de funciones y reducción en los niveles de productividad. (Castaño, 2025).

En TREDASOLUTIONS SAS, identificar y analizar la influencia de los estilos de liderazgo en el estrés laboral es clave para promover entornos de trabajo más saludable, el cual permite la comprensión de dinámicas actuales, además de instaurar acciones correctivas que promuevan el bienestar del equipo y fortalezcan el desempeño organizacional.

Por ello, para TREDASOLUTIONS S.A.S., es de gran importancia gestionar de forma efectiva el estrés y que con ello se pueda lograr equilibrar los niveles de productividad, innovación y posicionamiento dentro del sector de la tecnología. (Chavarría, 2025). En este contexto, analizar esta relación se convierte en un aspecto significativo para comprender los elementos que impactan el bienestar personal y profesional dentro de la organización. Este entendimiento puede contribuir significativamente a la construcción de un entorno laboral saludable y motivador, que promueva la creatividad, fortalezca el compromiso de los equipos y respalde el cumplimiento de los objetivos organizacionales, orientados hacia el sector de liderazgo en el que se posiciona TREDASOLUTIONS S.A.S.

Con todo esto, Goleman (2005) refiere que cada estilo de liderazgo tiene un impacto singular en el clima laboral y en el rendimiento organizacional (p.75). Así mismo, Sánchez et al. (2021) afirma que un liderazgo positivo no solo mejora el desempeño, sino que también promueve el reconocimiento y la responsabilidad de los trabajadores, fortaleciendo la salud organizacional. Además, Pilligua y Arteaga, (2019) recomiendan a todas las organizaciones, sin importar su sector, tamaño, actividad, cantidad de empleados o estructura, mantener un ambiente laboral positivo. Esto tiene un impacto significativo en los resultados de la empresa, que están relacionados con la producción y productividad. Para lograrlo, establecer una comunicación efectiva más allá de las jerarquías, fomentar la colaboración entre los

empleados, promover la autonomía y contar con un liderazgo visionario por parte de los directivos, fomenta resultados exitosos para cualquier organización.

Sumado a lo anterior, considerar el contexto de TREDASOLUTIONS SAS, empresa que opera bajo un modelo de teletrabajo suplementario al 100%. Según Ramos et al. (2020), esta modalidad exige la implementación de estrategias organizacionales que brinden apoyo a los trabajadores remotos. Facilitar las correctas condiciones para el teletrabajo requiere implementaciones estratégicas con un correcto liderazgo que permita la adecuada adaptación a este modelo de trabajo. A su vez, la gestión del talento humano es bastante importante, dado que el fortalecimiento del liderazgo organizacional resulta enriquecedor para el desempeño y bienestar de los trabajadores en un entorno de trabajo a distancia.

Además, el liderazgo está estrechamente vinculado con la inteligencia emocional, dado que las emociones desempeñan un papel fundamental en la gestión empresarial y en la forma en que los líderes interactúan con sus equipos (Lotito, 2022). En una investigación portuguesa se afirmó que los trabajadores más satisfechos con las características de sus jefes y aquellas propias de su cargo mostraron menos niveles de ansiedad en el trabajo y refiriendo estas características de satisfacción como predictores de salud mental, por tanto, la percepción positiva del liderazgo y de las condiciones laborales se asocia con menores niveles de ansiedad en el entorno de trabajo, lo que incide directamente en el bienestar mental de los empleados. De esta manera, el liderazgo no solo influye en la productividad, sino también en la satisfacción y salud de los trabajadores. (Pereira et al., 2021. Ovalle 2022 pág. 15).

En el contexto de los recursos organizacionales, el liderazgo puede considerarse un factor que contribuye al desarrollo de un ambiente propicio, en el

cual los empleados se sienten motivados a trabajar de manera conjunta en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Mena, Erazo, Salazar y Botero, 2020, p. 173). Por su parte, el liderazgo transformacional se distingue por promover la inspiración, la confianza y la innovación, configurándose como un modelo que impulsa el desarrollo de los trabajadores y facilita el logro de los objetivos (Pérez Ortega et al., 2017). Este estilo demuestra estar ligado a la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores en contextos empresariales de países en desarrollo, así mismo en las últimas décadas se ha acumulado un importante cuerpo de evidencia que apoya el impacto positivo del estilo de liderazgo transformacional en el desarrollo de los trabajadores y en la reducción del estrés laboral (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2021).

Sin embargo, este tipo de liderazgo también tiene sus falencias. Algunos estudios en psicología social, entre ellos el experimento de Zimbardo en Stanford, evidenciaron que el poder puede generar distanciamiento emocional y frialdad en los líderes, sobre todos en aquellos con rasgos narcisistas o antisociales, lo que afecta la cultura organizacional y la toma de decisiones (Bardera-Mora, 2021).

En este sentido, ser un líder genuino implica desarrollar habilidades que fortalezcan la confianza y generen entornos de apoyo libres de discriminación, con el propósito de resaltar el sentido y la importancia de las tareas dentro de los equipos de trabajo. Además, estudios recientes han demostrado que, para impulsar el desempeño, la productividad, la cultura y el bienestar laboral, resulta fundamental centrarse en fortalecer un clima organizacional positivo (Sánchez, Ríos, Cajas y Tanquelo, 2021, p. 548).

Por otra parte, Barling y Frone (2017) señalan que factores estresantes como la ambigüedad y el conflicto de roles se evidencia a causa de un liderazgo pasivo, con fallas en la toma de decisiones, el rendimiento, la satisfacción, el apoyo y la

dirección, contribuyendo al agotamiento de los recursos psicológicos de los trabajadores, además disminuyendo su energía, motivación y bienestar emocional.

De igual manera, para la prevención y manejo de los riesgos psicosociales en el entorno laboral, el estilo de gestión y la actitud de los líderes hacia sus empleados desempeñan un papel fundamental, dado que la conducta de los líderes impacta directamente en sus equipos de trabajo, generando efectos tanto positivos como negativos. Como lo refieren Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., & Gil-Monte, P. R. (2022) la salud de los trabajadores puede variar dado el impacto del liderazgo a través de la influencia en el incremento de las respuestas al estrés, así mismo, las modificaciones de las condiciones laborales que activen el incremento de las respuestas del estrés y por último, la relación entre ambos factores (p. 128).

Finalmente, la definición clara de funciones y responsabilidades dentro de los equipos de trabajo constituye un elemento esencial del ejercicio del liderazgo. Esta práctica se vuelve aún más relevante cuando las expectativas y demandas hacia un empleado resultan inconsistentes, pues ello puede generar estrés, insatisfacción y una disminución tanto en el desempeño como en la productividad. En consecuencia, el conflicto de rol puede entenderse como el resultado de perspectivas contradictorias impuestas sobre los trabajadores, ya sea a nivel grupal o individual (Wen, Zhou, Hu y Zhang, 2020).

FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de lo revisado y desde la perspectiva de la alta dirección de TRED SOLUTIONS SAS, los estilos de liderazgo al parecer inciden en las condiciones de trabajo y el estrés laboral dentro de los equipos. Esta percepción no se construye desde un enfoque teórico general, sino a partir de la observación y la experiencia acumulada en la cotidianidad dentro del entorno laboral y la relación directa con el talento.

Según lo expresado por el Director de Desarrollo de Negocios (CCO), la Directora de Desarrollo de Software (CDO) y la Directora de Operaciones (COO), el estilo de liderazgo que adopta cada líder dentro de la organización influye en la forma en que los trabajadores enfrentan sus responsabilidades, se adaptan en el día a día, resuelven los conflictos y manejan las situaciones de presión. Por lo tanto, los directivos coinciden en que la cercanía, la claridad en la comunicación, la capacidad de escucha y la distribución efectiva de las cargas de trabajo son elementos que, cuando están ausentes o son gestionados de manera deficiente, incrementan los niveles de tensión y desgaste emocional en los equipos (Guarín, Rodríguez y Galeano, 2025).

En contextos donde los líderes ejercen un control excesivo, ofrecen poca retroalimentación o no logran adaptarse a las particularidades individuales de sus trabajadores, se ha evidenciado una mayor propensión al agotamiento, la frustración y la desmotivación. Por el contrario, cuando el liderazgo se expresa de forma empática, flexible y orientada al desarrollo profesional, los equipos tienden a experimentar un mayor equilibrio emocional, una percepción positiva del entorno laboral y un sentido de pertenencia más fuerte hacia la organización. (Chavarría, 2025)

El Gerente General (CEO) manifiesta que, si bien la empresa ha logrado consolidar una cultura organizacional orientada al logro, la autonomía y la innovación, también reconocen que estas mismas exigencias pueden convertirse en factores estresores si no van acompañadas de un liderazgo que priorice el bienestar, el acompañamiento cercano y la contención emocional (Chavarría, 2025). En este contexto, se plantea la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo como una vía para mitigar el estrés laboral, prevenir su cronificación y garantizar un entorno de trabajo sostenible.

Esta percepción compartida por la alta dirección de TREDASOLUTIONS SAS refuerza la importancia de este estudio de caso, al revelar cómo la vivencia interna del liderazgo se convierte en un factor determinante en la salud psicosocial de los equipos, especialmente en una empresa que opera bajo esquemas de trabajo remoto y se enfrenta constantemente a desafíos de innovación, crecimiento y alta competitividad.

A partir del problema identificado y su respectiva contextualización, esta propuesta de estudio de caso tiene como propósito dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influyen los diferentes estilos de liderazgo adoptados por los líderes de TREDASOLUTIONS SAS en el estrés laboral de sus equipos de trabajo?

JUSTIFICACIÓN

Este estudio analiza la influencia de los estilos de liderazgo por parte de los líderes y el estrés laboral dentro de sus equipos de trabajo, con el objetivo de proporcionar herramientas para mejorar las competencias de liderazgo dentro de la organización, fomentando estilos que disminuyan el estrés y promuevan el desarrollo y bienestar de los trabajadores. Además, desde una perspectiva académica, aporte conocimiento sobre la relación entre liderazgo y estrés laboral, generando insumos a futuras investigaciones y aplicaciones en el ámbito empresarial.

En el marco de este análisis, se plantea la necesidad de reflexionar sobre la implementación de estilos de liderazgo acordes con las necesidades y particularidades de cada organización, en este caso, TREDASOLUTIONS S.A.S. La adopción de liderazgos efectivos no solo podría contribuir a disminuir el estrés laboral, sino también a enfrentar otros desafíos vinculados con la salud mental de los trabajadores, generando aportes significativos al desarrollo humano organizacional, especialmente en aspectos como la retención del talento, la reducción de la rotación y la disminución del ausentismo laboral.

Finalmente, al considerar las dinámicas internas de la empresa y explorar cómo diferentes estilos o prácticas directivas pueden aminorar o perpetuar las tensiones laborales, será posible construir nuevas definiciones orientadas a optimizar su cultura organizacional y, con ello, fortalecer el desarrollo y el bienestar de sus trabajadores.

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar la influencia de los estilos de liderazgo adoptados por los líderes de TREDASOLUTIONS SAS en el estrés laboral dentro de sus equipos de trabajo, con el propósito de proponer cambios en la conducción de los equipos por parte de los líderes y estrategias de afrontamiento del estrés laboral.

ESPECÍFICOS

1. Identificar los estilos de liderazgo autopercebidos por los líderes de TREDASOLUTIONS SAS.
2. Identificar los estilos de liderazgo percibidos por los equipos de trabajo de TREDASOLUTIONS SAS.
3. Comparar los estilos de liderazgo auto percibidos por los líderes vs los estilos percibidos por los equipos de trabajo.
4. Identificar los miembros de los equipos de trabajo que reportan mayor exposición a factores estresores vinculados a los estilos de liderazgo.
5. Señalar los estilos de liderazgo mayormente vinculados como fuentes de estrés evaluados por los equipos de trabajo.

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de esta investigación se centra en dos ejes fundamentales, el liderazgo y el estrés. En primer lugar, el liderazgo es un elemento sustancial en el ámbito organizacional, y sus estilos han sido ampliamente estudiados por autores como Kurt Lewin, Robert R. Blake y Jane S. Mouton, Tamés Pidal, Bedoya, Lotito, Ovalle, Pérez Ortega, Contreras, Perilla-Toro, Gómez-Ortiz, Bardera y Goleman.

En sus investigaciones, Lewin (1939) habla tres enfoques principales de liderazgo: el autocrático, caracterizado por la centralización de las decisiones; el democrático, que invita a la participación del grupo; y el laissez-faire, donde se centra en la autonomía a los integrantes del equipo. Posteriormente, Blake y Mouton (1964) presentaron el Modelo Gerencial, una propuesta que permite comprender el liderazgo entre el interés por las personas y la orientación a la tarea, explicando cómo estas influyen tanto en la dinámica interna como en los resultados organizacionales.

El segundo eje conceptual corresponde al estrés, un tema estudiado por autores como, Hans Selye, Richard S. Lázaro, Susan Folkman, Mijail, entre otros. Estos autores han contribuido a la comprensión y definición del estrés, desde lo biológico hasta la interacción con procesos cognitivos. Desde el ámbito organizacional, el estrés se presenta como un impacto que afecta la salud mental de los trabajadores. Algunas teorías señalan la ambigüedad del rol y los conflictos de rol como factores relevantes asociados al estrés (Barling y Frone, 2016). Además, autores como Peiró, Rodríguez, Mena, Erazo, Salazar y Botero han investigado este concepto dentro del ámbito organizacional. Otros estudios describen que el liderazgo influye en el estrés laboral, señalando que estilos como el transformacional

y el democrático tienden a reducirlo, mientras que los de tipo *laissez-faire* y autocrático pueden incrementarlo (Grau et al., 2022; Palomino Ruiz, 2014).

El concepto de Liderazgo e investigaciones relacionadas

Peiró & Rodríguez, (2008, p. 6) Manifiestan que el liderazgo es un concepto que es usado para definir el comportamiento de las personas en el trabajo y dentro de las organizaciones, el cual está asociado con la dirección y la jerarquía, resaltando la importancia de los directivos en la organización, ya que su acción podría influir en el bienestar de los trabajadores y en la salud organizacional. Por otro lado, Tamés Pidal y Loya Loya (2006) afirman que el liderazgo es la capacidad de los líderes para motivar a sus equipos a alcanzar los objetivos establecidos con entusiasmo.

Por otra parte, Lotito (2022) dice que el liderazgo está relacionado con la inteligencia emocional, dado que las emociones intervienen en la gestión empresarial y en la forma en que los líderes interactúan con sus equipos. Así mismo, Ovalle (2022, p. 15) expresa que los niveles de ansiedad en el entorno se relacionan con la percepción positiva del liderazgo y de las condiciones laborales, lo que incide directamente en el bienestar mental de los empleados. De esta manera, el liderazgo no solo influye en la productividad, sino también en la satisfacción y salud de los trabajadores.

En un estudio realizado en México, Calderón-Mafud et al (2020) investigaron el impacto del liderazgo auténtico sobre la salud mental positiva ocupacional (SMPO), con el propósito de examinar posibles relaciones entre los componentes de ambas variables. La investigación, de tipo transversal, analítico y correlacional, contó con la participación de 389 personas, quienes completaron el Authentic

Leadership Questionnaire y la Encuesta de SMPO en su versión en español. Los hallazgos indicaron que el liderazgo auténtico actúa como un factor protector dentro del contexto organizacional, beneficiando el desarrollo de fortalezas individuales, el empoderamiento y un mayor nivel de compromiso laboral entre los trabajadores, siempre que los líderes mantengan comportamientos genuinos y congruentes.

Por otro lado, Chiavenato (2009) enfatiza que el liderazgo es un elemento importante en cualquier organización, sin importar su estructura, ya que un buen administrador debe comprender qué motiva a las personas y cómo guiarlas eficazmente (p. 335). En esta línea, Hersey y Blanchard (2007) sostienen que la competencia del liderazgo no está presente en todas las personas, lo que implicaría que no todos pueden convertirse en líderes (Bedoya, 2022, p. 19). Sin embargo, Contreras (2008, p. 66) afirma que el liderazgo es una habilidad que puede desarrollarse, dependiendo de la interacción con el entorno y las oportunidades que este brinda

Desde una perspectiva organizacional, Mena et al (2020, p. 173) expresa que el liderazgo es un recurso clave que favorece la creación de un entorno propicio para la colaboración y el logro de los objetivos estratégicos. También, Lotito (2022) realizó un estudio cualitativo de carácter documental basado en la revisión de diversas fuentes como libros, artículos y revistas, con el propósito de analizar la influencia del liderazgo emocional en aspectos como la motivación, las emociones y el compromiso laboral de los empleados. Los hallazgos del estudio señalaron que existe una conexión entre el estilo de liderazgo y la forma en que los trabajadores gestionan sus emociones, destacando el papel del líder como un actor influyente no solo en el ámbito profesional, sino también en el desarrollo personal de los trabajadores.

Likert (1968) identificó cuatro estilos de liderazgo: Autoritario Coactivo, Autoritario Benevolente, Consultivo y Participativo, cada uno con impactos diferentes en la organización (Nunes, 2016). Además, el liderazgo efectivo implica la integración del conocimiento teórico con la práctica, promoviendo un entorno de compromiso y mejores resultados. Es así que González et al., 2017; Prospel-Santacruz et al., (2022, p. 187) manifiestan que la ausencia de liderazgo puede generar repercusiones negativas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pérez Ortega et al. (2017) también analizan el liderazgo transformacional, afirmando que es un modelo que impulsa el desarrollo de los empleados y facilita el logro de objetivos. Asimismo, este estilo ha demostrado estar fuertemente ligado a la satisfacción laboral y al bienestar de los trabajadores en contextos empresariales de países en desarrollo (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2021). Por otro lado, el experimento de Zimbardo en Stanford evidenció cómo el poder puede generar distanciamiento emocional y frialdad en los líderes, especialmente en aquellos con rasgos narcisistas o antisociales, lo que afecta la cultura organizacional y la toma de decisiones (Bardera-Mora, 2021).

Según Goleman (2005) cada estilo de liderazgo genera un impacto particular tanto en el clima laboral como en el desempeño organizacional (p. 82). Es así como Sánchez et al. (2021) sostienen que un liderazgo positivo no solo incrementa el rendimiento de los trabajadores, sino que también fomenta el reconocimiento, la responsabilidad y el bienestar dentro de las organizaciones, lo que contribuye significativamente a la salud organizacional. En concordancia con estas perspectivas, Torner (2021) llevó a cabo una investigación cuyo objetivo fue analizar la relación entre el liderazgo adaptativo y el desempeño laboral en una empresa del sector eléctrico colombiano durante la pandemia por COVID-19. La investigación,

de enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional, utilizo encuestas virtuales como instrumento de recolección de datos. Los resultados indicaron que los trabajadores perciben un liderazgo basado en el acompañamiento, la capacidad de adaptación y la gestión emocional efectiva frente al cambio, evidenciándose una relación positiva entre el liderazgo adaptativo y el rendimiento laboral en el contexto organizacional estudiado.

Por otro lado, Ovalle (2022) analizó la relación entre los estilos de liderazgo, la regulación emocional y la sintomatología emocional en una muestra no clínica de 129 personas con funciones de liderazgo, seleccionadas de forma intencional en su entorno laboral. Para el estudio se utilizaron diversos instrumentos: encuestas sociodemográficas, escalas de regulación emocional, el cuestionario DASS-21 y la escala de estilos de liderazgo CELID-A. Se identificaron en los resultados presencia de indicios de estrés y depresión en la muestra, al parecer no asociados con los estilos de liderazgo ejercidos.

Burns (1978) señala que el liderazgo es “uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, p. 186). En consecuencia, Sánchez (2010, p. 22) indica que la diversidad de enfoques y perspectivas ha llevado a la existencia de múltiples definiciones sobre este concepto. Así mismo, Bass (1990) afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como autores han intentado conceptualizarlo.

Históricamente, Gómez-Rada (2002) explica que, en sus orígenes, el líder era concebido como un enviado divino cuya función consistía en guiar a su pueblo y transmitir verdades reveladas. En este contexto, el liderazgo se entendía como una habilidad particular y mística que justificaba la autoridad del líder sobre sus seguidores. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta visión ha evolucionado hacia

un enfoque más funcional, realista y social. Como afirman Carbó y Pérez (1996), “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (p. 161), resaltando así la importancia de la interacción entre el líder y su grupo.

En el campo organizacional, Siliceo, Cáseras y González (1999) definen al líder como el constructor de la cultura organizacional, entendida esta como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que dan identidad a una organización. Bajo esta definición, liderar no se trata únicamente de coordinar personas y administrar recursos. También implica inspirar una visión común y crear un ambiente en el que todos se sientan parte, trabajen unidos y estén comprometidos con los objetivos de la organización. En esta línea, Gómez-Rada (2002) enfatiza que el líder debe ser una persona capaz de satisfacer las necesidades de su equipo dentro de un clima de seguridad y unidad.

Palma et al. (2021) desarrollaron un estudio en Chile, donde se analizó cómo la violencia en el entorno laboral actúa como un factor mediador entre los riesgos psicosociales, las características organizacionales y la salud mental, específicamente el estrés, en una muestra compuesta por 1.023 empleados de tres hospitales públicos de alta complejidad. La muestra incluyó 302 hombres y 721 mujeres, y se utilizó un cuestionario estructurado que abordaba las variables clave de la investigación. Los resultados señalaron la necesidad de incluir los riesgos psicosociales en los protocolos organizacionales, con el fin de prevenir afectaciones a la salud mental de los trabajadores.

Desde la perspectiva de French y Bell (1996) el liderazgo como un proceso interactivo y compartido en el que los miembros de un equipo desarrollan habilidades juntos. Este proceso implica la definición de una visión estratégica, la alineación de los trabajadores con dicha visión y la motivación constante para el cumplimiento de

los objetivos organizacionales (citado en Gómez-Rada, 2002, p. 64). De manera similar, Knootz, Harold y Heinz Weinhrich (2007) sostienen que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, p. 144).

Sáez y Gómez (2022) analizaron la producción científica relacionada con las habilidades blandas como competencias fundamentales en el ejercicio del liderazgo gerencial dentro de las organizaciones. El objetivo se centró en identificar su impacto en la gestión del talento humano para alcanzar metas corporativas, mediante una metodología bibliométrica basada en la revisión de publicaciones indexadas en la base de datos Scopus. En su estudio identificaron como habilidades blandas principales la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el liderazgo y el trabajo en equipo, complementadas por otras competencias como la resolución de problemas, la gestión del tiempo, la empatía y el manejo del estrés. Los hallazgos mostraron un aumento significativo en el interés investigativo entre 2010 y 2020, concluyendo que las habilidades blandas no solo fortalecen el liderazgo, sino que también constituyen un componente clave para la humanización organizacional, al tiempo que impulsan la productividad y refuerzan las conexiones entre compañeros, en sintonía con los objetivos de la empresa.

Daft, 2006, citado en Barahona, Cabrera y Torres (2011) explican el liderazgo como un concepto dinámico que evoluciona a medida que se incorporan nuevos enfoques y elementos en su definición, donde la relación de influencia entre el líder y sus seguidores es el de alcanzar objetivos comunes. En este sentido, como dice Kotter (2005), el liderazgo ha adquirido mayor importancia como respuesta a los constantes cambios que enfrentan las organizaciones, en un contexto empresarial caracterizado por la competitividad y la volatilidad del entorno.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, (2014) el término "líder" se refiere a la persona que un grupo sigue, reconociéndola como guía o autoridad. También puede aplicarse a quien encabeza una competencia o destaca en un ámbito específico. Así mismo, French y Bell hablan de que el liderazgo es un proceso dinámico y colaborativo que involucra a todos los miembros del equipo en el desarrollo de habilidades compartidas. También, Gómez-Rada (2002, pág. 64) refieren que el liderazgo se da a través de una dirección clara, una visión inspiradora y estrategias efectivas para alcanzar objetivos comunes, alineando y motivando a las personas simultáneamente. Y en esta misma línea Cardona y Buelvas (2010, pág.144) afirman que el liderazgo se entiende como el arte de influir en las personas, motivándolas para que trabajen con entusiasmo y dedicación voluntaria hacia el logro de los objetivos del grupo.

Estilos de Liderazgo

Kurt Lewin (1890-1947) fue un psicólogo alemán-estadounidense considerado el padre de la psicología social moderna y un referente en el estudio del comportamiento organizacional y el cambio. Sus principales contribuciones incluyen la Teoría del Campo. Lewin propuso que el comportamiento humano está determinado por el entorno y las fuerzas psicológicas que actúan en un momento dado. Su enfoque destaca la importancia del contexto en la conducta individual y grupal (Lewin, 1951, p. 45). Para ello, desarrolló el modelo de tres fases para gestionar el cambio en las organizaciones: Descongelamiento: Preparar a las personas para el cambio; Cambio o movimiento: Implementar nuevas estrategias o comportamientos; y, Recongelamiento: Estabilizar los cambios para que sean sostenibles (Lewin, 1947, p. 34).

Además, Lewin propuso un enfoque metodológico que integra la investigación con la acción práctica para resolver problemas reales en grupos y organizaciones (Lewin, 1946, p. 78). Dentro de sus estudios, analizó la influencia de los grupos en el comportamiento individual y desarrolló conceptos clave sobre liderazgo y trabajo en equipo. A partir de sus experimentos con grupos de niños y adultos, identificó tres estilos de liderazgo fundamentales. En primer lugar, el liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones centralizada por parte del líder, quien impone autoridad y mantiene un control estricto. Aunque este estilo puede generar eficiencia a corto plazo, tiende a desmotivar a los trabajadores y limitar su creatividad. Además, Lewin, Lippitt y White (1939, p. 292) señalan que el liderazgo democrático promueve la participación del equipo en la toma de decisiones. En este modelo, el líder actúa como guía y motivador, en lugar de imponer su autoridad, impulsando el compromiso, la creatividad y la satisfacción de los miembros del grupo.

Por último, el liderazgo *laissez-faire* o liberal se centra en dar libertad al grupo para tomar decisiones sin supervisión. Este estilo puede fomentar la innovación, pero también puede provocar desorganización si el equipo no posee suficiente autonomía. Con ello, Lewin concluyó que el liderazgo democrático es el más efectivo en términos de productividad, motivación y clima organizacional, ya que equilibra la estructura con la participación activa de los miembros del grupo (Lewin et al., 1939, p. 295).

Se evidencia entonces, que diversos investigadores han abordado el estudio del liderazgo y su impacto en la dinámica organizacional, lo que refuerza la relevancia de esta investigación. Estos hallazgos permiten contextualizar los resultados obtenidos y destacar la importancia de analizar cómo los estilos de liderazgo influyen en el bienestar laboral y el desempeño dentro de la organización. Sumado a ello, Likert (1968) identificó cuatro estilos de liderazgo: Autoritario



Coactivo, Autoritario Benevolente, Consultivo y Participativo, cada uno con impactos diferentes en la organización (Nunes, 2016).

Variables	Autoritario coactivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso de decisión	El proceso está completamente controlado por la alta dirección de la organización, la cual toma las decisiones.	El proceso de toma de decisiones pertenece a la cúpula, pero algunas decisiones menos complejas son delegadas.	Existen espacios de consenso desde los niveles inferiores y se abre la participación.	La alta dirección mantiene control sobre las políticas y los resultados, pero las decisiones son descentralizadas.
Sistema de comunicaciones	El sistema es precario y obsoleto y las ordenes se dan de tipo vertical.	El sistema es medianamente precario y las comunicaciones verticales descendentes tienen más peso que las ascendentes.	Existe un flujo de comunicaciones más horizontal y fácil.	Se comparte información y las comunicaciones ocupan un lugar preponderante.
Relaciones interpersonales	La comunicación entre las personas no es fácil y los funcionarios están confinados de acuerdo al cargo y las tareas.	Las relaciones interpersonales son permitidas con cierta indulgencia. La organización informal es aún muy incipiente y vista como una posible amenaza.	Se confía en las personas y se fomenta una organización flexible y eficiente, donde el trabajo en equipo y los grupos temporales son incentivados por la empresa.	Prevalece el trabajo en equipo y la formación de grupos informales es esencial. Existe confianza mutua, participación e intervención grupal intensa.

Sistemas de recompensa	Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias. Obediencia fuerte hacia los reglamentos internos y las recompensas son esporádicas.	Se hace énfasis en las sanciones y las acciones disciplinarias, pero menos estrictas. Recompensas un poco más frecuentes.	Focalización en las sanciones y las acciones disciplinarias, pero menos estrictas. Recompensas un poco más frecuentes.	Se hace en las recompensas materiales principales a través de salarios, pocos castigos y recompensas sociales esporádicas.	Se hace mucho énfasis en las recompensas sociales y materiales. Casi no hay castigos y sí se dan, son definidos por el grupo.
------------------------	--	---	--	--	---

Tabla tomada de “Estilos de liderazgo de Likert”. (Nunes, P. 2016. SP)

El modelo de la malla gerencial de Blake & Mouton

Concretamente, en este trabajo de investigación el marco teórico referido a los temas de liderazgo se basó en el modelo de Robert R. Blake y Jane S. Mouton, consultores organizacionales, quienes desarrollaron en la década de 1960 el Modelo Gerencial, también conocido como la rejilla gerencial o grid de liderazgo.

Este modelo evalúa el estilo de liderazgo en función de dos dimensiones clave: la orientación hacia las personas, que refleja la preocupación por el bienestar y desarrollo del equipo, y la orientación hacia la producción, que se enfoca en la eficiencia y los resultados (Blake & Mouton, 1964, p. 11). A partir de estas dimensiones, los autores diseñaron el modelo de los cinco estilos de liderazgo, combinando elementos de la administración científica y la escuela de las relaciones humanas. Mediante una escala de puntuación del 1 al 9 en cada dimensión, se

determina el estilo de liderazgo predominante en función de la combinación de valores obtenidos. Los cinco estilos identificados son: liderazgo empobrecido (1,1), caracterizado por un bajo interés tanto por las personas como por la producción, lo que genera desmotivación, falta de dirección y resultados pobres; liderazgo de club campestre (1,9), donde prima la preocupación por las personas en detrimento de la producción, favoreciendo un buen clima laboral, pero con baja eficiencia y desempeño; liderazgo de punto medio (5,5), que busca equilibrar la atención entre personas y producción, obteniendo resultados moderados sin optimizar ninguna de las áreas; liderazgo autoritario (9,1), enfocado en la producción con poca preocupación por las personas, lo que puede generar altos resultados a corto plazo, pero con el riesgo de desgaste del equipo; y liderazgo basado en equipo (9,9), que combina una alta preocupación por las personas y la producción, favoreciendo el compromiso, la innovación y una productividad sostenible en el tiempo (Blake & Mouton, 1985, p. 29).

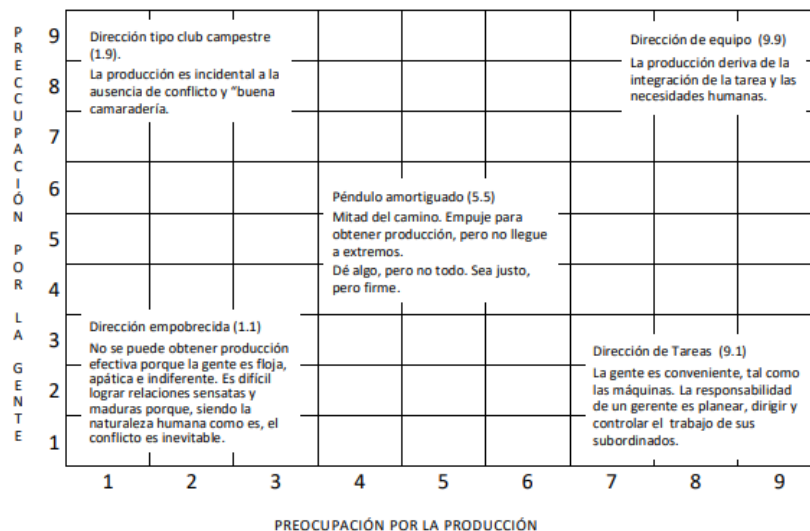


Fig. 1. La rejilla gerencial (Tomada de Blake y Mouton, "Managerial Grid", Advanced Management Office Executive, 1962, vol. 1, no. 9)

Imagen tomada de Management Today. (1984, agosto). Clásicos de la Gerencia. *Management Today en Español*, (agosto), pp 2.

“El modelo de Blake y Mouton es ampliamente utilizado en investigaciones y contextos educativos sin restricciones de uso comercial, lo que permite su adaptación según las necesidades del entorno organizacional” (Blake & Mouton, 1964; Bolden, 2004).

En sectores como el tecnológico, este enfoque ha tenido gran auge debido a su aplicabilidad en contextos organizacionales dinámicos, caracterizados por la presencia de metodologías ágiles y la continua transformación del entorno. Además, se presentan representaciones de los estilos de liderazgo que resultan claras y comprensibles, ya que su enfoque, al equilibrar la atención entre las personas y la tarea, lo convierte en un modelo de fácil interpretación. Otro aspecto clave es que el instrumento es de uso libre, lo que facilita su implementación sin restricciones legales o de propiedad intelectual. Brindando facilidad a su aplicación y posibilitando su adaptación a las particularidades del ámbito empresarial sin comprometer la fiabilidad de su marco conceptual ni su respaldo teórico.

El modelo se divide en dos ejes: El eje X muestra la preocupación por la producción en una escala del 1 al 9 y el eje Y evidencia la preocupación por la gente en una escala del 1 al 9. Al interior de la malla, se encuentran los cinco estilos de liderazgo definidos por los autores que se obtienen de la combinación de los números del 1 al 9 del eje X y Y. Según Blake y Mouton (1980, p.20) el primer estilo corresponde al 9.1. o Dirección de Tarea, que muestra máximo interés en la producción, por tanto, el número 9 y se combina con un mínimo interés en las personas, es decir, el número 1. Este estilo de liderazgo se enfoca en el logro de indicadores de producción, logrando el control a través de la obediencia de sus subordinados. El segundo estilo, tiene la combinación 1.9. o Dirección tipo Club Campestre, en la que hay mínimo interés en la producción (1) y máximo interés en

la gente, dando relevancia a las relaciones con pares y trabajadores. En el tercer estilo 1.1.o Dirección empobrecida se presenta mínimo interés tanto en la producción como en la gente, el líder con este estilo no tiene motivación en su rol. El cuarto estilo es el 5.5. o Dirección mitad de camino, que se encuentra en el medio de la rejilla, con el cual el líder da, esperando recibir algo a cambio, el líder está en un nivel satisfactorio y genera un balance entre la preocupación por la producción y la gente. Finalmente, el quinto estilo es el 9.9. o Dirección de equipo que se caracteriza por integrar en un nivel alto tanto en la producción como en la gente. Se logran las metas producto de las relaciones de confianza y respeto, la participación de los integrantes y el trabajo con calidad.

El concepto de estrés

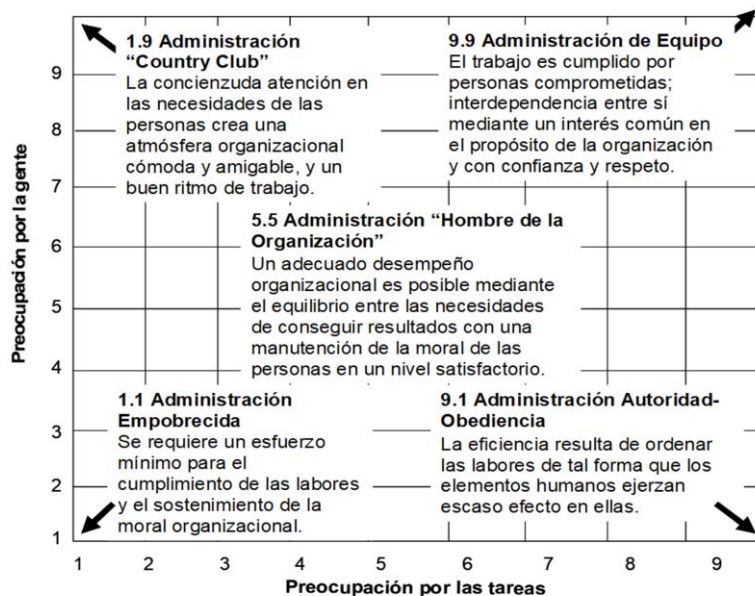
El estrés ha sido ampliamente estudiado y definido por diversos autores a lo largo de la historia. Se ha entendido como una respuesta del organismo ante demandas del entorno, influenciada tanto por factores biológicos como psicológicos. Hans Selye, considerado el "padre del estrés", definió este fenómeno como "la respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga" (Selye, 1956). El aporte principal es el desarrollo del Síndrome General de Adaptación (SGA), un modelo con tres tipos de respuesta ante el estrés para el organismo: Alarma: El cuerpo detecta el estímulo estresante y activa mecanismos de respuesta. Resistencia: Se movilizan recursos para hacer frente a la situación estresante. Agotamiento: Si la exposición al estrés es prolongada, los recursos se agotan y pueden surgir consecuencias negativas para la salud (Selye, 1974).

Por otro lado, la teoría de Richard S. Lazarus se centra en los procesos cognitivos que influyen en la respuesta al estrés. Es un modelo transaccional del

estrés donde la percepción y evaluación de una situación determinan si esta es estresante o no (Lazarus & Folkman, 1984). El estrés no es una respuesta automática a un estímulo, sino el resultado de una interacción entre la persona y su entorno.

Así mismo, Susan Folkman junto a Lazarus desarrollaron la teoría transaccional del estrés, determinando la importancia de la evaluación cognitiva y las estrategias de afrontamiento en la respuesta al estrés. Según Folkman y Lazarus (1984), el afrontamiento se divide en dos fases: Afrontamiento centrado en el problema: Estrategias dirigidas a modificar o eliminar la fuente del estrés y Afrontamiento centrado en la emoción: Estrategias orientadas a regular la respuesta emocional ante el estrés.

Blake y Mouton



El estrés en el campo organizacional

Hassard et al. (2014) dice que el estrés laboral puede incidir de forma negativa en el desempeño, afectando tanto la productividad como la retención del personal. Además, puede provocar un aumento del ausentismo y aumentar la probabilidad de accidentes laborales, centrandose en la capacidad del individuo para adaptarse o enfrentar demandas externas, y en las reacciones fisiológicas y psicológicas que se producen cuando dicha capacidad se ve superada. (Cárdenas, 2017).

Por otro lado, McKinsey aborda por medio de un artículo "Cómo manejar el burnout de sus empleados: ¿Está abordando el problema correcto?", donde señala que, en una encuesta global realizada entre febrero y abril de 2022, aproximadamente uno de cada cuatro empleados reportó experimentar síntomas de burnout. Este fenómeno se observa de manera consistente en diversas regiones y segmentos demográficos. (Instituto de Salud McKinsey. 2022).

Por otro lado, Beehr y Newman (1978) definen el estrés laboral con condición que surge de la interacción entre el individuo y su entorno de trabajo, en la que las demandas del entorno exceden la capacidad de adaptación del trabajador, generando consecuencias psicológicas y fisiológicas negativas. Además, propone que el estrés en el trabajo debe entenderse como un proceso que involucra factores estresores (demandas del trabajo), la percepción del individuo, las respuestas de afrontamiento y las consecuencias en la salud y el desempeño laboral.

También, Cavanaugh et al. (2000) identificaron dos tipos de estrés laboral con diferentes efectos en los trabajadores. Por un lado, el *estrés desafío* (Challenge Stress) surge de demandas laborales exigentes que, aunque representan un reto, pueden promover el crecimiento personal y profesional, aumentando la motivación

y el desempeño. Por otro lado, el *estrés obstáculo* (hindrance stress) está relacionado con barreras o limitaciones en el entorno de trabajo que dificultan el desempeño, generando frustración y afectando de manera negativa la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Medina-Salgado y Vicuña-Peri (2019) examina la relación entre los estilos de liderazgo percibidos y el nivel de estrés laboral en una entidad financiera con presencia en todo el país. La investigación fue realizada a través de un diseño no experimental, cuantitativo, aplicado y correlacional con enfoque transversal, se analizó una muestra de 265 trabajadores a nivel nacional, utilizando los cuestionarios de Estilos de Liderazgo de Lewin y de estrés laboral de Karasek y Theorell. Los resultados se basaron entre los estilos de liderazgo y el estrés laboral. En particular, el liderazgo autocrático y el laissez-faire se asocian con un incremento en los niveles de estrés, siendo mayor en el primero. Por el contrario, el liderazgo democrático presentó una reducción del estrés laboral, lo que indicó la importancia de implementar estilos de liderazgo que favorezcan un ambiente organizacional saludable para el bienestar de los trabajadores.

Siegall (1995) llevaron una investigación sobre el estrés derivado de los roles organizacionales es consecuencia de ciertas características del entorno laboral, y que las estrategias de afrontamiento empleadas por los individuos están dirigidas a mitigar estos factores. El estudio tuvo una perspectiva enmarcada en el conflicto de roles y sus implicaciones en el estrés laboral. Además, se resalta que la relación entre el conflicto de roles y el estrés está condicionada por la tensión existente dentro de la red social del trabajador, la percepción del poder de quien emite las expectativas del rol y la importancia que el empleado asigna a dichas expectativas. El estudio indicó que la efectividad de las estrategias de afrontamiento depende

tanto de factores individuales como del contexto organizacional, influyendo en la reducción o el incremento del estrés experimentado.

Según Webster, Beehr y Love (2011), los trabajadores pueden interpretar estos factores estresantes de dos maneras: ya sea como desafíos, que representan oportunidades para el crecimiento y el desarrollo profesional, o como obstáculos, que actúan como barreras que dificultan el desempeño y generan mayor tensión emocional. Los hallazgos dieron cuenta de que la manera en que un individuo evalúa un estresor influye en sus niveles de estrés, bienestar y motivación laboral. Este enfoque resalta la importancia de los procesos cognitivos en la gestión del estrés organizacional, subrayando la necesidad de implementar estrategias que promuevan interpretaciones más adaptativas de los desafíos laborales, con el fin de mejorar la salud mental y el rendimiento de los empleados.

Desde la perspectiva de Baltaci (2018), el estrés laboral se produce cuando existe un desequilibrio entre las exigencias del entorno de trabajo, por ejemplo, como el económico, psicológico, social y cultural, además de la capacidad de la persona para enfrentarlas de forma adecuada. Esta descompensación puede generar un deterioro en la salud mental del trabajador, manifestándose en síntomas como ansiedad o depresión. Las repercusiones de esta situación afectan el bienestar general y la calidad de vida del individuo. También, Guinot (2014) señala que el estrés laboral también puede surgir como resultado de una diferencia entre la percepción personal del entorno y su realidad objetiva, especialmente cuando las demandas exceden los recursos del individuo para afrontarlas.

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal, ya que se buscó proponer conjeturas sobre la posible relación entre los estilos de liderazgo y el estrés laboral de los trabajadores en un momento determinado, sin intervenir ni manipular las variables de estudio. El alcance del estudio fue descriptivo, pues buscó caracterizar los estilos de liderazgo presentes en la organización y los niveles de estrés laboral de los equipos de trabajo de TREDASOLUTIONS S.A.S.

Población y muestra

La población estuvo compuesta por los diferentes líderes de área y sus respectivos equipos de trabajo dentro de TREDASOLUTIONS S.A.S., una empresa de base tecnológica con estructura organizacional circular y metodología de teletrabajo. La muestra fue intencional y no probabilística, conformada por aquellos líderes con al menos un equipo de trabajadores bajo su supervisión directa, y por los trabajadores que llevaban mínimo tres meses en la organización y reporten directamente a uno de esos líderes.

Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos se implementaron dos instrumentos estructurados, diseñados para evaluar los estilos de liderazgo y el estrés laboral percibido:

- 1. Test de Estilos de Liderazgo basado en el modelo de Blake y Mouton**

Este instrumento se construyó a partir del modelo teórico de Blake y Mouton

(1964), también conocido como el *Grid Gerencial*, que clasifica los estilos de liderazgo según dos dimensiones fundamentales: preocupación por las personas y preocupación por la producción. De la combinación de estas dimensiones emergen cinco estilos clásicos de liderazgo: empobrecido, autoritario, de término medio, orientado al equipo y complaciente. (Blake y Mouton, 1964).

En esta investigación, el test fue aplicado en dos versiones diferenciadas según el tipo de participante:

- Versión de autoevaluación: fue aplicado directamente a los líderes de la organización, con el fin de que evaluaran su propio estilo de liderazgo desde la perspectiva del autoliderazgo o liderazgo autopercebido.
- Versión adaptada en tercera persona: fue aplicado a los trabajadores de cada equipo de trabajo, para que evaluarán cómo percibían el liderazgo de su jefe directo. Esta versión fue modificada lingüísticamente para facilitar la evaluación externa sin alterar la estructura del instrumento original.

La metodología utilizada permitió comparar los estilos de liderazgo entre líderes y sus equipos de trabajo, permitiendo identificar brechas entre el liderazgo ejercido y el percibido, así como para comprender mejor los factores que pudieron incidir en el nivel de estrés del equipo.

Se eligió utilizar el modelo de Blake y Mouton porque su enfoque ha tomado vigencia actualmente debido a su alta aplicabilidad en contextos organizacionales, especialmente en sectores como el tecnológico, donde predominan estructuras ágiles y entornos de constante cambio. Además, su diseño metodológico facilita una representación clara y comprensible de los estilos de liderazgo, basados en las personas y en las tareas. Otro aspecto significativo es que el instrumento es de uso

libre y no presenta restricciones legales ni de propiedad intelectual, lo que facilita su aplicación práctica y su adaptación a las particularidades del contexto organizacional.

2. Test de Evaluación de Estrés Laboral Asociado al Estilo de Liderazgo.

La encuesta del estrés fue adaptada por el investigador con el propósito de medir el estrés laboral por los trabajadores en relación con el estilo de liderazgo que percibían en su entorno del día a día y se aplicó exclusivamente a los miembros de los equipos de trabajo.

El test fue creado teniendo en cuenta diferentes factores estresores vinculados a estilos de liderazgo, por ejemplo: sobrecarga de trabajo, ambigüedad de rol, ausencia de retroalimentación, comunicación deficiente, control excesivo y falta de apoyo emocional. Los ítems permiten evaluar tanto la frecuencia como la intensidad de las situaciones descritas, proporcionando un perfil del nivel de estrés experimentado por cada trabajador.

Es importante aclarar que la necesidad de construir un instrumento propio se basó en que este permitiera evaluar el estrés laboral desde una perspectiva contextualizada y directamente asociada al estilo de liderazgo.

Una vez aplicado la encuesta, se procedió al análisis de los resultados mediante la conversión del puntaje total obtenido por cada trabajador a una escala porcentual. Esta escala permitió clasificar los niveles de estrés de la siguiente manera:

- Sin Estrés Relevante (1% - 45%): No se identifican condiciones preocupantes de estrés laboral.
- Estrés Moderado (46% - 80%): Se evidencian factores estresores de intensidad media.
- Estrés Alto (81% - 100%): Se identifican niveles de estrés elevados.

Procedimiento

Los instrumentos fueron aplicados de manera digital, mediante formularios en línea. Se informó a los participantes sobre la naturaleza del estudio, garantizando el consentimiento informado, el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. La aplicación se desarrolló en tres fases:

1. Aplicación del test de autoevaluación de liderazgo a los líderes de la organización.
2. Aplicación de la versión adaptada del test de liderazgo a los trabajadores, para evaluar la percepción del estilo de su líder inmediato.
3. Aplicación del test de estrés laboral a los equipos de trabajo, para identificar el nivel de estrés asociado al estilo de liderazgo percibido.

Los datos fueron procesados mediante análisis estadístico descriptivo, con el objetivo de examinar la relación entre los estilos de liderazgo percibidos y los niveles de estrés reportados. La aplicación de estas herramientas permitió derivar los resultados y formular las conclusiones del estudio.

Consideraciones éticas

Para el caso de esta investigación sobre los estilos de liderazgo adoptados por los líderes de TREDASOLUTIONS SAS y el estrés laboral dentro de sus equipos de trabajo, fue crucial considerar aspectos éticos que protegieran la integridad y los derechos de los participantes involucrados.

Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología utilizada, los materiales

empleados, el análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y las pautas para su correcta utilización (Ley 1090 de 2006, Art. 49).

Asimismo, al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deben fundamentar su labor en principios éticos que garanticen el respeto y la dignidad de los participantes, además de salvaguardar su bienestar y derechos (Ley 1090 de 2006, Art. 50).

Por otro lado, los profesionales que desarrollen investigaciones de carácter científico deben abstenerse de aceptar presiones o condiciones que comprometan la objetividad de su criterio, especialmente aquellas que respondan a intereses particulares, distorsionen los hallazgos o pretendan darles un uso indebido (Ley 1090 de 2006, Art. 55).

También, se debe garantizar el consentimiento informado de los individuos que participen, asegurando que comprendan el propósito del estudio. Esto incluye informarles sobre cómo se utilizarán los datos recopilados y cómo se protegerá su privacidad.

Además, se debe resguardar la confidencialidad y la privacidad de la información recopilada, asegurando que los datos personales de los participantes se manejen de forma confidencial y se utilicen únicamente para cumplir con los objetivos del caso en estudio.

Finalmente, fue fundamental considerar los criterios de inclusión y exclusión para garantizar la validez y pertinencia de la investigación.

Criterios de inclusión:

- Líderes que se encuentren activos en la organización.
- Trabajadores de los equipos de trabajo que se encuentren activos en la organización.
- Quienes acepten voluntariamente participar en la investigación.
- Personas con una antigüedad mínima de tres meses en la organización, con el fin de asegurar que tengan experiencia suficiente en su rol para evaluar el estilo de liderazgo y el nivel de estrés.
- Participantes que cuenten con disponibilidad para diligenciar los instrumentos de recolección de datos en los tiempos establecidos.
- Trabajadores que pertenezcan a equipos bajo supervisión directa de un líder identificado.

Criterios de exclusión:

- Trabajadores que lleven menos de 3 meses en la organización.
- Personas que no se encuentren vinculadas laboralmente a la organización al momento de la recolección de datos.
- Trabajadores o líderes que se encuentren en licencia prolongada (médica, maternidad, no remunerada, etc.).
- Participantes que no completen de forma adecuada o total los instrumentos de recolección de información.
- Personas que manifiesten su decisión de no participar o retirarse de la investigación en cualquier etapa del proceso.

RESULTADOS

Para el cumplimiento del primer objetivo de la investigación de Identificar los estilos de liderazgo auto percibidos por los líderes de TREDA SOLUTIONS SAS, se utilizó como referente conceptual y metodológico la Malla Gerencial de Blake y Mouton (Blake & Mouton, 1964). Este modelo propone cinco estilos de liderazgo, determinados por el grado de interés del líder tanto por las personas como por los resultados. La herramienta aplicada permitió que los líderes de TREDA SOLUTIONS SAS se autoevaluaran y ubicaran su estilo predominante con base en dichas dimensiones.

Tabla 1. Resumen de los resultados de liderazgo auto percibidos por los líderes de TREDA SOLUTIONS SAS

LÍDERES	AUTOEVALUACIÓN		ESTILO PREDOMINANTE
	GENTE	TAREA	
L 1	6	6	Estilo Intermedio
L 2	6	7	Estilo Intermedio
L 3	6	7	Estilo Intermedio
L 4	8	7	Estilo Equipo
L 5	8	7	Estilo Equipo
L 6	6	6	Estilo Intermedio
L 7	7	6	Estilo Intermedio
L 8	6	8	Estilo Intermedio
L 9	7	6	Estilo Intermedio
L 10	7	6	Estilo Intermedio
L 11	7	7	Estilo Equipo
L 12	8	7	Estilo Equipo
L 13	8	6	Estilo Equipo
L 14	7	7	Estilo Equipo
L 15	6	5	Estilo Intermedio
L 16	7	6	Estilo Intermedio
L 17	6	6	Estilo Intermedio
L 18	8	8	Estilo Equipo
L 19	7	7	Estilo Equipo
L 20	9	8	Estilo Equipo
L 21	6	7	Estilo Intermedio
RESULTADOS	146	140	
%	635%	609%	

Fuente: elaboración de la autora.

Del total de líderes evaluados ($n = 21$), el 57,1 % ($n = 12$) se ubicó dentro del estilo intermedio (5,5 o similar), el cual refleja un enfoque balanceado entre la atención a las tareas y a las personas. Este estilo sugiere una disposición por mantener relaciones laborales funcionales, sin una orientación predominante hacia lo productivo o lo humano, lo que puede implicar estabilidad, pero también cierta neutralidad en la gestión del equipo.

Por su parte, el 42,9 % restante ($n = 9$) se identificó con el estilo de equipo (9,9), considerado el ideal dentro de la malla gerencial de Blake y Mouton, ya que equilibra una alta preocupación tanto por la tarea como por las personas. Este estilo se asocia con líderes que promueven la participación, la motivación colectiva y el logro compartido de objetivos, generando contextos de trabajo colaborativos, retadores y con mayor bienestar (Blake & Mouton, 1982).

Los resultados sugieren que, en su mayoría, los líderes de TREDASOLUTIONS SAS tienden a percibirse como equilibrados en su estilo de liderazgo, aunque una proporción significativa también se reconoce dentro de un enfoque altamente participativo y orientado al desarrollo integral del equipo.

Por otro lado, si bien no se propuso un objetivo específico que analizará o evaluara de forma precisa el impacto del liderazgo en el bienestar del equipo, los resultados abren la posibilidad si nos detenemos a revisar y analizar el comparativo entre la autopercepción de los líderes y la percepción de sus equipos (tabla 3. Comparativo de los estilos de liderazgo auto percibidos por los líderes vs. los estilos percibidos por los equipos de trabajo, P. 46).

Al respecto, conviene revisar como los resultados de los estilos de liderazgo predominantes en TREDASOLUTIONS SAS son democrático-participativo, los

cuales reflejan orientación hacia las personas, hallazgos que pueden contribuir a generar un ambiente de confianza, apertura y motivación, elementos que pueden estar relacionados con el bienestar laboral. Sin embargo, según la perspectiva de la rejilla gerencial de Blake y Mouton (1964), aunque existe una clara preocupación por las personas, aún persisten retos en la orientación a la tarea, evidenciados en dificultades de gestión del tiempo, priorización y delegación, lo cual puede limitar la eficiencia operativa y el logro de resultados.

A partir de los hallazgos, podría decirse que el interés genuino de los líderes por el bienestar del equipo constituye un factor protector, pero requiere complementarse con prácticas más consistentes de organización, exigencia y alineación de objetivos, de modo que se logre un equilibrio sostenible entre la satisfacción de los trabajadores y el cumplimiento de los resultados organizacionales.

Lo anterior se comprende con mayor claridad al analizar que los estilos de liderazgo autopercebidos coinciden con los percibidos por los trabajadores, lo que permite intuir una posible armonía en la forma de liderar. Esta armonía puede generar mayor claridad, confianza y estabilidad en la relación líder-equipo, indicadores importantes en el fortalecimiento del bienestar, ya que ayudan a mitigar conflictos u otras situaciones que suelen presentarse en los espacios laborales.

En cambio, donde se identifican brechas entre la autopercepción del líder y la percepción del equipo, se puede deducir que dichas diferencias pueden convertirse probablemente en fuentes de estrés o insatisfacción, donde los equipos de trabajo pueden no ser comprendidos, reconocidos o representados con el estilo de liderazgo que ejerce su líder día a día.

Por tanto, podría decirse que el análisis del impacto del liderazgo en el bienestar del equipo está relacionado con el nivel de compatibilidad entre lo que el líder cree ejercer y lo que el equipo realmente percibe. Aunque no se cuenta con mediciones directas de bienestar, el comparativo de ambas evaluaciones deja ver señales de cómo esa coherencia (o falta de ella) puede influir positiva o negativamente en la motivación, la confianza y el bienestar laboral.

Ahora bien, para identificar los estilos de liderazgo percibidos por los equipos de trabajo de TREDASOLUTIONS SAS, según lo planteado en el segundo objetivo, se abordó a partir de la heteroevaluación realizada por los trabajadores de los diferentes equipos de trabajo, una versión adaptada del instrumento de Blake y Mouton (1964), formulado en tercera persona para preservar el anonimato y ajustado al contexto de la organización.

A cada líder se le asignaron los puntajes promedio derivados de las respuestas de su equipo en las dimensiones “preocupación por la gente” y “preocupación por la tarea”. A partir de estos puntajes se estableció el estilo de liderazgo percibido por el equipo, clasificado principalmente como Estilo Equipo (9,9) y Estilo Intermedio (5,5 o similar), de acuerdo con el modelo original.

TABLA 2. Resumen de los estilos de liderazgo percibidos (heteroevaluación) por los equipos de trabajo de TREDA SOLUTIONS SAS

LÍDERES	HETERO EVALUACIÓN		ESTILO PREDOMINANTE
	GENTE	TAREA	
L 1	8	6	Estilo Equipo
L 2	6	6	Estilo Intermedio
L 3	6	6	Estilo Intermedio
L 4	7	6	Estilo Intermedio
L 5	6	5	Estilo Intermedio
L 6	7	6	Estilo Intermedio
L 7	7	6	Estilo Intermedio
L 8	7	7	Estilo Equipo
L 9	7	6	Estilo Intermedio
L 10	8	7	Estilo Equipo
L 11	7	7	Estilo Equipo
L 12	7	6	Estilo Intermedio
L 13	6	6	Estilo Intermedio
L 14	7	6	Estilo Intermedio
L 15	7	6	Estilo Intermedio
L 16	7	7	Estilo Equipo
L 17	7	7	Estilo Equipo
L 18	5	5	Estilo Intermedio
L 19	7	7	Estilo Equipo
L 20	5	7	Estilo Intermedio
L 21	6	6	Estilo Intermedio
RESULTADOS	140	131	
%	609%	570%	

Fuente: elaboración de la autora.

De estos resultados se concluye que 7 líderes (33%) fueron percibidos por sus equipos dentro del Estilo Equipo, mientras que 14 líderes (67%) fueron ubicados en el Estilo Intermedio.

Comparado con los resultados de la autoevaluación, se observa una disminución en la cantidad de líderes valorados con un enfoque de alta orientación

tanto a las personas como a las tareas. Esto podría estar señalando una brecha entre la intención del liderazgo y la experiencia real vivida por los trabajadores.

Para abordar el tercer objetivo, centrado en comparar los estilos de liderazgo auto percibidos por los líderes vs. los estilos percibidos por los equipos de trabajo, se realizó un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en la autoevaluación de los líderes y la heteroevaluación realizada por sus respectivos equipos de trabajo, con el fin de identificar posibles brechas en la percepción del estilo de liderazgo. Ambas mediciones utilizaron la escala adaptada del modelo gerencial de Blake y Mouton (1982), la cual permite ubicar a cada líder dentro de una malla conceptual que cruza dos dimensiones clave: preocupación por las personas y preocupación por la tarea.

Del total de 21 líderes analizados, los resultados mostraron lo siguiente:

Estilo Equipo (9,9)	Estilo Intermedio (5,5 o similar):
Autoevaluación: 9 líderes (42,9 %)	Autoevaluación: 12 líderes (57,1 %)
Heteroevaluación: 7 líderes (33,3 %)	Heteroevaluación: 14 líderes (66,7 %)

Este contraste revela una brecha perceptual moderada entre la manera en que los líderes se visualizan a sí mismos y cómo son percibidos por sus equipos. Mientras que el 42,9 % de los líderes se autoidentifican con el estilo equipo considerado el ideal por su equilibrio entre la productividad y el bienestar del grupo solo el 33,3 % de sus trabajadores coinciden con esta valoración. Por el contrario, se observa un incremento en la percepción del estilo intermedio en la heteroevaluación, pasando del 57,1 % (autoevaluación) al 66,7 % (heteroevaluación).

Estos hallazgos pueden interpretarse como una señal de que algunos líderes sobreestiman su orientación participativa, o que existen dificultades de comunicación o coherencia en el estilo manifestado frente al percibido por el equipo. Esta brecha, aunque no drástica, podría impactar en la confianza, la claridad de expectativas y la calidad del clima laboral. Tal como lo señala Bass (1990), las percepciones del liderazgo no solo dependen del comportamiento del líder, sino también de cómo ese comportamiento es interpretado por el equipo en función de sus necesidades, contexto y cultura organizacional.

Además, el análisis detallado permitió observar que en 9 de los 21 casos (42,9 %) se mantuvo una coincidencia total entre el estilo autoevaluado y el percibido por el equipo. En los 12 casos restantes (57,1 %) se presentaron diferencias, siendo más frecuente la tendencia a que el líder se ubicara en el estilo equipo y el equipo lo posicionara en el estilo intermedio.

Estas diferencias sugieren la importancia de fortalecer los procesos de retroalimentación, el desarrollo de habilidades de autoconciencia y escucha activa, así como la consolidación de una cultura de liderazgo que no solo se base en la intención, sino también en el impacto real en los trabajadores.

Tabla 3. Comparativo de los estilos de liderazgo auto percibidos por los líderes vs. los estilos percibidos por los equipos de trabajo.

LÍDERES	AUTOEVALUACIÓN		ESTILO PREDOMINANTE	HETERO EVALUACIÓN		ESTILO PREDOMINANTE	ANÁLISIS		OBSERVACIÓN
	GENTE	TAREA		GENTE	TAREA		BRECHA GENTE	BRECHA TAREA	
L 1	6	6	Estilo Intermedio	8	6	Estilo Equipo	2	0	En Gente, el equipo percibe al líder con 2 puntos más, y en Tarea lo puntúa igual.
L 2	6	7	Estilo Intermedio	6	6	Estilo Intermedio	0	1	En Tarea, el equipo percibe al líder con la misma puntuación, y en Gente con 1 punto menos.
L 3	6	7	Estilo Intermedio	6	6	Estilo Intermedio	0	1	En Tarea, el equipo percibe al líder con 1 punto menos, y en Gente lo puntúa igual.
L 4	8	7	Estilo Equipo	7	6	Estilo Intermedio	1	1	En Gente y en Tarea, el equipo percibe al líder con 1 punto menos.
L 5	8	7	Estilo Equipo	6	5	Estilo Intermedio	2	2	En Gente y en Tarea, el equipo percibe al líder con 2 puntos menos.
L 6	6	6	Estilo Intermedio	7	6	Estilo Intermedio	1	0	En Gente, el equipo percibe al líder con 1 punto más, y en Tarea lo puntúa igual.
L 7	7	6	Estilo Intermedio	7	6	Estilo Intermedio	0	0	El equipo puntúa al líder con la misma calificación que él se autoevaluó.
L 8	6	8	Estilo Intermedio	7	7	Estilo Equipo	1	1	En Gente, el equipo percibe al líder con 1 punto más, y en Tarea con 1 punto menos.
L 9	7	6	Estilo Intermedio	7	6	Estilo Intermedio	0	0	El equipo puntúa al líder con la misma calificación que él se autoevaluó.
L 10	7	6	Estilo Intermedio	8	7	Estilo Equipo	1	1	En Gente y en Tarea, el equipo percibe al líder con 1 punto más.
L 11	7	7	Estilo Equipo	7	7	Estilo Equipo	0	0	El equipo puntúa al líder con la misma calificación que él se autoevaluó.
L 12	8	7	Estilo Equipo	7	6	Estilo Intermedio	1	1	En Gente y en Tarea, el equipo percibe al líder con 1 punto menos.
L 13	8	6	Estilo Equipo	6	6	Estilo Intermedio	2	0	En Gente, el equipo puntúa al líder con 2 puntos menos, y en Tarea lo puntúa igual.
L 14	7	7	Estilo Equipo	7	6	Estilo Intermedio	0	1	En Gente, el equipo puntúa al líder igual, y en Tarea con 1 punto menos.
L 15	6	5	Estilo Intermedio	7	6	Estilo Intermedio	1	1	En Gente y en Tarea, el equipo puntúa al líder con 1 punto más.
L 16	7	6	Estilo Intermedio	7	7	Estilo Equipo	0	1	En Gente, el equipo puntúa al líder igual, y en Tarea con 1 punto más.
L 17	6	6	Estilo Intermedio	7	7	Estilo Equipo	1	1	En Gente y en Tarea, el equipo puntúa al líder con 1 punto más.
L 18	8	8	Estilo Equipo	5	5	Estilo Intermedio	3	3	En Gente y en Tarea, el equipo puntúa al líder con 3 puntos menos.
L 19	7	7	Estilo Equipo	7	7	Estilo Equipo	0	0	El equipo puntúa al líder con la misma calificación que él se autoevaluó.
L 20	9	8	Estilo Equipo	5	7	Estilo Intermedio	4	1	En Gente, el equipo puntúa al líder con 4 puntos menos, y en Tarea con 1 punto menos.
L 21	6	7	Estilo Intermedio	6	6	Estilo Intermedio	0	1	En Gente, el equipo puntúa al líder igual, y en Tarea con 1 punto menos.
RESULTADOS	146	140		140	131				
%	635%	609%		609%	570%				

Fuente: elaboración de la autora.

Para abordar el cuarto objetivo de la investigación, orientado a identificar los miembros de los equipos de trabajo que reportan mayor exposición a factores estresores vinculados a los estilos de liderazgo, se aplicó un cuestionario de evaluación de estrés laboral diseñado por la investigadora, orientado a detectar condiciones psicosociales adversas en los trabajadores, directamente vinculadas a las dinámicas de liderazgo experimentadas en su entorno inmediato. El instrumento consideró factores tales como sobrecarga laboral, ambigüedad de rol, ausencia de retroalimentación, comunicación deficiente, control excesivo y falta de apoyo emocional, todos ellos dimensiones comúnmente asociadas con el liderazgo organizacional (Robbins & Judge, 2019, p. 100 & Gil-Monte, 2012, p. 237).

Del total de trabajadores evaluados (n = 39), el 94.9% (n = 37) fue clasificado en el rango de “Sin estrés relevante”, lo que indica que no se evidencian manifestaciones preocupantes de estrés laboral atribuible a su entorno inmediato de liderazgo. Estos trabajadores reportan niveles de estrés inferiores al 50%, lo que sugiere una percepción positiva de su ambiente de trabajo en relación con las prácticas de liderazgo.

Por otra parte, el 5.1% de los participantes ($n = 2$) fue ubicado en la categoría de “Estrés moderado”, con puntuaciones situadas entre el 46% y el 80%. Estos casos representan una alerta temprana sobre la presencia de factores estresores que, si bien no alcanzan niveles críticos, sí requieren seguimiento y posibles estrategias de intervención preventiva (Peiró & Rodríguez, 2008).

Cabe señalar que ningún trabajador reportó estar expuesto en grado alto a estresores (81%-100%), lo cual es un hallazgo positivo desde el enfoque de bienestar organizacional. Este resultado puede estar relacionado con los estilos de liderazgo predominantes en la organización, los cuales en su mayoría corresponden al estilo de equipo o intermedio, tal como se analizó en los objetivos anteriores. Estos estilos, según Blake y Mouton (1982), tienden a promover climas laborales funcionales y colaborativos, mitigando la aparición de factores estresantes persistentes.

Tabla 4. Miembros de los equipos de trabajo con mayor exposición a factores estresores vinculados a los estilos de liderazgo

Trabajador	Evaluación por parte del trabajador	Resultado	%	Clasificación
T 1	2 0 2 1 1 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	7	8%	Sin estrés relevante
T 2	1 1 1 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 1 2 1 1 0	9	10%	Sin estrés relevante
T 3	2 2 2 1 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 1	11	12%	Sin estrés relevante
T 4	1 0 2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	3	3%	Sin estrés relevante
T 5	2 3 3 2 3 1 2 1 0 0 0 0 0 0 0 1 2 1	21	23%	Sin estrés relevante
T 6	5 4 5 4 4 5 4 2 0 1 1 2 1 0 2 2 4 2	48	53%	Estrés moderado
T 7	2 1 2 2 3 2 3 1 1 2 2 1 1 1 1 1 2 4	32	36%	Sin estrés relevante
T 8	2 1 2 1 3 2 1 1 1 0 1 0 1 1 1 1 1 2	22	24%	Sin estrés relevante
T 9	2 2 1 3 3 3 3 1 2 0 1 0 0 0 0 0 0 3	24	27%	Sin estrés relevante
T 10	2 2 2 2 3 2 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	26	29%	Sin estrés relevante
T 11	2 2 1 1 3 0 1 1 0 0 0 0 1 0 1 0 1 2	16	18%	Sin estrés relevante
T 12	2 2 2 0 3 1 1 1 2 2 1 1 1 1 1 1 1 2	25	28%	Sin estrés relevante
T 13	2 2 1 2 3 1 2 1 0 3 0 3 2 1 0 1 2 3	29	32%	Sin estrés relevante
T 14	2 1 1 1 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	7	8%	Sin estrés relevante
T 15	1 2 1 1 3 1 2 4 0 1 1 2 0 0 5 0 1 4	29	32%	Sin estrés relevante
T 16	2 1 1 0 1 0 1 0 0 0 0 0 0 0 1 0 1 0	8	9%	Sin estrés relevante
T 17	2 1 1 0 3 0 1 0 0 0 1 0 0 0 0 0 0 1	10	11%	Sin estrés relevante
T 18	2 2 1 2 1 3 2 1 0 0 0 1 0 0 0 0 1 1	17	19%	Sin estrés relevante
T 19	2 2 2 1 1 0 1 1 1 1 1 0 1 1 1 1 1 2	20	22%	Sin estrés relevante
T 20	3 2 3 2 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2	28	31%	Sin estrés relevante
T 21	2 1 2 0 3 0 1 0 0 0 1 0 0 0 1 0 0 0	11	12%	Sin estrés relevante
T 22	1 1 1 2 1 1 1 2 0 0 0 1 0 1 1 0 0 1	14	16%	Sin estrés relevante
T 23	3 2 4 4 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2	31	34%	Sin estrés relevante
T 24	4 3 3 1 3 2 1 1 0 0 2 0 1 1 1 0 2 1	26	29%	Sin estrés relevante
T 25	1 2 1 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1	7	8%	Sin estrés relevante
T 26	3 2 4 1 3 2 2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 1 0	18	20%	Sin estrés relevante
T 27	4 2 4 2 3 2 2 1 1 1 2 1 1 1 2 1 2 2	34	38%	Sin estrés relevante
T 28	5 3 4 3 3 3 3 2 2 1 1 1 1 2 1 1 2 2	40	44%	Sin estrés relevante
T 29	3 2 2 2 3 1 2 2 2 1 1 1 2 1 2 2 3 3	35	39%	Sin estrés relevante
T 30	4 3 4 2 4 2 3 3 2 1 1 2 1 2 2 2 1 3	42	47%	Sin estrés relevante
T 31	2 1 1 1 1 1 2 1 1 0 0 0 0 0 2 0 2 2	17	19%	Sin estrés relevante
T 32	4 4 3 4 4 3 3 2 2 1 3 2 1 2 2 1 2 3	46	51%	Estrés moderado
T 33	2 1 3 1 3 2 1 0 0 0 1 0 1 1 0 0 0 0	16	18%	Sin estrés relevante
T 34	2 3 2 1 3 1 2 0 1 1 1 3 2 2 1 1 1 2	29	32%	Sin estrés relevante
T 35	3 1 3 1 3 2 2 1 1 0 2 0 0 2 0 2 0 2	25	28%	Sin estrés relevante
T 36	2 1 2 1 3 1 0 0 1 0 0 0 0 1 0 0 0 0	12	13%	Sin estrés relevante
T 37	2 1 4 2 3 2 1 1 0 1 1 2 2 1 1 3 1	29	32%	Sin estrés relevante
T 38	3 1 2 1 3 2 1 1 0 2 1 1 2 1 1 3 2	28	31%	Sin estrés relevante
T 39	3 4 3 2 4 2 2 1 1 1 1 1 0 1 1 2 1	31	34%	Sin estrés relevante

Fuente: elaboración de la autora.

En relación con el quinto objetivo de la investigación, orientado a señalar los estilos de liderazgo mayormente vinculados como fuentes de estrés evaluados por los equipos de trabajo, se realizó un cruce de la información del nivel de estrés laboral percibido por cada trabajador con el estilo de liderazgo autopercebido por el líder asignado a cada uno, dado que esta fue la única vía metodológicamente válida

para correlacionar ambas variables sin violar los principios éticos de anonimato de la heteroevaluación.

Los estilos de liderazgo autopercebidos se agruparon en dos grandes categorías, en línea con el modelo de Blake y Mouton (1982):

Estilo de Equipo (9,9): alto enfoque en personas y tareas.

Estilo Intermedio (5,5): equilibrio moderado entre ambas dimensiones.

Del total de trabajadores, aquellos asignados a líderes con estilo intermedio presentaron una distribución más amplia en los niveles de estrés, incluyendo casos de estrés moderado (46% - 80%) e incluso alto (81% - 100%). En contraste, los trabajadores bajo líderes con estilo de equipo concentraron mayoritariamente sus respuestas en la categoría de sin estrés relevante (1% - 50%), lo cual sugiere una asociación positiva entre este estilo y el bienestar laboral del equipo.

Este patrón sugiere que el liderazgo de equipo contribuye a la mitigación de factores estresores como la ambigüedad de rol, la sobrecarga de trabajo y la falta de retroalimentación. Por otro lado, el liderazgo intermedio, si bien no es disfuncional, podría generar desniveles en la gestión del equipo, lo cual repercute en aumentos de los niveles de estrés, en contextos que demandan claridad, contención emocional y orientación.

Por último, como afirma Goleman, Boyatzis & McKee (2013) los hallazgos respaldan la idea de que estilos de liderazgo centrados en la colaboración, la motivación y la claridad en la tarea favorecen entornos organizacionales emocionalmente sostenibles (p.171). Por tanto, fortalecer competencias asociadas al liderazgo de equipo puede convertirse en una estrategia clave para la gestión del riesgo psicosocial en TREDA SOLUTION SAS.

CONCLUSIONES

Se observa que en su mayoría los líderes se autoevalúan con un estilo intermedio (5,5) en la malla gerencial de Blake y Mouton (1982), lo que sugiere una tendencia hacia el equilibrio entre el cumplimiento de tareas y el interés por las personas. Sin embargo, muchos de ellos se identifican con el estilo de equipo (9,9), considerado el ideal por su enfoque en los resultados y el desarrollo del equipo.

Los trabajadores, perciben que el estilo predominante también es el intermedio, aunque con pocas diferenciaciones respecto a la autopercepción de los líderes. Este hallazgo señala posibles brechas de percepción en cuanto al ejercicio del liderazgo, lo cual puede afectar la alineación entre expectativas y experiencias del equipo.

En la comparación de la autoevaluación de los líderes con la percepción de sus equipos, se identificaron coincidencias en algunos casos y también discordancias significativas en otros, revelando la necesidad de fortalecer la retroalimentación constante, además de las evaluaciones de desempeño que se practican al interior de la organización, entre otras herramientas prácticas regulares para ajustar la autopercepción al impacto real del liderazgo ejercido (Northouse, 2018).

Se encontró en relación con los niveles de estrés, que un porcentaje de trabajadores se encuentra en condiciones moderadas de estrés, y una proporción menor reportó niveles altos. Los factores estresores más significativos incluyen aparentemente ambigüedad de rol, falta de retroalimentación, y sensación de control excesivo.

Los trabajadores asignados a líderes con estilo de equipo reportaron menores niveles de estrés, mientras que aquellos bajo líderes con estilo intermedio presentaron una mayor concentración de estrés moderado o alto. Esto podría sugerir una posible relación entre el estilo de liderazgo y el bienestar psicosocial, donde estilos participativos, empáticos y orientados al logro compartido tienden a proteger contra el estrés laboral (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013, p. 171).

En conjunto, los resultados permitirían arriesgar la hipótesis de que en el caso concreto de la empresa TREDA SOLUTIONS SAS los estilos de liderazgo podrían influir en las percepciones de estrés laboral. Como señala Chiavenato (2017) el liderazgo consciente, colaborativo y emocionalmente inteligente puede convertirse en un factor protector frente a riesgos psicosociales, fortaleciendo entornos de trabajo más saludables y productivos (p. 179).

Finalmente, se proponen las siguientes recomendaciones para TREDA SOLUTIONS SAS:

Potenciar los planes de formación en liderazgo, haciéndole énfasis a las competencias del liderazgo transformacional, liderazgo resonante y gestión emocional, los cuales han mostrado mayor capacidad para disminuir el estrés laboral en los equipos (Goleman et al., 2013, p. 171).

A través del plan de formación para liderazgo intervenir específicamente los factores estresores identificados, como la ambigüedad de rol y la sobrecarga de trabajo. Esto puede incluir claridad en los objetivos, definición de funciones y roles, además del fortalecimiento de la comunicación interna y espacios de escucha activa.

Las culturas organizacionales basadas en el bienestar del trabajador son de gran importancia para el buen desarrollo sostenible del liderazgo, entendiendo este

como una herramienta de desarrollo humano y no como un mecanismo de control. Esto implica promover estilos de liderazgo basados en la empatía, la colaboración y la confianza.

Llevar a cabo la medición de la Batería de Riesgo Psicosocial, clima laboral entre otras herramientas periódicamente, incluyendo herramientas estandarizadas y confiables, para hacer seguimiento a la evolución del estrés laboral y del impacto de los estilos de liderazgo en la organización.

REFERENCIAS

- Aldajii, Y. (2022). *Efectos del estrés laboral en la salud psicosocial de los trabajadores*. Editorial Académica Española.
- Baltaci, A. (2018). *Las relaciones entre la satisfacción laboral, el estrés laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación de empleados de asuntos religiosos: un estudio de casos múltiples*. *Revista de Teología Cumhuriyet İlahiyat Dergisi-Cumhuriyet*, 22(3), 1509-1536. <https://doi.org/10.18505/cuid.458233>
- Bardera-Mora, P. (2021). Psicopatografía del liderazgo. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 18, 13-32. <https://goo.su/owBYP>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Estrés laboral, salud laboral y eficacia organizacional: Análisis de facetas, modelo y revisión bibliográfica. *Psicología del Personal*, 31(4), 66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). *The new managerial grid*. Gulf Publishing Company.
- Biglari, A., Smith, J., & Chen, L. (2016). *Workplace stress and employee health: A global analysis*. *International Journal of Occupational Safety and Health*, 22(4), 135–149. https://www.preprints.org/frontend/manuscript/e57dbaf129aa97882870acd7cf4f2dc5/download_pub

Bolden, R. (2004). *¿What is leadership?* University of Exeter, Centre for Leadership Studies.

https://www.researchgate.net/publication/29810622_What_is_Leadership

Calderón-Mafud, J. L., Vera-Villarreal, P., & López-Aguirre, S. (2020). Efectos del liderazgo auténtico en la salud mental positiva ocupacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(2), 206–215. <https://doi.org/10.14718/ACP.2020.23.2.10>

Castaño, P. Á. M. (2024, julio 9). *Informe de resultados de la medición de riesgo psicosocial*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). Un análisis empírico del estrés laboral autodeclarado entre directivos estadounidenses. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>

R. E, Chavarría, *Gerente General CEO TREDA SOLUTIONS SAS*. comunicación personal, 2025, febrero, 21.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento_Organizacional_Idalberto

[Chiavenato](#)

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Septiembre 06 del 2006. *Capítulo* *VII* *Artículo.* *50.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205#:~:text=ART%C3%8DCULO%2050.,los%20derechos%20de%20los%20participantes>

Gil-Monte, P. R. (2012). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirámide.

<https://www.researchgate.net/publication/263276105> El síndrome de quemarse por el trabajo burnout Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más* (F. Mora, Trad.). De Bolsillo.

Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.

Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., & Gil-Monte, P. R. (2022). A gestión saludable: El papel del moderador del liderazgo transformacional en los trabajadores de la salud. *Anales de Psicología*, 38(1), 130.

D. A, Guarín, M, Rodríguez & L. N, Galeano. *Altos directivos de TREDASOLUTIONS SAS*. Comunicación personal. 2025, febrero 27.

Guinot, J., Chiva, R. y Roca-Puig, V. (2014). *Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo: un estudio empírico*. *Personnel Review*, 43(1), 96–115. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>

Hassard, J., Teoh, K., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2014). *The cost of work-related stress to society: A systematic review*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 250–261.

- INSM. (2021). *Informe anual sobre riesgos psicosociales en el trabajo*. Instituto Nacional de Salud Mental del Perú. <https://www.insm.gob.pe>
- Instituto de Salud McKinsey. (2022). *Cómo manejar el burnout de sus empleados: ¿Está abordando el problema correcto?* McKinsey y compañía. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/Addressing-employee-burnout-Are-you-solving-the-right-problem/es-es>
- Kotter, J. P. (2005). *Nuestro hielo se está derritiendo: Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas*. Editorial Urano.
- Kuruku, O., & Alao, A. (2018). *Occupational stress and employee burnout in developing economies*. *African Journal of Occupational Psychology*, 12(1), 45–62.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896. <https://doi.org/10.1086/218177>
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*.
- Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: Las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia y Negocios*, 8(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/html/>

- Medina-Salgado, A. B., & Vicuña-Peri, L. A. (2019). Percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral en los trabajadores de una empresa financiera privada de Lima, Perú. *Paideia XXI*, 8(2), 265–300. <https://doi.org/10.31381/paideia.v8i2.2048>
- Mena, E., Erazo, P., Salazar, E., & Botero, J. (2020). Relaciones entre el liderazgo y el síndrome de burnout: Un análisis bibliométrico. *Revista Espacio*, 41(38). Recuperado de <https://lc.cx/6Jl-nf>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *Política de Ética de la Investigación, Bioética e Integridad Científica*. Recuperado de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/pdf_poltica.pdf
- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 2404 de 2019*. <https://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/publicaciones/estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Nunes, P. (2016). *[Documento sobre liderazgo – información incompleta]*. [s.l., s.n.]
- Osorio, J., & Cárdenas, L. (2017). *Comprensión del estrés laboral desde una mirada psicosocial*. Editorial Universitaria Nacional.
- Ovalle, M. (2022). *Relación entre regulación emocional, sintomatología emocional y liderazgo en una muestra no clínica de una compañía colombiana* [Tesis de

Maestría, Konrad Lorentz Fundación Universitaria]. Recuperado de <https://lc.cx/mWJAar>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo*. <https://www.who.int>

Palma, C., Farfán, K., Núñez, A., & Salazar, I. (2021). *Riesgos psicosociales laborales, características organizacionales y salud mental: El rol mediador de la violencia laboral*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 197–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a19>

Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, recursos organizacionales y bienestar psicológico: un enfoque psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 261–275.

Perilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2). <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Pérez Ortega, G., Jiménez Valdés, G., & Romo Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior: Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13(1), 48-61. Recuperado de <https://lc.cx/koUSnb>

- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: Estudio caso Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). Recuperado de <https://goo.su/OdZE>
- Programa Internacional de Formación en Ética de la Investigación Biomédica y Psicosocial. (2012). *Reflexiones sobre el impacto del Programa de Formación en Ética*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3384683/>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), 1-29. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Redacción RPP. (2022). *Cómo el estrés afecta la vida laboral y familiar*. RPP Noticias. <https://rpp.pe/vida/estres-laboral>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Sáez Meza, S., & Gómez González, D. (2022). Estudio bibliométrico de las habilidades blandas como competencias fundamentales para el liderazgo a nivel gerencial en las organizaciones. *Revista Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*. Universidad Santo Tomás, Medellín, Colombia. <https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/aa256ae3-e4e4-4451-85a9-61d4d5b8f767/content>
- SafetYA. (2023, mayo 14). *Variables y herramientas para abordar el riesgo psicosocial en la organización*. <https://safetya.co/bateria-para-evaluar-el-riesgo-psicosocial/>

- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. *Alfaomega*.
- Sánchez-Montero, I. K., Ríos-Mariño, M. J., Cajas-Cajas, V. E., & Tanqueño-Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 548. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. J. B. Lippincott.
- Siegall, M. (1995). Stress and organizational role conflict. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 121(1), 65-91. <https://psycnet.apa.org/record/1965-08866-000>
- Torner, M. A. (2021). *Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo el contexto COVID-19 en una organización del sector eléctrico colombiano* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42675>
- Webster, JR, Beehr, TA y Love, K. (2011). Ampliación del modelo desafío-obstáculo del estrés laboral: el papel de la evaluación. *J. Vocat. Behav.* 79, 505–516. doi: 10.1016/j.jvb.2011.02.001
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). El estrés laboral y la intención de rotación de los empleados de primera línea del hotel. *Frontiers in Psychology*, 11, 36. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>

ANEXOS

Anexo 1. Test de estilos de Liderazgo de Blake & Mouton.

Cuestionario de 18 ítems, distribuidos en dos dimensiones: orientación a las personas y orientación a las tareas.

Este instrumento permite identificar la tendencia predominante del liderazgo, ya sea hacia la gestión de tareas o hacia la atención de las personas. Cada pregunta debe ser respondida asignando un valor en una escala de 0 a 5, donde 0 representa “nunca” y 5 representa “siempre”.

Test de estilos de Liderazgo de Blake & Mouton

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego, utilizando la escala provista, decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

Test de estilos de Liderazgo de Blake & Mouton		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo o tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis trabajadores a ser creativos en su trabajo.						

7	Cuando miro una situación o tarea compleja que ha sido completada, me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación y liderazgo, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores, no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis trabajadores						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables, es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis trabajadores para que mejoren su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

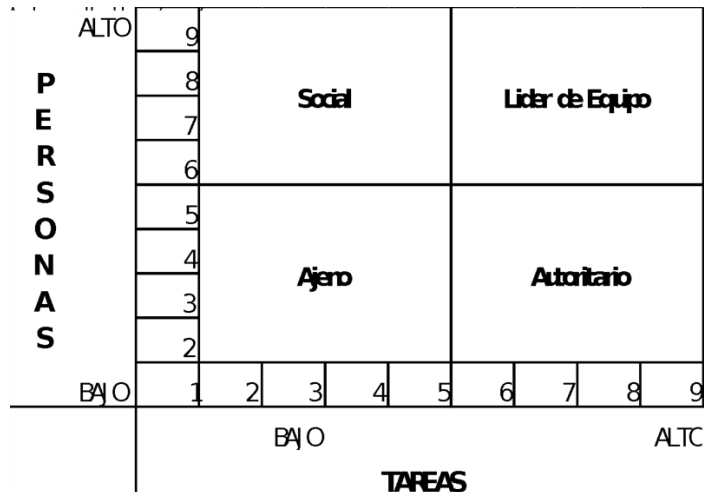
PASOS SIGUIENTES:

Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden. Después sume cada fila para obtener el total. Luego, cada total se multiplica por 0.2.

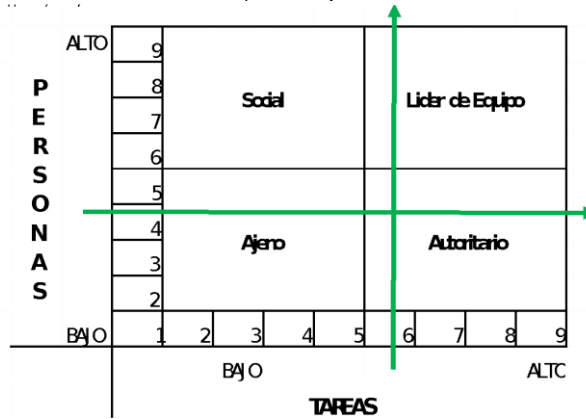
GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2 Gente:
 Total, _____ x 0.2 = _____ Tareas: Total _____ x 0.2 = _____

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal, tomando como base su nota en la columna "Gente", que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula. Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuje una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan, es su tipo de liderazgo más utilizado.



EJEMPLO. Esta persona obtuvo un 4 en "personas" y un 6 en "tareas". Su estilo es Autoritario con un poco de Ajeno



Anexo 2. Test de Evaluación de Estrés Laboral Asociado al Estilo de Liderazgo

El cuestionario está compuesto por 18 ítems distribuidos en dos dimensiones:

- Ítems del 1 al 8: Evalúan el nivel de estrés laboral percibido por los trabajadores.
- Ítems del 9 al 18: Miden la percepción sobre el estilo de liderazgo que puede estar generando o contribuyendo al estrés en el entorno laboral.

Este cuestionario busca identificar el nivel de estrés laboral percibido y cómo este puede estar relacionado con determinadas conductas o estilos de liderazgo. Cada pregunta debe ser respondida utilizando la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5

Test de Evaluación de Estrés Laboral Asociado al Estilo de Liderazgo		Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Casi Siempre	Siempre
		0	1	2	3	4	5
1	Me siento física o mentalmente agotado al final de la jornada laboral.						
2	Siento que las exigencias laborales superan mi capacidad de respuesta.						
3	Pienso en el trabajo incluso fuera del horario laboral o los fines de semana.						
4	Me cuesta concentrarme debido a la carga de trabajo o la presión.						
5	Percibo que no tengo tiempo suficiente para cumplir con todas mis responsabilidades.						
6	Me siento nervioso(a), irritable o frustrado(a) durante la jornada laboral.						
7	He presentado síntomas físicos (dolor de cabeza, fatiga, insomnio) relacionados						

	con el trabajo.						
8	Siento que no cuento con suficiente apoyo por parte de mi líder para manejar las situaciones estresantes.						
9	Mi líder da prioridad exclusivamente a los resultados, sin considerar el bienestar del equipo.						
10	Siento que no se tienen en cuenta mis opiniones o aportes en la toma de decisiones.						
11	Recibo instrucciones muy rígidas que dificultan mi autonomía en el trabajo.						
12	Me resulta difícil comunicarme abiertamente con mi líder.						
13	La retroalimentación que recibo de mi líder suele enfocarse en lo negativo más que en lo positivo.						

14	El estilo de liderazgo en mi equipo genera tensión o ambiente de presión constante.						
15	No recibo acompañamiento suficiente para desarrollar habilidades o enfrentar nuevos desafíos.						
16	Percibo falta de empatía o reconocimiento por parte de mi líder.						
17	Me siento evaluado más por el cumplimiento o estricto de tareas que por mi desarrollo como profesional.						
18	Las metas o tareas asignadas no siempre son claras, lo que genera confusión y estrés						

Anexo 3. Consentimiento Informado

Yo _____, identificado(a) con C.C. No. _____, declaro que he sido informado(a) e invitado(a) a participar en la investigación titulada “La influencia de los estilos de liderazgo adoptados por los líderes de TREDA SOLUTIONS SAS en el estrés laboral dentro de sus equipos de trabajo”, que adelanta Ana María Parra Suárez, estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.

Entiendo que este estudio busca analizar cómo los estilos de liderazgo adoptados por los líderes de la empresa TREDA SOLUTIONS SAS inciden en el estrés laboral dentro de los equipos de trabajo. Mi participación consistirá en responder unas encuesta con preguntas relacionadas con estas temáticas.

Se me ha explicado que toda la información registrada será confidencial, lo que significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni serán identificables en la fase de publicación de resultados.

Estoy en conocimiento de que los datos recolectados no serán entregados a terceros, no recibiré ningún tipo de retribución por mi participación y que esta investigación tiene como objetivo contribuir de forma indirecta al bienestar laboral y al desarrollo de estrategias organizacionales en beneficio de la sociedad. Asimismo, sé que puedo negarme a participar o retirarme en cualquier momento de la investigación, sin que esto implique consecuencias negativas para mí.



Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma del participante: _____

Fecha: ____/____/____

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con:

Nombre: Ana María Parra Suárez

Celular: 3128726063

Correo electrónico: amparras1@eafit.edu.co