



**FACULTAD CIENCIAS DEL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de fin de Carrera titulado:

**ROL DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL BIENESTAR DE LOS
COLABORADORES EN LATINOAMERICA**

Realizado por:

MARIA DEL CARMEN BALAREZO CHACHA

Director del proyecto:

MSc. ALFONSINA RODRIGUEZ

Como requisito para la obtención del título de:

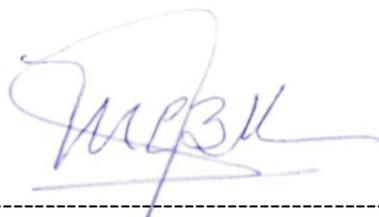
MAGISTER EN GESTIÓN TALENTO HUMANO

QUITO, 27 de agosto del 2024

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, María del Carmen Balarezo Chacha, ecuatoriano, con Cédula de ciudadanía N° 1716983521, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, y se basa en las referencias bibliográficas descritas en este documento.

A través de esta declaración, cedo los derechos de propiedad intelectual a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y normativa institucional vigente.

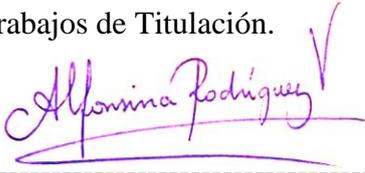


María del Carmen Balarezo Chacha

C.I.: 1716983521

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



MSc. Alfonsina Isabel Rodríguez Vásquez

Magister en Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos

LOS PROFESORES INFORMANTES:

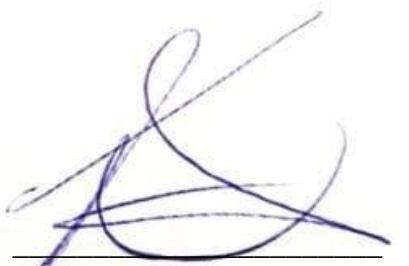
MSc. MIGUEL ROMERO SALINAS

MSc. FRANCISCO ARIZAGA PROAÑO

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.



MSc. Miguel Romero Salinas

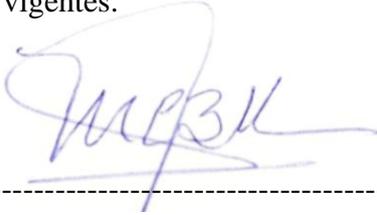


MSc. Francisco Arizaga Proaño

Quito, 27 de agosto de 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



MARIA DEL CARMEN BALAREZO CHACHA

C.I.: 1716983521

Artículo de tesis

Rol de los estilos de liderazgo en el bienestar de los colaboradores en Latinoamérica

María del Carmen Balarezo Chacha¹, Alfonsina Rodríguez (Tutor)²

¹ Maestría en Gestión de Talento Humano, Fac Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano, UISEK; maría.balarezo@uisek.edu.ec

² Alfonsina Rodríguez; alfonsina.rodriguez@uisek.edu.ec

* María del Carmen Balarezo Chacha: maría.balarezo@uisek.edu.ec; Tel.: +593 979940878

Resumen: El rol de los estilos de liderazgo en el bienestar laboral en trabajadores de Latinoamérica, aborda la complejidad y la evolución que este ha alcanzado a lo largo del tiempo. Se define como la capacidad de influir y guiar, diferenciándose de la mera dirección o jerarquía sobre los trabajadores. Analizadas diversas teorías del liderazgo que han surgido, como la Teoría de los Rasgos, que sostiene que el líder nace con características innatas, además, se ha considerado las teorías conductuales, las cuales sugieren que el liderazgo puede desarrollarse a través de habilidades adquiridas mediante la preparación, mientras que las teorías de contingencia y situacional, resaltan la importancia del contexto en el que se realiza el liderazgo, estableciendo que el liderazgo aplica según la situación que se esté atravesando. Los estilos de liderazgo más destacados tienen un impacto en el bienestar laboral, pudiendo ser este positivo o negativo; estos estilos son autoritario, democrático, laissez-faire, carismático, situacional, transaccional y transformacional. El liderazgo transformacional se determina como el liderazgo más eficiente y con un impacto positivo en el bienestar laboral, pues es el más beneficioso para el desarrollo de un entorno laboral saludable y productivo. Estos estilos enfatizan en el crecimiento personal y profesional, la motivación, y la creación de un ambiente de confianza y respeto, lo que se traduce en altos niveles de satisfacción y compromiso laboral, contando con equipos de trabajo felices y cuidando de la calidad de vida laboral. El liderazgo negativo en cambio, es un factor de riesgo psicosocial, asociado con prácticas abusivas que generan entornos laborales tóxicos, afectando la salud y el bienestar de los trabajadores. El liderazgo positivo actúa como un factor protector, promoviendo la salud emocional y psicológica, y estableciendo un ambiente laboral equilibrado y motivador, esencial para la productividad y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, bienestar laboral, satisfacción laboral

Abstract: The role of leadership styles in workplace well-being among Latin American workers addresses the complexity and evolution it has achieved over time. It is defined as the ability to influence and guide, distinguishing it from mere direction or hierarchy over workers. Various emerging leadership theories are analyzed, such as Trait Theory, which posits that leaders are born with innate characteristics. Additionally, behavioral theories have been considered, suggesting that leadership can be developed through skills acquired through training. In contrast, contingency and situational theories emphasize the importance of the context in which leadership takes place, establishing that leadership is applied according to the situation at hand. The most prominent leadership styles impact workplace well-being, which can be positive or negative; these styles include authoritarian, democratic, laissez-faire, charismatic, situational, transactional, and transformational. Transformational leadership is the most efficient leadership style with a positive impact on workplace well-being, as it is the most beneficial for developing a healthy and productive work environment. These styles emphasize personal and professional growth, motivation, and creating an environment of trust and respect, which translates into high levels of job satisfaction and commitment, with happy work teams and attention to the quality of work life. On the other hand, negative leadership is a psychosocial risk factor associated with abusive practices that create toxic work environments, affecting the health and well-being of workers. Positive leadership acts as a protective factor, promoting emotional and psychological health and establishing a balanced and motivating work environment, which are essential for organizational productivity and sustainability.

Keywords: Leadership, Leadership styles, Workplace wellbeing, Job satisfaction

1. Introducción

En la actualidad el término liderazgo y bienestar laboral a nivel de Latinoamérica ha tomado una estrecha e importante relación, pues tiene un gran impacto en la salud y satisfacción de los colaboradores, en el nivel de su compromiso, en su productividad y la eficiencia a nivel organizacional.

El poder analizar el liderazgo y los efectos positivos o negativos que tienen sobre el bienestar y la salud emocional y psicológica de los colaboradores es imperativo, por esta razón se considera los estilos de liderazgo que existen y su influencia en el entorno laboral. Así como también el entender la importancia de la evolución y transformación de los líderes orientados a las cubrir las expectativas de las nuevas generaciones y un mercado laboral cada vez más cambiante, competitivo y exigente.

El ser líder implica tener la capacidad de dirigir, guiar e influenciar sobre una o varias personas, orientándolas a un mismo fin. Así podemos considerar que al respecto (Maxwell, 2007) menciona que *“El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona”* Citado en Guerrero Bejarano et al. (2018 p.2)

El líder puede influenciar de manera positiva y negativa en los equipos de trabajo, de tal forma que aporten a su bienestar y compromiso con la organización o al contrario afecten a su salud psicológica y emocional disminuyendo así su motivación, desempeño laboral y deseo de mantenerse en la empresa, por lo que podemos mencionar que no todo liderazgo es idóneo y adecuado, en el entorno laboral el liderazgo está ligado a la dirección de la organización, por lo que en muchas de las ocasiones dependiendo como sea éste, será el desenvolvimiento de los demás líderes dentro de ella, generando un efecto cascada en el comportamiento y la cultura organizacional.

Es importante el vínculo de los colaboradores con la empresa, también lo es el que se forma con el líder inmediato, el cual debe caracterizarse por la confianza y valoración mutua. Esto permitirá que las personas se involucren y se esfuercen por mantener y hacer crecer esa conexión en su entorno, tanto con la empresa, con su líder, con su trabajo y con su equipo. (Alatrística, I., 2020, p.90)

De esta manera es necesario contar dentro de las organizaciones con líderes no solo formados académicamente, orientados a cohesionar a los equipos de trabajo para cumplir sus objetivos, sino que también estos deben ser maduros, capaces de controlar sus emociones y la de sus equipos en diversos momentos o situaciones, cuidando así de la salud mental y psicológica, el bienestar laboral y desarrollo de sus colaboradores, así como del crecimiento de la organización.

Existen varios tipos de liderazgo, por lo que se han tomado en cuenta los más conocidos como son los autocráticos y democráticos, el transaccional y transformacional, y el estilo Laissez faire. El liderazgo transformacional se orienta a la satisfacción del equipo, impulsa el crecimiento tanto personal como profesional del colaborador, alcanzando y superando resultados y metas trazadas, este estilo según (Burns, 1978) dice: *“ocurre cuando una o más personas se involucran con otros en tales una forma en que los líderes y seguidores se elevan entre sí a un mayor nivel de motivación y moralidad”*. Citado en Guerrero Bejarano et al. (2018), p.3.

La OMS (1946) indica que salud es: *“Un estado de bienestar físico, social y mental. No solo la ausencia de enfermedad”*, partiendo de esto se puede señalar la importancia de gestionar ambientes de trabajo donde el liderazgo este orientado a prevalecer el cuidado de la salud de los trabajadores, estableciendo así procesos, procedimientos, políticas o normas que controlen o mitiguen factores de riesgo psicosocial que afecten el bienestar laboral, la satisfacción y la productividad.

Se debe considerar que el bienestar laboral, la salud emocional - psicológica y la satisfacción, tienen un efecto dependiendo del estilo de liderazgo que se practique en el entorno laboral, ya que el liderazgo puede actuar como un factor protector o como un factor de riesgo psicosocial.

Así, un liderazgo positivo según Capa et al. (2020) *“puede generar una fusión exitosa en dos organizaciones culturalmente diferentes, además de mejoras significativas en el desempeño financiero, aumentos notables en la satisfacción del cliente y un compromiso con los empleados.”* Citado de Sánchez, I. (2021), p.3. El liderazgo positivo genera entornos de trabajo abiertos a comunicarse sin temor a represalias, o juzgamientos, promoviendo esto la creatividad, el compromiso y el deseo de superación profesional, este liderazgo además busca brindar entornos y ambientes de trabajo saludables generando así bienestar en la salud de los trabajadores, y con esto alcanzar óptimos niveles de desempeño laboral, apalancados en una cultura organizacional sana con valores sólidos, orientados al crecimiento estratégico organizacional, haciendo frente a un mundo de negocios cambiante, exigente y competitivo.

En el contexto actual de Latinoamérica, el liderazgo desempeña un papel crucial en el bienestar y la salud de los trabajadores, generando un impacto directamente en su satisfacción, motivación y productividad. La presente investigación identificó el rol de los diferentes estilos de liderazgo en el bienestar y salud de los trabajadores en Latinoamérica. El estudio aborda temas clave como la relación entre los estilos de liderazgo y el bienestar general, el impacto del liderazgo en el nivel de estrés y satisfacción laboral, y el rol que juega en la creación de ambientes de trabajo positivos y saludables. Así se establece como pregunta de investigación ¿Qué rol juega los estilos de liderazgo en el bienestar laboral de los trabajadores en organizaciones de Latinoamérica?

2. Materiales y Métodos

El presente estudio está basado en una revisión bibliográfica, *“una revisión bibliográfica es un análisis de documentos acerca de un tema que se está rastreando. Presenta la información publicada sobre un tema y plantea una organización de ese material de acuerdo con un punto de vista.”* (Coral D., 2016, p.1). Así se puede decir que la revisión bibliográfica radica en el estudio de documentos de un tema definido, mediante la compilación y análisis de fuentes como artículos ya publicados, aportando así a la investigación, obteniendo una recapitulación de la información analizada, ya que en este estudio se propone identificar el rol de los diferentes estilos de liderazgo en el bienestar y salud de los trabajadores en Latinoamérica.

Se puede apreciar que la revisión bibliográfica es de gran ayuda en la investigación académica, permitiendo alcanzar un conocimiento actual del tema de estudio, en este caso, logrando obtener la relación existente entre el liderazgo y el bienestar laboral

La pregunta de investigación definida establecía identificar el rol que juegan los estilos de liderazgo en el bienestar laboral de los trabajadores en organizaciones de Latinoamérica. Esta pregunta se planteó bajo la metodología PECO, la misma que considera criterios como:

P (Población): Trabajadores de organizaciones de Latinoamérica

E (Exposición): Diferentes estilos de liderazgo

C (Comparación): Entre diferentes estilos de liderazgo y como estos influyen en el bienestar de los colaboradores

O (Resultados): Bienestar emocional, satisfacción laboral

Para este estudio se han considerado criterios de inclusión y exclusión, los cuáles ayudaron a determinar los términos de búsqueda, así como las fuentes de información para la recopilación y análisis de artículos académicos, bases de datos de revistas indexadas, considerando información de los últimos siete años, redactados en español e inglés. Las fuentes utilizadas fueron los repositorios Scielo, Redalyc, Scopus, y el buscador Google Académico. Los términos para la búsqueda en español fueron “Liderazgo” “Estilos de Liderazgo”, “Bienestar laboral” y en inglés “Leadership” “Leadership Styles” “Workplace wellbeing”, y los conectores usados fueron “AND” y “OR”. En el estudio se excluyeron documentos que no corresponden a la zona geográfica de estudio, documentos incompletos, documentos con acceso restringido, documentos de pago, documentos en otros idiomas, y de años atrás al período de investigación.

Para la selección de artículos se consideró temas relacionados al ámbito laboral como: liderazgo, estilos de liderazgo, bienestar laboral, satisfacción laboral, cultura organizacional, riesgos psicosociales, con la finalidad de contar con información que aporte al estudio y permita relacionar la interacción de estos temas.

3. Resultados

Una vez aplicados los criterios de búsqueda se identificó los artículos alineados al objetivo de la investigación, para un proceso de información adecuado se elaboró una tabla en la cual se registró los datos de las bases analizadas, permitiendo esto seleccionar los artículos sobre los cuáles se elaboró el análisis, discusión y conclusiones.

Tabla 1. Resultados de revisión de documentos de la investigación

DOCUMENTOS	SCOPUS	SCIELO	REDALYC	OTROS RELEVANTES
Rangos de tiempo de búsqueda	2018 – 2024	2018 – 2024	2018 – 2024	2018 – 2024
Términos de búsqueda	Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Bienestar Laboral Leadership, Leadership Styles, Workplace well-being	Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Bienestar Laboral	Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Bienestar Laboral	Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Bienestar Laboral, Satisfacción Laboral
Código booleano de búsqueda	En español (liderazgo) OR (estilos AND liderazgo) AND (bienestar AND laboral) En inglés (leadership) OR (styles AND leadership) AND (wellbeing AND workplace)	En español 1.- Liderazgo AND Bienestar Laboral 2.- Estilos AND Liderazgo En inglés (styles) AND (leadership)	En inglés (leadership) OR (styles AND leadership) AND (wellbeing AND workplace)	En español Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Bienestar Laboral, Satisfacción Laboral
Nro. inicial de documentos encontrados	507	203	49	11
Nro. documentos filtrados bajo criterios de inclusión y exclusión	496 excluidos	194 excluidos	42 excluidos	5 excluidos
Nro. documentos tras filtro final	3	9	7	6

*Realizado por Balarezo MC

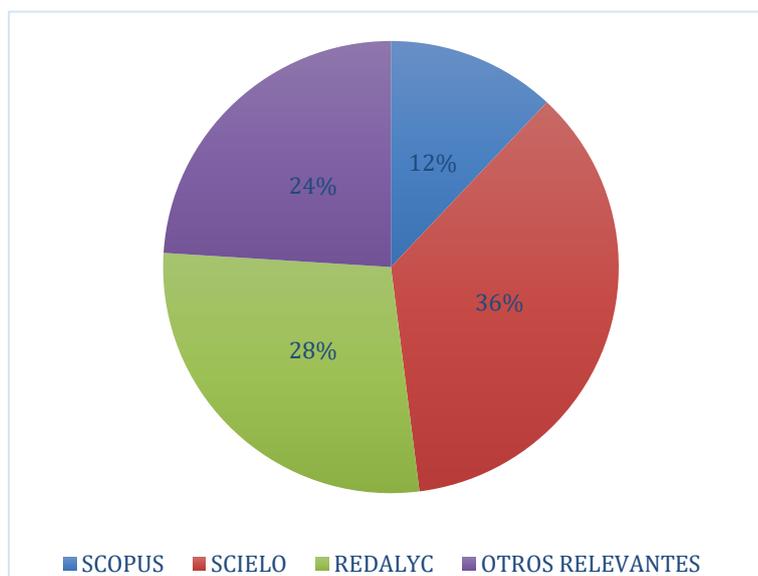


Figura 1. Porcentaje de documentos consultados por base de datos

Los documentos filtrados fueron revisados y analizados para poder tomar información relacionada al tema y que sea relevante en el estudio realizado. Acorde con los criterios de exclusión se obtuvieron artículos de países de Latinoamérica como Ecuador, México, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Venezuela y Perú y de diferentes giros de negocios como salud, educación, producción, agrícola, entre otros, a razón de conocer sobre el liderazgo y el impacto que estos tienen sobre los trabajadores, y así poder utilizar información orientada a responder la pregunta de investigación planteada.

De los artículos estudiados se puede indicar que el 100% de los mismos hablan sobre el concepto de liderazgo, donde reconocen que la ausencia de éste en las organizaciones limita que se obtengan los resultados esperados en productividad, así como el no contar con equipos de trabajo comprometidos. De los artículos seleccionados, tres están orientados a estudiar como eje importante del bienestar laboral a la felicidad, generados por un liderazgo positivo en pro de brindar un equilibrio entre la vida laboral – vida personal familiar, así como el atender las necesidades y expectativas de los trabajadores. En los estudios realizados se identificó un artículo orientado al estudio de la Calidad de Vida Laboral CVL en los trabajadores de una municipalidad del Perú, en la cual se evidencia que la CVL en estos trabajadores fue baja, ya que un 41.7% de los empleados señalaron estar insatisfechos con su CVL. Esto determina la necesidad de analizar e identificar el estilo de liderazgo de la municipalidad y el equipo de trabajo con la finalidad de optar por planes de acción que mejore esta realidad. Los artículos estudiados dejan ver el rol e impacto que tienen los estilos de liderazgo no solo en el bienestar laboral, sino también como estos aportan a la implementación de estrategias y la efectividad de estas, a través de una gestión y mentalidad de cambio, impulsando los procesos de formación y desarrollo profesional de sus equipos de trabajo, reconociendo a la formación como parte esencial de la transformación. De la misma manera, de los artículos estudiados, un 50% desarrollan contenido relacionado a que un Liderazgo Negativo como el autoritario o autocrático y el *laissez faire* tiene un efecto dañino no solo en la salud de los trabajadores, sino también en el estancamiento en relación con el crecimiento de la organización, pues al no contar con personal comprometido y motivado los niveles de desempeño y productividad son bajos.

Reconocen que el liderazgo transformacional aporta a generar entornos de trabajo saludables, por lo que este es el más estudiado y valorado en el mundo organizacional, esto debido a que además de generar un ambiente de trabajo positivo, incrementa el grado de compromiso y satisfacción de sus equipos de trabajo. Los resultados indican que estos líderes, al centrarse en la motivación intrínseca, la consideración individual y la estimulación intelectual de sus empleados, fomentan un buen clima laboral que contribuye significativamente al bienestar laboral. Este estilo de liderazgo se relaciona con trabajar la Marca Empleadora pues la retención del talento se aumenta, los niveles de rotación bajan, generando una baja en los niveles de estrés laboral y una mejora en la salud mental de los trabajadores, lo cual se traduce en una mayor productividad y eficiencia en el lugar de trabajo. En resumen, la información analizada y los resultados encontrados confirman la importancia de un liderazgo que se adapte y responda a las demandas y exigencias del entorno, poniendo el bienestar de los trabajadores como una prioridad estratégica para el éxito organizacional.

4. Discusión

4.1. Liderazgo

Muchos son los significados que se le ha dado a la palabra Liderazgo, por lo que en este estudio se puede mencionar que es la habilidad que tiene una persona para influenciar, dirigir, guiar y motivar a una o varias personas a un fin determinado. El ser líder implica contar con características y competencias que orienta su liderazgo a ser efectivo, sin embargo, es importante considerar que no necesariamente el estar delante de un equipo implica ser Líder, esto debido a que se puede confundir el término jefe con líder. Según (Villar, M. 2019, p. 191) En un principio, quienes desempeñan roles de dirección se caracterizaban por utilizar el *Laissez Faire*, fase que Bass denomina de “No-dirección”. A la postre, con la práctica de la dirección por excepción pasiva y activa se inicia la fase de dirección. El surgimiento de la necesidad de recompensa contingente cuya práctica de administrar por objetivos comienza a caracterizar el liderazgo transaccional y posteriormente al liderazgo transformacional. A partir de aquí, el concepto de liderazgo se superpone sobre el de dirección.

Al hablar de liderazgo se debe tener claridad que no está relacionado al cargo de una estructura, según (Palomo, 2010) “*reafirma que no es igual dirigir que liderar*” (Alatrística, I. et al. 2020, p. 92), así se puede considerar porque no todo director de una organización alcanza la efectividad en su liderazgo, así como el éxito de la organización y la de sus equipos de trabajo. Ser líder implica no solo saber administrar, sino tener la capacidad de llevar a otro nivel a la organización a través de la guía y empoderamiento que genera en el equipo de trabajo, ser líder no es fácil pues el gestionar personas no es dar órdenes o imponer disposiciones, es lograr conectar con cada uno, alineando sus intereses personales a los de la organización, rompiendo así resistencia a la mejora y al cambio, transformando al equipo, esto mediante el ejemplo de servicio, integridad, carisma, autenticidad, agradecimiento y

reconocimiento, siempre trabajando por la gente, eso genera un nivel de compromiso alto y el reconocimiento a la persona como su líder.

En el artículo “Estilo de Liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional” (Alcázar, P. 2019. p.92) indica que se ha realizado estudios de la evolución del liderazgo, una de ellas es la Teoría de los Rasgos, la cual indica que el líder como tal tiene características o rasgos propios e innatos. Otra teoría que ha estudiado el liderazgo es la de los cinco factores de (Golberg 1993) la cual sostiene que son estos factores de personalidad que determinan a un líder, siendo estos la extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y la apertura a las experiencias. Estas teorías, entre otras, lo que consideran es que, el líder nace, por lo que si este individuo carece de las mismas no podrá desenvolverse como tal, es decir el líder nace no se hace. Así como estas teorías basadas en la personalidad también existen teorías basadas en la conducta, considerando que se pueden desarrollar habilidades que le permita a un individuo ser un líder efectivo. Así se menciona en “El Estudio de la estatal de Ohio” a finales 1940, considera como base de liderazgo dos condiciones, la iniciación de la estructura orientada a la tarea y la consideración orientada a las personas, de los estudios realizados indica (Alcázar, P. 2019. p.95) “existe una fuerte correlación entre la consideración del líder y la satisfacción laboral”. Dejando ver así que los trabajadores con altos niveles de satisfacción son personas que se mantienen motivados y que esto está relacionado a sus niveles altos de productividad.

Otro estudio es de la Universidad de Michigan 1952, la cual se basa en que el liderazgo tiene dos variables, la orientación a los empleados y la orientación a la producción, por lo que menciona (Alcázar, P. 2019. p.96) “*un líder puede tener ambas características, ser estructurado y enfocado a la gente. Generalmente estos líderes consiguen los mejores resultados*”. También se mencionan las Teorías de las contingencias, las cuales se basan en que no solo se debe considerar las características y habilidades, sino que también se deben considerar las situaciones y el entorno donde el líder debe desenvolverse, por lo que lo acertado será definir cómo actuar según la situación que se esté atravesando, de esta manera se menciona el Modelo de Fiedler 1960, el cual considera determinar el tipo de líder mediante la aplicación del cuestionario (LPC), posterior identificar la situación a la que se enfrenta pudiendo ser la Relación entre el líder y los miembros, la Estructura de la tarea y la Posición de poder. Otra teoría es la de Los Recursos Cognoscitivos, la cual se basa en analizar la relación que hay entre el coeficiente intelectual y la experiencia con el desempeño del líder en situaciones de estrés. Estas teorías, entre otras, buscan identificar aquello necesario para la aplicación y ejecución de un líder efectivo que lleve a la organización a alcanzar los resultados esperados de la mano con el desarrollo de su equipo de trabajo.

Con base a lo analizado, es necesario considerar los tipos y estilos de liderazgo que existen, como se desenvuelven en los entornos laborales y como han ido evolucionando en el tiempo. Los estilos de liderazgo han sido objeto de estudio desde hace muchos años atrás, pues se ha podido ver el rol que juegan estos, no solo en el crecimiento de las organizaciones, sino también en el bienestar de los colaboradores.

4.1.1. Tipos y estilos de Liderazgo

Dentro del liderazgo se debe considerar que existen dos tipos de líderes, el “*Líder disonante: Líder desconectado de los sentimientos del equipo y el Líder resonante: Tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas*”. (Cabeza, M. et al., 2018, p.149). El tener claridad sobre estos conceptos permitirá entender el desarrollo que se realizará sobre los tipos y estilos de liderazgo, pues parte de los conceptos ya mencionados.

Los estilos de liderazgo son varios, los mismos que han sido estudiados a fin de aportar con el modelo de liderazgo efectivo, que contribuyan al desarrollo de las organizaciones, así como también al de sus trabajadores. Por esta razón se han considerado los más trascendentes en las administraciones de empresas de diferentes giros de negocios en Latinoamérica, siendo estos:

- El liderazgo autoritario - autocrático, es más jefe que líder, está orientado a dar órdenes y tener el control, no permite necesariamente el desarrollo de su equipo, la comunicación es escasa y las decisiones son unilaterales, se orienta al cumplimiento de actividades, en este estilo prima la obediencia y la disciplina.
- El liderazgo democrático, está orientado a delegar y permitir que los equipos tomen decisiones, hace seguimientos y correcciones, asume el rol de experto, permitiendo autonomía y toma de conciencia y responsabilidad en las funciones a cargo.
- El liderazgo *laissez faire*, da libertad para que el equipo tome decisiones entregándoles el poder, permitiendo que se manejen según su criterio, este liderazgo tiene una participación mínima sobre el equipo, es un liderazgo que tiene riesgos en el desarrollo de los equipos, por lo que se debería aplicar con equipos maduros y con claridad de lo que se espera como organización. Según (Yulk, 2010) “*Básicamente es la ausencia del liderazgo*” (Alcázar, P., 2020, p.106).

- El liderazgo carismático, está orientado a satisfacer las necesidades del equipo, se caracteriza por su amabilidad en el trato y su capacidad para escucharlos, generando entornos de trabajo saludables. Según (Olcer, 2015) *“Un buen líder debe estar comprometido con su equipo de trabajo, con su bienestar, felicidad y motivación”* (Añazco, K. et al., 2018, p.144)
- El liderazgo situacional, es un estilo que está basado en la teoría del Liderazgo situacional, la cual considera que la eficacia de un liderazgo está determinada por la adopción de un estilo correcto según la situación y el nivel de madurez de los seguidores o equipo de trabajo. Se enfoca en los seguidores pues *“ellos son los que aceptan o rechazan al líder”* (Añazco, K. et al., 2018, p.100), y la madurez de estos, porque de ella depende el cumplimiento de las tareas. Esto hace que el líder de autonomía y libertad a sus colaboradores en la medida que estos son más competentes y comprometidos en su trabajo. Para esto consideran dos dimensiones que son la Tarea y la Relación con niveles Alto y Bajo, dando como resultado cuatro dimensiones que son: Persuadir, Dirigir, Participar y Delegar, el colaborador es preparado según el nivel alcanzado y el líder lo utiliza para poder alcanzar su liderazgo efectivo.

El liderazgo transaccional, es orientado al cumplimiento, velando así netamente por el resultado, se gestiona por medio de reconocimientos motivando así a la consecución de las metas planteadas, según (Burns, 1978) *“El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor. Cosas que podrían ser de naturaleza económica, política o psicológica.”* (Guerrero, B. et al., 2018, p.2). Es un liderazgo orientado a resultados, sin embargo, hay que analizar que no está orientado necesariamente al desarrollo del trabajador. Según (Bass y Avolio, 1994) el liderazgo transaccional *“está caracterizado por el intercambio que se da entre líderes, colegas y seguidores”*, esto para definir las metas y recompensas que recibirán si cumplen con lo requerido. El liderazgo transaccional considera tres componentes:

- La recompensa contingente: *“Los líderes negocian sobre los resultados deseados y los seguidores sobre las recompensas que obtendrían por cumplir los objetivos”* (Alcázar, P., 2020, p.107),.
- La administración activa por excepción: El líder hace seguimiento y se inmiscuyen solo si fuera necesario, los objetivos están basados en casos de éxito; y
- La administración pasiva por excepción: El líder interviene de presentarse novedades o errores en el proceso, el trabajador tiene autonomía.

De acuerdo con estudios realizados este tipo de liderazgo está orientado a un liderazgo efectivo, pues logra alcanzar el cumplimiento de metas, el desempeño y rendimiento es eficiente y eficaz, permite evaluar el nivel de éxito alcanzado, aportando así al crecimiento de la organización.

El liderazgo transformacional, según (Vigo Jiménez, 2019) *“lo define como un modelo flexible y democrático, el cual utiliza la cultura, la visión y el compromiso para ejercer el liderazgo.”* (Sánchez, V. et al., 2023, p.5.). Este estilo está orientado no solo a cumplir las metas establecidas, sino también el desarrollo de las personas, ya que genera conciencia de sus potenciales y logros. El líder transformacional dota de varias habilidades entre ellas el carisma y la comunicación tienen gran impacto e importancia, conlleva a una evolución y orienta al cambio de las personas y del equipo de trabajo. Según (Vargas, M., 2019, p.192.) *“El líder transformacional busca desarrollar e inspirar al subordinado para que sea más responsable y se comprometa con los objetivos desafiantes mediante la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada”*

Se considera un liderazgo efectivo por el alcance que ha logrado tener, siendo el más influyente de acuerdo con estudios de las últimas décadas. Según (Yulk, 2010) *“los subordinados sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes transformacionales”*. Este liderazgo considera tres momentos para llevar a su equipo al siguiente nivel: generar conciencia de las actividades y el aporte que estas tienen, trabajar por un objetivo en común y generar deseos de superación. Se preocupan de su equipo de trabajo, considerándolos desde la parte personal, ganando una relación de confianza y compromiso por parte de cada uno de ellos.

4.1.2 Liderazgo Negativo

Ahora identificados los diferentes estilos de liderazgo, es importante analizar lo que es Liderazgo Negativo que actúa como un factor de riesgo psicosocial, según (Gil-Monte, 2009; Rodríguez, 2009) *“Los factores de riesgo psicosocial son las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras”*. (Calderón, L. (2018), p.92)

El liderazgo negativo limita al trabajador y al equipo de trabajo, pues su liderazgo está orientado al cumplimiento de metas, descuidando así al trabajador en el proceso, exponiéndolo a horarios de trabajo extensos, excesiva carga laboral, ambigüedad de su rol, poca o nula retroalimentación, deficiencia en la comunicación, falta de apoyo ante problemas, escasa o nula participación y toma de decisiones, falta de reconocimiento, entre otros. *“Al definir el liderazgo destructivo, se define: la supervisión abusiva (Tepper, 2000), liderazgo destructivo (Einarsen et. al., 2007), el liderazgo tóxico, y de la pequeña tiranía (Ashforth, 1994).”* Citado de Calderón, L. (2018), p.97. El

líder abusivo se identifica por la agresividad con la que trata a sus trabajadores, creando sentimientos de culpa y frustración, generando así, entornos de trabajo perjudiciales para la salud y bienestar de los trabajadores, desencadenando estrés, burnout, ausentismo laboral, conflictos trabajo – familia, bajo desempeño y baja satisfacción laboral, afectando así también a la organización.

4.1.3 Liderazgo Positivo

Al contrario, del Liderazgo Positivo el cual actúa como un factor protector, orientado al bienestar laboral, basado en el cuidado de la salud emocional y psicológica de los equipos de trabajo, fundado en la psicología positiva y la conducta organizacional. Según (Sánchez, I. et al. 2021, p. 545) “*El liderazgo positivo, ha sido reconocido como uno de los procesos de influencia social que más atención ha recabado en las ciencias conductuales*”. Así se puede decir que el rol que desempeña el líder y su estilo de liderazgo positivo genera un impacto no solo en la economía y crecimiento de la organización, sino que basa su gestión en primero cuidar de su gente, velando así por su salud y bienestar laboral y personal.

El liderazgo positivo según (Donoso y Benavides 2018) “*requiere de características que debe poseer un líder, figurando: la empatía, comprensión, atención, precisión, comunicación, carisma, espíritu innovador, compromiso, efectividad y credibilidad*” (Sánchez, I. et al. 2021, p. 547). Apalancado estas características con bases que hablen por sí solos de la transparencia y coherencia del actuar del líder, como son los valores, ganándose así la confianza y admiración de sus trabajadores. Este líder es el responsable de brindar a sus equipos entornos y ambientes de trabajo amigables, respetuosos y saludables, donde la comunicación y el bien común prima sobre la individualidad, este liderazgo positivo impulsa a sus trabajadores a buscar el desarrollo profesional y personal, invitándolos a ir más lejos de lo que cada uno puede pensar, alcanzando así el máximo nivel de su potencial, aportando de esta manera a la organización con personal motivado, competente y sobre todo comprometido. El liderazgo positivo se gestiona sobre el manejo de las emociones positivas como la alegría y el reconocimiento permitiendo que estas crezcan dentro del equipo y que al contrario las emociones negativas como el temor y la inseguridad se reduzcan, motivando el desarrollo de las capacidades intelectuales como la creatividad y la innovación, necesarias para el establecimiento de estrategias que apalancen e impulsen el despegue al éxito de la organización, dando como resultado equipos de trabajo seguros que con claridad hacen su trabajo orientado al cumplimiento de objetivos con altos estándares de calidad, volviéndose una organización lista para enfrentar las demandas de un mundo cada vez más competitivo y cambiante. Así lo menciona (Capa et al. 2020) “*detectar personas que trabajan por vocación y convertirlos en activo intangible para la organización*”. Y (Baños. 2019) “*fomentar una cultura del cambio y mejorar las realidades que circundan los negocios*”. Citado en (Sánchez, I. et al. 2021, p. 547).

Esto permite identificar claramente, el rol e impacto que tienen el estilo de liderazgo que se adopte al momento de direccionar y liderar un equipo de trabajo o la organización, brindando un entorno de trabajo que impacte y cuide del bienestar laboral de los trabajadores.

4.2. Bienestar Laboral

El Bienestar según (Ministerio de Trabajo de España, s/f, p.2), es el “*Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad*”. Según la (OMS, 2021) el bienestar laboral representa el “*estado que cada persona experimenta en su trabajo y que le permite ver su propia capacidad para gestionar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y hacer una contribución a su comunidad*”, de esta manera se puede decir que bienestar laboral es brindar al trabajador un entorno de trabajo justo, agradable y saludable, donde pueda ejecutar su rol con respeto, seguridad, desarrollando su máximo potencial, alcanzando así las metas con satisfacción. Así el impacto que tiene en la vida del trabajador, y como este lo expresa mediante la satisfacción, su desempeño, motivación y compromiso con la organización. Para (Haider et al., 2018; Lucia-Casademunt et al., 2013) “*el bienestar psicológico se asocia a entornos en los que se pueden establecer relaciones interpersonales en el trabajo, existe autonomía y flexibilidad sobre el control del trabajo y del tiempo en el mismo y posibilidad de realización personal.*” (Rueda. R., et al. 2024. p.4).

Existen factores negativos como el estrés laboral, generado por diferentes factores psicosociales existentes en el ambiente laboral como el conflicto trabajo – familia, malas relaciones interpersonales, la inseguridad contractual, entre otros, que intervienen en el bienestar laboral, de tal manera que se evidencia en la insatisfacción laboral y afectaciones a la salud física, mental o emocional del trabajador y por ende baja en la productividad y falta de identidad con la organización. (Parker y Hyett, 2011) “*identifican cuatro dimensiones a partir de las cuales miden y definen el bienestar laboral*” (Rueda. R., et al. 2024, p.5). Primero la satisfacción laboral, que está dada primero por el grado de satisfacción que tiene una persona en base al nivel de desempeño alcanzado fortaleciendo su autoestima, en segundo lugar, está la percepción que tiene el trabajador en relación a la práctica de los valores declarados en la práctica diaria, es decir, que haya congruencia entre los que se dice y hace; la tercera esta dada por la relación del trabajador con su líder o jefe inmediato, considera el nivel de comunicación que tienen y si una vez

expresado existe atención y respuesta, y finalmente la cuarta que es la intromisión de la vida laboral en la vida personal y familiar, considerando esto el conflicto que se da cuando la presión por cumplir las actividades a cargo tienen un nivel alto de presión, demandando esto una mayor atención al trabajo, descuidando así la vida personal y familiar, esta situación afecta la salud generando fatiga emocional e incluso a su autoestima pensando que no será capaz de lograr los retos establecidos.

Cuando se habla de bienestar laboral es necesario hablar y conocer sobre empresas saludables y las prácticas que estas conllevan, en búsqueda de lograr generar entornos de trabajo saludables y equilibrados. Según la (OMS.2010) Entorno de trabajo saludable “es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo” Citado en (Ministerio de Trabajo de España, s/f, p.3)

Según (Coronel y Marzo (2017) “*existen elementos influyentes en las organizaciones saludables donde se destacan casualmente la salud y el ambiente laboral*” (Sánchez. I., 2021, p.548), se considera estos elementos ya que se reconoce que cuando una organización cuenta con estos, logra mejorar la productividad, la motivación y la calidad de vida del trabajador, logrando así tener no solo trabajadores saludables sino resultados que aseguran estabilidad a la organización, este logro se llega a dar por medio del establecimiento de procedimientos, políticas, estrategias y beneficios monetarios y no monetarios, establecidos con el firme propósito de velar por la integridad de sus trabajadores y de la organización. De esta manera busca cambiar las prácticas tradicionales de empresas con ambientes tóxicos que se preocupan de alcanzar las metas establecidas sin importar las condiciones de sus trabajadores. Para (Sena, 2016) “*Las prácticas organizacionales saludables, constituyen un elemento que cada vez se hace indispensable integrar en los procesos productivos*”. (Sánchez. I., 2021, p.548).

La (OIT.2008) mediante la Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo, deja claro que el ámbito laboral saludable debe ser visto como un “derecho humano elemental”. (Sánchez. I., 2021, p.550). En empresas saludables, el líder positivo, tiene claro que al alinear los intereses de la organización con la de los trabajadores, debe no solo dar a conocer los valores, la misión y visión de la organización, sino que debe generar una real conciencia del propósito de la organización y la de su propio cargo, pensando que todo lo que se realiza es en beneficio mutuo, logrando así alcanzar una sinergia de equipo sólida. Según (David & Quintero, 2016) “*existen factores que inciden en las empresas saludables y el liderazgo positivo, destacando cuatro: ambiente físico de trabajo, relaciones psicológicas de trabajo, participación de la empresa en la comunidad, y recursos individuales de salud en el trabajo*”. (Sánchez. I., 2021, p.550). Así el factor ambiente físico de trabajo, permite ver el impacto que tiene el contar con entornos de trabajo seguros y adecuados y como esto impacta en la productividad. El segundo factor relaciones psicosociales de trabajo, aporta de gran manera a mantener la salud psicológica y emocional del trabajador, esto debido a que determina si las condiciones como la carga y contenido de trabajo, las relaciones interpersonales y la comunicación, entre otras, no están bien organizadas o desarrolladas generan afecciones como el estrés, fatiga o insatisfacción laboral. El siguiente factor es la participación de la empresa con la comunidad, en este factor se da valor al trabajo comunitario que realiza la organización en pro de ayudar a la comunidad o grupos en condiciones de vulnerabilidad, esto debido a que permite ver a la organización de una institución empática frente a las necesidades, generando valor y sentido de pertenencia en su equipo de trabajo y finalmente, el cuarto factor que son los recursos individuales de salud en el trabajo, orientado a los recursos que se destinen a cuidar del bienestar del trabajador, pudiendo ser estos económicos y los conocidos como emocionales, que en un determinado momento pueden llegar a tener un gran impacto en la satisfacción y bienestar, ejemplo de estos es el teletrabajo o home office, licencias por fechas especiales como su cumpleaños, el matrimonio, procesos de formación, entre otros. Condiciones que logran generar un alto nivel de compromiso y una imagen corporativa como buena marca empleadora. Según (Ahmad & Ibrahim, 2015) se debe contar con “*excelentes niveles de satisfacción laboral en las organizaciones ya que estimula el compromiso de los empleados*” (Añazco. K., et al. 2018, p.146)

Otros conceptos que se consideran en el Bienestar Laboral son la Calidad de Vida Laboral CVL en la cual resalta la importancia que tiene la CVL en el ámbito empresarial y la necesidad urgente de gestionarlo en los entornos laborales, según (Cruz y Aguilar, 2017) “*centrar el aporte en la gestión del potencial humano, quien es el principal agente del aumento monetario de la empresa*” (Deliacir, S., 2022., p.82). Esto considera que, si se establecen políticas o programas en beneficio de los trabajadores como oportunidades de crecimiento personal y profesional, se logran mejorar los niveles de productividad y obtener buenos niveles de satisfacción laboral.

De la mano del bienestar laboral, se incluye la Felicidad Laboral, según (Dutschke, 2013) “*Experimentar sentimientos positivos induce a la gente a tener éxito en el trabajo y a perseverar en los esfuerzos para alcanzar las metas, entendiendo que las relaciones interpersonales que se tienen en el trabajo tienen el mayor impacto en nuestra felicidad*”. (Jiménez. D., et al. 2020, p.464). De esta manera las organizaciones se deben esmerar y hacer esfuerzos para implementar programas de bienestar buscando la satisfacción laboral ya que esto generará un impacto positivo en los resultados que buscan alcanzar con sus equipos de trabajo, los programas de bienestar pueden considerar siete factores que se encuentran establecidos en el libro “La ciencia de la felicidad” que son: relaciones familiares,

situación financiera, trabajo, comunidad y amigos, libertad personal, valores personales y remuneración. Los factores mencionados cubren diferentes aspectos en la vida personal y profesional de un trabajador.

Según (Sánchez. J. et al. 2019., p.262) la felicidad organizacional considera diferentes conceptos para lograr generar entornos de trabajo felices siendo alguno de estos, la preocupación de los directivos por el bienestar, contar con estructuras flexibles y diversas, que exista participación en la toma de decisiones y libertad para opinar, entornos que promueven los logros por medio de reconocimientos, compensaciones, incentivos, promociones, agradecimiento, liderando con justicia, transparencia y ética, impulsando el trabajo en equipo, la innovación, la comunicación, y confianza. Esto orienta a la necesidad de relacionar la felicidad y el bienestar laboral con un alto desempeño y niveles de productividad óptimos.

5. Conclusiones

Mediante lo señalado, se identifica que, de acuerdo con las teorías de liderazgo, un líder no necesariamente nace, sino que mediante la preparación puede adquirir y desarrollar habilidades o aptitudes necesarias para convertirse en el líder efectivo, buscando de esta manera ser totalmente competente, en pro de gestionar equipos de trabajo saludables, productivos y felices. En ocasiones los líderes llegan a tener equipos de trabajo a cargo por designación, y al ejecutar su liderazgo identifican oportunidades de gestionar un cambio de mentalidad que impacten en el equipo de trabajo, mediante el manejo de emociones, orientándolos a mantener una actitud positiva y proactiva.

El ser líder implica contar con un nivel de madurez emocional alto, más conocido como Inteligencia Emocional, condición que le permite mantener bajo control no solo sus emociones, sino también las emociones que se presentan en diferentes momentos o circunstancias en su equipo de trabajo, esto le permite conocer las debilidades y fortalezas de su organización con claridad, de tal manera que pueda anticipar reacciones y establecer planes de acción con inteligencia y oportunidad.

De los estudios realizados se identifica un proceso de evolución del liderazgo, el cual no solo se puede adquirir mediante la preparación, manejo emocional, sino que considera que un líder eficiente e inteligente aprende a manejar diferentes estilos de liderazgo en función de la situación que este atravesando, es decir, manejan un liderazgo circunstancial, basado en el conocimiento y la experiencia, buscando llevar a su equipo a un nivel de desempeño alto.

Cuando se habla de estilos de liderazgo se debe considerar que existen estilos que no llegan a ejecutar su liderazgo bajo principios de desarrollo, sino que, al contrario, limitan las posibilidades de desarrollo profesional y solo cuidan el resultado en pro de la organización, así se tiene el liderazgo autoritario o autocrático, un estilo con impacto negativo sobre el bienestar y la satisfacción laboral, con entornos de trabajo poco saludables. Otro estilo de liderazgo poco recomendado por su efectividad al momento de direccionar un equipo es el estilo *laissez faire*, ya que este puede generar inestabilidad en el equipo pues existe poca claridad al momento de guiar, por lo que se considera que este liderazgo se recomendaría aplicar con equipos de trabajo maduros.

Existe una relación entre el liderazgo democrático y carismático, estos se pueden considerar como liderazgos positivos orientados a llevar al equipo a la consecución de las metas, mediante la inclusión en la resolución de los problemas, abierto a comunicarse y escuchar sus ideas y necesidades, generando así los resultados esperados y entornos de trabajo saludables.

Otros estilos de liderazgo son el transaccional y el transformacional, los cuales al momento de hablar de liderazgo son considerados como líderes efectivos, sin embargo, existe una diferencia ya que el liderazgo transaccional se orienta a conectar con su equipo para lograr alcanzar el resultado a cambio de una transacción como reconocimientos económicos. Mientras que al hablar de liderazgo transformacional se considera un liderazgo no solo orientado al cumplimiento de metas o resultados sino que también a las personas, el cual a través del desarrollo personal y profesional de su equipo, el empoderamiento en los objetivos personales con los de la organización con claridad de lo que se espera de ellos, y el velar o cuidar por el bienestar de personal a cargo, lo identifican como el estilo de liderazgo más humano y eficiente, al cual se busca que todos los líderes puedan llegar a aplicarlo, aportando al crecimiento y perduración del equipo y de la organización competente capaz de mantenerse en tiempos complejos y cambiantes.

Los estilos de liderazgo y la manera de aplicarlos tienen un efecto en la salud y bienestar de los trabajadores, por lo que se identifica el liderazgo positivo como un factor protector en el entorno laboral, orientado a cuidar de las personas mediante procesos y programas de desarrollo y bienestar laboral, manteniendo así personal motivado y comprometido con altos niveles de productividad; al contrario un liderazgo negativo que actúa como un factor de riesgo psicosocial, donde al no contar con procedimientos o políticas internos, ponen en riesgo la salud

física, psicológica y emocional, afectando así no solo a la persona sino también a la organización, pues el desempeño de los equipos es bajo y por lo tanto no alcanzan los resultados esperados, esto también se aprecia en costos generados por la alta rotación del personal y el ausentismo laboral.

En medida de lo mencionado, es importante gestionar entornos de trabajo saludables, los cuales permitirán identificar los niveles de satisfacción laboral que tengan los trabajadores con respecto a sus condiciones y entorno laboral, así mismo esto permite también evaluar el rol del líder en los resultados alcanzados, forzando al líder a prepararse de tal manera que desarrolle no solo competencias técnicas sino habilidades blandas que le ayuden a llevar al equipo a un nivel más alto de desempeño y satisfacción.

El contar con organizaciones saludables que orientan estos programas de bienestar cuentan con personal satisfecho, y este se vuelve embajador de la marca empleadora al comunicar o difundir sus experiencias en su entorno laboral y personal, convirtiéndose en una organización atractiva capaz de captar y retener talento competente y comprometido.

El bienestar laboral se acompaña de otros conceptos, los cuales son necesarios gestionarlos en los entornos laborales, tales como el cuidado de la calidad de vida laboral y la felicidad laboral, conceptos que consideran el planificar e implementar programas de bienestar laboral basados en criterios como la flexibilidad laboral, el teletrabajo, el equilibrio vida laboral – vida personal y familiar, compensaciones económicas y no económicas, programas de salud, club sociales, programas de formación, entre otros, con el objetivo de cubrir o atender las necesidades personales de los trabajadores, generando así trabajadores felices y saludables dispuestos y motivados a dar lo mejor de sí en beneficio del equipo de trabajo y la organización, y no solo cumpliendo las metas sino incluso superando las mismas, convirtiéndose así en empresas altamente competitivas y saludables.

Los estilos de liderazgo juegan un papel crucial en el bienestar y desarrollo de los trabajadores. Un liderazgo transformacional y positivo impulsa la productividad, y promueve ambientes de trabajo saludables y motivadores. Es necesario que las organizaciones formen mediante programas o talleres de capacitación y coaching a sus líderes fortaleciendo las habilidades de liderazgo transformacional y positivo, centrándose en la empatía, la comunicación efectiva y el desarrollo personal de los trabajadores, mejorando el bienestar laboral y el rendimiento organizacional.

Un liderazgo negativo y destructivo puede tener efectos dañinos en la salud mental, física y emocional de los trabajadores, disminuyendo su satisfacción y compromiso, afectando negativamente a los resultados organizacionales. Por lo que se deben implementar políticas que prevengan el liderazgo abusivo, promoviendo una cultura organizacional donde impere el respeto, la equidad y el apoyo emocional, garantizando que los líderes sean evaluados por su capacidad para alcanzar resultados, y el desarrollo y bienestar de sus equipos.

El bienestar laboral está relacionado con la calidad del liderazgo. Los líderes que se preocupan por el desarrollo integral creando un entorno de trabajo productivo, saludable y sostenible. Por lo que las organizaciones deben desarrollar programas de bienestar laboral integrales que incluyan la promoción de un liderazgo saludable, asegurando que los líderes sean agentes de cambio positivo, fomenten la satisfacción, motivación y desarrollo de sus trabajadores, beneficiando así a toda la organización.

Contribución de los Autores: La conceptualización del artículo ha sido de María del Carmen Balarezo y la metodología por parte de Alfonsina Rodríguez. “Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión final del manuscrito.

Financiamiento/Fondos: Esta investigación no recibió financiación externa

Agradecimientos: A Dios creador y dador de mi vida, a mi esposo Fernando, mi madre Beatriz e hijas Camila y Juliana por su gran amor incondicional y apoyarme, respaldarme y confiar en mí y en cada proyecto de mi vida personal y profesional, a la Universidad Internacional SEK por formarme y dotar de conocimientos necesarios para generar mediante mi gestión un cambio en la sociedad orientado a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, así como la productividad y crecimiento de las organizaciones.

Conflictos de Interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Referencias citadas

- Asgari, Ali, Mezginejad, Somayeh y Taherpour, Fatemeh (2020). El papel de los estilos de liderazgo en el comportamiento ciudadano organizacional a través de la mediación del apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral. *Innovar*, 30 (75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Alatrística, G. (2020) Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Alcázar Cruz, Pedro. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado en 12 de agosto de 2024, de http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es.
- Braun, AC, de Lara Machado, W., de Andrade, AL y Ziebell de Oliveira, M. (2019). ¿Por qué los conflictos trabajo-familia pueden alejar a sus ejecutivos?. *Revista de Psicología*, 37 (1), 251-278. <https://doi.org/10.18800/psico.201901.009>
- Castro-Ríos, Guido Angello, & Noguera-Hidalgo, Ángela Lucía. (2022). Estilos de dirección en el sector salud en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 38 (163), 136-150. Publicación electrónica del 22 de junio de 2022. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4715>
- Cabeza, M. J. ., & León, . L. . (2018). La Importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones. *Saber, Ciencia Y Libertad En Germinación*, 11, 148–153. <https://doi.org/10.18041/2382-3755/germinacion.2018V11.9049>
- Coral, Diana. Universidad El Bosque. (s.f.). *Guía para la elaboración de una revisión bibliográfica*. Laboratorio de Producción de Lenguajes, Universidad El Bosque. <https://lpl.unbosque.edu.co/wp-content/uploads/09-Guia-Revisio%CC%81n-bibliografica.pdf>
- Calderón-Mafud, J. L., & Moreno, M. P. (2018). Liderazgo negativo, riesgo psicosocial y salud en el trabajo. *TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN SALUD OCUPACIONAL*, 71. Tomado de: [https://www.piensoenlatinoamerica.org/storage/pdf-magazines/1631901713-Temas%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Salud%20Ocupacional%20\(2017\).pdf#page=86](https://www.piensoenlatinoamerica.org/storage/pdf-magazines/1631901713-Temas%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Salud%20Ocupacional%20(2017).pdf#page=86)
- Falabella, Alejandra, Barco, Blanca, Fernández, Loreto, Figueroa, Daniela, & Poblete Núñez, Ximena. (2022). Un liderazgo de doble filo: directoras en establecimientos de educación inicial. *Calidad en la educación*, (56), 255-291. Recuperado en 12 de agosto de 2024, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652022000100255&lng=es&tlng=es.
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- García Tamariz, P., Mansilla Mahmud, MA y Dueñas3, RM (2021). Entendiendo la gestión del compromiso: La lealtad generacional en el Perú. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17 (32), 1-14. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3503>
- Jiménez Sierra, D., Ortiz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M., & Gómez García, M. (2020). “Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 462-476. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32393>
- López Pérez, CP, Vieira Salazar, JA, & Echeverri Rubio, A. (2023). El liderazgo y su influencia en la felicidad en el trabajo: una revisión de la literatura narrativa. *Cuadernos de Administración*, 39 (75), 1-12. <https://doi.org/10.25100/cdea.v39i75.12627>
- Morelo-Pereira, M., Ferreira, MC, & Yalentini, F. (2022). La mediación de la pasión armoniosa por el trabajo en la relación liderazgo de servicio e intenciones laborales: un estudio longitudinal. *Acta Colombiana de Psicología*, 25 (2), 11-24. <https://doi.org/10.14718/ACP.2022.25.2.13>
- Muñiz Prado, R., & de Souza Fleith, D. (2018). Desarrollo del talento del liderazgo femenino: el contexto brasileño. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 36 (2), 363-372. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4619>
- Ministerio de Trabajo de España. *Bienestar laboral*. Tomado de: <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf> -
- Omar, A., Salessib, S., Vaamonde, JD, & Urteaga, F. (2018). Propiedades psicométricas de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt en trabajadores argentinos. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 24 (1), 61-79. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n1.05>
- Perez-Arrau, G., Espejo, A., Mandiola, M., González, N. R., & Toro, J. P.. (2020). ORGANIZANDO LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES EN CHILE: HISTORIA DE LA CREACIÓN DEL GRUPO MINGA. *Revista De Administración De Empresas*, 60(2), 156–167. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200208>

- Pujol-Cols, L., (2019). Autoevaluaciones básicas, características laborales percibidas y satisfacción laboral: evidencia de dos muestras independientes de trabajadores argentinos altamente calificados. *Revista Colombiana de Psicología*, 28 (1), 131-146. <https://doi.org/10.15446/rcp.v28n1.70420>
- Ramírez-Sánchez, Verónica, Sandoval-Caraveo, María del Carmen, & Surdez-Pérez, Edith Georgina. (2023). Percepción del liderazgo en la implementación de estrategias organizacionales ante el Covid-19 en instituciones de educación media superior tecnológico. *Revista Electrónica Educare*, 27 (3), 136-155. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
- Rueda-López, R., Aja-Valle, J., García-García, L., & Vázquez-García, M. J. (2024). La influencia del liderazgo inclusivo en el bienestar de los empleados. *Revista Galega de Economía*, 33(1), 1-25. <https://doi.org/10.15304/rge.33.1.9412>
- Sandoval-Reyes J, Restrepo-Castro JC, Duque-Oliva J. (2021). Intensificación del trabajo y desapego psicológico: el papel mediador de los recursos laborales en los trabajadores de los servicios de salud. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212228>
- 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*, 26(95), 544-563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Sánchez-Vázquez, Juan Francisco, & Sánchez-Ordóñez, Raquel. (2019). Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Sobral, F., Furtado, L., & Islam, G.. (2019). HUMOR AS CATALYST AND NEUTRALIZER OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. *Revista De Administración De Empresas*, 59(5), 313–327. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190502>
- Toledo, M.; Charles-Leija, H.; Castro, CG; Guerrero, I.; Ballesteros-Valdés, R. (2022). Validación del cuestionario IWH-BEAT. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063559>
- Villar-Vargas, Mario, & Araya-Castillo, Luis. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, (46), 187-221. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>