

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y EL BIENESTAR EN LOS COLABORADORES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Andrea Karina Landa Melgar

20121861

Asesor

Carlos Eduardo Flores Flores

Lima – Perú

Marzo de 2022



**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP
AND EMPLOYEE WELL-BEING**

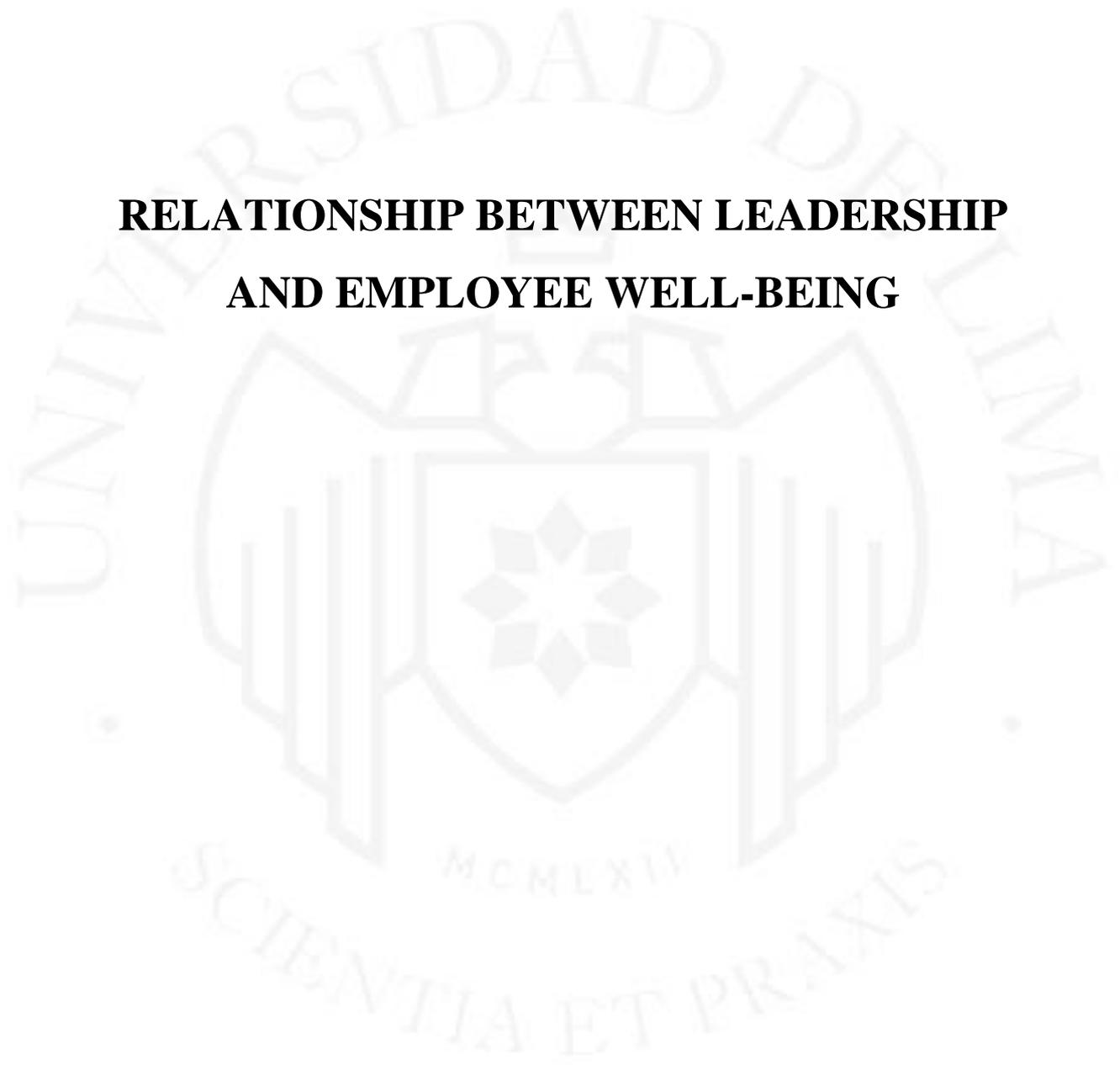


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	13
2.1 Criterios de elegibilidad.....	13
2.1.1 Criterios de inclusión.....	13
2.1.2 Criterios de exclusión.....	13
2.2 Estrategia de búsqueda.....	14
CAPÍTULO III: RESULTADOS	16
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	28
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Investigaciones seleccionadas.....	17
Tabla 3.2. Análisis de los instrumentos	18
Tabla 3.3. Análisis de los principales hallazgos	20



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama del flujo del proceso de elección de investigaciones.....	15
---	----



RESUMEN

De acuerdo con investigaciones recientes, el liderazgo y los comportamientos que tiene el líder impactan en el bienestar del colaborador en la organización. El objetivo del estudio tuvo como finalidad revisar la evidencia empírica de los artículos académicos relacionados con el liderazgo y el impacto que tiene en el bienestar del subordinado. Para ello, se efectuó una búsqueda sistemática, de acuerdo con los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2020). Las bases de datos que se consultaron fueron Scopus y EBSCOhost. Se seleccionaron, para el análisis, artículos académicos que evaluaban la relación entre el liderazgo y el bienestar de los colaboradores en una organización (n=10). La metodología que se utilizó en las investigaciones seleccionadas fue cuantitativa, de diseño experimental y transversal.

En general, se identificó que el comportamiento del líder hacia el subordinado influye en el bienestar, motivación y satisfacción que tiene el colaborador dentro de la organización. Se recomienda que investigaciones futuras realicen un mayor análisis sobre la variable de bienestar en el colaborador, pues ello puede llegar a tener un impacto no solo en el aspecto laboral, sino también un alcance en su vida personal.

Palabras clave: liderazgo, bienestar, estilo de liderazgo, salud.

ABSTRACT

According to recent research, the leadership, and the behaviors that the leader has, impact the well-being of the collaborator in the organization. The objective of the study was to review the empirical evidence of academic articles related to leadership and the impact it has on the well-being of the subordinate. To do this, a systematic search was carried out, in accordance with the guidelines of the PRISMA guide (Page et al., 2020). The databases consulted were Scopus y EBSCOhost. Academic articles that evaluated the relationship between leadership and the well-being of employees in an organization (n=10) were selected for analysis. The methodology used in the selected investigations was quantitative, with an experimental and cross-sectional design.

In general, it was identified that the behavior of the leader towards the subordinate influences the well-being, motivation, and satisfaction that the collaborator has within the organization. It is recommended that future research carry out a greater analysis of the well-being variable in the collaborator, since this can have an impact not only in a work aspect but also in its personal life.

Keywords: leadership, well-being, leadership style, health.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El líder es considerado un elemento clave dentro del equipo de trabajo. Los comportamientos de liderazgo, y las relaciones que se forman entre un líder y un subordinado son factores relevantes que pueden generar actitudes positivas en las personas que están dentro del equipo o, en caso contrario, pueden causar estrés y *burnout* en ellos (Harms et al., 2017; Moreno, 2001).

Actualmente, nos encontramos viviendo un contexto conyuntural causado por el COVID -19, en el que la salud y el bienestar del colaborador han cobrado mayor importancia dentro de las empresas y las investigaciones contemporáneas. En esta situación, se ha puesto un mayor foco en el rol que toman los líderes para atender a sus subordinados. Esto genera que sea más relevante brindarles una atención especial. Del mismo modo, es crucial que las empresas tengan el compromiso de velar por el bienestar de los colaboradores, partiendo por los líderes de la organización, ya que son los miembros que influyen con la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima del centro laboral, especialmente en situaciones complejas donde hay sobrecarga de trabajo (Boekhorst et al., 2021).

Adicionalmente, según American Psychological Association [APA] (2020), el efecto negativo que ha tenido la pandemia sobre la fuerza laboral en América ha sido significativa. Pues, se ha identificado que más del 56% de los empleados consideran que el desear tener estabilidad laboral es una de las mayores causas de estrés. Esto se debe a que más del 64% se siente presionado o estresado por tener una fuente de ingresos en plena incertidumbre. Por ello, en la actualidad, además de que el bienestar del colaborador ya esta siendo afectado por la coyuntura sanitaria, se le agrega otra variable de estrés en el lugar de trabajo, como un estilo de liderazgo abusivo que puede llegar a ser muy perjudicial para la persona. Por lo tanto, se recomienda que, en el centro laboral, se pueda encontrar el apoyo emocional necesario y un buen nivel de empatía hacia el empleado, no solo por parte de sus pares, sino también de sus líderes. En este contexto, el rol del líder deberá proporcionar estabilidad al subordinado, brindándole claridad respecto a las expectativas que hay sobre su trabajo. Es importante que el líder considere que, dado el contexto que atraviesan los colaboradores en la pandemia, el nivel de trabajo que se le

exigirá no debe ser el mismo que el de un contexto regular, puesto que los puede llevar a un estado de agotamiento nocivo para su salud (American Psychological Association, 2020).

Investigar y darle foco al bienestar del colaborador dentro de una organización es una política importante dentro del país, ya que se ha identificado que, en el Perú, existe una tasa de rotación del 18% (Narváez, 2014), la misma que es una de las más altas en América Latina y que tiene tendencia de aumentar en los próximos años. Lo expuesto anteriormente, origina que las empresas tengan que invertir más en reclutamiento, selección y capacitación de nuevos ingresos. Esto afecta negativamente a la competitividad de la organización en el mercado (Narváez, 2014). Asimismo, estudios demuestran que el liderazgo es considerado como una de los principales factores de intención de rotación de los subordinados. Un líder indiferente, individualista y que no provee las herramientas necesarias a su colaborador para desarrollarse ocasiona que el empleado tenga mayores intenciones de retirarse de la empresa (Torres, 2016). Por lo mencionado, tener un estilo de liderazgo auténtico, cercano y empático debe ser considerado como parte de la propuesta de valor del centro laboral para atraer y retener el talento, con el fin de que el colaborador pueda desarrollarse dentro de ella y, por ende, la empresa sea competitiva en el tiempo con el talento retenido. En consecuencia, se logrará los objetivos y la misión establecida (Narváez, 2014).

El estilo de liderazgo impacta en el bienestar y el desempeño de los colaboradores en la empresa (Caesens et al., 2018; Kuoppala et al., 2008; Sainz et al., 2021). En la actualidad, existen estilos de liderazgos que son dañinos para el bienestar de los subordinados. Por ejemplo, se ha identificado que un estilo de liderazgo ineficaz, que principalmente es representado por una supervisión abusiva, o un liderazgo de tipo autoritario ocasiona reacciones negativas en los empleados, como estrés, depresión, insatisfacción laboral, bajo desempeño y cansancio (Pyc et al., 2017).

Adicionalmente, en otras investigaciones, se ha demostrado que el estilo de liderazgo abusivo, que fomenta que el colaborador sea percibido solo como una herramienta para lograr los resultados planteados, repercute en su bienestar (Caesens et al., 2018). Por el contrario, un estilo de liderazgo auténtico, donde el líder reconoce y considera al trabajador como un ser humano, genera sentimientos positivos en el

empleado. Ello conlleva a que tenga menores reacciones de estrés hacia la carga laboral asignada (Sainz et al., 2021).

Una de las primeras variables que trataremos es el liderazgo y sus estilos. La relevancia que tiene el líder para la obtención de los objetivos empresariales y el sentido de pertenencia de sus subordinados con el lugar de trabajo es clave (Beltran, 2018). El liderazgo se basa en guiar a los miembros de un equipo a través del acompañamiento y sincronización emocional. Es decir, la base principal de un líder es el colaborador y el desarrollo de sus competencias. La forma de liderar que escoge una persona proviene de diferentes variables, como experiencias previas, estilos de socializar y la personalidad que tiene (Villar y Araya, 2019). En algunas investigaciones, se han encontrado diversas teorías al respecto, en las que se definen estilos de liderazgo, como transformacional, democrático, autoritario, transaccional o paternalista. Estos estilos se suelen diferenciar esencialmente por la forma en que toman decisiones en el entorno. Siendo el liderazgo transformacional y autoritario, los dos enfoques más representativos (Al-Altheeb, 2020).

El estilo de liderazgo transformacional, como lo define Bass (1990), es aquel en el cual el líder se caracteriza por centrarse en los intereses de sus colaboradores. Por lo tanto, es carismático y se conecta con las necesidades emocionales de cada uno de ellos. Asimismo, incluye a los miembros de su equipo en la toma de decisiones que impactan en ellos, de tal manera que hay un mayor compromiso con el centro laboral (Villar y Araya, 2019). El liderazgo transformacional es representado por cuatro comportamientos principales: tener altas expectativas de desempeño sobre su equipo, estimular el intelecto de sus subordinados, brindar un apoyo personalizado y trabajar bajo un núcleo transformacional (Podsakoff et al., 1990). Asimismo, este estilo incide en la satisfacción laboral, el bienestar, el compromiso afectivo y el nivel de agotamiento de los subordinados (Xu et al., 2021).

Por el contrario, el estilo de liderazgo autoritario está caracterizado por demostrar comportamientos como falta de respeto hacia los demás, ser controlador con el trabajo o solo pensar en el logro de resultados. Las características mencionadas provocan, en los subordinados, relaciones tensas y resultados ineficientes en la organización (Pyc et al., 2017). Es por ese motivo que los colaboradores que se encuentran bajo un liderazgo autoritario llegan a presentar efectos negativos como respuestas de estrés o agotamiento, sobre todo quienes se encuentran más comprometidos con la organización (Bormann &

Gellatly, 2021). Si bien el estrés puede disminuir en un colaborador que siente un menor nivel de compromiso con el centro de trabajo, posiblemente esto conlleve a tener menor desempeño laboral. De esta manera, se afectaría el logro de resultados de la empresa (Bormann & Gellatly, 2021).

La segunda variable que será analizada en esta investigación es el bienestar del colaborador. Este concepto se encuentra comprendido por constructos relacionados a la calidad de vida y a la salud, los mismos que están conectados a causas ambientales, organizacionales y psicosociales, relacionadas al trabajo (Chari et al., 2018). Dentro de una organización, el bienestar se caracteriza por empleados que vivencian emociones positivas, cuentan con un mayor nivel de compromiso, se enfocan en tener relaciones saludables, les dan propósito a sus objetivos y valoran sus logros (Posada y Posada, 2107). El invertir en programas de bienestar para los subordinados genera múltiples beneficios para la empresa; por ejemplo, la disminución de días de ausentismo, el aumento de la productividad, las reducciones del costo de la prima del seguro laboral y, definitivamente, una mayor retención de los colaboradores (Chari et al., 2018). Por ello, implementar capacitaciones sobre estilos de liderazgo saludables permitirá mejorar el bienestar de los empleados y reducir el deterioro laboral, brindando empatía y apoyo a su equipo (Hammer et al. 2021).

Finalmente, por lo expuesto anteriormente, este estudio tiene el objetivo de identificar cuál es la relación entre el liderazgo y el bienestar del colaborador. Para ello, se llevará a cabo la revisión de diversas investigaciones enfocadas en estas dos variables. Adicionalmente, se aspira a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe una relación entre el liderazgo y el bienestar de los colaboradores que trabajan en organizaciones?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

A continuación, se expondrán los criterios de elegibilidad utilizados en el presente estudio para la selección de las investigaciones que se revisarán.

2.1.1 Criterios de inclusión

Se han escogido las investigaciones que cumplieron con los siguientes criterios de selección: a) estudios que proceden de las bases de datos Scopus y EBSCOhost, dado que contienen artículos científicos internacionales y confiables; b) investigaciones que están publicadas en inglés y español; c) investigaciones realizadas entre los años 2015 y 2022; d) estudios que asocien las variables “estilo de liderazgo” y “bienestar del colaborador”; e) investigaciones cuantitativas, de diseño experimental y cuasi experimental, y de tipo transversal, con el objetivo de averiguar la relación entre variables; f) literatura proveniente de Latinoamérica, América, África, Asia y Europa, y g) artículos que detallan el número de participantes, instrumentos aplicados y edad, para tener mayor detalle de la población a la cual se decidió investigar.

2.1.2 Criterios de exclusión

Por otra parte, se estableció, como criterios de exclusión, que las investigaciones no provengan de un enfoque cualitativo, pues puede ser información que ha sido influida por los sesgos de los participantes, lo que generaría que el análisis realizado no sea exacto. Adicionalmente, no se tomaron en cuenta artículos académicos que contengan datos sin concluir, *abstracts* o información proveniente de libros, congresos, tesis, manuales o revistas, puesto que no están compuestas por metodologías científicas.

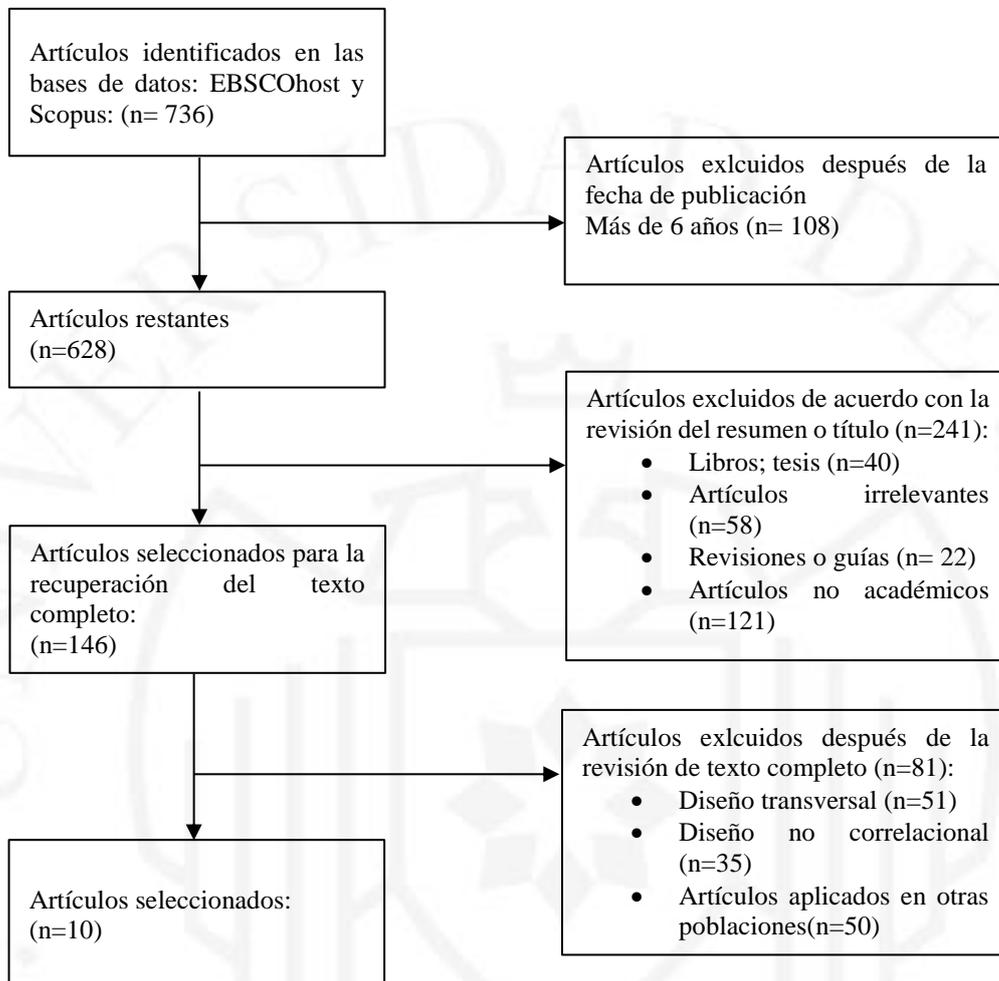
2.2 Estrategia de búsqueda

La indagación y análisis de los estudios se realizó entre los meses de diciembre 2021 y febrero 2022, en las bases de datos: Scopus y EBSCOhost. Para la búsqueda, se tomó en consideración las siguientes palabras claves: estilo de liderazgo, liderazgo, bienestar, bienestar psicológico, colaboradores, *employee wellbeing*, *leadership style*, *leadership*, *employees* y *wellbeing business*. Las palabras claves mencionadas fueron conjugadas de la siguiente forma: liderazgo/bienestar, estilo de liderazgo/bienestar, bienestar psicológico/liderazgo, *leadership/wellbeing*, *leadership/employee wellbeing*, *leadership style/employee wellbeing*. A partir de lo mencionado, se creó la fórmula de búsqueda haciendo uso de operadores booleanos: ("liderazgo" OR "leadership" OR "estilo de liderazgo" OR "leadership style") AND ("bienestar" OR "wellbeing" OR "salud")) AND ("colaboradores" OR "employees"). Además, en esta búsqueda de investigaciones, se consideró fechas de publicación entre los años 2015 y 2022. Por otro lado, respecto al uso del tesoro, se identificó, al colocar el término “estilo de liderazgo” en las bases de datos, *key words* relacionadas a “supervisor”. Adicionalmente, al emplear el término “bienestar” y “*wellbeing*”, se obtuvo palabras claves como *happines*, clima laboral, *labor climate* y *culture*. Con respecto a los lineamientos de la guía PRISMA, el desarrollo de indagación sistemática arrojó un total 736 referencias y, de ellas, se eligió 10 que cumplían los criterios de inclusión (Page et al., 2020). A continuación, se especifica, en la Figura 2.1, el flujograma en el que aparece resumido el proceso de filtro y selección de estudios académicos.

2.1 Flujograma

Figura 2.1

Diagrama del flujo del proceso de elección de investigaciones



CAPÍTULO III: RESULTADOS

En el presente capítulo, se expondrá el análisis realizado de las 10 investigaciones seleccionadas. En las tablas de esta sección, se muestra la información más relevante de cada artículo académico, como el diseño, instrumentos utilizados, confiabilidad, validez, la relación entre las variables estudiadas (el liderazgo y el bienestar de los colaboradores) y los principales hallazgos de los estudios.

Realizando un análisis a detalle de los artículos académicos seleccionados, se exponen los siguientes puntos:

- Las investigaciones han sido publicadas entre los años 2015 y 2022, y el 90% de ellas se encuentran redactadas en el idioma inglés. La localidad de la aplicación de los estudios está predominada por países que se encuentran en los continentes de América, Europa, Asia y África.
- En la tabla 3.1, se presenta información general de los artículos, como los autores, año, título, idioma, participantes y país en donde se aplicó la investigación.
- Por otro lado, en la tabla 3.2, se presenta un análisis sobre los modelos teóricos que sustentan las investigaciones seleccionadas y bajo qué instrumentos se han medido las variables en mención, ello con el objetivo de evidenciar la solidez y rigurosidad de cada estudio elegido.
- En la tabla 3.3, se muestran las principales conclusiones y resultados de cada una de las investigaciones académicas, lo que nos permite conocer cuál es la tendencia de los resultados sobre la relación de ambas variables.
- Finalmente, se realiza un análisis exhaustivo de cada investigación seleccionada, desarrollando aspectos adicionales a los expuestos en la tabla, que nos permite llegar a una conclusión asertiva de la información recabada.

Tabla 3.1*Investigaciones seleccionadas*

Autor	Año	Título	Idioma	Participantes	País
Nicola Magnavita, Giovanni Tripepi y Carlo Chiorri	2021	Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being	Inglés	905	Suiza
Janet A. Boekhorst, Rebecca Hewett, Amanda Shantz y Jessica R. L. Good	2021	The Double-Edged Sword of Manager Caring Behavior: Implications for Employee Wellbeing	Inglés	264	Canadá
Suk Bong Choi, Thi Bich Hanh Tran y Seung-Wan Kang	2017	Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit	Inglés	207	Vietnam
Oyenyi Samuel Olaniyan y Sigurd W. Hystad	2016	Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership	Inglés	402	Noruega
Megan M. Walsh y Kara A. Arnold	2020	The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being	Inglés	246	Turkía
Lyria Esperanza Perilla-Toro y Viviola Gómez- Ortiz	2017	Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder	Español	597	Colombia y México
Weijun Gu, Xiaochun Chen, Rui Zhang y Wensong Zhang	2021	The effect of emotional leadership and job security on employees' mental health	Inglés	304	China
Karen Milner, Michael Greyling, Ron Goetzel, Roseanne Da Silva, Tracey Kolbe- Alexander, Deepak Patel, Craig Nossel y Megan Beckowski	2015	The relationship between leadership support, workplace health promotion and employee wellbeing in South Africa	Inglés	11472	Sudáfrica
Yap Wai Meng y Siti Khadijah Zainal Badri	2021	Millennials' affective well-being and the moderating role of transformational leadership	Inglés	272	Malasia
Ester Grau- Alberola, Hugo Figueiredo-Ferraz, Jorge J. López- Vílchez y Pedro R. Gil-Monte	2022	The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers	Inglés	639	España

Tabla 3.2*Análisis de los instrumentos*

Autor	Modelo teórico de Liderazgo y Bienestar	Instrumento de Liderazgo	Instrumento de Bienestar	Confiabilidad o Validez
Nicola Magnavita, Giovanni Tripepi y Carlo Chiorri	Modelos de ecuaciones estructurales (SEM)	Toxic Leadership Scale	Siegrist Effort/Reward Imbalance (ERI) y Goldberg Anxiety and Depression Scale (GADS)	La confiabilidad omega de liderazgo fue de (.80) y de bienestar de (.86)
Janet A. Boekhorst, Rebecca Hewett, Amanda Shantz y Jessica R. L. Good	Liderazgo Transformacional	Manager's Caring Behavior	Employee Vitality	La confiabilidad de liderazgo es de (.96) y de bienestar de (.86)
Suk Bong Choi, Thi Bich Hanh Tran y Seung-Wan Kang	Teoría LMX	El liderazgo inclusivo se midió con nueve ítems, que fueron adoptados de Carmeli et al. (2010)	Los ítems que miden el bienestar de los empleados, fueron adoptados de Arnold et al. (2007).	La confiabilidad de bienestar es de (.97) y de liderazgo inclusivo (.94)
Oyenyi Samuel Olaniyan y Sigurd W. Hystad	Estilo de liderazgo auténtico	Authentic Leadership Questionnaire	Cuestionario abreviado de capital psicológico	El alfa de cronbach es (.95) para el liderazgo auténtico y para el capital psicológico es de (.91)
Megan M. Walsh y Kara A. Arnold	Liderazgo Transformacional y Teoría del procesamiento de la información	Multifactor Leadership Questionnaire	Shirom- Melamed Vigor Scale	El alfa de cronbach es de (.96) en liderazgo y en bienestar de (.93) en el tiempo 1 y de (.95) en el tiempo 2
Lyria Esperanza Perilla-Toro y Viviola Gómez-Ortiz	Liderazgo Transformacional, bienestar psicológico y bienestar subjetivo	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Escala de Ryff	La confiabilidad de bienestar es de (.89) y de liderazgo es (.97)

(continúa)

(continuación)

Autor	Modelo teórico de Liderazgo y Bienestar	Instrumento de Liderazgo	Instrumento de Bienestar	Confiabilidad o Validez
Weijun Gu, Xiaochun Chen, Rui Zhang y Wensong Zhang	Liderazgo emocional y teoría de la identidad social	Emotional leadership Scale	Physical Symptoms Scale	El alfa de cronbach para las dimensiones de liderazgo es de (.86) y en bienestar (.86)
Karen Milner, Michael Greyling, Ron Goetzel, Roseanne Da Silva, Tracey Kolbe-Alexander, Deepak Patel, Craig Nossel y Megan Beckowski	Teoría del intercambio social (SET)	LBE Survey	National Worksite Health Promotion Survey	El alfa de cronbach de liderazgo es (.89) y de bienestar (.72)
Yap Wai Meng y Siti Khadijah Zainal Badri	Liderazgo Transformacional y ajuste de trabajo	Global Transformational Leadership Scale	Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)	Todas las escalas tuvieron una confiabilidad con valores que excedieron el umbral de (.70), que van desde (.899) hasta (.936)
Ester Grau-Alberola, Hugo Figueiredo-Ferraz, Jorge J. López-Vílchez y Pedro R. Gil-Monte	Liderazgo Transformacional	Multifactor Leadership Questionnaire	UNIPSICO Scale	Bienestar tiene un alfa de cronbach de (.87) y liderazgo transformacional de (.96)

Tabla 3.3*Análisis de los principales hallazgos*

Autor	Diseño del estudio	Relación entre Liderazgo y Bienestar	Hallazgos principales
Nicola Magnavita, Giovanni Tripepi y Carlo Chiorri	Transversal	El estilo de liderazgo intrusivo puede provocar estrés laboral, baja felicidad y patologías mentales como ansiedad y depresión.	El efecto del liderazgo intrusivo sobre el estrés de los trabajadores es más severo en personas con niveles más altos de adicción al trabajo y, en consecuencia, también el riesgo de sufrir los efectos negativos de un estado de angustia prolongado.
Janet A. Boekhorst, Rebecca Hewett, Amanda Shantz y Jessica R. L. Good	Transversal	Los empleados que reciben atención de su gerente experimentan culpa al recibir esa atención, y también perciben a su gerente sobrecargado de trabajo por ese motivo, lo cual se asocia negativamente con el bienestar de los empleados.	La relación entre el liderazgo y el bienestar pudo arrojar que existen tanto ventajas y desventajas simultáneas de la atención del gerente. El cuidado de los empleados puede requerir recursos personales significativos, y deben monitorear de manera proactiva la carga de trabajo del gerente para apoyar el bienestar tanto del gerente como del empleado.
Suk Bong Choi, Thi Bich Hanh Tran y Seung-Wan Kang	Transversal	El liderazgo inclusivo, caracterizado por la apertura, la accesibilidad y la disponibilidad, cataliza la percepción de los empleados sobre la idoneidad personal-trabajo, que a su vez se relaciona positivamente con el bienestar de los empleados y el comportamiento innovador.	El liderazgo y sus resultados dependen en gran medida de la cultura. Esto se debe a que la cultura puede afectar los valores personales, las actitudes, el comportamiento, así como la práctica organizacional. Los líderes en la cultura pueden fortalecer la motivación de los empleados, y el compromiso organizacional al brindar atención y preocupación a los trabajadores.
Oyeniya Samuel Olaniyan y Sigurd W. Hystad	Transversal	El liderazgo auténtico no solo es importante para el bienestar de los empleados, sino también para desarrollar el capital psicológico de los colaboradores.	El liderazgo auténtico influye en la satisfacción laboral de los empleados. La capacidad de los líderes auténticos para aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores es importante desde la perspectiva de bienestar en los empleados.
Megan M. Walsh y Kara A. Arnold	Transversal	El liderazgo transformacional predijo positivamente el bienestar psicológico y la supervisión abusiva predijo negativamente el bienestar de los colaboradores.	La atención plena de los empleados impulsó el impacto positivo del liderazgo transformacional en el bienestar psicológico. El mindfulness de los empleados amplificó la relación entre la supervisión abusiva y el bienestar psicológico; creando un efecto negativo hacia el bienestar del colaborador.

(continúa)

(continuación)

Autor	Diseño del estudio	Relación entre Liderazgo y Bienestar	Hallazgos principales
Lyria Esperanza Perilla-Toro y Viviola Gómez-Ortiz	Cuantitativo, de corte transversal correlacional.	Existe una significativa asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral pero no con el bienestar psicológico. Sobre el bienestar psicológico no se encontraron estudios previos que lo evaluaran como tal en relación con el liderazgo transformacional ni con la confianza en el líder.	El alcance real del estilo de liderazgo transformacional respecto a resultados de salud y bienestar, sugiere que este estilo solamente se relaciona con factores asociados al bienestar subjetivo, como sucede en todos los estudios previos, incluso cuando lo denominan equivocadamente bienestar psicológico.
Weijun Gu, Xiaochun Chen, Rui Zhang y Wensong Zhang	Transversal	El liderazgo emocional se asoció positivamente con la salud mental de los empleados.	Cuando el líder está en sintonía con las emociones de los subordinados, esto es beneficioso para la salud mental de los empleados. Alentar a los empleados a explorar el conocimiento y brindarles oportunidades significativas para el aprendizaje autodirigido y organizacional, ayuda a aumentar la sensación de seguridad laboral y les permite aprender a aliviar la presión del estrés laboral para hacer contribuciones a la empresa.
Karen Milner, Michael Greyling, Ron Goetzel, Roseanne Da Silva, Tracey Kolbe-Alexander, Deepak Patel, Craig Nossel y Megan Beckowski	Transversal	La importancia del liderazgo para el éxito de las iniciativas de bienestar dentro de las organizaciones es ampliamente reconocida, pero queda relativamente poca investigación sobre el impacto real que tiene el apoyo del liderazgo.	El bienestar de los empleados se asoció con la provisión de políticas y programas de bienestar, que a su vez se asociaron con el apoyo del liderazgo. El apoyo del liderazgo en sí mismo no tuvo un impacto directo en el bienestar. Los hallazgos ilustran cuán importante es que los líderes demuestren su compromiso con la salud de los empleados asegurándose que sus políticas y procedimientos se cumplan en el lugar de trabajo.
Yap Wai Meng y Siti Khadijah Zainal Badri	Transversal	El bienestar afectivo laboral de los empleados de la generación millennial está influenciado por el grado de autonomía laboral y el liderazgo transformacional percibido en el trabajo.	Existe un impacto positivo del liderazgo transformacional hacia la mejora del bienestar de los millennials que permite una expansión de su potencial sin estar excesivamente presionados o restringidos. Un mayor sentimiento de autonomía o libertad en el trabajo es importante para los millennials e influye positivamente en su bienestar afectivo.
Ester Grau-Alberola, Hugo Figueiredo-Ferraz, Jorge J. López-Vílchez y Pedro R. Gil-Monte	Transversal	En entornos caracterizados por altos niveles de carga de trabajo, los empleados que perciben que sus jefes están utilizando un estilo de liderazgo transformacional, tendrán niveles más bajos de trastornos psicósomáticos que los empleados que no perciben este estilo.	El bienestar y la productividad de los empleados está relacionado con ambientes de trabajo saludables que cuidan a sus trabajadores. El liderazgo transformacional puede ayudar a aumentar el compromiso de los trabajadores.

Respecto a los artículos incluidos en las tablas anteriores, se expondrán sus hallazgos y se realizará un resumen de cada uno de ellos con sus datos más relevantes.

En primer lugar, la investigación de Milner et al. (2015) relacionó tres constructos principales: el apoyo del liderazgo, la promoción de la salud en la organización y el bienestar de los colaboradores. Esta investigación se aplicó en 71 empresas en Sudáfrica, con lo que se recabó un total de 11,472 participantes con un promedio de edad de 36,3 años. La muestra estaba compuesta por una población con estudios superiores (73,9%) y, mayoritariamente, por mujeres (58,5%). En base a las variables, se evaluó el apoyo del liderazgo en el lugar de trabajo a través del LBE Survey, y el bienestar de los empleados, con el National Worksite Health Promotion Survey. Para ello, se incluyeron los siguientes aspectos en el instrumento de medición: satisfacción laboral, agotamiento y conflicto en el lugar de trabajo. Los hallazgos ilustran la relevancia que tienen los líderes para el éxito de las iniciativas de bienestar dentro de las organizaciones. Se demuestra que, cuando el líder provisiona a su equipo de políticas y programas sobre la promoción de la salud, influye positivamente en el bienestar del subordinado. Por su parte, es importante considerar que no todos los trabajadores necesitan hacer uso de estos programas de bienestar, pero el hecho de que el centro laboral y el líder se comprometan con la promoción de la salud, influye en que los empleados tengan mayores niveles de bienestar. En definitiva, se concluye que es de vital importancia que los líderes demuestren su compromiso con el bienestar de los colaboradores, asegurándose de que sus políticas y procedimientos se cumplan en el lugar de trabajo.

La investigación de Magnavita et al. (2021), estudió la relación entre el liderazgo intrusivo y el bienestar de los empleados. La investigación se aplicó en 905 colaboradores que provienen de Italia y más del 40% eran hombres con una media de edad de 45,93 años. Para medir ambas variables, se utilizó el cuestionario de Toxic Leadership Scale que evaluaba el tipo de liderazgo y el Anxiety and Depression Scale (GADS) para identificar el nivel de bienestar en los colaboradores. Los resultados evidencian que un estilo de liderazgo intrusivo puede provocar estrés laboral, poca felicidad y patologías mentales como la ansiedad y depresión. Además, se determinó que el efecto del liderazgo intrusivo sobre el estrés de los trabajadores es más severo en los participantes con niveles más altos de adicción al trabajo, incluyendo ya una tercera variable en el análisis. Es por ello por lo que, en presencia de un liderazgo intrusivo, un colaborador con adicción al

trabajo tiene predisposición a aumentar el nivel de estrés y en consecuencia también el riesgo de sufrir los efectos de un estado de angustia prolongado. La aplicación de este estudio se dió en un contexto de teletrabajo, en donde se demuestra que factores organizativos pueden reducir el bienestar del colaborador y generar problemas de salud, sumándole un estilo de liderazgo con comportamientos no saludables e intrusivos, ello se asoció con una tasa alta de ausentismo, reducción de la productividad, baja satisfacción laboral y estrés en los trabajadores.

En la investigación de Choi et al. (2017), se plantea que existe una relación positiva entre el liderazgo inclusivo, y el bienestar de los empleados y su comportamiento innovador. El estudio se aplicó en 207 colaboradores localizados en Vietnam, quienes provienen de la industria de las telecomunicaciones: el 64% eran hombres, el 68% de la población total tenía entre 25 y 39 años, y más del 71% había obtenido una licenciatura. Se utilizó dos instrumentos adaptados sobre el liderazgo inclusivo y el bienestar, que provienen de otras investigaciones realizadas anteriormente. Los hallazgos evidencian que un estilo de liderazgo inclusivo, caracterizado por la apertura, accesibilidad y disponibilidad de los líderes, se relaciona positivamente con el bienestar de los empleados. Esto se debe a que los líderes que poseen este estilo tienen la capacidad de fortalecer la motivación de sus subordinados y el compromiso organizacional, pues brindan una mayor atención a los empleados y muestran una preocupación cercana por ellos, esto fortalece los lazos emocionales entre ellos. Otro factor importante que se asocia positivamente con el bienestar del trabajador es la adecuación que hay entre la persona y el rol que asumirá en la organización, por ello se recomienda que los líderes le den foco a los procesos de contratación, comunicación y socialización; a través de retroalimentación constructiva y mentoría adecuada, para que el ajuste del subordinado sea el correcto y por ende su bienestar aumente.

Adicionalmente, Olaniyan y Hystad (2016) identificaron que el liderazgo auténtico no solo es importante para el bienestar de los empleados, sino también para desarrollar el capital psicológico en estos. Este estudio se aplicó en 402 marinos provenientes de Noruega y Filipinas, cuyo promedio de edad es de 24 años. Se midió las variables a través de los siguientes instrumentos: *Authentic Leadership Questionnaire* y el Cuestionario abreviado de capital psicológico de 12 ítems, que se extrae de la escala original de 24 ítems desarrollada por Luthans et al. (2007). El estudio relacionó un

aspecto interesante entre el bienestar y la satisfacción laboral, en el cual se señala que la capacidad de los líderes auténticos para aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores es importante, desde la perspectiva del bienestar de los empleados. El líder auténtico tiene la capacidad de brindar seguridad laboral al subordinado y mejorar su satisfacción en el trabajo, factores importantes para que el trabajador se encuentre feliz y satisfecho. En resumen, el líder auténtico posee cualidades que podrían mitigar el efecto de las variables organizacionales negativas como la intención de abandonar el trabajo y la inseguridad laboral.

Walsh et al. (2020) investigaron sobre la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el bienestar psicológico de los subordinados. Esta investigación se aplicó a 246 colaboradores en Turquía, quienes tenían una edad media de 34,77 años y una antigüedad media de 7,01 años en su trabajo actual. El estudio concluyó que el liderazgo transformacional se enlaza positivamente con el bienestar psicológico del empleado, mientras que, por el contrario, la supervisión abusiva se vincula negativamente con ello. Para la evaluación de las variables, se utilizaron los instrumentos de *Multifactor Leadership Questionnaire* y *Shirom-Melamed Vigor Scale*. Uno de los principales hallazgos fue que la atención plena (*mindfulness*) de los colaboradores impulsa el bienestar psicológico cuando se tiene un líder con un estilo de liderazgo transformacional, pues los trabajadores son más conscientes y atentos a los aspectos positivos del comportamiento de su líder y aprovechan al máximo este estilo de liderazgo para prosperar y crecer en el trabajo, generando que tenga un mayor sentimiento de bienestar. Sin embargo, si los empleados reciben malos tratos por parte de su líder, el *mindfulness* puede exacerbar el impacto negativo que tiene el liderazgo en su bienestar psicológico, porque procesan la información y los comportamientos negativos de una forma más intensa.

La investigación de Gu et al. (2021), estudió la relación entre el liderazgo emocional y el bienestar psicológico en 304 trabajadores en China, que provienen de 10 empresas de alta tecnología. Se identificó que cuando el comportamiento del líder está en sintonía con las emociones de los subordinados, resulta beneficioso para la salud mental de los colaboradores debido a que el trabajador se siente más seguro y motivado laboralmente. Por lo tanto, el estudio concluye que es relevante que las empresas deban tener un mayor foco en encontrar y desarrollar líderes emocionalmente inteligentes que

puedan crear un ambiente de trabajo cordial que permita que el colaborador tenga mejor desempeño laboral, crecimiento en la capacidad de trabajo e innovación. Este análisis se realizó a través de la aplicación de dos instrumentos, el Emotional Leadership y el Physical Symptoms Scale Developed que permitió la recolección de los resultados.

El estudio de Wai y Zainal (2021) se centró en estudiar una generación mucho más específica como los millennials. En dicho estudio, se identificó que el bienestar afectivo laboral de los colaboradores de esta generación está influenciado por el grado de autonomía laboral y el liderazgo transformacional percibido en el trabajo. Las variables se miden a través de dos instrumentos: *Global Transformational Leadership Scale* y *Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)*, aplicadas a 272 empleados ubicados en Malasia. La población estaba compuesta por un 64% de mujeres y la edad promedio de la población fue de 27 años. Los hallazgos indican que, actualmente, es crucial para las organizaciones el conseguir un líder que se aventure y que tenga cualidades transformadoras, pues ello impacta en el desarrollo del bienestar de los millennials; ya que, esta población prospera con mayor seguridad, confianza, orientación y también permite una expansión de su potencial sin estar excesivamente presionada o restringida. El poder permitirle a esta generación un alto control de su propio trabajo podría generar mayores oportunidades para que logren un estilo de vida deseable; es decir, que les permita tener un balance entre el trabajo y su vida personal.

Grau-Alberola et al. (2022) realizó un análisis exhaustivo en el que relacionó tres variables: el liderazgo, la carga de trabajo y el bienestar del colaborador. Esta investigación se aplicó a 639 colaboradores españoles que trabajaban con personas con discapacidad intelectual. La edad media de la población estudiada fue de 39,04 años y el 77,9% eran mujeres. Para medir las variables, se utilizó los instrumentos de *Multifactor Leadership Questionnaire* y *UNIPSICO scale*. Los resultados señalaron que el estilo de liderazgo juega un elemento clave en la construcción de las relaciones laborales y el bienestar del subordinado. Uno de los principales hallazgos fue que, en los entornos que se caracterizan por tener altos niveles de carga de trabajo y donde los colaboradores tienen jefes con un estilo de liderazgo transformacional, tienden a tener niveles más bajos de trastornos psicosomáticos que los empleados que no perciben ese estilo en sus líderes. Ello se debe a que el líder tiene un proceso de influencia tanto cognitivo como emocional en el equipo, generando un mayor compromiso y confianza en sus subordinados sobre

todo en situaciones muy estresantes. Sin embargo, los empleados que tienen una carga de trabajo media o baja tienen de igual manera, menos trastornos psicossomáticos, inclusive en ausencia de un estilo de liderazgo transformacional.

Por el contrario, en el estudio de Boekhorst et al. (2021), se identificó que los subordinados que perciben que su líder les presta mayor atención y se preocupa más por ellos, les genera un sentimiento de culpabilidad que se asocia negativamente con su bienestar. Pues, ellos tienen la percepción de que el líder cargará con mayor actividad laboral de la que ya tiene actualmente. Esta investigación se ejecutó en 264 empleados en la localidad de Irlanda. Esta muestra estuvo compuesta principalmente por mujeres (54,2%), con una población de edad media de 37,63 años. Para medir las variables del estudio, se utilizó un cuestionario que considera factores como el sistema de trabajo de alto rendimiento, bienestar en el trabajo, liderazgo transformacional y creatividad en el colaborador. Los aspectos mencionados provienen principalmente de los siguientes instrumentos: *The Manager's Caring Behavior Scale* y *Employee Vitality*. El principal hallazgo de la investigación fue que existen tanto ventajas como desventajas simultáneas en la atención que brinda el líder a sus subordinados, puesto que el cuidado de los empleados a pesar de ser positivo requiere recursos personales significativos por parte del líder. Por ello, se debe monitorear, de manera proactiva, la carga de trabajo del líder, para apoyar su bienestar como el del empleado.

Asimismo, Perilla-Toro (2017) analizó la relación entre liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el bienestar del subordinado. El estudio fue cuantitativo y de corte transversal. Asimismo, se aplicó en 597 personas ubicadas en Colombia y México, quienes provenían de empresas tanto privadas como públicas. El 57% de la muestra estuvo compuesta por hombres y la mayor parte de la población tenía una edad entre los 26 y 35 años. Se utilizó un instrumento que permitió abarcar los siguientes factores: liderazgo transformacional, confianza en el líder, salud y bienestar en el colaborador, compuesto por ítems del *Multifactor Leadership Questionnaire* y la Escala de Ryff. Los resultados también variaron respecto al resto de investigaciones seleccionadas, pues si bien se identificó que existe una asociación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, esta variable no tiene una relación significativa con el bienestar psicológico. El verdadero alcance que se identificó en la investigación fue que el estilo de liderazgo transformacional promueve aspectos afectivos

del bienestar, pero no hay un impacto claro sobre la salud del empleado. Esto se debe a que se infiere que el concepto de bienestar utilizado en diferentes investigaciones tiene un carácter relacionado con factores subjetivos, cuando lo denominan erróneamente bienestar psicológico.



CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El objetivo de la presente investigación fue identificar la relación que existe entre el liderazgo y el bienestar de los colaboradores. Por lo cual, los 10 artículos académicos seleccionados y analizados en este estudio relacionan ambas variables mencionadas, así como otros factores vinculados que pueden impactar en el bienestar, compromiso y satisfacción del empleado. En este estudio, se muestra la importancia que tiene el liderazgo hacia el bienestar del colaborador y las consecuencias que produce en la organización el tener trabajadores con un bajo nivel de bienestar en la organización.

Adicionalmente, los resultados identificados aportarán a que las organizaciones sean conscientes sobre la relevancia que tiene la relación entre ambas variables con un impacto negativo o positivo para la empresa. Lo mencionado, beneficiará a que los empleadores tengan mayor iniciativa de invertir y priorizar programas organizacionales que contribuyan al desarrollo de un estilo de liderazgo saludable en sus líderes con el fin de mantener el talento comprometido, con un alto índice de bienestar y motivado. Asimismo, los hallazgos ayudarán a crear una propuesta de valor para el colaborador, que sirva para atraer y retener el talento millennial y centennial, quienes en la actualidad forman parte de la nueva fuerza laboral y tienen diferentes motivaciones organizacionales.

Los estudios analizados a nivel internacional se caracterizan por tener una muestra que proviene del ámbito organizacional, de diferentes países entre Asia y Europa. La mayoría de los estudios posee una muestra compuesta por un porcentaje elevado de hombres y la media de la edad está comprendida en un rango entre 26 a 35 años. Las industrias de donde provienen las muestras estudiadas son variadas, puesto que son de empresas privadas o públicas, y de diferentes rubros como telecomunicación, servicios militares, industriales, entre otros.

Entre los principales hallazgos de la investigación, se encontró que el 80% de los artículos seleccionados concluyen que existe una relación entre los comportamientos o el estilo que tiene el líder, y el bienestar de los miembros del equipo (Choi et al., 2021; Grau-Alberola et al., 2022; Gu et al., 2021; Magnavita et al., 2021; Meng & Badri, 2021;

Milner et al., 2015; Olaniyan & Hystad, 2016; Walsh & Arnold, 2020). Se ha evidenciado que los comportamientos relacionados a un estilo de liderazgo transformacional o caracterizado por un líder que tenga accesibilidad, disponibilidad, respeto, autenticidad, afectividad y que se enfoque en la promoción de la salud impacta positivamente en el bienestar del colaborador (Choi et al., 2021; Gu et al., 2021; Meng & Badri, 2021; Milner et al., 2015; Olaniyan & Hystad, 2016; Walsh & Arnold, 2020), dado que el subordinado se siente con la confianza y orientación para poder desarrollarse, sin la percepción de que lo restrinjan (Meng & Badri, 2021). Por el contrario, un líder intrusivo, que tiene poco respeto por la privacidad del colaborador y es abusivo o distante, impacta negativamente en el bienestar del empleado (Magnavita et al., 2021; Walsh & Arnold, 2020).

Por otro lado, en investigaciones como la Boekhorst et al. (2021), y Perilla y Gómez (2017), se presentaron resultados contrarios a los estudios mencionados anteriormente. Uno de ellos es que existe un efecto contraproducente sobre el bienestar del subordinado cuando este percibe que su líder le brinda mayor atención, pues los colaboradores llegan a experimentar sentimientos de culpa al percibir que su líder se está sobrecargando de trabajo adicional por darles más atención a ellos. Este punto evidencia el riesgo que puede llegar a significar que el líder brinde un cuidado muy personalizado a su subordinado (Boekhorst et al., 2021). Adicionalmente, al analizar la relación entre ambas variables, una de las investigaciones concluyó que el liderazgo tiene un nexo significativo con la satisfacción que experimenta el colaborador en el trabajo. No obstante, ello no se relaciona directamente con el bienestar psicológico del empleado. Por el contrario, sí se demostró que el liderazgo ayuda a prevenir que el subordinado experimente malestar, pues los líderes pueden evitar el desarrollo de cuadros psicopatológicos, como depresión o ansiedad, en la organización. Sin embargo, ello no implica que exista una correlación directa con que el líder eleve significativamente el bienestar del empleado (Perilla & Gómez; 2017).

Entre las semejanzas encontradas en los artículos seleccionados, cuatro investigaciones coinciden en que el estilo de liderazgo transformacional tiene un vínculo significativo y positivo con el bienestar del subordinado. Esto se debe a que los colaboradores se sienten con mayor vitalidad para trabajar y motivados para desarrollarse, porque perciben comportamientos saludables de su líder, quien los ayuda a obtener mayor autonomía y libertad en la organización, dado que la responsabilidad e

influencia es compartida entre las personas del equipo (Grau-Alberola et al., 2022; Magnavita et al., 2021; Meng & Badri, 2021; Perilla & Gómez; 2017). De modo complementario, se encontró que los estilos de liderazgo inclusivo, auténtico y emocional, relacionados con comportamientos saludables para el colaborador, aumentan el sentimiento de bienestar hacia los miembros del equipo. Ello se debe a que son estilos que se caracterizan por tener apertura, accesibilidad, ser auténticos y estar en sintonía con las emociones de los empleados. Esto, al igual que un estilo de liderazgo transformacional, influye en que los colaboradores se sientan más conectados con su líder y seguros en su ambiente de trabajo (Choi et al., 2021; Gu et al., 2021; Olaniyan & Hystad, 2016).

Otra de las semejanzas encontradas fue que tres de los artículos seleccionados identificaron que un estilo de liderazgo abusivo o intrusivo, caracterizado por tener comportamientos de alto control de trabajo, desconfianza y acciones consideradas tóxicas en el lugar de labores, impacta negativamente en el bienestar del empleado, dado que ello genera que los subordinados puedan experimentar un cuadro de angustia y estrés elevado que conlleve a que desarrollen cuadros de ansiedad o depresión, sobre todo si tienen una carga de trabajo excesiva impuesta por el líder (Magnavita et al., 2021; Meng & Badri, 2021; Walsh & Arnold, 2020).

Respecto a las diferencias encontradas, lo que se debe tener en consideración en esta investigación es que los estudios de ambas variables fueron realizados en distintas poblaciones a nivel sociodemográfico, considerando diferentes países, como China, Italia, Sudáfrica, Colombia, México, Vietnam y otros. Asimismo, las organizaciones de donde proviene la población estudiada también varían de acuerdo con la investigación, pues se centran en empresas privadas o públicas y de diferentes rubros.

Otra diferencia, está relacionada al concepto o definición que utiliza cada artículo para medir el liderazgo, pues solo tres investigaciones utilizan la definición de “estilo de liderazgo transformacional”, mientras que los demás estudios miden comportamientos específicos del líder. Esto generó que cada artículo académico seleccionado utilice un instrumento distinto para medir la variable mencionada. Del mismo modo sucedió con la definición del concepto de bienestar, pues hay investigaciones seleccionadas que relacionaban esta variable con el sentimiento de felicidad, como un constructo subjetivo,

la ausencia de malestar o seguridad laboral. Esto produjo que se utilicen diversos modelos teóricos para la variable y, por ende, diferentes instrumentos de medición. A pesar de las diferencias mencionadas, los resultados indican las mismas conclusiones respecto a la relación entre el liderazgo y su impacto sobre el bienestar del subordinado.

Con relación a las limitaciones de esta investigación, hubo dificultad en encontrar artículos académicos que se enfoquen en medir la variable de bienestar, pues la gran mayoría de estudios se centran en medir la relación entre el liderazgo y la motivación o satisfacción laboral del colaborador. Otra dificultad experimentada fue que las investigaciones encontradas provienen de diferentes sectores, por lo que es complejo delimitar los resultados hacia un tipo de población en específico. Por ello, se concluye que es importante abrir mayores investigaciones sobre la relación entre el liderazgo y el bienestar del colaborador en empresas privadas, para que los resultados sean más generalizables. Asimismo, es importante enfocarlo a un rubro o tipo de entidad que apoye en la identificación de los contextos en los que el bienestar del colaborador está más afectado por el liderazgo, para tomar acciones resolutivas al respecto. Además, la mayoría de las investigaciones aplicaron los instrumentos a través de autoinformes, lo cual puede provocar que muchas de las respuestas evidenciadas sean socialmente deseables; a pesar de que se promovía el anonimato. Por último, al ser investigaciones de corte transversal, los resultados se pueden ver afectados por el último suceso o comportamiento que el líder ha tenido con su subordinado y no necesariamente se puede ver el impacto del liderazgo en el bienestar del colaborador durante un tiempo más prolongado para rastrear los procesos dinámicos de cambio en diferentes colaboradores, como se identificaría en un estudio longitudinal.

Finalmente, las implicancias de esta investigación incluyen la concientización sobre la importancia que tiene el liderazgo dentro de las organizaciones en relación con el bienestar del colaborador, sobre todo para una fuerza laboral millennial y centennial, que valoran mucho el concepto de estilo de liderazgo saludable como propuesta de valor en una empresa. Asimismo, es relevante considerar que, actualmente, esta población está cubriendo ya un porcentaje significativo del mercado laboral y que seguirá cubriendo el talento que se necesita conseguir en nuestras organizaciones para mantenernos altamente competitivos en el entorno. De la misma forma, esta concientización promueve que las organizaciones presten mayor importancia a medir y evaluar cómo el liderazgo impacta

en el bienestar de sus colaboradores, con el objetivo de armar programas de capacitación para sus futuros y actuales líderes, para que adopten comportamientos de liderazgo saludables que les permita a los colaboradores tener mejores experiencias en el centro laboral. Del mismo modo, es fundamental considerar priorizar este estilo de liderazgo en procesos de selección, capacitación y promoción, que estimulen en la empresa un ambiente de trabajo eficiente y saludable. El efecto de lo mencionado impactará en la reducción de costos en la organización, pues al reducir líderes que tienen comportamientos tóxicos con los colaboradores, disminuye el nivel de rotación y ausentismo, así como la inversión que se utiliza para buscar el reemplazo del trabajador. Finalmente, es clave que las cabezas apoyen los comportamientos de un estilo de liderazgo saludable, sensibilizando a los líderes de la organización sobre los efectos positivos de este tipo de liderazgo en el bienestar de los trabajadores. Pues debido al contexto coyuntural provocado por la pandemia, es clave priorizar la salud mental de los colaboradores que desde ya está siendo afectado por otros tipos de factores ajenos al ámbito organizacional. En tal sentido, es relevante que la organización brinde a los líderes herramientas sobre cómo apoyar de manera efectiva a sus subordinados o derivarlos a otras fuentes de apoyo, para que no lo hagan solos, y así evitar también recargar de trabajo al líder y afectar su bienestar.

CONCLUSIONES

La finalidad de este estudio fue determinar la relación que existe entre el liderazgo y el bienestar del colaborador en una organización. En base al análisis realizado de las investigaciones científicas seleccionadas, se concluyó lo siguiente:

- El comportamiento del líder hacia el subordinado influye en el bienestar, motivación y satisfacción que tiene el colaborador dentro de la organización.
- Un estilo de liderazgo transformacional y con comportamientos saludables es beneficioso para el colaborador, ya que tiende a sentirse valorado y escuchado (a través de un acompañamiento personalizado), y le permite contar con las oportunidades y recursos para poder seguir desarrollándose dentro de la empresa.
- El liderazgo representado por comportamientos abusivos del líder repercute negativamente en el bienestar de empleado, lo que genera el desarrollo de cuadros de ansiedad, desmotivación y agotamiento. Esto no solo impacta en el desempeño del colaborador, sino también en su vida personal.

REFERENCIAS

- Al-Altheeb, S. (2020). Leadership style and employee motivation: a study of Saudi Arabian work environment [Estilo de liderazgo y motivación de los empleados: un estudio del ambiente de trabajo de Arabia Saudita]. *Propósitos y Representaciones*, 8(2). <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>
- American Psychological Association (2020). *Stress in America 2020: a national mental health crisis*. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/sia-mental-health-crisis.pdf>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Beltrán, J., López, J. y Vélez, O. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín. *Clio America*, 12(23), 52-61. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2616>
- Ben Saad, G. & Abbas, M. (2019). The influence of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: An empirical case study of Pakistan [La influencia del liderazgo transformacional en la eficacia organizativa y de liderazgo: un estudio de caso empírico de Pakistán]. *Amazonia Investiga*, 8(21), 117-129. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/53>
- Boekhorst, J., Hewett, R., Shantz, A. & Good, J. (2021). The double-edged sword of manager caring behavior: Implications for employee wellbeing [La espada de doble filo del comportamiento solidario de los gerentes: implicaciones para el bienestar de los empleados]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 507–521. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/ocp0000313>
- Bormann, K. & Gellatly, I. (2021). It's Only Abusive If I Care: The Effect of Organizational Concern on Abusive Supervision, Stress, and Work Behaviors [Solo es abusivo si me importa: el efecto de la preocupación organizacional en

la supervisión abusiva, el estrés y los comportamientos laborales]. *Journal of Personnel Psychology*, 1-12. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000295>

- Caesens, G., Nguyen, N. & Stinglhamber, F. (2019). Abusive supervision and organizational dehumanization [Supervisión abusiva y deshumanización organizacional]. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 709-728. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9596-z>
- Chari, R., Chang, C., Sauter, S., Petrun Sayers, E., Cerully, J., Schulte, P., Schill, A. & Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the paradigm of occupational safety and health: A new framework for worker well-being [Ampliando el paradigma de la seguridad y salud en el trabajo: un nuevo marco para el bienestar de los trabajadores]. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), 589–593. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001330>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Kang, S. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit [Liderazgo inclusivo y bienestar de los empleados: el papel mediador del ajuste persona-puesto]. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901. *Scopus*. doi:10.1007/s10902-016-9801-6
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J. & Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers [La gestión saludable: el papel moderador del liderazgo transformacional en los trabajadores de la salud]. *Anales de Psicología*, 38(1), 128–138. *Ebsco*. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Gu, W., Chen, X., Zhang, R. & Zhang, W. (2021). The effect of emotional leadership and job security on employees' mental health [El efecto del liderazgo emocional y la seguridad laboral en la salud mental de los empleados]. *Social Behavior and Personality*, 49(12). doi:10.2224/SBP.10801
- Hammer, L. B., Brady, J. M., Brossoit, R. M., Mohr, C. D., Bodner, T. E., Crain, T. L. & Brockwood, K. J. (2021). Effects of a Total Worker Health® leadership intervention on employee well-being and functional impairment [Efectos de una intervención de liderazgo de Total Worker Health® sobre el bienestar y el deterioro funcional de los empleados]. *Journal of Occupational Health*

Psychology, 26(6), 582–598. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/ocp0000312>

Harms, P., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review [Liderazgo y estrés: una revisión metaanalítica]. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis [Liderazgo, bienestar laboral y efectos sobre la salud: una revisión sistemática y un metanálisis]. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915. <http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/3-kuoppala-et-al-2008-1554905048.pdf>

Magnavita, N., Tripepi, G. & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers' well-being [Teletrabajo, trabajo fuera de horario y liderazgo intrusivo en el bienestar de los trabajadores]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). doi:10.3390/ijerph18073330

Meng, Y. W. & Badri, S. K. Z. (2021). Millennials' affective well-being and the moderating role of transformational leadership [El bienestar afectivo de los millennials y el rol moderador del liderazgo transformacional]. *International Journal of Employment Studies*, 29(1), 38–65.

Milner, K., Greyling, M., Goetzl, R., Da Silva, R., Kolbe-Alexander, T., Patel, D., Nossel C. & Beckowski, M. (2015). The relationship between leadership support, workplace health promotion and employee wellbeing in south africa [La relación entre el apoyo al liderazgo, la promoción de la salud en el lugar de trabajo y el bienestar de los empleados en Sudáfrica]. *Health Promotion International*, 30(3), 514-522. doi:10.1093/heapro/dat064

Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista*

Latinoamericana de Administración, (26), 5-17.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602602>

- Narváez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. *Ipsos*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/201702/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf
- Olaniyan, O. S. & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership [Capital psicológico, satisfacción laboral, inseguridad e intención de abandono de los trabajadores: efectos directos e indirectos del liderazgo auténtico]. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 32(3), 163-171. Doi: 10.1016/j.rpto.2016.09.003
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799.
- Perilla-Toro, L. E. & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relationship of transformational leadership style with employee health and well-being: The mediating role of trust in the leader [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), 95-108. *Scopus*.
Doi: 10.1016/j.rpto.2017.02.005
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors [Comportamientos de líderes transformacionales y sus efectos en la confianza de los seguidores en el líder, la satisfacción y los comportamientos de ciudadanía organizacional]. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Posada, A., y Posada, S. (2017). Gestión de la felicidad corporativa realizada por nueve empresas de la ciudad de Medellín. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 36(2), 21-35. <http://dx.doi.org/10.21772/ripo.v36n2a02>
- Pyc, L., Meltzer, D. & Liu, C. (2017). Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression [Liderazgo ineficaz y resultados negativos de los empleados: el efecto mediador de la ansiedad y la depresión]. *International Journal of Stress Management*, 24(2), 196–215. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/str0000030>
- Saad, G., & Abbas, M. (2019). The influence of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: An empirical case study of Pakistan. *Revista Amazonía investiga*, 8(21), 117-129. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/53>
- Sainz, M., Delgado, N. & Moriano, J. A. (2021). The Link Between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization and Stress at Work [La relación entre el liderazgo auténtico, la deshumanización organizacional y el estrés en el trabajo]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 85 - 92. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>
- Torres, R. (2016). *Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Handle. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7169>
- Villar, M. y Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar. *Pensamiento & Gestión*, (46) http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/consistencia-entre-el-enfoque-de-liderazgo-y-los/docview/2285242614/se-2
- Walsh, M. M. & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being [Los lados luminosos y oscuros del mindfulness de los empleados: estilo de liderazgo y bienestar de los empleados]. *Stress and Health*, 36, 287–298. doi:10.1002/smi.2926

Xu, X., Jiang, L., Hong, P. & Roche, M. (2021). Will mindful employees benefit from positive work reflection triggered by transformational leadership? A two-study examination [¿Se beneficiarán los empleados conscientes de la reflexión laboral positiva desencadenada por el liderazgo transformacional? Un examen de dos estudios]. *International Journal of Stress Management*, 28(1), 61–73. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/str0000222>

