



Impacto del liderazgo asertivo de los jefes en los niveles de estrés en los colaboradores de una empresa de servicios colombiana

Bibiana María Correa Usma

Keila María Góngora Perlaza

Daniela Varela Vélez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa: Especialización en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Abril de 2025

Impacto del liderazgo asertivo de los jefes en los niveles de estrés en los colaboradores de una empresa de servicios colombiana

Bibiana María Correa Usma

Keila María Góngora Perlaza

Daniela Varela Vélez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Asesor(a)

Adrián Marcel García Caicedo

Maestría en dirección Estratégica con Especializada en riesgos Laborales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa: Especialización en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Abril de 2025

Resumen

El objetivo principal del estudio es demostrar el impacto del liderazgo asertivo de los jefes en los niveles de estrés de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana. Se busca determinar cómo el estilo de liderazgo influye en los niveles de estrés de los empleados. El estudio utilizó un enfoque mixto con alcance descriptivo siendo esta una investigación de campo proyectiva, con una temporalidad ex post, no experimental y de corte transversal, la población objeto de estudio corresponden a los 29 trabajadores que se encuentran en cada área de la empresa donde 7 son jefes de área y 22 son trabajadores de dichas áreas, para la recolección de la información se emplearon dos instrumentos. El primero es el cuestionario de liderazgo asertivo y el segundo es el formato test estrés laboral. Como resultado se logra demostrar que el liderazgo asertivo de los jefes tiene un impacto variado en los niveles de estrés de los colaboradores en diferentes áreas de trabajo en la población seleccionada. Solo en una de las áreas se logra evidenciar una respuesta positiva, con una reducción significativa del estrés lo que está sujeto a los altos niveles de liderazgo, sin embargo, en las otras áreas los niveles de liderazgo asertivo fueron evaluados entre medio y alto, donde se evidencia un aumento en los niveles de estrés. Posterior a ello se concluye que los resultados de los instrumentos aplicados indican la necesidad de equilibrar la asertividad con otras habilidades de liderazgo, siendo estas la empatía y la flexibilidad, para evitar efectos negativos en el bienestar de los empleados.

Palabras clave: Asertividad, estrés, liderazgo, riesgo psicosocial, liderazgo asertivo.

Abstract

The main objective of this study is to demonstrate the impact of assertive leadership by managers on employee stress levels at a Colombian service company. It seeks to determine how leadership style influences employee stress levels. The study used a mixed-method approach with a descriptive scope. This is a projective field research with an ex post, non-experimental, and cross-sectional timeframe. The study population consists of 29 employees in each department of the company: seven are department managers and 22 are employees in those departments. Two instruments were used to collect data. The first is the Assertive Leadership Questionnaire, and the second is the Workplace Stress Test. The results demonstrate that

assertive leadership by managers has a varied impact on employee stress levels across different work areas in the selected population. Only in one of the areas was a positive response evident, with a significant reduction in stress, which is associated with high levels of leadership. However, in the other areas, assertive leadership levels were assessed as medium to high, with an increase in stress levels. It was concluded that the results of the instruments applied indicate the need to balance assertiveness with other leadership skills, namely empathy and flexibility, to avoid negative effects on employee well-being.

Keywords: Assertiveness, stress, leadership, psychosocial risk, assertive leadership.

Índice

Capítulo 1.....	7
Planteamiento del problema	7
Pregunta de investigación.....	10
Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Justificación.....	10
Antecedentes específicos o investigativos	14
Liderazgo.....	14
Liderazgo asertivo.....	15
Asertividad.....	16
Estrés.....	18
Estrés laboral.....	20
Riesgo psicosocial.....	24
Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.....	25
Participantes	26
Organigrama de Empresa de Servicios en Teletrabajo	26
Participantes	28
Técnicas (Instrumentos o herramientas) (Título de segundo nivel)	29
Fases del trabajo de campo	31
Fase de Planificación y Preparación – objetivo 1.....	31
Fase de recolección de datos – objetivo 1:.....	31
Fase de Planificación y Preparación – objetivo 2.....	31
Fase de recolección de datos – objetivo 2:.....	31
Fase de Planificación y Preparación – objetivo 3.....	31
Fase de recolección de datos – objetivo 3:.....	31
Categorización y clasificación	32
Capítulo 3. Resultados	33
Capítulo 4. Disertación.....	44

Referencias.....	46
------------------	----

Índice de tablas

Tabla 1 Categorización de objetivos	32
Tabla 2 Niveles de estrés en los trabajadores	34

Lista de figuras

FIGURA 1 formato test estrés laboral.....	29
FIGURA 2 Cuestionario de liderazgo asertivo	30
FIGURA 3 Tabla de valores del liderazgo asertivo	30
FIGURA 4 Capacidad de liderazgo asertivo por área de trabajo.....	33
FIGURA 5 Nivel de estrés colaboradores área de operaciones	35
FIGURA 6 Nivel de estrés en empleados del área de finanzas	35
FIGURA 7 Nivel de estrés en empleados del área de informática/tecnología	36
FIGURA 8 Nivel de estrés en empleados del área de marketing digital.....	36
FIGURA 9 Nivel de estrés en empleados del área de recursos humanos.....	37
FIGURA 10 Nivel de estrés en empleados del área de atención al cliente	37
FIGURA 11 Nivel de estrés en empleados del área de ventas.....	38
FIGURA 12 Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - área líder de operaciones.....	39
FIGURA 13 Relación nivel de liderazgo / estrés laboral – director de finanzas.....	40
FIGURA 14 Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - Líder de sistemas.....	41
FIGURA 15 Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de marketing digital	41
FIGURA 16 Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de recursos humanos.....	42
FIGURA 17 Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de atención al cliente	43
FIGURA 18 Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de ventas.....	43

Capítulo 1.

Planteamiento del problema

En la actualidad, nos encontramos sumergidos ante grandes demandas laborales que exigen no solo tiempo si no también la capacidad de enfrentar las dificultades que a diario se presentan. Incidencias como la globalización, el creciente mundo tecnológico, los nuevos hábitos de consumo y las crisis sociales y económicas, hacen que el futuro del mercado laboral se transforme y sea cada vez más incierto y exigente.

Visto desde esta panorámica, no cabe duda de que el trabajo también puede convertirse en un lugar desencadenante y activador de alteraciones en la salud tanto física y psicoemocionales. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), Las condiciones de empleo, la ocupación y la posición en la jerarquía del lugar de trabajo también afectan a la salud.

De ahí la necesidad de la formación de líderes capaces de asumir y responder no solo a las demandas corporativas si no también capacitados para ayudar al empleado a relucir la mejor versión desde su labor a realizar. Este liderazgo implica la capacidad de comunicar de manera clara y directa, respetando tanto las propias necesidades como las de los demás. Un líder asertivo no solo sabe expresar sus pensamientos y deseos de forma honesta, sino que también escucha activamente a su equipo, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. En palabras de Fredy Kofman, (citado por Niño. 2018, p,8) “liderar el entusiasmo es mucho más productivo que gestionar la obediencia”.

Por tanto, el liderazgo asertivo es una herramienta poderosa para cualquier líder que busque generar un impacto positivo y duradero en su equipo. Fomentando una comunicación abierta, la empatía, y el respeto mutuo, creando un entorno de trabajo saludable y productivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, tanto el liderazgo inadecuado como los ambientes de trabajo hostiles, las sobrecargas laborales y la falta de apoyo entre compañeros y jefes desencadenan altos niveles de estrés en los trabajadores, generando en ellos sentimientos de impotencia, frustración, y afectaciones tanto físicas como mentales, de este modo la Organización Mundial de la Salud OMS, determina el estrés laboral como “un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales

que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima”.

Siendo el estrés un detonante para la relación entre situaciones laborales y efectos nocivos para la salud, como lo plantean el Instituto Nacional de Salud Pública:

“altas exigencias laborales dan como resultado siete veces mayor riesgo de agotamiento emocional; poco apoyo de los compañeros, dos veces mayor riesgo de problemas en espalda, cuello y hombros; bajo control del trabajo, dos veces mayor riesgo de mortalidad cardiovascular y, mucha tensión puede producir tres veces mayor riesgo de morbilidad por hipertensión” (2020)

Las afectaciones de los niveles de estrés en los trabajadores han sido relacionadas con cardiopatías, trastornos digestivos, aumento de la tensión arterial, dolor de cabeza, trastornos musculoesqueléticos, además un estudio llevado a cabo por la Academia Americana de Neurología determinó que personas con trabajos demandantes y poco control sobre ellos tienen 58% más probabilidades de sufrir una isquemia y 22% más de hemorragia cerebral.

La OMS, aporta una investigación donde se realiza la estimación que dentro del 21% y 32% de casos de hipertensión en América Latina están relacionados con altas exigencias laborales y bajo control.

Ahora bien, estas alteraciones afectan directamente la manera de desempeñarse laboralmente, generando en los trabajadores la pérdida de la pasión con su labor, mejor conocido como el Burnout, que trae consigo consecuencias negativas en cuanto a los hábitos saludables de los trabajadores, generando un aumento de consumo de alcohol, tabaco y sustancias alucinógenas.

En relación a lo anterior y teniendo en cuenta que las afectaciones mencionadas generan un desgaste bastante grave en los trabajadores, cabe resaltar lo mencionado por la OIT durante el Foro Internacional Políticas Pública de Empleo y Protección Social en México en 2013, donde establece que altos niveles de estrés puede llevar a una persona a la angustia, a la depresión e incluso al suicidio, es por ello que se tiene en cuenta el Convenio de la OIT N°155, el cual establece un marco legal para proteger la seguridad y salud de los trabajadores, sin embargo, la OMS descubrió que sólo el 35% de los países aseguraron contar con programas

nacionales de promoción y prevención de la salud mental relacionada con el trabajo, de este modo se debe poner como prioridad la salud mental y el liderazgo asertivo para promover la adopción de medidas eficaces para la prevención y control de problemas mentales en los entornos laborales.

En ese sentido, el liderazgo asertivo se destaca como una herramienta estratégica para enfrentar las exigencias y transformaciones del ámbito laboral, ayudando a gestionar el estrés en las organizaciones. Según la OIT (2013), los entornos laborales saludables son esenciales para el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad empresarial. Este estilo de liderazgo, basado en la comunicación efectiva, la empatía y el reconocimiento de las necesidades individuales, mejora el clima laboral y previene el agotamiento físico y mental.

Investigaciones, como las de Harms et al. (2017), demuestran que líderes asertivos fomentan entornos resilientes, reduciendo el estrés al aclarar expectativas, fortalecen las relaciones y promueven el sentido de pertenencia. En contraste, la falta de liderazgo asertivo puede aumentar riesgos como hipertensión, trastornos mentales y baja productividad, según la OMS (2020).

El liderazgo asertivo también impacta positivamente en la cohesión y compromiso de los equipos, disminuyendo la rotación y los costos asociados al ausentismo. Liu y cols. (2020) señalan que estos líderes generan mayor satisfacción y productividad en sus equipos.

Para mitigar el estrés laboral, las organizaciones deben implementar programas de capacitación en liderazgo asertivo, alineados con las recomendaciones de la OIT, junto con políticas que prioricen la salud mental y física de los trabajadores. Este estilo de liderazgo no solo mejora la salud y el desempeño de los empleados, sino que también fortalece la sostenibilidad empresarial.

En conclusión, el liderazgo asertivo emerge como un factor clave en la promoción de entornos laborales saludables y en la mitigación de los efectos del estrés laboral. Su adopción no solo beneficia a los trabajadores, sino que también fortalece la estructura organizacional, convirtiéndose en un pilar para enfrentar las demandas del mercado laboral moderno.

Por otro lado, la ausencia del liderazgo asertivo afecta significativamente la estabilidad del trabajador, así como lo menciona Pérez (2024), "los líderes que carecen de habilidades de

comunicación, empatía y capacidad para inspirar a sus equipos tienden a crear un entorno laboral tóxico, lo cual aumenta significativamente la rotación de personal. Los empleados no solo buscan un salario competitivo, sino también un ambiente de trabajo saludable y motivador”. Con relación a lo anterior, los colaboradores que se encuentran expuestos a pocos niveles de liderazgo asertivo se ven afectados por el desarrollo de sintomatología de estrés laboral, además, afectando la organización ya que se pueden presentar altos índices de rotación, siendo esto también un problema organizacional

Pregunta de investigación

¿Cuál es el Impacto del liderazgo asertivo de los jefes en los niveles de estrés en los colaboradores de una empresa de servicios colombiana?

Objetivos

Objetivo general

Demostrar el impacto del **liderazgo asertivo** de los jefes en los **niveles de estrés** de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana

Objetivos específicos

1. Identificar los niveles de **liderazgo asertivo** de los jefes de una empresa de servicios colombiana.
2. Establecer los niveles **de estrés** de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana
3. Determinar la relación entre el liderazgo asertivo de los jefes y los niveles de estrés en los colaboradores.

Justificación

Durante los últimos siglos con el aumento de la globalización, los estilos y formas de trabajo se han ido transformando, llevando de esta manera a una evolución trascendental en los entornos laborales. Si bien con el paso de los años la tecnología ha influido notoriamente en el avance económico a nivel mundial, a su vez se ha convertido en un desafío del bienestar laboral, con la intensificación del trabajo y la exigencia de una mayor competitividad,

generando así mismo en los trabajadores altos niveles de estrés, como consecuencia de la presión constante para adaptarse rápidamente a cambios y mejorar la productividad, si bien se pueden obtener grandes beneficios en términos de desarrollo económico, también incrementa las desigualdades y expone a los trabajadores a nuevos riesgos. En palabras de Ayala (2017) “Los fenómenos de globalización encierran una paradoja. La salud de los trabajadores es un requisito de desarrollo, pero el desarrollo deteriora su salud”.

De acuerdo con lo anterior, es importante abordar el impacto y la relevancia que puede tener la gestión del liderazgo asertivo en las empresas siendo este una clave fundamental para el rendimiento organizacional, la cultura empresarial, y el bienestar de los empleados, teniendo en cuenta que un liderazgo asertivo no solo beneficia a la empresa, sino también a los empleados, por tanto, los líderes asertivos tienen la capacidad de identificar y promover el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, lo que contribuye a la satisfacción y al desarrollo de carreras a largo plazo.

Estudios como el de Gallup, indican que las empresas con líderes asertivos que fomentan un ambiente inclusivo tienen un 17% más de posibilidad de atraer y retener talento, lo que disminuye significativamente el costo asociado a la rotación del personal, lo cual considera que un entorno laboral motivador no solo alienta la creatividad, sino que también promete un aumento en el compromiso de los empleados, lo que revela significativamente más efectividad que en aquellos estilos de liderazgo autoritarios, en otras palabras el proceso de liderazgo constituye una fuente potencial para promocionar la salud en el lugar de trabajo, entendida ésta como el juicio subjetivo de bienestar sobre diversas dimensiones personales .(Contreras, 2011, pág., 67)

La relación que se logra evidenciar sobre el liderazgo asertivo, el estrés laboral y la rotación del personal, tiene losos bastantes estrechos, puesto que uno desencadena al otro, cuando las organizaciones cuentan con un clima laboral que genere la sensación de bienestar para sus colaboradores es porque se cuenta con un tipo de liderazgo asertivo como lo expresa Peiro y Rodríguez (2008) Si el líder es competente en sus tareas, mantendrá una salud estable y sana en los trabajadores de forma general, mejorando el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social, por otro lado, cuando no se cuenta con un buen liderazgo esto

afecta de manera negativa a los colaboradores, llevándolos a sufrir de un estrés negativo o también llamado “Distrés”, esto trasciende desde las conductas negativas del líder, Peiro y Rodríguez (2008) también hacen un llamado a este tipo de liderazgo, determinando la conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar.

En relación con lo anterior Beehr y Newman logran concluir que los factores de estrés en el entorno laboral pueden conducir a la generación de una disfunción psicológica, que posteriormente dan lugar a efectos adversos en los empleados como la reducción de la satisfacción laboral, la rotación del personal, absentismo laboral, generando altos costes para las organizaciones.

De este modo, al realizar la presente investigación se entiende que se beneficiarían diferentes áreas de las organizaciones, tales como: Gerencia o líderes de procesos, recursos humanos, área de seguridad y salud en el trabajo, y principalmente los colaboradores.

En cuanto a la gerencia es una ayuda para generar conciencia de cómo el liderazgo asertivo puede reducir el estrés laboral y la rotación del personal, mejorando los estilos de liderazgo y crear un entorno laboral más positivo. Para el área de recursos humanos, es una herramienta para el desarrollo de programas de capacitación para líderes y empleados, de este mismo modo, el área de seguridad y salud en el trabajo de las organizaciones pueden lograr desarrollar programas de prevención e intervención para reducir el estrés laboral y abordar el riesgo psicosocial.

En cuanto a los colaboradores estos se ven beneficiados ya que pueden entender mejor las situaciones a las cuales se encuentran expuestos, además de cómo pueden influir en su entorno laboral y reducir los niveles de estrés laboral, aprendiendo a identificar si este es un estrés positivo o negativo, y si los estilos de liderazgo son los acordes para generar ambientes de trabajo asertivos o por el contrario inadecuados.

Por último, se benefician las organizaciones en general, puesto que un clima laboral adecuado y un liderazgo asertivo disminuyen la rotación del personal, teniendo en cuenta que cuando las organizaciones cuentan con altos índices de rotación genera daños tanto

económicos como en la eficacia en sus procesos, algunas de las consecuencias son aumentos de costos, pérdida de talento valioso, además de afectar la moral y motivación de los demás trabajadores.

El desarrollo de esta investigación es de suma importancia en el contexto actual de los entornos laborales, que se encuentran marcados por la globalización, el avance tecnológico y una competitividad que exige a los trabajadores una adaptación constante. Estas circunstancias generan altos niveles de estrés laboral y desgaste profesional, lo que se traduce en una elevada rotación de personal y un impacto negativo en el rendimiento organizacional y la estabilidad de las empresas.

Este estudio se presenta como una herramienta estratégica para comprender cómo un liderazgo asertivo puede mejorar el ambiente laboral, fortalecer la cultura organizacional y fomentar el desarrollo profesional de los empleados. Al identificar prácticas de liderazgo eficaces, se pueden diseñar estrategias que faciliten la retención del talento y reduzcan los costos asociados a la rotación, lo que repercute positivamente en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. De hecho, investigaciones han demostrado que las empresas cuyos líderes promueven un entorno inclusivo y positivo tienen un 17% más de probabilidades de atraer y retener talento (Gallup, sf).

Además, el liderazgo asertivo actúa como un factor que mitiga el estrés laboral, ya que los líderes competentes facilitan una organización del trabajo que protege la salud mental y física de los colaboradores, disminuyendo la incidencia de distrés y otros efectos adversos derivados de una mala gestión (Contreras, 2011; Peiro y Rodríguez, 2008). Los beneficios de este enfoque se extienden a distintas áreas dentro de las empresas, desde la gerencia hasta los departamentos de recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo, permitiendo el desarrollo de programas de capacitación para líderes e implementando intervenciones que mejoren la calidad de vida de los trabajadores.

En resumen, investigar el papel del liderazgo asertivo es fundamental para identificar y promover prácticas que impulsen el crecimiento económico y la innovación, al mismo tiempo que aseguran el bienestar y la salud de los empleados. Esto contribuye a la creación de entornos laborales más sostenibles, eficientes y competitivos, garantizando la estabilidad, el

crecimiento y la sostenibilidad de las empresas a lo largo del tiempo (Beehr y Newman, sf; Ayala, 2017).

Antecedentes específicos o investigativos

El ritmo de vida ha cambiado y por tanto la concepción del trabajo ha dejado de ser una actividad ligada a la supervivencia y a la tradición, y se ha ido posicionando como una fuente de identidad personal, debido a los avances tecnológicos y la reconfiguración de las estructuras sociales y económicas. El concepto de trabajo se ha transformado, como lo es el trabajo remoto y las plataformas digitales, muchas personas ya no se ven forzadas a seguir un horario rígido ni a estar en un lugar físico para trabajar, lo que ofrece una flexibilidad que no existía antes. Sin embargo, es importante reconocer los componentes e implicaciones de lo que acontece el mundo laboral actual.

Liderazgo.

El liderazgo va más allá de simplemente dirigir; se trata de inspirar, motivar y guiar a las personas hacia un objetivo común, creando un entorno en el que todos puedan prosperar. Se entiende a su vez como la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia la consecución de objetivos comunes.

Ha sido una parte fundamental de la sociedad desde los inicios de la humanidad, los seres humanos han necesitado de líderes que los guíen y protejan en tiempos de incertidumbre y peligro. Aunque no se puede establecer con exactitud cuándo y quién inició el liderazgo, se sabe que desde la antigüedad existían figuras de autoridad en diferentes ámbitos de la vida, como la religión, la política y la guerra.

Durante la modernidad, el liderazgo comenzó a estudiarse desde perspectivas más formales y académicas. Por ejemplo, con la Revolución Industrial, se destacó la importancia de los líderes en las organizaciones empresariales. Paralelamente, surgieron figuras como Mahatma Gandhi, quien se convirtió en un ícono de liderazgo transformacional al liderar la independencia de la India mediante métodos no violentos (Fischer, 1950, citado por Pontara, 2016).

Desde el ámbito laboral, el liderazgo se considera como la habilidad fundamental para alcanzar el éxito tanto a nivel profesional como personal. “El liderazgo es como la belleza, difícil de definir, pero fácil de reconocer si uno lo ve» (Bennis, 1990, citado por Granados 2022, pág. 31). Así mismo ser un buen líder implica tener la capacidad de influir en los demás, motivarlos y guiarlos hacia el logro de objetivos comunes.

En palabras de Chiavenato (2009, citado por Valdés, 2022) "El líder desarrolla una visión de futuro, la comunica a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos". En otras palabras, un buen líder no solo dirige, sino que también escucha, aprende y se adapta a las necesidades y perspectivas de su equipo. Para Lapo y Jácome (2015) “el líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos”. (pág. 12)

Por otro lado, es importante comprender que a medida que evoluciona el mundo, la tecnología y sus demandas, los contextos laborales también han cambiado por tanto la forma de hacer liderazgo se ha transformado debido a que la conducta de las personas ha evolucionado, se requiere que los líderes se adapten a los nuevos entornos. (Lapo y Jácome. 2015, pág..14)

Liderazgo asertivo.

El liderazgo asertivo se caracteriza por la capacidad del líder para comunicar de manera clara y directa, al mismo tiempo que muestra respeto y consideración por los sentimientos y necesidades de los demás. Este estilo de liderazgo se basa en la idea de que una comunicación honesta y abierta puede mejorar la eficacia del equipo y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Se centra en la comunicación efectiva, que es crucial para el éxito de cualquier equipo u organización, donde se combina la capacidad de expresar ideas, pensamientos y expectativas de manera clara y directa, con respeto hacia los demás. Este enfoque busca equilibrar la firmeza en la toma de decisiones con la empatía y la comunicación abierta, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

El liderazgo asertivo difiere de otros estilos de liderazgo como el autoritario o el pasivo. Mientras que el liderazgo autoritario se caracteriza por la imposición de ideas y decisiones sin tener en cuenta las opiniones de los demás, el liderazgo asertivo busca el equilibrio entre ser firme y respetuoso. Por otro lado, el liderazgo pasivo se caracteriza por evitar la confrontación y no expresar adecuadamente sus necesidades y opiniones. (Soto. s,f)

Giraldo y Naranjo (2014), exponen que, en el campo laboral, el concepto de liderazgo asertivo comenzó a ganar relevancia a medida que las organizaciones reconocieron la importancia de la comunicación efectiva y el respeto mutuo en la gestión de equipos. Aunque no hay una fecha exacta para su surgimiento, su desarrollo está vinculado al auge de las teorías de liderazgo situacional y transformacional en la segunda mitad del siglo XX. Estas teorías destacaron la necesidad de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades del equipo y de fomentar relaciones laborales saludables

En palabra de Villacís (2022), “el liderazgo asertivo se trata de equilibrar el compromiso y cumplimiento de las decisiones y acciones, la definición de límites y reglas para el equipo, con comunicación abierta, incluso empática, y con un respeto por los demás”. Por tanto, Un líder asertivo es capaz de expresar sus ideas y expectativas con claridad, sin ser agresivo ni pasivo. Este estilo de liderazgo fomenta la confianza y el respeto mutuo, lo que puede conducir a una mayor cohesión y productividad del equipo.

Ames y Flynn (2007, citado por González y Galvanovskis, 2009, pág. 409) afirman que, a partir de estudios realizados en la década de los noventa, se ha visto que el liderazgo y la efectividad se relacionan con constructos correspondientes a una alta asertividad, dentro de los cuales se hallan el dominio y la agresividad.

Asertividad.

El asertividad es una competencia comunicativa que facilita la expresión de pensamientos, emociones y derechos de forma clara y respetuosa, sin agredir ni someterse a

otros. En el ámbito laboral, esta habilidad es crucial para promover relaciones interpersonales sanas y optimizar la eficiencia de la organización.

De acuerdo con Lachira Estrada et al. (2020), la comunicación asertiva se define como "un comportamiento que evidencia el respeto mutuo con los que nos rodean, interactuando con nuestras relaciones sociales" (p. 1). Esta competencia implica comunicar directamente los propios sentimientos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás, respetando los derechos de todas las personas implicadas.

La falta de asertividad en el entorno laboral puede provocar conflictos y tensiones entre colegas. Diferencias menores, como preferencias sobre la temperatura del aire acondicionado o estilos de trabajo, pueden intensificarse si no se manejan adecuadamente. La psicóloga laboral Elisa Sánchez sugiere resolver estos conflictos mediante la negociación con empatía y asertividad, previniendo que los desacuerdos pequeños se conviertan en problemas más serios, como el acoso laboral (El País, 2025).

Asimismo, la comunicación asertiva es crucial en la dirección estratégica y la implementación de proyectos. Silva Giraldo et al. (2015) señalan que una comunicación eficaz y asertiva por parte de los directivos puede asegurar ventajas competitivas y favorecer prácticas de liderazgo efectivas dentro de las organizaciones. Esto resulta en una mayor integración y cohesión entre los equipos de trabajo.

Desarrollar la asertividad, sin embargo, requiere de confianza y autoestima. La falta de seguridad y la baja autoestima pueden obstaculizar la expresión asertiva, lo que puede llevar a comportamientos pasivos o agresivos que impactan de manera negativa el ambiente laboral. Por ello, es fundamental que las organizaciones fomenten entornos donde los empleados se sientan apreciados y seguros al compartir sus ideas y sentimientos de forma abierta y respetuosa.

Para concluir, la asertividad en el ámbito laboral es una herramienta esencial para mejorar las relaciones interpersonales, evitar conflictos y aumentar la eficiencia de la organización. Promover una cultura de comunicación asertiva beneficia tanto a los empleados como a la empresa en su totalidad.

Estrés.

El estrés es una reacción natural del cuerpo frente a circunstancias que requieren un esfuerzo adaptativo considerable. Si bien en sus inicios esta respuesta era crucial para la supervivencia, ayudando a afrontar peligros inminentes, en la actualidad se ha transformado en un fenómeno complicado con efectos tanto positivos como negativos.

El término estrés ha cambiado notablemente en las últimas décadas. Hans Selye, uno de los precursores en el análisis del estrés, presentó en los años 30 la noción de que el cuerpo reacciona de manera similar ante cualquier elemento que altere su equilibrio (Selye, 1956). Selye distinguía entre dos tipos de reacciones:

Estrés: Una reacción adaptativa y beneficiosa que puede incentivar y potenciar el rendimiento.

Distrés: Una reacción negativa que, en exceso, puede causar perjuicios a la salud física y mental.

Posteriormente, Richard Lazarus ahondó en la comprensión del estrés mediante su modelo cognitivo, el cual enfatiza la relevancia de la evaluación que el individuo realiza sobre las exigencias y los recursos a su disposición para hacerles frente (Lazarus, 1966). Este modelo destaca que el estrés no es simplemente una reacción automática, sino que depende de la interpretación personal de la situación, lo que permite explorar diversas intervenciones psicológicas para su manejo.

Con el tiempo, la investigación acerca del estrés se ha ampliado a múltiples contextos, demostrando su importancia tanto en la salud general como en áreas específicas como el ámbito laboral. En este aspecto, el estrés ha sido analizado en relación con la productividad, el bienestar de los empleados y la calidad de vida en general.

El entorno laboral es uno de los contextos donde el estrés ha cobrado especial importancia. Los factores estresantes en el trabajo pueden derivarse de diversas fuentes:

Carga de Trabajo Excesiva: La presión por cumplir metas y plazos puede generar altos niveles de ansiedad y agotamiento (Ganster & Rosen, 2013).

Falta de Autonomía: La poca capacidad para tomar decisiones o influir en los procesos laborales puede aumentar la sensación de impotencia.

Conflictos Interpersonales: Las relaciones conflictivas con superiores o compañeros de trabajo son fuente frecuente de estrés.

Inseguridad Laboral: La incertidumbre sobre la continuidad del empleo o el temor a despidos afecta directamente la salud mental de los trabajadores.

Varios estudios han evidenciado que el estrés en el trabajo no solo disminuye la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también afecta su salud física, aumentando el riesgo de enfermedades del corazón y trastornos de ansiedad (Cooper & Quick, 2017; Ganster & Rosen, 2013). Asimismo, un entorno laboral con altos niveles de estrés suele estar vinculado a una menor productividad y a un aumento en la ausencia laboral, lo que impacta de manera directa en la eficacia organizacional.

La investigación indica que la intervención en los lugares de trabajo debe ser integral, incluyendo políticas organizativas que promuevan un balance entre la vida personal y profesional, y tácticas individuales para gestionar el estrés. Por ejemplo, la adopción de programas de apoyo psicológico y la difusión de prácticas de mindfulness han demostrado ser efectivas en la disminución del estrés y en la mejora del ambiente laboral (Cooper & Quick, 2017).

El estudio del estrés ha recorrido un largo camino desde las primeras definiciones de Selye hasta los modelos cognitivos de Lazarus y las investigaciones contemporáneas en el ámbito laboral. Reconocer los múltiples factores que influyen en el estrés en el trabajo es fundamental para diseñar intervenciones eficaces que promuevan tanto la salud de los empleados como la productividad organizacional.

En secuencia a lo anterior, se realizó la lectura del artículo de revisión, denominado “Revisión de investigaciones sobre riesgo psicosocial en docentes universitarios”, por los autores Roa, F., y González, J., para la revista colombiana de educación, en el año 2022, la cual tuvo por objeto indagar cuál ha sido el comportamiento de las investigaciones que, en los últimos diez años, han sido orientadas al riesgo psicosocial en el docente universitario.

En dicho artículo se determina que los riesgos psicosociales, son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente, según lo revisado anteriormente, solo en este artículo se empieza a tener en

cuenta el aspecto social que rodea a cada individuo, los rasgos de personalidad y de experiencias vitales que pueden convertirse en situaciones moderadoras del estrés, es decir que configuran la realidad, las experiencias estresoras y los modos de afrontarlas, además estable que los efectos de este riesgo pueden generar daños tanto a corto, mediano y largo plazo, como ya se ha mencionado antes, todas las personas perciben el riesgo de manera diferente y lo asumen así mismo.

El comité mixto OIT/OMS (1984), señalan que el riesgo psicosocial son condiciones presentes en el entorno laboral y son directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social) del trabajador.

El desgaste de labores como la de los docentes, y muchas otras profesiones, hacen que aparezcan manifestaciones a trastornos emocionales, cambios de comportamientos, cambios bioquímicos, hormonales y neuronales, además este artículo también expresa que los efectos del riesgo psicosocial también afecta a las familias del trabajador, para los compañeros de trabajo y para su entorno en general, es por ello que la Organización Panamericana de la Salud OPS (2015), espera que el lugar de trabajo se debe considerar como un entorno prioritario para la promoción de la salud del siglo XXI.

Por lo anterior, se concluye que los riesgos psicosociales aparecen cada vez con más frecuencia en los trabajadores, los puestos de trabajo se vuelven más competitivos, los entornos laborales hostiles generan pesades, la carga laboral, el liderazgo no asertivo, estilos de mando autoritarios, fallas en la comunicación, entre otros factores son detonantes para la generación de estrés laboral y otras afecciones físicas, mentales y sociales para quienes afronten estas situaciones.

Estrés laboral.

El estrés laboral ha sido investigado por diferentes autores, siendo las primeras investigaciones acerca de este tema, atribuidas a Hans Selye, denominado el padre o pionero del estrés, citado por Montoya en su monografía denominada "Estrés laboral y sus

consecuencias en la salud que afectan el rendimiento” (2020), define el estrés como una respuesta a un cambio específico, o a una demanda a la que el ser humano está atenido. En dicha monografía se tiene por objetivo “Identificar las situaciones dentro del ambiente de trabajo que generan consecuencias físicas y mentales por el estrés laboral” para ello se tuvo en cuenta la realización de un análisis general y un diagnóstico integral sobre las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores de Latinoamérica, en cuanto a la delimitación geográfica se tomó como referencia Colombia, donde dónde se evaluó de forma general el impacto del estrés laboral en empleados de diferentes compañías y organizaciones, el diseño metodológico se expone que su fin es recopilar información sobre el estrés laboral, por ultimo como resultado, se expone que el estrés laboral es una de las consecuencias más comunes debido a la alta exigencia en el trabajo. Las personas al querer cumplir con las tareas y labores de su organización y no lograrlo, pueden presentar en muchas ocasiones estrés, falta de motivación, entre otros.

De acuerdo a lo investigado, la monografía de Montoya se concluye que el estrés laboral genera afectaciones tanto a nivel físico como emocional, siendo el causante de enfermedades, como problemas en la salud física tales como las alteraciones cardiovasculares, problemas en el sistema digestivo, alteraciones dermatológicas, entre otros; hasta problemas en la salud mental como, ansiedad, depresión, insomnio, síndrome de Burnout, y muchos más además define a este último, como una de las principales consecuencias del estrés, cabe resaltar que la falta o poca motivación de los trabajadores por parte de los altos mandos también es un motivo detonador para generar estrés en los colaboradores, en el artículo también se resalta que es hiperactivo que las empresas empiecen a tomar acciones sobre este tema, puesto que Blanco, citado por Montoya, explica que esta patología es inevitable, con el fin de evitar una baja en el rendimiento laboral y en la productividad. Por lo anterior es importante reconocer al estrés laboral como una enfermedad, la cual puede generar afectaciones ya sean leves, moderadas o graves, afectando así la salud de los trabajadores, su bienestar e integridad y los procesos productivos de las empresas.

Con relación a la línea de investigación realizada al estrés laboral, se tiene en cuenta el artículo de revisión ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? De la profesora de la Facultad de

Psicología de la UNAM-México. Juana Patlan Pérez, quien tiene por objetivo en su investigación realizar una revisión de literatura con el fin de analizar los instrumentos de medición del estrés laboral que puedan servir de base para diagnósticos, evaluaciones e investigaciones, la metodología utilizada en dicha investigación consistió en una revisión de la literatura científica por la cual se identificaron los instrumentos de medición publicados durante el 2006 y el 2016. Se consultaron bases de datos bibliográficas. La muestra obtenida fue de 32 artículos que reportaban el desarrollo y las propiedades psicométricas de instrumentos para medir el estrés laboral.

En dicho artículo se realiza la aclaración que el estrés es un problema el cual se encuentra presente en todas las etapas de la vida de las personas, Patlan cita al psicólogo Walter Cannon, quien expone la relación entre estados psicológicos y enfermedades físicas, además Patlan expone que el trabajo cuenta con diferentes estresores, los cuales son generados por situaciones laborales adversas.

Es de anotar que cuando los trabajadores se encuentran estresados empiezan a desarrollar enfermedades físicas, cuando se está poco motivado es menos productivo, afectando de este modo la salud y la estabilidad de las empresas.

El estrés laboral, según Lazarus y Folkman es el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno laboral, evaluado por el trabajador como abrumador, de modo que excede sus propios recursos y daña su bienestar y su salud, de este modo, el estrés es importante evaluar las competencias tanto de los puestos de trabajo, como de los perfiles de cargo, se logra entender que el estrés en los trabajadores puede ser generado por la asignación de una labor que no es acorde para las competencias de una persona, generando en este una sensación de falta de seguridad, poca satisfacción laboral, sentimientos de incapacidad para ejecutar actividades, poca motivación, entre otros, por lo tanto, las áreas de recursos humanos tienen un papel importante sobre este tema, de la mano con las áreas de seguridad y salud en el trabajo, se deben realizar procesos de selección eficaces, acordes a las necesidades, además de evaluar el riesgo psicosocial y aplicar las recomendaciones que sean emitidas tras la ejecución de la batería de riesgo psicosocial, de este modo se podrá regular y minimizar aparición del estrés en los colaboradores.

Por último, se realizó la revisión del artículo Estrés laboral: estudio de revisión, realizado por Osorio, E., y Cardenas L. (2016), en dicha revisión fueron investigados 62 artículos, de los cuales 29 definen el estrés de diferentes formas, en este artículo se expone el siguiente enunciado:

“El estrés ha despertado el interés de investigadores del área de la salud, por su consideración como la "enfermedad del siglo veinte" fenómeno que está vigente en el siglo XXI y considerado importante en la legislación colombiana como enfermedad laboral, derivada de trabajos con sobrecarga cuantitativa, trabajo repetitivo, trabajos con efectos psicosociales, etc.”

De este modo, se puede inferir que el estrés es una patología que está tomando gran fuerza, esta enfermedad lleva siendo estudiada durante los últimos años, siendo el estrés laboral el resultado de la exposición a factores de riesgo psicosociales en las organizaciones, afectando de este modo la salud y bienestar de los colaboradores y las organizaciones, así mismo, McGrath y Altman (1970), definen el estrés como “el desequilibrio sustancial entre la demanda y la capacidad de respuesta”, por lo tanto esta investigación conforme a lo leído tiene relación a lo expuesto por la profesora Juana Patlan, donde se habla que la asignación de cargos a personas que no cuentan con las competencias necesarias genera altos índices de estrés laboral.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los factores generadores de estrés laboral son amplios y pueden variar de una persona a otra, puesto que los niveles de adaptación del ser humano a demandas externas son diferentes, en ello influye la perspectiva que tenga cada persona de las situaciones a las cuales se enfrenta, por lo tanto, los modelos expuestos por Karasek (1979), demandas – control, el modelo de Siegrist (1996) desequilibrio esfuerzo – recompensa, siendo estos modelos que ayudan a evaluar los niveles de estrés en los colaboradores y principalmente ayudan a determinar fuentes de causa. Así mismo estos modelos fundamentan el Cuestionario Psico-social de Copenhague (CoPsoQ) de Kristensen TS, Hannerz H, Högh A, Borg V. - The National Institute for Occupational Health in Copenhagen (2005) que evalúa principalmente las formas nocivas de organización del trabajo.

Riesgo psicosocial.

El desarrollo de actividades laborales hace que las personas se sientan dignos, pues este es un derecho que tiene todas las personas, por lo tanto, obtener un buen trabajo es una de las metas que se han propuesto las personas para el desarrollo de su vida, por lo tanto, se busca que exista una buena relación entre el ambiente de trabajo y el trabajador, ya que ambientes de trabajo que no sean amenos, pueden ser perjudiciales para la salud tanto física como mental.

De allí es importante la investigación de los riesgos psicosociales, y como estos afectan la vida de los trabajadores, para lo cual se toma el artículo de revisión “Diez años de investigación sobre riesgos psicosociales, salud y desempeño en América Latina: una revisión sistemática integral y una agenda de investigación” por Pujol, L., y Lazzaro M., el cual fue publicado en 2021, por la revista Psicología del trabajo y de las organizaciones, dicha revisión es un aporte a como se ha estudiado el riesgo psicosocial, partiendo de la premisa que la globalización y los avances tecnológicos ha generado nuevas desafíos para las personas, siendo cada vez más complejos, más competitivos, y más exigentes, así mismo, estos avances han afectado la intimidad de los trabajadores y el disfrutar de tiempos de ocio, pues al tener un teléfono celular de manera permanente, los jefes esperan que los trabajadores se encuentren disponibles todo el tiempo, generando afectación también en la relación trabajo – familia, de este modo Pujol y Lazzaro definen el riesgo psicosocial como “factores relacionados con el trabajo (o factores psicosociales) que, ya sea por exceso, ausencia o combinación, plantean un riesgo para la salud física y/o psicológica de los individuos”, es preciso aclarar que el riesgo psicosocial se hace presente no solo por las demandas laborales, sino que también surgen cuando los recursos proporcionados por las empresas no son suficientes para hacer frente a las demandas impuestas al trabajador, generando en este una sensación de falta de bienestar.

El riesgo psicosocial cuenta con factores relacionados con el trabajo tales como demandas laborales, gestión organizacional, estilos de mando, remuneración, tipos de contratación, características de la organización tales como: medios de comunicación, demandas cualitativas y cuantitativas, organización del trabajo, características de los grupos de trabajo, enfocado en el ambiente de trabajo, condiciones de la tarea, como la carga mental, las

demandas emocionales, definición de roles, sistema de control, interfase persona – tarea, jornadas de trabajo extensas, nocturnos, pocos descansos. GTC 45 (2015).

En relación con la clasificación mencionada anteriormente, Pujol, y Lazzaro, sustentan que una exposición alta, sostenida y crónica a riesgos psicosociales son probables que conduzca a la experiencia de angustia laboral, que, a su vez, se ha encontrado que está asociada con varios síntomas que indican un mal estado de salud, incluidos, síntomas psiquiátricos y enfermedades cardiovasculares.

Por lo tanto, se considera que una mayor exposición a riesgos psicosociales se encuentra asociado con tener un peor estado de salud, así mismo, el riesgo psicosocial en las organizaciones afecta el desempeño y por ende la calidad y eficacia de los servicios prestados, alta rotación de personal, bajo rendimiento, poca o nula motivación, además de contar con índices de absentismo por incapacidades médicas, las cuales son generadas por los síntomas que surgen tras encontrarse en ambientes de trabajo con alto riesgo psicosocial.

Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.

En el presente capítulo se hace referencia al tipo de investigación utilizada, la cual es investigación de campo, siendo esta realizada en el mismo lugar y en el tiempo donde ocurre el fenómeno, la investigación cuenta con una finalidad proyectiva ya que se intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de investigación, para este caso el impacto del liderazgo asertivo de los jefes, en los niveles de estrés de los empleados, así mismo, se entiende que el tipo de temporalidad aplicada en la investigación es Ex post, ya que apenas se está empezando a realizar la investigación, con el fin de determinar los niveles de afectación.

El enfoque en el cual se basó la presente investigación es de tipo mixto de alcance descriptivo, ya que el enfoque mixto permite una interpretación más amplia de los resultados obtenidos, y así lograr identificar factores y el impacto de la situación presentada ante los colaboradores, con ello observar los patrones de comportamientos en los mismos durante la ejecución de sus labores. En cuanto al alcance descriptivo apunta a reunir conocimiento sobre el objeto de estudio, como lo plantea Sampieri (2014)

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Para la recolección de la información se aplicaron dos instrumentos, donde se solicitó previo consentimiento por parte de los colaboradores con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos, dichos instrumentos son: Formato test estrés laboral y cuestionario liderazgo asertivo.

Por último, en relación con el tipo de diseño, se logra establecer que la investigación es no experimental de corte transversal, teniendo en cuenta que en este tipo de diseños los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación, así mismo, el tipo de corte es transversal, debido a que este diseño recoge los datos en un solo momento y solo una vez, tal cual como fue aplicado durante el desarrollo de la presente investigación.

Participantes

Para la investigación se tuvo en cuenta toda la población de la empresa seleccionada, utilizando el método de muestreo no probabilístico, siendo este un método por conveniencia, donde lo que se hace es seleccionar las personas que harán parte de la muestra con mayor facilidad y disponibilidad, por lo anterior se determina trabajar con todos los colaboradores, ubicados en diferentes áreas de trabajo.

Organigrama de Empresa de Servicios en Teletrabajo

Director Ejecutivo

Responsable de la visión estratégica y la dirección general de la empresa.

Líder de Operaciones

Supervisa las operaciones diarias y asegura la eficiencia de los procesos internos.
Coordina las operaciones diarias y asegura que los servicios se entreguen a tiempo.

Equipo de Operaciones

Analistas de Operaciones

Coordinadores de Proyecto

Director Financiero

Responsable de la gestión financiera, planificación y reportes.

Supervisa el departamento financiero y asegura la salud financiera de la empresa.

Equipo de Finanzas

Contadores

Analistas Financieros

Líder de Tecnología

Encargado de la infraestructura tecnológica y la innovación digital.

Gerente de IT

Supervisa la infraestructura tecnológica y el soporte técnico.

Equipo de IT

Administradores de Sistemas

Soporte Técnico

Desarrolladores de Software

Líder de Marketing

Responsable de las estrategias de marketing y comunicación.

Coordina las campañas de marketing y la presencia en línea.

Equipo de Marketing

Especialistas en SEO/SEM

Gestores de Redes Sociales

Diseñadores Gráficos

Líder de Recursos Humanos

Gestiona el talento humano y las políticas de recursos humanos.

Gerente de Recursos Humanos

Supervisa la gestión del personal y el desarrollo organizacional.

Equipo de Recursos Humanos

Reclutadores

Especialistas en Capacitación y Desarrollo

Líder de Atención al Cliente

Responsable de la satisfacción del cliente y la gestión de servicios.

Supervisa el soporte y servicio al cliente.

Equipo de Atención al Cliente

Representantes de Soporte

Coordinadores de Servicio al Cliente

Líder de Ventas

Encargado de las estrategias de ventas y la relación con los clientes.

Gerente de Ventas

Supervisa el equipo de ventas y asegura el cumplimiento de objetivos comerciales.

Equipo de Ventas

Ejecutivos de Ventas

Analistas de Ventas

Participantes

Para este diagnóstico se realizó una sensibilización, antes de iniciar la aplicación de las encuestas en donde se informó a todos los colaboradores sobre el tema de Prevención de Riesgo Psicosocial, firma de consentimiento y explicación de cómo se realizaría la medición.

Resumen de Participantes:

Director Ejecutivo: **1**

Líder de Operaciones: 1

Equipo de Operaciones: 2 Auxiliares + 2 Operario= 4

Director de Finanzas: 1

Equipo de Finanzas: 2 Auxiliares

Líder de IT: 1

Equipo de IT: 1 Tecnólogo + 2 Operarios= 3

Líder de Marketing Digital: 1

Equipo de Marketing: 2 Auxiliares + 1 Operario= 3

Líder de Recursos Humanos: 1

Equipo de Recursos Humanos: 1 Tecnólogo + 1 auxiliar=2

Líder de Atención al Cliente: 1

Equipo de Atención al Cliente: 2 tecnólogos + 2 Auxiliares= 4

Líder de Ventas: 1

Equipo de Ventas: 1 Administrativo + 2 Auxiliares + 1 Operario= 4

Total, de Colaboradores: 30

Técnicas (Instrumentos o herramientas) (Título de segundo nivel)

Se utiliza dos instrumentos. El primer instrumento utilizado es el formato test estrés laboral, su origen nace en la organización mundial de la salud (OMS) adaptado por la organización mundial del trabajo (OIT), en Colombia es adaptado por la alcaldía del distrito nacional de Bogotá. Su tipo de diseño es escala tipo Likert con una serie de afirmaciones o preguntas, que invita a los participantes a calificar si están de acuerdo o desacuerdo con la afirmación o la situación que la pregunta plantea.

FIGURA 1

Formato test estrés laboral

N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
Se comunica con facilidad con los trabajadores	Expresa sus opinio	No necesita mentir	Reconoce sus error	Alienta a los trabaj	Reconoce el cumpli	Reconoce los éxito	Colum	Columna2	Estrés
5	5	5	4	5	5	5	88	Alto	SIN ESTRÉS
2	2	2	2	2	2	2	38	Bajo	ESTRÉS LEVE
3	3	5	3	4	4	2	67	Medio	ESTRÉS LEVE
3	2	2	3	2	2	2	43	Bajo	ESTRÉS MEDIO
4	5	5	5	5	5	5	85	Alto	ESTRÉS ALTO
5	5	5	5	5	5	5	82	Alto	ESTRÉS MEDIO

Figura 1. Formato Test estrés laboral aplicado a los trabajadores.

FIGURA 2. Test de estrés laboral

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMATO TEST DE ESTRÉS LABORAL

Código: FOR-TH-072
Versión: 1
Fecha: Memo (2022)13523 - 20/04/2022
Página: 1 de 1

FECHA: _____ DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

Por favor seleccione y marque con una "X" la frecuencia con la que se le han presentado los siguientes síntomas en los últimos 3 meses, tomando como referencia los siguientes valores:

	1	2	3	4	5	6
	NUNCA	CASI NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	RELATIVAMENTE FRECUENTE	MUY FRECUENTE
a. Imposibilidad de conciliar el sueño						
b. Jaqueca y dolores de cabeza						
c. Indigestión y molestias estomacales						
d. Sensación de cansancio extremo o agotamiento						
e. Tendencia a comer, beber o fumar más de lo habitual						
f. Disminución de interés sexual						
g. Respiración entrecortada o sensación de ahogo						
h. Disminución de apetito						
i. Temblores musculares (por ejemplo, lids nerviosos o parpadeos)						
j. Pinchazos o sensaciones dolorosas en las distintas partes del cuerpo						
k. Tensionaciones fuertes de no levantarse por la mañana						
l. Tendencias sudar o palpitaciones						
SUBTOTAL						
TOTAL						

*Adaptado del Cuestionario de Problemas Psicósomáticos (CPP) de Hock (1988, adaptado al español por García y cols., 1993).

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMATO TEST DE ESTRÉS LABORAL

Código: FOR-TH-072
Versión: 1
Fecha: Memo (2022)13523 - 20/04/2022
Página: 2 de 1

Instrucciones de Diligenciamiento

Solicite al funcionario o contratista que diligencie los datos básicos de la siguiente forma:

FECHA:	Diligenciar el día, mes y año en el que se aplica la prueba al funcionario o contratista.
DOCUMENTO DE IDENTIDAD:	Registrar el número de la cedula de ciudadanía del funcionario o contratista.
NOMBRES Y APELLIDOS:	Registrar el nombre completo del funcionario o contratista.

Posteriormente, solicite que lea y diligencie el formato de acuerdo con la instrucción establecida en el primer párrafo del formato.

Una vez diligenciado, para obtener la calificación de la prueba, sume todos los números seleccionados y compare el resultado con la siguiente tabla de rangos:

PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS	INTERPRETACION
12-24	SIN ESTRÉS	No existe sintoma alguno de estrés. Tiene un buen equilibrio, continúa así y difunda entre los demás sus estrategias de afrontamiento.
25-36	ESTRÉS LEVE	Se encuentra en fase de alarma, trate de identificar el o los factores que le causan estrés para poder ocuparse de ellos de manera preventiva.
37-46	ESTRÉS MEDIO	Traga conciencia de la situación en la que se encuentra y trate de ubicar qué puede modificar, ya que, si la situación estresante se prolonga, puede romper su equilibrio entre lo laboral y lo personal. No agote su resistencia.
49-60	ESTRÉS ALTO	Se encuentra en una fase de agotamiento de recursos fisiológicos con desgaste físico y mental. Esto puede tener consecuencias más serias en su salud. Consulte orientación psicológica y mantenga apoyo social de personas cercanas.
61-72	ESTRÉS GRAVE	Requiere atención inmediata. Por esta razón es importante asistir a consulta médica y psicoterapéutica pronta para verificar preventivamente el estado de salud y dar inicio a un proceso de aprendizaje psicoterapéutico de herramientas y técnicas para el manejo del estrés, la ansiedad y los síntomas producidos.

El resultado (Columna: "NIVEL DE ESTRÉS") debe ser consignado dentro del campo "DESCRIPCIÓN DE LA ORIENTACIÓN" del Formato Seguimiento a Orientación Psicosocial (FOR-TH-133) o del Formato Orientación Psicosocial (FOR-TH-070), según corresponda, y en el Formato Sistema de Información del PVE de Riesgo Psicosocial (FOR-TH-132).

Figura 2: Tabla con ejemplo de algunas preguntas y respuestas aplicadas en el cuestionario.

Como segundo instrumento, se utiliza el cuestionario de liderazgo asertivo, donde se determina desde el punto de vista de los trabajadores cual es el tipo de liderazgo asertivo en bajo, medio y alto que tiene cada uno de los jefes directos por parte de los subordinados, con tipo de formato tipo Likert.

FIGURA 3

Tabla de valores del liderazgo asertivo

1. Análisis de resultados liderazgo asertivo.

Tabla 1	
Escala valorativa de liderazgo asertivo	
Niveles	Intervalo
Bajo	18 - 45
Medio	46 - 68
Alto	69 - 90

Figura 3. Escala de valores para calificar los resultados del formato de liderazgo asertivo.

Fases del trabajo de campo

Fase de Planificación y Preparación – objetivo 1

- Objetivo específico 1: Identificar los niveles de **liderazgo asertivo** de los jefes de una empresa de servicios colombiana.

Se solicitó el listado de las áreas de trabajo, así como los empleados correspondientes de cada una de estas áreas, se les socializó el formato del cuestionario de liderazgo asertivo, explicando que iban a calificar el nivel de liderazgo con el cual consideraban a sus respectivos líderes o jefes directos.

Fase de recolección de datos – objetivo 1:

Aplicación de cuestionario de liderazgo asertivo a los trabajadores de la empresa, divididos por áreas de trabajo.

Fase de Planificación y Preparación – objetivo 2.

- Objetivo específico 2: Establecer los niveles **de estrés** de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana.

Se propone ejecutar el formato test estrés laboral, el cual permite conocer en qué grado el trabajador padece los síntomas asociados al estrés, se les socializó el formato a los empleados, explicando que iban a calificar el nivel de estrés que cada uno presenta.

Fase de recolección de datos – objetivo 2:

Aplicación de cuestionario test estrés laboral, a los trabajadores de la empresa seleccionada.

Fase de Planificación y Preparación – objetivo 3.

- Objetivo 3: Determinar la relación entre el liderazgo asertivo de los jefes y los niveles de estrés en los colaboradores.

se realizó un análisis detallado de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos mencionados con anterioridad.

Fase de recolección de datos – objetivo 3:

Se procede a graficar la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos seleccionados.

Categorización y clasificación

Tabla 1

Categorización de objetivos

<u>Objetivo General</u>	<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Instrumento</u>	<u>Población o Muestra</u>
Demostrar el impacto del liderazgo asertivo de los jefes en los niveles de estrés de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana	Identificar los niveles de liderazgo asertivo de los jefes de una empresa de servicios colombiana.	Cuestionario de liderazgo asertivo	30 trabajadores de la empresa seleccionada
	Establecer los niveles de estrés de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana	Formato test estrés laboral	30 trabajadores de la empresa seleccionada
	Determinar la relación entre el liderazgo asertivo y los niveles de estrés en los colaboradores.	Relación analítica de la variable independiente sobre dependiente.	30 trabajadores de la empresa seleccionada

Tabla 1. Se describen los instrumentos utilizados en relación con los objetivos establecidos para dar respuesta a la pregunta problemática.

Capítulo 3. Resultados

A continuación, se presenta el capítulo de resultados en relación con los objetivos planteados para la investigación.

1. Objetivo específico 1: Identificar los niveles de **liderazgo asertivo** de los jefes de una empresa de servicios colombiana.

FIGURA 4

Capacidad de liderazgo asertivo por área de trabajo

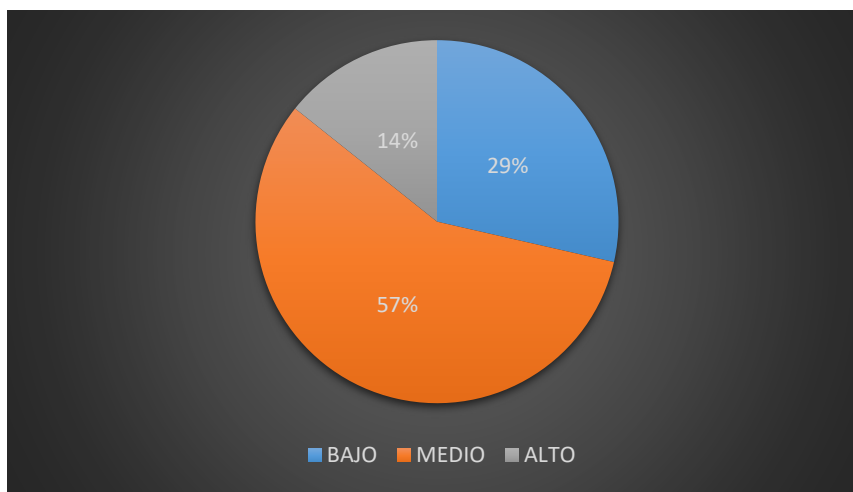


Figura 4: Se describe la capacidad de liderazgo asertivo en los jefes de áreas, dividido entre bajo, medio y alto.

Mediante la realización del cuestionario de liderazgo asertivo, aplicado a los colaboradores de la empresa seleccionada, estos evaluaron el liderazgo de sus respectivos jefes, dividiendo la empresa en siete áreas. Conforme a la gráfica se logra identificar que el 57% de la población lo que equivale a cuatro de las áreas evaluadas, evidencian que sus jefes tienen una capacidad de liderazgo asertivo en nivel medio, lo que sugiere que existe un nivel razonable de habilidades entorno a la comunicación y toma de decisiones, sin embargo, cabe resaltar que existe una oportunidad de mejora, que se encuentren en pro de reforzar las competencias de gestión que establecen los líderes con sus equipos de trabajo.

Por otro lado, se encuentra un 29% de la población está en un nivel de liderazgo asertivo bajo, del cual se infiere que los líderes podrían necesitar entrenamientos o programas

de desarrollo específicos para potenciar sus habilidades de liderazgo, sobre todo en el ámbito del asertividad, para que puedan desempeñarse de forma más efectiva en sus equipos de trabajo.

Por último, se encuentra solo 1 área la cual equivale a un porcentaje del 14% de la población, que refleja una alta capacidad de liderazgo asertivo. A pesar de ser un grupo pequeño, podría actuar como referencia o guía para el resto de la organización, por ejemplo, mediante mentorías o compartiendo mejores prácticas.

- Objetivo específico 2: Determinar los niveles **de estrés** de los colaboradores de una empresa de servicios colombiana

Tabla 2

Niveles de estrés en los trabajadores

Área	ENCUESTADO	TOTAL	NIVEL DE ESTRÉS
Operaciones	E1	21	SN
	E2	29	EL
	E3	29	EL
	E4	44	EM
Finanzas	E5	13	SN
	E6	42	EM
Informática / Tecnología	E7	36	EL
	E8	43	EM
	E9	40	EM
Marketing Digital	E10	27	EL
	E11	39	EM
	E12	28	EL
Recursos Humanos	E13	42	EM
	E14	50	EL
Atención al Cliente	E15	17	SN
	E16	12	SN
	E17	32	EL
	E18	21	SN
Ventas	E19	36	EL
	E20	37	EM
	E21	36	EL

	E22	45	EM
--	-----	----	----

Tabla 2. En la columna nivel de estrés se obtienen los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado

FIGURA 5

Nivel de estrés colaboradores área de operaciones

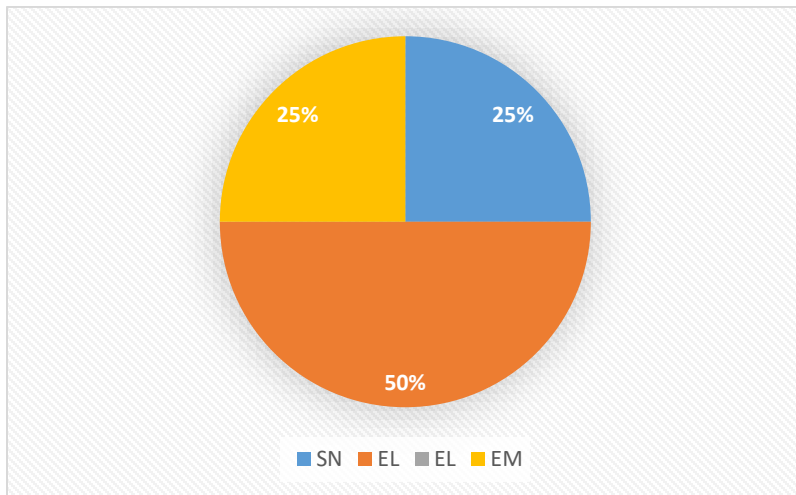


Figura 5. Los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin

estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado

FIGURA 6

Nivel de estrés en empleados del área de finanzas

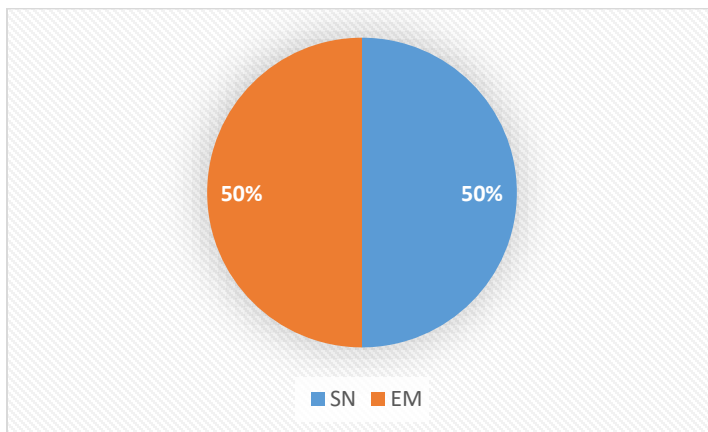


Figura 6. Los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado.

FIGURA 7

Nivel de estrés en empleados del área de informática/tecnología

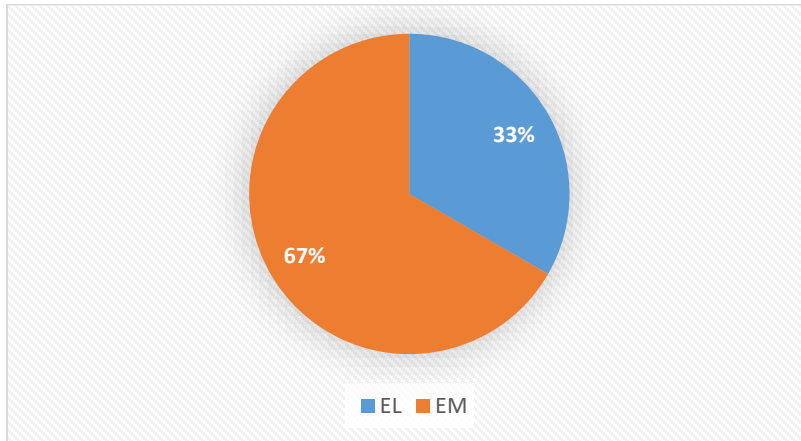


Figura 7. Los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado.

FIGURA 8

Nivel de estrés en empleados del área de marketing digital

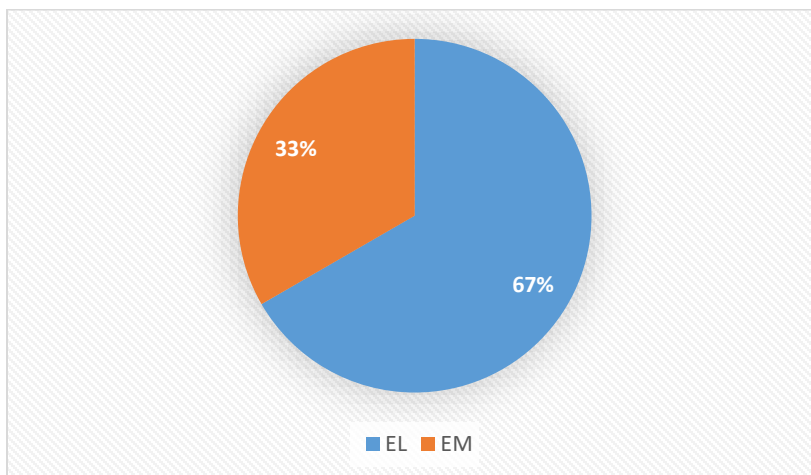


Figura 8. Los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado.

FIGURA 9

Nivel de estrés en empleados del área de recursos humanos

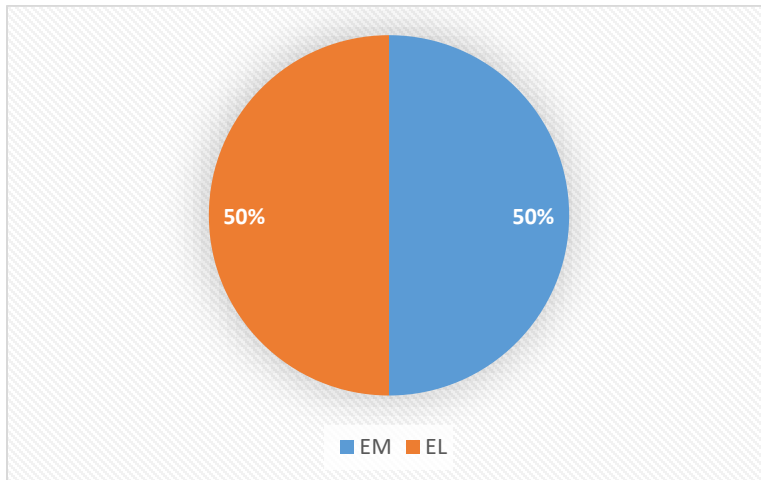


Figura 9. Los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado.

FIGURA 10

Nivel de estrés en empleados del área de atención al cliente

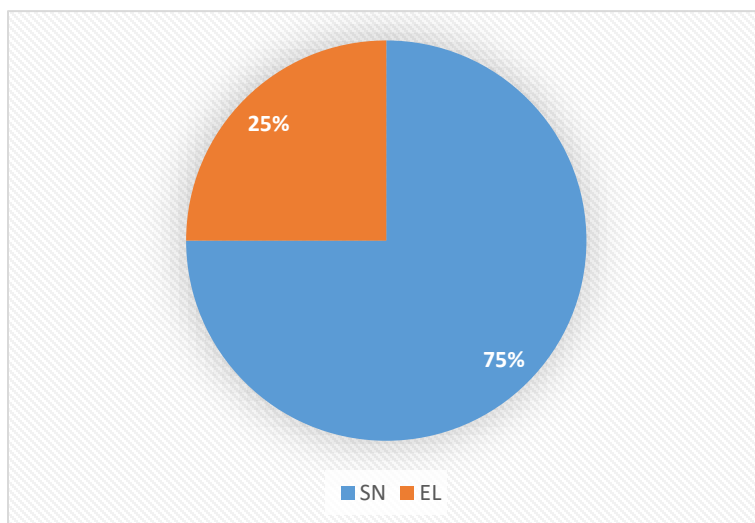


Figura 10. Los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado.

FIGURA 11

Nivel de estrés en empleados del área de ventas

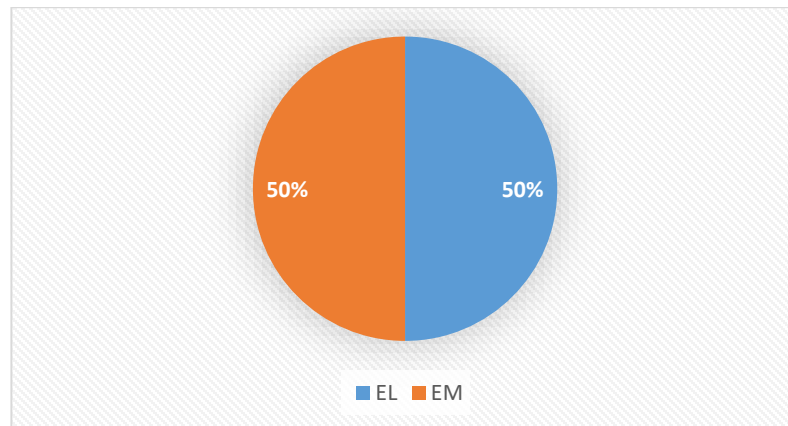


Figura 11. Los resultados obtenidos, se expresan mediante siglas, las cuales significan SN: Sin estrés, EL: estrés leve, EM: estrés moderado.

Con el fin de establecer el nivel de estrés de los colaboradores, se aplicó el formato Test estrés laboral por áreas de trabajo.

Para el área de operaciones cuatro empleados responder al test asignado, con el cual se obtiene como resultado que dos de los trabajadores presentan estrés leve, un trabajador se encuentra sin riesgo de estrés y otro presenta estrés moderado.

En el área de finanzas donde se evalúan dos trabajadores, uno presenta un estrés moderado y el otro trabajador no presenta riesgo de estrés, lo que puede indicar una presunta sobrecarga laboral sobre uno de ellos, siendo importante inspeccionar la problemática que se pueda estar difiriendo en el área.

El área de informática y sistemas evalúa a tres trabajadores, donde se obtiene que dos de ellos presentan estrés moderado y uno presenta un nivel de estrés leve, lo que indica que los trabajadores de esta área necesitan mayor atención y prevención de riesgo psicosocial.

El área de marketing digital cuenta con tres trabajadores, donde dos de ellos presentan estrés leve y uno estrés moderado, generando una alarma, donde es importante identificar los factores niveladores de estrés que desnivelan los resultados obtenidos en dicha área.

En el área de recursos humanos, se evidencia una situación similar expuesta en el área de finanzas, donde se evalúan dos trabajadores, uno presenta un estrés moderado y el otro trabajador presenta un estrés leve, es importante evaluar el flujo de tareas que son asignadas en esta área de trabajo, lo cual depende de la percepción individual que se tiene de las tareas asignadas.

En cuanto al área de atención al cliente, donde se evalúan cuatro empleados, de los cuales, tres refieren estar sin estrés y solo uno manifiesta estrés leve, llama la atención como siendo un área que demanda mucho de la persona, estas manifiestan no tener estrés o tener un dominio de factores estresantes.

Para el área de ventas, son evaluados cuatro empleados, los cuales se encuentran divididos por estrés leve y estrés moderado, es importante hacer conciencia de los estresores que afecten no solo desde la productividad sino también desde el área personal.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre el liderazgo asertivo y los niveles de estrés en los colaboradores.

FIGURA 12

Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - área líder de operaciones

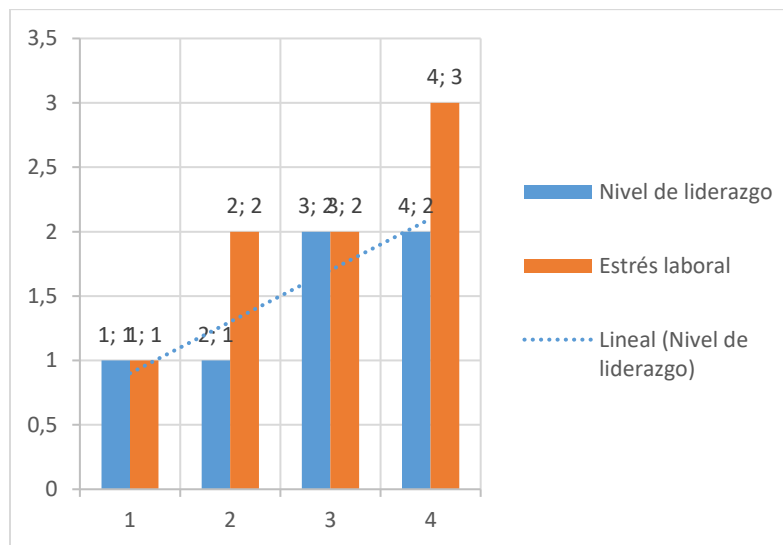


Figura 12. Se evidencia que la línea de liderazgo se encuentra en aumento, sin embargo, el nivel de estrés se encuentra en aumento con relación al liderazgo.

La grafica anterior nos indica que a medida que aumenta el nivel de liderazgo de los jefes, el estrés laboral de los colaboradores de esta área también se incrementa, llegando incluso a sobrepasar los niveles de liderazgo. En los trabajadores 1 y 2 ambos valores son similares, pero en el trabajador 4 el estrés excede al nivel de liderazgo de su jefe, reflejando que la responsabilidad creciente genera más presión.

En conclusión, existe una correlación entre un mayor nivel de liderazgo por parte de los jefes se evidencia un mayor nivel de estrés, lo que sugiere la necesidad de gestionar adecuadamente la presión que enfrentan los líderes y que por tanto se refleja en los trabajadores.

FIGURA 13

Relación nivel de liderazgo / estrés laboral – director de finanzas

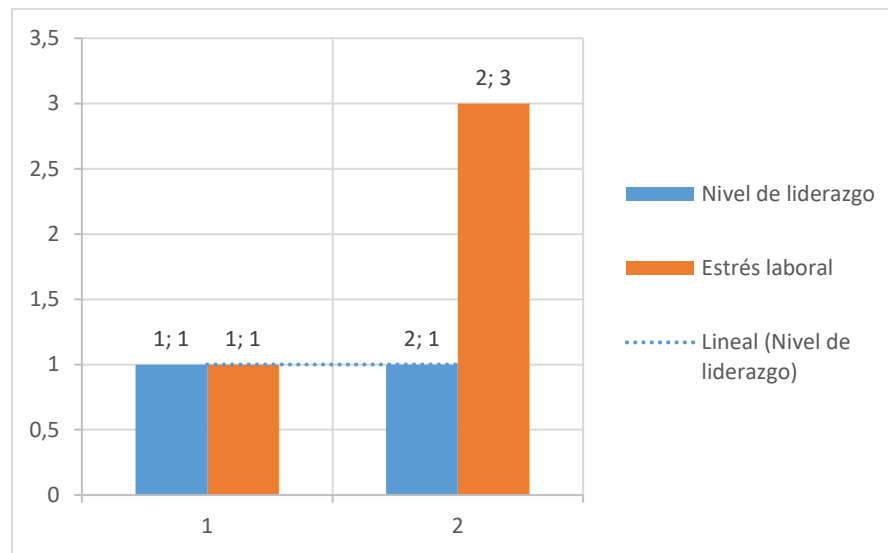


Figura 13. En el área de finanzas ambos empleados expresan que su jefe tiene un nivel de liderazgo bajo.

El análisis de la gráfica anterior sugiere que, en esta área fueron evaluados dos empleados, un menor liderazgo parece estar asociado con un aumento en el estrés laboral. Sin embargo, al contar con solo dos mediciones, no se puede afirmar con certeza que esta relación sea constante o predecible, ya que podría depender de factores específicos como nuevas responsabilidades o cambios en la organización.

Existe una posible relación entre el bajo nivel de liderazgo y el aumento en los niveles de estrés, sin embargo, tanto el trabajador 1 como 2 coinciden con el bajo nivel de liderazgo de su jefe.

FIGURA 14

Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - Líder de sistemas

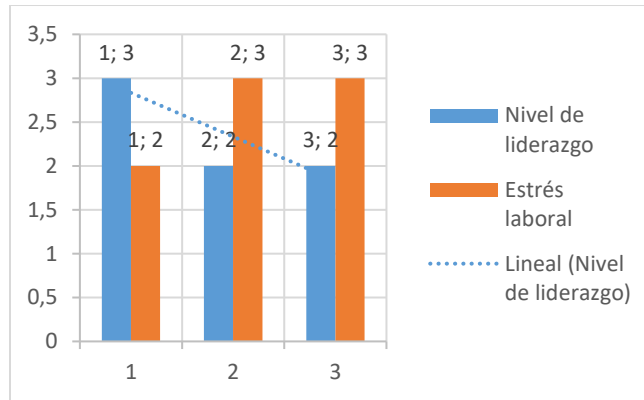


Figura 14. Aunque se evidencia un alto nivel de liderazgo, los niveles de estrés lo superan.

La gráfica muestra una relación inversa entre el nivel de liderazgo de los jefes y el estrés laboral en los colaboradores: a medida que el liderazgo disminuye, el estrés aumenta. La línea de tendencia confirma la caída en el nivel de liderazgo y, con ello, el incremento en el estrés. Esto sugiere la importancia de fortalecer las capacidades de liderazgo para reducir el estrés laboral y mejorar el ambiente organizacional.

FIGURA 15

Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de marketing digital

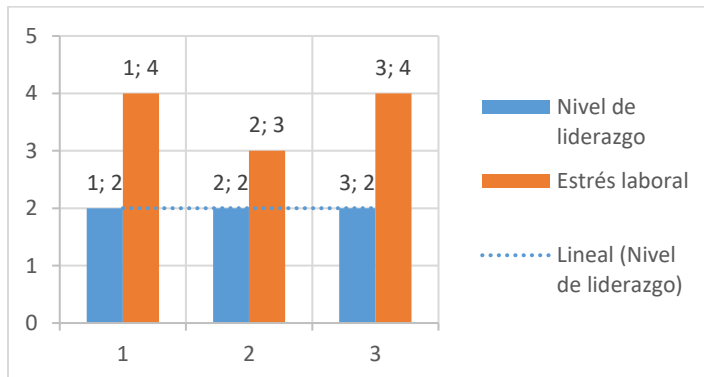


Figura 15. En el área de marketing digital los tres empleados expresan que su jefe tiene un nivel de liderazgo medio.

La gráfica muestra la relación entre nivel de liderazgo de los jefes y estrés laboral de los trabajadores en el área de marketing digital. Se observa que en los trabajadores el nivel de estrés supera el nivel de liderazgo de sus jefes, cuando este último nivel es calificado como un nivel medio, mientras que los niveles de estrés se ubican entre moderado y alto, logrando evidenciar que al presentarse medio o poco liderazgo, los niveles de estrés incrementan.

FIGURA 16

Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de recursos humanos

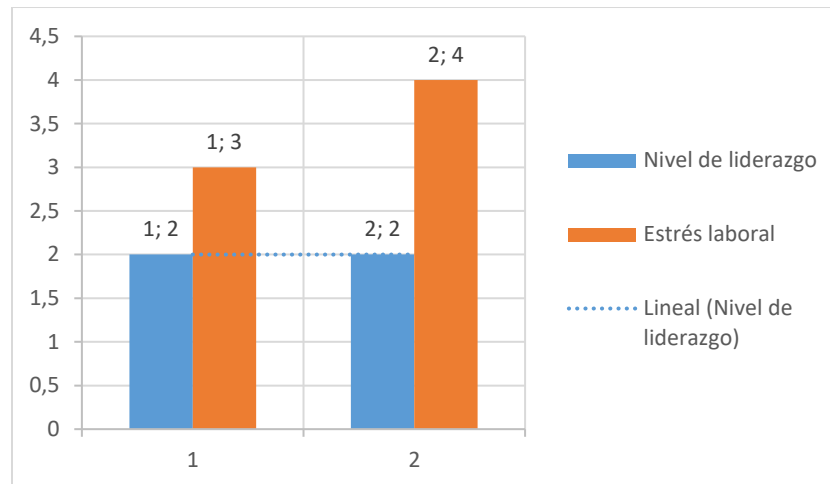


Figura 16. En el área de recursos humanos, ambos empleados expresan que su jefe tiene un nivel de liderazgo medio.

La gráfica muestra nuevamente que los niveles de estrés de los empleados de esta área superan los niveles de liderazgo de los jefes, donde el trabajador uno percibe el estrés de manera moderada, mientras que el trabajador 2 lo percibe como un nivel de estrés alto, sin embargo, ambos coinciden que el nivel de liderazgo es intermedio, siendo superiores los niveles de estrés.

FIGURA 17

Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de atención al cliente

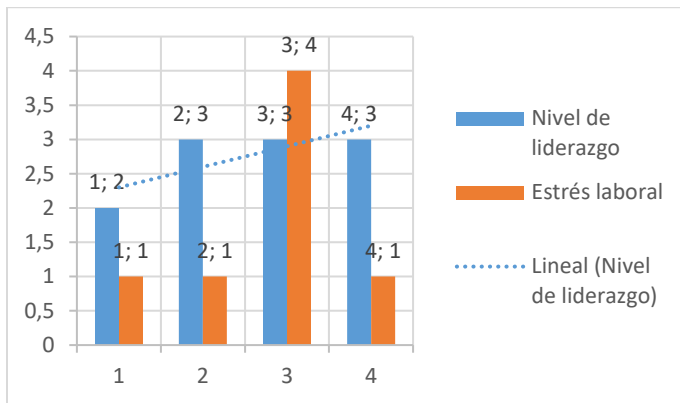


Figura 17. El nivel de liderazgo a mayor aumento, menos niveles de estrés

La gráfica muestra que los niveles de liderazgo en los jefes de esta área son altos con tendencia a mejorar, estando relacionado con los niveles de estrés que presentan los trabajadores, de los cuales 3 de los 4 colaboradores se encuentran sin estrés, y solo uno manifiesta tener un estrés alto, pese a que esta área exige mucha demanda emocional, al contar con un líder asertivo el impacto en los niveles de estrés de los trabajadores es menos aversivo, permitiendo a su vez una mayor gestión del estrés.

FIGURA 18

Relación nivel de liderazgo / estrés laboral - líder de ventas

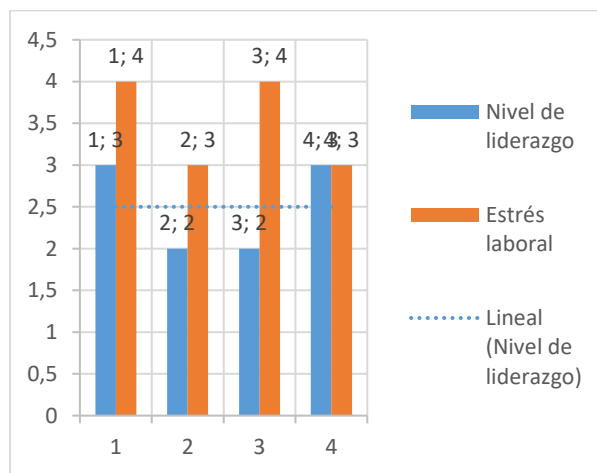


Figura 18. Pese a que los niveles de liderazgo son altos, los niveles de estrés lo superan.

La gráfica muestra que no hay una relación lineal clara entre el nivel de liderazgo de los jefes y el estrés laboral de los trabajadores. El trabajador 1, evalúa a su jefe con un nivel de liderazgo alto, sin embargo, su nivel de estrés también es alto. El trabajador 2, manifiesta evidenciar en su jefe un liderazgo medio, generando una disminución en su nivel de estrés. El trabajador 3 por su parte manifiesta que su jefe cuenta con un nivel de liderazgo medio produciendo en él, un estrés considerablemente alto, mientras que en el trabajador 4, evalúa a su jefe con un liderazgo alto, presentando un nivel de estrés menor. Esto sugiere que, aunque el trabajador 1 y 4 manifiestan que sus jefes tienen niveles de liderazgo altos, el trabajador 1 presenta un nivel mayor de estrés.

Capítulo 4. Disertación

El estudio realizado demuestra que el liderazgo asertivo de los jefes tiene un impacto variado en los niveles de estrés de los colaboradores en diferentes áreas de trabajo en la población seleccionada. Mientras que en solo una de las áreas se logra evidenciar una respuesta positiva, con una reducción significativa del estrés lo que está sujeto a los altos niveles de liderazgo, que puede estar relacionado a la utilización de una comunicación clara y un ambiente de trabajo colaborativo. Sin embargo, en otras áreas los niveles de liderazgo asertivo fueron evaluados entre medio y alto, donde se evidencia un aumento en los niveles de estrés, lo que insinúa que la asertividad en el liderazgo fue percibido como una presión adicional por parte de sus jefes, generando un entorno más tenso. Estos resultados destacan la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las características y necesidades específicas de cada equipo para optimizar el bienestar de los empleados.

Se identificó mediante la aplicación del instrumento test de liderazgo asertivo, que los jefes de la empresa seleccionada, cuentan con los tres niveles de liderazgo, siendo estos, alto – medio – bajo, dando como resultado que el 57% de los empleados manifiestan que sus jefes tienen un nivel de liderazgo medio, siendo este el resultado predominante, sin embargo, de las siete áreas evaluadas solo un área la cual equivale al 14% de la población manifiesta que existe un nivel de liderazgo alto en su jefe directo, pese a que es una de las áreas en las que hay más

demanda emocional, puesto que es el área de atención al cliente, se logra deducir una gestión adecuada en el jefe de esta área haciendo que sus empleados lo vean como un líder asertivo, estableciendo reglas y comunicación clara en su equipo de trabajo.

De acuerdo con la información obtenida se establece que los niveles de estrés en los 22 empleados evaluados de las diferentes áreas evidenciaron que cinco de los ellos se encuentran sin riesgo de estrés, 9 presentan estrés leve y 8 estrés moderado, es importante que la empresa tome medidas adecuadas con el fin de identificar los factores causantes de la problemática de manera preventiva, concientizando a los trabajadores para evitar un aumento en los niveles de estrés, es importante resaltar que los niveles de estrés establecidos por los empleados, no son altos, que si bien hay un índice de estrés este no es tan alto, marcando un momento oportuno para la implementación de estrategias adecuadas de la gestión de este riesgo, con el fin de identificar cuáles son los detonantes en las áreas de trabajo.

En conclusión, la investigación sugiere, que los niveles de liderazgo asertivo de los jefes pueden variar de acuerdo con el contexto, lo que puede aumentar los niveles de estrés entre los colaboradores. La asertividad excesiva, puede ser percibida por los empleados como una presión constante para cumplir con las altas expectativas, lo que genera un ambiente de trabajo tenso y estresante. Los resultados de los instrumentos aplicados indican la necesidad de equilibrar el asertividad con otras habilidades de liderazgo, siendo estas la empatía y la flexibilidad, para evitar efectos negativos en el bienestar de los empleados. Por otro lado, el estrés laboral depende tanto del nivel de responsabilidad, la exigencia del área, como de la preparación y los recursos de la persona para manejarlo, además de la correcta selección de perfiles para asumir estos cargos.

Referencias

- Acero Montoya, M. A. 2020. Estrés laboral y sus consecuencias en la salud que afectan el rendimiento. [Monografía de grado, fundación Universidad de América].
<https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/adb8fdea-5697-49a4-8af8-7b914ba4ffea/content>
- Ayala, R. (2017). Impacto de la globalización sobre la salud de los trabajadores colombianos. *Nómadas*, 12(58), 142-151. <https://nomadas.ucentral.edu.co/index.php/inicio/37-trabajo-globalizacion-e-inequidades-nomadas-12/575-impacto-de-la-globalizacion-sobre-la-salud-de-los-trabajadores-colombianos>
- Consejo Económico. (2018). *INFORME - EL FUTURO DEL TRABAJO*.
<https://www.ces.es/documents/10180/5182488/Inf0318.pdf>
- Contreras, F., (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN.
International Journal of Psychological Research, 1(2), 64-72.
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Cooper, CL y Quick, JC (2017). Manual sobre estrés y salud: una guía para la investigación y la práctica. Wiley.
- Chaparro, Z. (2015). *EL USO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL LIDER*. [Tesis de especialización, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA]. Archivo digital.
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/759e474c-9ef2-484a-8dd5-e4a233bf935e/content>
- Chiang, M. Riquelme, G. Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*. 20(63), 178-186.
<https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00178.pdf>
- Gánster, DC y Rosen, CC (2013). Estrés laboral y salud de los empleados: una revisión multidisciplinaria. *Journal of Management*, 39 (5), 1085–1122.
<https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Gaeta, L. y Galvanovskis, A. (2009). ASERTIVIDAD: UN ANÁLISIS TEÓRICO-EMPÍRICO. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14 (2), <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf>

- Giraldo, D. Y Naranjo, J. (2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*. [Estudio monográfico, UNIVERSIDAD DEL ROSARIO].
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content>
- Granados, I. (2022). Liderazgo en tiempos de desconfianza. *DIÁLOGO POLÍTICO*, 1.
<https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2022/11/Liderazgo-en-tiempos-de-desconfianza.pdf>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2020). *Los riesgos del estrés laboral para la salud*.
<https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (2020). Impactos del estrés laboral en la salud. *Boletín Epidemiológico*, 37(3), 1–8.
- Jiménez, P., y Martínez, A. Santos, S. (2022). Análisis de la relación del liderazgo con el estrés y el clima laborales en una empresa de mantenimiento de parques y jardines. *PIENSO en Latinoamérica*, 37-51. <https://www.piensoenlatinoamerica.org/storage/pdf-articles/1683351528-ANALISIS%20DE%20LA%20RELACION%20DEL%20LIDERAZGO.pdf>
- Machón, E. (2025). Enfadarse con un compañero de trabajo: ¿cómo evitar que los conflictos laborales se conviertan en algo personal? *El País*. <https://elpais.com/estilo-de-vida/2025-02-04/enfadarse-con-un-companero-de-trabajo-como-evitar-que-los-conflictos-laborales-se-conviertan-en-algo-personal.html>
- Mapfre. (2008). *Un liderazgo asertivo para una prevención persuasiva*.
<https://app.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/prev-ma/revista-seguridad/Un-liderazgo-asertivo-para-una-prevencion-persuasiva-Jose-Ninyo-Escalante.pdf>
- Lachira, D., Luján, P., Mogollón, M., y Silva, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2 (3).
<https://www.difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/18/20>
- Lapo, M. y Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9 (36).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>
- Lazarus, RS (1966). *Estrés psicológico y proceso de afrontamiento*. McGraw-Hill.

Organización Mundial de la Salud. (2017). *Protección de la salud de los trabajadores*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health#:~:text=Los%20riesgos%20para%20la%20salud,agravar%20otros%20problemas%20de%20salud>

Organización Internacional del trabajo - OIT. (2022). *Salud mental en el trabajo*.
<https://www.ilo.org/es/resource/news/la-oms-y-la-oit-piden-nuevas-medidas-para-abordar-los-problemas-de-salud>

Organización Mundial de la Salud. (2024). *La salud mental en el trabajo*.
https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAu8W6BhC-ARIsACEQoDCUMTNm4ThbloDXcsQWwHUNmCLSBiP_Cb4M1suYV4uPLpaZaierPnkaAuoLEALw_wcB

Osorio, J.E y Cárdenas, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Perspectivas en psicología*, Vol 13, Núm. 1, pp. 81-90. DOI <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>

Pérez, J. (2024). *Consecuencias de un mal liderazgo en la rotación de personal*.
<https://es.linkedin.com/pulse/consecuencias-de-un-mal-liderazgo-en-la-rotaci%C3%B3n-p%C3%A9rez-fern%C3%A1ndez-kirjf#:~:text=Los%20l%C3%ADderes%20que%20carecen%20de,de%20trabajo%20saludable%20y%20motivador>.

Pontara, G. (2016). Gandhi: el político y su pensamiento. *Revista Latinoamericana*, 15 (43),
https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v15n43/art_02.pdf

Pujol, L., Lazzaro, M. (2021). Diez años de investigación sobre riesgos psicosociales, salud y desempeño en América Latina: una revisión sistemática integradora y agenda de investigación. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 37 (3).
<https://dx.doi.org/10.5093/jwop2021a18>

Selye, H. (1956). *El estrés de la vida*. McGraw-Hill.

Silva, C., Mejía, A., Y Suarez, D. (2015). La importancia de la comunicación asertiva en el direccionamiento estratégico y ejecución de los proyectos. *Revista Científica Profundidad*, 3 (3), <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/2264>

Soto, B. (s,f). *Que es un líder asertivo: Características y Habilidades Clave*.
<https://liderazgoempresarial.info/que-es-un-lider-asertivo/>

Roa, f., y González, F. (2022). Revisión de investigaciones sobre riesgo psicosocial en docentes universitarios. *Revista Colombiana de Educación*, 86,

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-39162022000300193&form=MG0AV3

RHmanagement. (2023). *Estudio Gallup 2022: trabajo, oportunidades y desafíos, opinan los expertos Vol. 1*. <https://rhmanagement.cl/estudio-gallup-2022-trabajo-oportunidades-y-desafios-opinan-los-expertos-vol-1/>

Valdés, M. (2022). ¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución. *Rev retos*, 16 (2), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552022000200148

Villacís, P.(2022). *Liderazgo asertivo: habilidades y beneficios*. <https://www.somosindustria.com/articulo/liderazgo-asertivo-habilidades-y-beneficios/>

VORECOL. (2024). *Efectos del liderazgo asertivo en la salud mental de los empleados*. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-efectos-del-liderazgo-asertivo-en-la-salud-mental-de-los-empleados-192704>

Zvinklys, A. (2023). *¿Alta rotación de personal? Causas, consecuencias y soluciones*. <https://www.linkedin.com/pulse/alta-rotaci%C3%B3n-de-personal-causas-consecuencias-y-aivaras-zvinklys/>