



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Impacto de los diferentes tipos de liderazgo en la confianza y desempeño de los
empleados en contextos organizacionales**

Santiago Ramírez Montero

Isabella Castro Murcia

Pregrado: Administración de empresas

CESA

Bogotá

2025

Impacto de los diferentes tipos de liderazgo en la confianza y desempeño de los empleados en contextos organizacionales

Santiago Ramírez Montero

Isabella Castro Murcia

Directores de trabajo de grado

Ricardo Santa y Thomas Tegethoff

Pregrado: Administración de empresas

CESA

Bogotá

2025

Tabla de contenido

Resumen	8
1. Introducción.....	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Justificación de la investigación.....	10
1.2.1. Pregunta de investigación.....	12
1.3. Objetivos de la investigación.....	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
2. Revisión de la literatura.....	14
2.1. Variables	14
2.1.1. Liderazgo Transaccional:.....	14
2.1.2. Liderazgo Transformacional	15
2.1.3. Autoliderazgo	16
2.1.4. Desempeño	17
2.1.5. Confianza	18
2.2. Hipótesis.....	19
2.2.1. Hipótesis A.....	19
2.2.2. Hipótesis B	20
2.2.3. Hipótesis C.....	20
2.2.4. Hipótesis D.....	20
2.2.5. Hipótesis E	20
2.2.6. Hipótesis F	20
2.2.7. Hipótesis G.....	20
3. Metodología de la investigación	22
3.1. Tipo y diseño de la investigación	22
3.2. Población y muestra.....	22
3.3. Instrumento de recolección de información	23
3.4. Aplicación	23
4. Resultados y análisis.....	24
4.1 Resultados.....	26
5. Discusión de los resultados.....	35
Conclusiones	37
Recomendaciones.....	39
Referencias	41

Tabla de gráficas

<i>Figura 1 Variables dependientes e independientes de los tipos de liderazgo</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2 Tamaño de la empresa.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 3 Industria de la empresa.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4 Área de responsabilidad</i>	<i>26</i>
<i>Figura 5 Modelo para análisis de variables.....</i>	<i>27</i>

Tabla de tablas

<i>Tabla 1 Alpha de Cronbach (Fiabilidad interna)</i>	27
<i>Tabla 2 Resumen de ajuste del modelo</i>	28
<i>Tabla 3 Indices de ajuste</i>	29
<i>Tabla 4 Comparación de modelos base</i>	30
<i>Tabla 5 Ajuste de medidas con parsimonia</i>	31
<i>Tabla 6 NCP</i>	32
<i>Tabla 7 FMIN</i>	32
<i>Tabla 8 RMSEA</i>	33
<i>Tabla 9 Estimates</i>	33

Tabla de anexos

<i>Anexos</i>	45
<i>Anexo 1</i>	45
<i>Anexo 2</i>	48

Resumen

Este estudio se centra en comprender el impacto de los estilos de liderazgo, específicamente transaccional, transformacional y autoliderazgo, sobre la confianza y el desempeño de los empleados en contextos organizacionales. El liderazgo juega un papel clave en la toma de decisiones, la cultura laboral, la motivación y la productividad; sin embargo, aún existen vacíos en la comprensión de cómo estos estilos influyen en aspectos como la moral del equipo, la satisfacción laboral, la retención de talento y la eficiencia operativa. Esta investigación aborda estas brechas.

La relevancia del estudio se justifica destacando el papel crítico del liderazgo en la adaptabilidad, innovación y satisfacción en entornos competitivos y en constante cambio. Los líderes que fomentan relaciones positivas y ambientes laborales saludables potencian la confianza y el desempeño de los empleados, por eso este tema es el enfoque central del análisis.

El objetivo principal es analizar cómo los estilos de liderazgo seleccionados impactan en la confianza y el desempeño de los empleados, utilizando una metodología de encuestas. Los resultados confirman que existen estilos de liderazgo que tienen un impacto positivo y que la confianza actúa como mediadora entre el liderazgo y el desempeño de los empleados.

Palabras clave: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, autoliderazgo, confianza organizacional, desempeño, clima organizacional, estilos de liderazgo.

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

En el contexto organizacional, el liderazgo no solo define la forma en que se toman decisiones, sino que también moldea la cultura, la motivación y la productividad de los empleados que desempeñan labores de subalternos. A pesar de que existen múltiples estilos de liderazgo, cada uno con características únicas, todos tienen el potencial de influir significativamente en el rendimiento de su gente y la empresa en la que se encuentren. La forma en que un líder se comunica, toma decisiones, maneja los conflictos y se desenvuelve en su entorno, puede afectar directamente la **confianza** y el **desempeño** de los empleados (Garzón-Lasso, 2024). A pesar de que se tiene conocimiento o consciencia sobre el impacto que tiene un líder sobre las personas que dirige, no hay grandes investigaciones sobre como diferentes tipos de liderazgo, en este caso el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el autoliderazgo, llegan a impactar significativamente en la confianza y el desempeño, donde también se encuentran aspectos clave como la moral de un equipo, la satisfacción laboral, la retención de talento y la eficiencia operativa dependiendo del caso.

La falta de comprensión sobre estos efectos puede llevar a una mala elección de estilo de liderazgo, lo que podría resultar en un bajo desempeño organizacional, alta rotación de personal y un ambiente laboral negativo. Además, la falta de conocimiento por parte de los líderes sobre temas de liderazgo (tipos de liderazgos, las características e incluso el impacto de cada uno en los subalternos), termina generando un gran vacío para las organizaciones y el orden dentro de estas, por lo tanto se convierte en una necesidad para la estabilidad dentro de las empresas investigar más a fondo cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen el comportamiento de los empleados, con el fin de desarrollar estrategias de liderazgo más efectivas y adecuadas para las distintas organizaciones. (Das-Pattanayak, 2022)

1.2. Justificación de la investigación

Esta investigación analiza de qué forma los estilos de liderazgo, específicamente el transformacional, transaccional y autoliderazgo, impactan en la confianza y desempeño de los empleados en una organización. Es importante tener en cuenta que los estilos de liderazgo juegan un rol crucial en el rendimiento organizacional, tomando temas relacionados con la adaptabilidad, satisfacción, innovación y capacidad de manejar el cambio. (Gomathy, 2023)

La idea es poder destacar estilos de liderazgo que se encuentren enfocados en la construcción de relaciones positivas y ambientes de trabajo amables, ya que se asocian con una mayor satisfacción laboral y bienestar entre los empleados, creando una mejor relación entre estos dos grupos. Por otro lado, un líder siempre debe estar abierto a cambios con el fin de mejorar e innovar dentro de su lugar de trabajo, donde logre fomentar la creatividad e innovación, factores que también están relacionados con el rendimiento organizacional. (Khajeh, 2018).

Entender y mejorar las dinámicas en una empresa con relación a su líder, es esencial para el contexto actual, ya que las organizaciones se enfrentan a entornos altamente competitivos y cambiantes. El poder encontrar un liderazgo que se logre adaptar al contexto organizacional, además de promover la confianza entre los empleados es clave con respecto al impacto que pueda tener frente al desempeño, así como el éxito general de la organización. (Alblooshi, et al. 2020).

Si bien esta investigación se centra en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoliderazgo, es importante reconocer que existen otros enfoques que también influyen en la confianza y el desempeño organizacional. El liderazgo laissez-faire, por ejemplo, se caracteriza por una mínima intervención del líder y una delegación extrema de

responsabilidades (Bass & Avolio, 1993). Aunque este enfoque puede ser adecuado para equipos altamente autónomos y especializados, investigaciones han demostrado que su falta de dirección puede generar incertidumbre y menor desempeño en entornos donde se requiere supervisión y orientación estructurada (Skogstad et al., 2007). Por otro lado, el liderazgo auténtico enfatiza la transparencia, la ética y la coherencia entre los valores y las acciones del líder, lo que fortalece la confianza organizacional y el compromiso de los empleados (Walumbwa et al., 2008).

Además, teorías contemporáneas como el liderazgo servicial y el liderazgo situacional han ganado relevancia en la literatura. El liderazgo servicial, propuesto por Greenleaf (1977), pone el foco en el bienestar de los empleados y su desarrollo personal, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración (Eva et al., 2019). A su vez, el liderazgo situacional, desarrollado por Hersey y Blanchard (1969), sugiere que la efectividad del liderazgo depende del nivel de madurez y competencia de los seguidores, lo que permite adaptar el estilo de dirección según las necesidades del equipo. La elección de los estilos transformacional, transaccional y autoliderazgo en esta investigación responde a su impacto ampliamente documentado en la confianza y desempeño organizacional, pero futuros estudios podrían considerar la integración de estos enfoques para un análisis más holístico del liderazgo en las organizaciones.

Se escogieron los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoliderazgo porque representan formas distintas de impacto dentro de las organizaciones. Estos permiten analizar el liderazgo desde perspectivas complementarias como: la relación con los demás, estructura organizacional y gestión personal. El liderazgo transformacional se enfoca en humanizar el rol del líder dentro de las compañías, impulsando el logro de objetivos para promover una forma de liderar basada en la empatía, reconocimiento individual e inspiración. Por otro lado, el liderazgo transaccional es útil cuando se requiere control, eficiencia y

cumplimiento de tareas estructuradas. Finalmente, el autoliderazgo pone el foco en la autorregulación, autonomía y responsabilidad individual. Este estilo es clave en contextos donde las personas deben tomar decisiones sin supervisión constante, como en modelos de trabajo remoto o equipos autónomos. Incluir el autoliderazgo también permitió observar qué ocurre cuando no hay una figura externa de liderazgo, sino que el propio empleado se lidera a sí mismo. Estos estilos cuentan con amplio respaldo teórico y empírico, además reflejan situaciones reales en organizaciones colombianas. Por eso se consideran adecuados para entender cómo los tipos de liderazgo impactan la confianza y el desempeño en el entorno laboral actual.

1.2.1. Pregunta de investigación

¿De qué manera los diferentes tipos de liderazgo —liderazgo transaccional, transformacional y autoliderazgo— impactan la confianza y el desempeño de los empleados de una organización?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar cómo los estilos de liderazgo —transformacional, transaccional y autoliderazgo— impactan en la confianza y el desempeño de los empleados en las organizaciones y promueven un ambiente laboral positivo y una mayor productividad organizacional.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar características principales de los estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y de autoliderazgo; y el impacto que tienen dentro de las organizaciones.

- Examinar de qué manera la falta de conocimiento de los estilos de liderazgo afecta el desempeño de un equipo, la adquisición de talentos y la eficiencia operativa.
- Evaluar la relación e impacto entre los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.
- Estudiar cómo los estilos de liderazgo influyen en la generación de ambientes laborales positivos.
- Entender cómo el tipo de liderazgo dentro de una organización impacta la confianza de los empleados dependiendo del tipo de liderazgo dentro de la organización.
- Identificar de qué manera esta confianza influye el desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

2. Revisión de la literatura

2.1. Variables

2.1.1. Liderazgo Transaccional:

Uno de los enfoques tradicionales del liderazgo es el liderazgo transaccional. Este se caracteriza principalmente por un sistema de intercambio de recompensas y sanciones entre líderes y subordinados que busca influir en el desempeño de los trabajadores para lograr cumplir los objetivos fijados por la organización. En otras palabras, el líder establece objetivos específicos que, mediante la oferta de recompensa por rendimiento, motiva a sus empleados, así como las sanciones cuando no se alcanzan los resultados esperados también se hacen efectivas. Como consecuencia, el vínculo que se forma entre el líder y su subordinado es una relación contractual, donde las responsabilidades, beneficios y obligaciones están explícitos y definidos desde el principio (Bass & Riggio, 2006).

Según Young et al. (2021). Este tipo de liderazgo suele tener implicaciones tanto positivas como negativas sobre el desempeño y la confianza de los empleados. Aunque el uso sistemático de recompensas puede incrementar la productividad y la eficiencia, ya que proporciona una motivación extrínseca, inmediata que refuerza el cumplimiento de objetivos, al centrarse en el control y la supervisión constante puede limitar la autonomía de los trabajadores y reducir su sensación de empoderamiento. Esto afecta negativamente su motivación intrínseca y su compromiso con la organización. Además, este enfoque puede generar relaciones laborales más instrumentales y distantes, lo cual influye de forma negativa en el desarrollo de la confianza interpersonal dentro del equipo de trabajo (Young et al., 2021).

En el contexto organizacional, el liderazgo transaccional puede ser efectivo en situaciones donde los procesos y resultados son estructurados y predecibles, pero presenta limitaciones cuando se requiere innovación, adaptabilidad o un alto nivel de implicación emocional por parte de los empleados. Por esta razón, el impacto de este estilo de liderazgo en

la confianza y el desempeño de los trabajadores debe analizarse considerando las características específicas de la organización y las necesidades del equipo. En este liderazgo se encuentran métodos relacionados con la supervisión y organización donde se pueden ver incentivos relacionados con castigos o recompensas hacia los subordinados como resultado de su desempeño en la organización. (Almirón, 2015).

2.1.2. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se distingue del liderazgo transaccional principalmente por el rol que asume el líder, siendo un agente de cambio, inspiración y crecimiento dentro de la organización. A diferencia del estilo transaccional (centrado en el intercambio de recompensas y sanciones), el liderazgo transformacional hace énfasis en la capacidad del líder para motivar a sus colaboradores mediante la influencia personal, la inspiración y el establecimiento de una visión compartida. En este sentido, el líder transformacional actúa como modelo a seguir, guiando al equipo no solo por medio de la autoridad formal, sino también por medio de cualidades intangibles como: el carisma, la integridad, la empatía y el compromiso con valores elevados (Almirón, 2015).

Este tipo de liderazgo se caracteriza por establecer vínculos personales y auténticos con los empleados, a quienes el líder reconoce como individuos con potencial y necesidades propias, en lugar de ser tratados como medio para alcanzar las metas organizacionales. Esta relación personalizada fomenta el sentido de pertenencia, autoestima y participación de los trabajadores, generando un entorno en el que se valoran cualidades como la colaboración, creatividad y mejora continua. Asimismo, el liderazgo transformacional promueve una cultura de confianza y cooperación, alineando los intereses individuales con los objetivos colectivos y fortaleciendo el compromiso hacia la organización (Baker & Hoidn, 2023).

Otra característica clave del liderazgo transformacional es su enfoque en el largo plazo. En lugar de centrarse exclusivamente en resultados inmediatos, este estilo busca influir en la cultura organizacional, mediante la creación de una visión inspiradora que movilice a todos los miembros del equipo. Aunque el desarrollo de relaciones de confianza puede requerir tiempo, este aspecto no representa una limitación, ya que el liderazgo transformacional se enfoca en la consolidación de una cultura basada en la motivación intrínseca, cooperación genuina y crecimiento mutuo entre líderes y colaboradores. De esta manera, no solo se busca el cumplimiento de objetivos, sino también la evolución del equipo y la organización como un todo. Esto a través de procesos que favorezcan la innovación, el empoderamiento y la sostenibilidad en el tiempo (Almirón, 2015).

2.1.3. Autoliderazgo

El autoliderazgo se fundamenta en la capacidad de los individuos para guiarse a sí mismos de manera autónoma hacia el logro de sus objetivos, sin depender de una supervisión constante por parte de figuras de autoridad. Este concepto implica que las personas asumen un rol activo en la gestión de sus propios pensamientos, emociones y comportamientos con el fin de optimizar su desempeño tanto a nivel individual como organizacional. En este sentido, el autoliderazgo no solo se relaciona con la autorregulación, sino también con la automotivación, responsabilidad personal y proactividad frente a los retos del entorno laboral (Neuhaus, 2020).

En el contexto organizacional el autoliderazgo representa una competencia clave, ya que permite a los empleados tomar decisiones de manera independiente, asumir responsabilidad sobre sus acciones o resultados, y mantener un enfoque constante hacia el logro de metas. Este estilo de liderazgo interno fomenta el desarrollo de habilidades como el autocontrol, autodisciplina, planificación estratégica personal y establecimiento de metas claras y alcanzables. A través de estas habilidades, los colaboradores no solo logran mantener niveles

elevados de motivación intrínseca, sino que también fortalecen su compromiso con la organización y su capacidad para adaptarse a contextos cambiantes (Marques-Quinteiro et al., 2018).

Además, el autoliderazgo contribuye a la creación de entornos de trabajo más eficientes y colaborativos, donde los empleados no esperan directrices constantes, sino que actúan con iniciativa y responsabilidad. Esto reduce la necesidad de supervisión intensiva, permitiendo a los líderes enfocarse en tareas estratégicas y de mayor valor agregado. El autoliderazgo también promueve una cultura organizacional basada en la confianza, la autonomía y la mejora continua, donde los individuos se convierten en protagonistas activos de su propio desarrollo y del éxito colectivo (Neuhaus, 2020).

2.1.4. Desempeño

El desempeño en el contexto organizacional se refiere al grado de eficacia con el cual los empleados llevan a cabo sus funciones y contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Este concepto abarca no solo la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad de los resultados obtenidos, cumplimiento de los plazos establecidos e interacción y cooperación de los colaboradores con otros miembros del equipo. De esta manera, el desempeño laboral puede entenderse como una combinación de habilidades técnicas, esfuerzo individual y comportamientos orientados al logro de metas colectivas (Neely, 2002).

La medición del desempeño implica evaluar de qué medida los empleados logran alcanzar o superar las expectativas laborales establecidas, considerando indicadores tanto cuantitativos como cualitativos. Estos indicadores pueden incluir productividad, eficiencia, innovación, capacidad de resolución y contribución al clima organizacional. Es importante señalar que el desempeño no es un factor aislado, sino que es influenciado por múltiples

variables interrelacionadas, entre ellas, el estilo de liderazgo que prevalece en la organización, el nivel de motivación intrínseca de los empleados, la disponibilidad de herramientas y recursos adecuados, así como las condiciones del entorno de trabajo (Staw, 1983).

Un ambiente organizacional que promueva la confianza, la comunicación efectiva y el reconocimiento de logros suele generar un impacto positivo en el desempeño individual y colectivo. Asimismo, hay estilos de liderazgo que fomentan la autonomía, empoderamiento y desarrollo personal, como el liderazgo transformacional y el autoliderazgo, que tienden a favorecer un mayor compromiso y rendimiento por parte de los trabajadores. En definitiva, el desempeño organizacional es un elemento clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas, ya que condiciona su capacidad de adaptación y crecimiento en contextos cambiantes y exigentes (Neely, 2002).

Para este estudio es relevante destacar que esta variable será evaluada desde una percepción propia del empleado. Es decir, que al momento de realizar la investigación los trabajadores serán los encargados de considerar y evaluar su propio desempeño. La justificación detrás de esto es permitir que los mismos trabajadores, utilicen su autopercepción para valorar su propio desempeño. Así, entender cómo cada individuo observa su contribución al entorno laboral, y brinda una autovaloración por medio de un juicio propio en su proceso de desarrollo profesional (Jiménez, 2010).

2.1.5. Confianza

Este concepto se analiza desde una perspectiva empresarial. La confianza es una parte crucial en el éxito de una empresa. Aunque las relaciones empresariales se basan en acuerdos formales, siempre existen elementos implícitos que requieren de un grado de confianza mutua para funcionar, como el supuesto de buena fe y juego limpio. Para que esta confianza sea realmente efectiva debe ir más allá de lo escrito, por eso este concepto en el entorno empresarial

(aunque sea utilizado como una herramienta) debe ir más allá de lo necesario para fortalecer las relaciones y asegurar una cooperación exitosa, ya sea entre empleados u otras partes de interés. (Spaemann, 2005).

La confianza organizacional es un elemento clave en la efectividad del liderazgo, ya que influye directamente en la disposición de los empleados para asumir riesgos, comprometerse con los objetivos de la empresa y mantener relaciones laborales saludables (Dirks & Ferrin, 2002). Un liderazgo efectivo fomenta la confianza al demostrar consistencia, integridad y apoyo a los empleados. En este sentido, los líderes transformacionales al inspirar y motivar con una visión clara y valores compartidos, crean un entorno de confianza basado en la identificación y compromiso mutuo (Bass & Riggio, 2006). Por otro lado, el liderazgo transaccional establece la confianza mediante sistemas de recompensas y cumplimiento de acuerdos, lo que genera previsibilidad en la relación líder-empleado (Podsakoff et al., 1990).

Sin embargo, la construcción de confianza no solo depende del estilo de liderazgo, sino también de la percepción de justicia y equidad dentro de la organización (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). La teoría de la confianza organizacional sugiere que los empleados evalúan la confiabilidad de sus líderes en función de tres factores: habilidad, benevolencia e integridad. Los líderes que fomentan la autonomía y el desarrollo personal, como ocurre en el autoliderazgo, pueden generar niveles más altos de confianza, ya que empoderan a los empleados para tomar decisiones y asumir responsabilidades (Manz & Sims, 2001). En contraste, un liderazgo inconsistente o percibido como injusto puede afectar negativamente la confianza y el desempeño organizacional (Burke et al., 2007).

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis A

El liderazgo transaccional tiene un impacto positivo sobre el desempeño.

2.2.2. Hipótesis B

El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre el desempeño.

2.2.3. Hipótesis C

El autoliderazgo tiene un impacto positivo sobre el desempeño.

2.2.4. Hipótesis D

El liderazgo transaccional tiene un impacto positivo sobre la confianza.

2.2.5. Hipótesis E

El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre la confianza.

2.2.6. Hipótesis F

El autoliderazgo tiene un impacto positivo sobre la confianza.

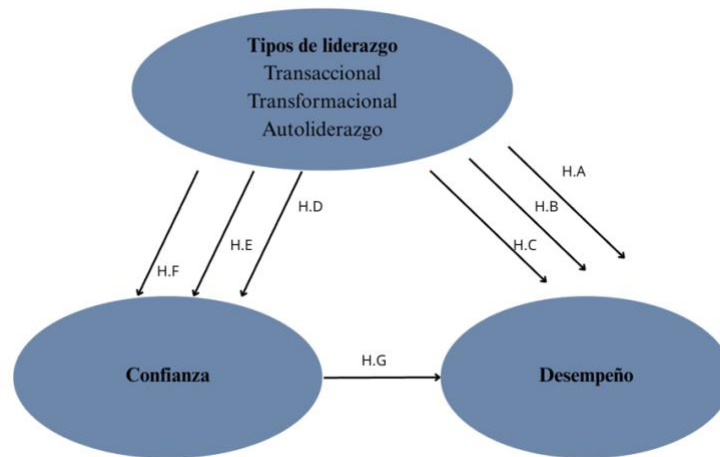
2.2.7. Hipótesis G

La confianza de los miembros de una compañía tiene un impacto positivo sobre su desempeño.

A continuación, se presenta una figura con el fin de ilustrar en qué manera se ven impactadas las respectivas variables, así se puede entender de manera más clara que los tipos de liderazgo serán la variable independiente y el desempeño y confianza serán la variable dependiente:

Figura 1

Variables dependientes e independientes de los tipos de liderazgo



3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recolección y análisis de datos numéricos, con el fin de probar hipótesis previamente establecidas. Para ello, se diseñó y aplicó un instrumento de medición en forma de encuesta estructurada, dirigida a obtener información específica sobre tres variables principales: los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y autoliderazgo), la confianza de los empleados en sus líderes y el desempeño laboral percibido.

La metodología empleada permitió no solo cuantificar las percepciones de los participantes, sino también identificar patrones, correlaciones y posibles relaciones de causalidad entre las variables estudiadas. El estudio arrojó hallazgos relevantes que enriquecen la comprensión de cómo los diferentes estilos de liderazgo impactan tanto en la confianza de los colaboradores, como en su desempeño laboral.

3.2. Población y muestra

Para la población de este estudio se escogieron profesionales, trabajadores en empresas pequeñas, medianas o grandes ubicadas en Colombia y cuyo rol implica que sean liderados o dirigidos por una persona a quien deben dar resultados. Estos trabajadores no pertenecen a un área específica dentro de las compañías, pues el principal interés es la participación de personas que respondan a conciencia y con honestidad. Bajo estos criterios se recolectaron 130 respuestas de empleados de múltiples industrias colombianas, en diferentes áreas sus empresas. Se resalta la importancia de la diversidad en las respuestas, ya sea hablando de la industria a la que pertenecen o el rol que desempeñan dependiendo del área, para encontrar tendencias basadas en grupos que comparten características.

3.3. Instrumento de recolección de información

El instrumento principal es una encuesta (Santa, et al., s.f.) estructurada a partir de cinco variables en forma de afirmaciones. Su diseño se estructuró en dos partes (ver anexo 2), la primera relacionada con la recolección de datos demográficos de las personas que respondían la encuesta. Esto con el fin de entender temas como industrias, tamaño de empresas, áreas de responsabilidad y otras preguntas directamente relacionadas a la persona y sus características. Para esta parte de la encuesta se formularon siete preguntas.

La segunda parte se dividió en ocho temas: liderazgo autocrático, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, autoliderazgo, liderazgo democrático, efectividad operativa, confianza y comportamiento ciudadano organizacional (OCB). Por cada una de estas variables hay 5 afirmaciones por temática (ver anexo 1). Cada participante las clasifico del 1 al 5, siendo 1 una baja calificación o *completo desacuerdo* y 5 la mayor calificación o *completo acuerdo* frente a qué tan relevante o que tanto se ve reflejada cada declaración en su lugar de trabajo.

3.4. Aplicación

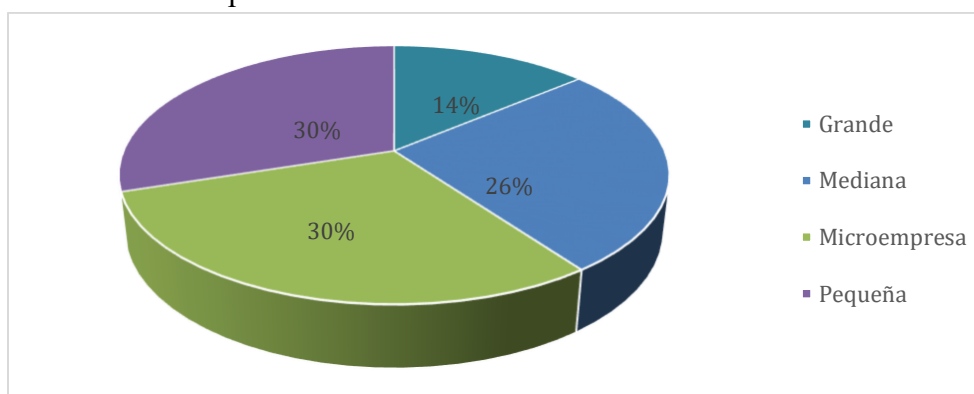
La encuesta se envió a través de Whatsapp de forma masiva a personas que cumplieran con el perfil de trabajadores formales de una empresa. Se garantizó el anonimato para asegurar respuestas sinceras y objetivas. En total la población del estudio respondió 130 cuestionarios. Los datos recopilados se analizaron utilizando técnicas estadísticas, como análisis de regresión, que permiten probar hipótesis relacionadas con los estilos de liderazgo, la confianza y el desempeño. Este estudio, se complementó mutuamente con el marco teórico relacionado con el impacto de los estilos de liderazgo en la confianza y el desempeño.

4. Resultados y análisis

Los datos demográficos recolectados permiten entender el contexto donde se desenvuelven los empleados que hicieron parte de este estudio. Se encuentran tres factores con mayor relevancia: tamaño de la empresa, industria y área de responsabilidad. Bajo estas tres variables se lograron encontrar patrones para las tres variables de estudio. Se recolectaron respuestas de personas pertenecientes a empresas micro, pequeñas, medianas y grandes; que hacen parte de sectores como educación, salud, tecnología, alimentos, transporte, entre otros; y cumple roles en áreas como administración, gerencia, salud, y proyectos. Esto ofrece un panorama amplio y realista para interpretar los resultados de la investigación.

Figura 2

Tamaño de la empresa

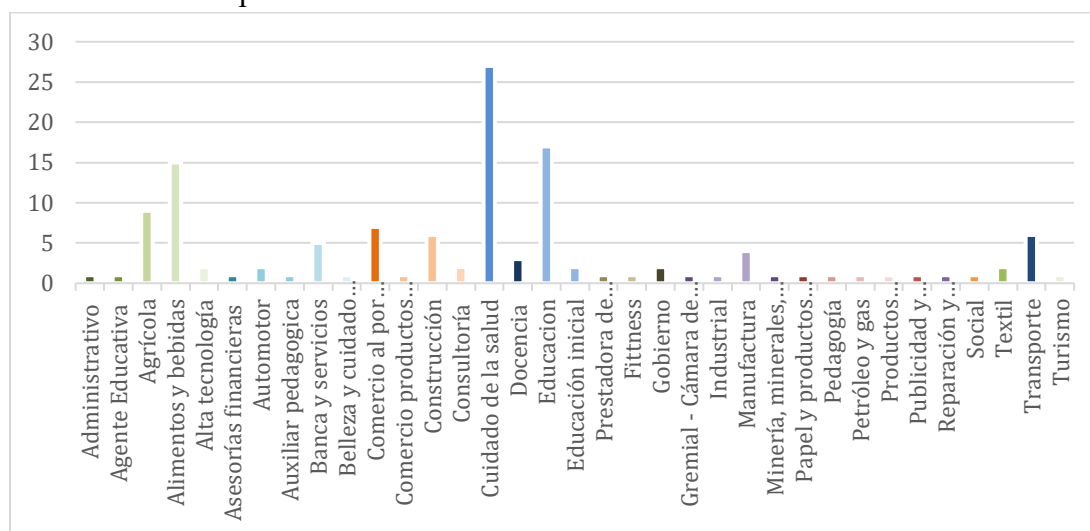


Los datos demográficos muestran el porcentaje de encuestados que pertenecen a diferentes tamaños de empresas, lo que ofrece una visión relevante del entorno organizacional en el que se desempeñan. Como se observa en la figura, el 30% de los encuestados trabaja en microempresas, otro 30% en pequeñas, el 26% en medianas y el 14% en grandes empresas. Esta distribución evidencia una amplia representación de empresas de menor escala, lo cual es coherente con la estructura empresarial predominante en Colombia. Según Robbins y Judge (2019), factores demográficos como el tamaño de la organización pueden influir significativamente en la dinámica del liderazgo, la comunicación interna, la toma de decisiones

y el desarrollo de la confianza. En contextos más reducidos, las relaciones suelen ser más directas y personales, mientras que, en organizaciones más grandes, los procesos tienden a ser más formales y jerarquizados. Por tanto, comprender esta composición resulta esencial para interpretar adecuadamente los resultados del estudio, ya que el entorno puede influir en cómo se manifiestan los estilos de liderazgo y su impacto en la confianza y el desempeño.

Figura 3

Industria de la empresa

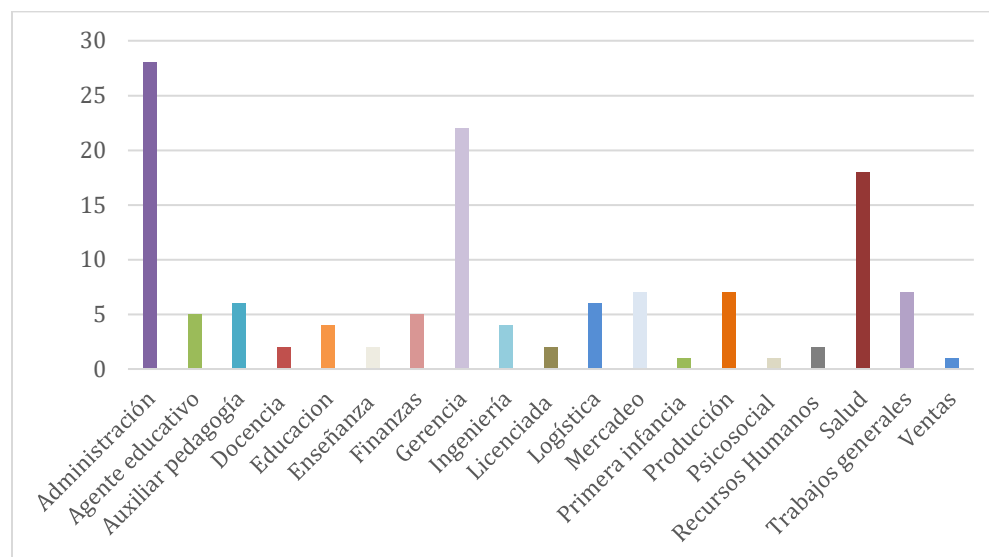


La distribución por industria evidencia una muestra diversa en cuanto al tipo de organizaciones representadas. El sector con mayor participación fue el de cuidado de la salud, con 27 respuestas, lo que refleja el protagonismo de este campo en el panorama laboral actual. También se destacan industrias como educación, transporte, construcción, alimentos y bebidas y agrícola, cada una con una representación significativa entre los participantes. Esta variedad permite observar cómo los estilos de liderazgo, la confianza y el desempeño se manifiestan en sectores con culturas, estructuras y exigencias muy distintas. Por ejemplo, en industrias altamente reguladas o con alto contacto humano, como salud o educación, pueden predominar estilos de liderazgo más empáticos. En contraste, sectores como manufactura o construcción pueden favorecer estilos más directivos y orientados a resultados. Esta diversidad sectorial en

la muestra enriquece el análisis, ya que permite entender cómo el contexto influye en la forma en que los empleados experimentan el liderazgo y responden a él.

Figura 4

Área de responsabilidad

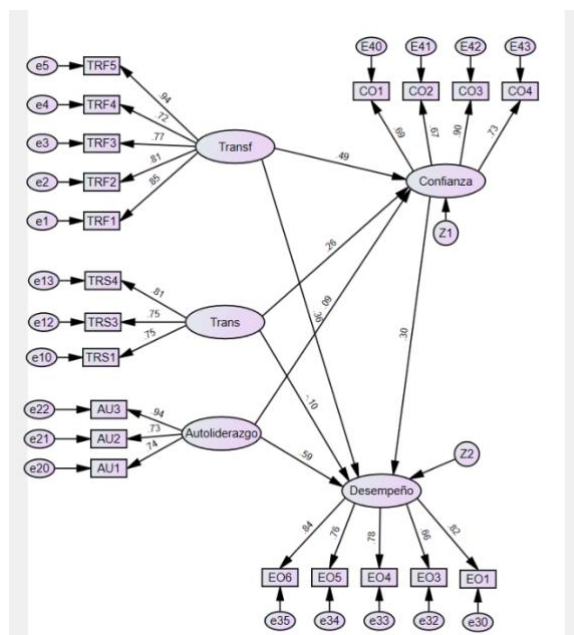


4.1 Resultados

Para comprobar la validez del modelo presentado en la figura 1, se utilizó el software AMOS. La idea de esta herramienta es poder analizar la relación entre las variables que se están estudiando, revisar el nivel de confianza en los datos y verificar las hipótesis planteadas. Fue relevante también, hacer uso de medidas como, el alfa de Cronbach y la correlación ítem-total que se encargan de verificar que exista una relación consistente entre las preguntas del estudio con el fin de obtener resultados más confiables.

Figura 5

Modelo para análisis de variables



Acá se pueden ver reflejadas cada una de las variables relevantes para este estudio: tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y autoliderazgo), confianza y desempeño. Cada una de estas variables apunta a unos cuadros. Cada uno representa las preguntas realizadas en el instrumento de recolección y que hayan tenido relevancia para el estudio (es por eso que no todos tienen cinco preguntas). Una vez construido este modelo, se estudiaron varios índices con el fin de comprobar la robustez del modelo.

Tabla 1

Alpha de Cronbach (Fiabilidad interna)

Variable	No. Items	Cronbach's alphas
Transformacional	5	0.886
Transaccional	3	0.761
Autoliderazgo	4	0.799
Confianza	4	0.841
Desempeño/Efectividad Operativa	5	0.906

El Alpha de Cronbach de acuerdo con Santa et al., (2025), busca medir la consistencia interna de los ítems para ver el grado de confiabilidad de la prueba. Este coeficiente se utiliza

para medir la confiabilidad. Es apropiado hacerlo, cuando se pretende medir algo que es relativamente estable a lo largo del tiempo, como lo puede ser el estilo liderazgo en las empresas. Para medir cada variable, se hizo uso de diferentes ítems. Sin embargo, se seleccionaron únicamente entre 5 y 3 ítems por variable. En general se puede evidenciar que la confiabilidad interna de la encuesta esta entre alta y adecuada. Los coeficientes se miden con escalas que se definen de la siguiente manera: entre 0.99 y 0.90, la confiabilidad es alta o excelente. Entre 0.89 y 0.80, la confiabilidad es buena. Entre 0.79 y 0.70, la confiabilidad es adecuada. Por debajo de 0.7, es cuestionable. Los resultados de la tabla anterior serán descritos a continuación:

- Liderazgo Transformacional obtuvo un Alfa de 0.886, lo cual indica una muy buena confiabilidad. Esto significa que los ítems seleccionados miden de forma consistente este estilo de liderazgo.
- Liderazgo Transaccional tuvo un Alfa de 0.761, ubicado en el rango de confiabilidad adecuada.
- Autoliderazgo alcanzó un Alfa de 0.799, también clasificado como adecuado.
- Confianza presentó un Alfa de 0.841, considerado como bueno.
- Desempeño obtuvo el coeficiente más alto, con un 0.906, lo que indica una confiabilidad excelente.

Tabla 2

Resumen de ajuste del modelo

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	522.131	160	.000	<u>3.263</u>
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	2257.341	190	.000	11.881

La tabla anterior (Tabla 2) es utilizada para entender si el modelo estadístico usado representa la realidad de los datos, esta pone en evidencia una evaluación de la solidez de un

modelo de ecuaciones estructurales y el desempeño del modelo, esto por medio de diferentes índices de ajuste. Schermelleh-Engel et al., (2003) declaran que el estadístico CMIN (discrepancia mínima del chi-cuadrado) busca medir la diferencia entre la matriz de covarianza estimada por el modelo y la matriz observada, donde valores más bajos indican un mejor ajuste del modelo. No obstante, señalan que este índice es sensible al tamaño de la muestra, lo que podría llevar a obtener valores significativos incluso con desviaciones menores en modelos aplicados a muestras medianas o grandes. (Schermelleh-Engel et al., 2003)

La tabla muestra los resultados del índice CMIN para tres modelos: el modelo por defecto, el modelo saturado y el modelo de independencia. Uno de los indicadores clave para interpretar este resultado es el CMIN/DF (chi-cuadrado dividido por los grados de libertad), donde un valor cercano a 1 indica un ajuste excelente. En este estudio, el modelo por defecto presenta un CMIN/DF de 3.263, lo cual representa un ajuste aceptable. Aunque está ligeramente por encima del rango ideal (entre 1 y 3), se encuentra dentro de los márgenes considerados razonables para modelos sociales complejos. (Santa, et, al., 2019, pg. 44)

El modelo de independencia, por el contrario, presenta un CMIN/DF de 11.881, lo que indica un ajuste muy deficiente. Este modelo asume que no existe relación entre las variables, por lo que no refleja adecuadamente la estructura del fenómeno observado. El modelo saturado, como es habitual, muestra un CMIN de 0 y DF igual a 0, lo que representa un ajuste perfecto, aunque sin valor interpretativo práctico, dado que incluye todos los parámetros posibles. En conjunto, los resultados sugieren que el modelo por defecto logra un equilibrio adecuado entre parsimonia y ajuste razonable, permitiendo avanzar hacia la interpretación estructural del modelo planteado.

Tabla 3

Indices de ajuste

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.057	.883	.650	.559
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.305	.195	.110	.176

Otro índice es el RMR (Root Mean Square Residual), el GFI (Goodness-of-Fit Index), el AGFI (Adjusted GFI) y el PGFI (Parsimonious GFI). Estos indicadores ayudan a determinar qué tan bien el modelo reproduce la matriz de covarianzas observadas (Schermelleh-Engel et al., 2003).

El modelo presenta un RMR de 0.057, lo cual se considera un buen ajuste, ya que los valores inferiores a 0.08 suelen ser aceptables (Mulaik, et, al.,1989). El modelo de independencia, en contraste, tiene un RMR de 0.305, lo que indica un ajuste deficiente.

En cuanto al GFI, el modelo por defecto obtiene un valor de 0.883, cercano al punto de referencia mínimo de 0.90 (Schermelleh-Engel et al., 2003). El modelo saturado, como es esperable, muestra un GFI perfecto de 1.000, mientras que el modelo de independencia tiene apenas 0.195, reflejando un ajuste muy bajo.

El AGFI ajusta el GFI según los grados de libertad del modelo. El valor obtenido, 0.650, está por debajo del umbral recomendado (≥ 0.80), lo que sugiere oportunidad de mejora (Schermelleh-Engel et al., 2003). Por último, el PGFI fue de 0.559, valor que no tiene un punto de corte universal, pero que suele considerarse adecuado si se encuentra entre 0.50 y 0.70 (Mulaik et al., 1989). Esto indica que el modelo mantiene un equilibrio razonable entre ajuste y simplicidad.

Tabla 4

Comparación de modelos base

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.869	.825	.897	.892	.925
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Los índices comparativos de ajuste permiten evaluar la calidad del modelo estructural en relación con un modelo base (modelo de independencia), proporcionando una medida más robusta frente a las limitaciones del estadístico chi-cuadrado. En general, valores superiores a 0.90 indican un buen ajuste, aunque valores a partir de 0.85 pueden ser aceptables en investigaciones exploratorias (Hu & Bentler, 1999).

El modelo por defecto presenta índices de ajuste comparativo que respaldan su validez. El NFI (0.869) y el RFI (0.825) indican un ajuste aceptable, aunque ligeramente por debajo del ideal. El IFI (0.897) y el TLI (0.892) sugieren un buen ajuste, cercano al punto de corte recomendado. Finalmente, el CFI alcanza un valor de 0.925, considerado excelente, lo que refuerza la solidez del modelo en términos de ajuste estructural.

Por último, el modelo saturado, como es habitual, muestra valores perfectos (1.000) en todos los índices, ya que se ajusta completamente a los datos. Por el contrario, el modelo de independencia presenta valores de 0.000 en todos los indicadores, reflejando su nulo ajuste a la estructura de las variables observadas.

Tabla 5

Ajuste de medidas con parsimonia

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.842	.647	.695
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Los índices ajustados por parsimonia del modelo por defecto sugieren un equilibrio adecuado entre ajuste y simplicidad. El valor de PRATIO es 0.842, lo que indica un buen nivel de parsimonia, es decir, el modelo logra un ajuste razonable sin exceso de complejidad. El PNFI (0.647) y el PCFI (0.695) se consideran valores aceptables, ya que se encuentran dentro del rango esperado (entre 0.50 y 0.70), lo que refuerza que el modelo mantiene una estructura eficiente al representar las relaciones entre las variables sin sobreajuste. Estos resultados

respaldan la validez del modelo teórico propuesto desde una perspectiva de parsimonia (Mulaik et al., 1989).

Tabla 6

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	362.131	296.723	435.146
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2067.341	1918.007	2224.058

El valor del NCP (Non-Centrality Parameter) para el modelo por defecto fue de 362.131, con un intervalo de confianza al 90% entre 296.723 y 435.146. Este indicador refleja el grado de falta de ajuste del modelo, donde valores más bajos son preferibles. Aunque no existe un punto de corte universal, un NCP moderado como este, en comparación con el NCP del modelo de independencia (2067.341), sugiere que el modelo por defecto representa mucho mejor los datos. El modelo saturado, como es habitual, muestra un NCP de 0, ya que reproduce exactamente la matriz de covarianza observada. En resumen, los resultados indican que el modelo propuesto logra un ajuste aceptable con un margen de error controlado, lo cual respalda su validez en el análisis estructural (MacCallum et al., 1996).

Tabla 7

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.868	2.682	2.198	3.223
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.721	15.314	14.207	16.475

El índice FMIN (Minimum Fit Function Chi-Square) del modelo por defecto fue de 3.868, con un valor esperado (F_0) de 2.682 y un intervalo de confianza al 90% entre 2.198 y 3.223. Este índice representa una medida adicional del grado de discrepancia entre el modelo teórico y los datos observados, donde valores más bajos indican mejor ajuste. Si bien no existen umbrales universales para su interpretación, se considera útil para comparar modelos entre sí.

En este caso, el modelo por defecto muestra un valor considerablemente más bajo que el modelo de independencia (16.721), lo que refuerza que el modelo propuesto representa adecuadamente la estructura de los datos. Como es de esperarse, el modelo saturado presenta un FMIN de 0, al reproducir de forma perfecta la matriz de covarianzas. En conjunto, estos resultados respaldan que el modelo teórico ofrece un nivel de ajuste aceptable, adecuado para análisis estructurales exploratorios (Hair et al., 2014).

Tabla 8

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.990	.117	.142	.000

El modelo por defecto presenta un valor de RMSEA de 0.990, con un intervalo de confianza al 90% entre 0.117 y 0.142, y un valor de PCLOSE igual a 0.000. Este resultado indica un ajuste deficiente del modelo, ya que el RMSEA idealmente debe ser menor a 0.08 para ser considerado aceptable y menor a 0.05 para ser excelente. El valor de PCLOSE que evalúa si el RMSEA es estadísticamente menor o igual a 0.05, resulta no significativo, reforzando la conclusión de que el modelo no alcanza un nivel óptimo de ajuste según este índice. No obstante, dado que el RMSEA puede verse afectado por el tamaño de la muestra y la complejidad del modelo, su interpretación debe considerarse junto a otros indicadores que en este caso sí mostraron valores aceptables o buenos (CFI, TLI, RMR), lo que sugiere que el modelo es adecuado para fines exploratorios, aunque con espacio para mejoras estructurales. (Santa, et, al., 2019, pg. 44)

Tabla 9

Estimates

	Estimate	S.E.	P	RESULTADO
Confianza <--- Transf	.395	.079	***	H.E -Confirmada
Confianza <--- Trans	.193	.070	.006	H.D -Confirmada
Confianza <--- Autoliderazgo	.065	.060	.282	H.F -No Confirmada
Desempeño <--- Confianza	.370	.107	***	H.G -Confirmada

	Estimate	S.E.	P	RESULTADO
Desempeño <--- Transf	.359	.078	***	H.B - Confirmada
Desempeño <--- Trans	-.095	.065	.140	H.A No Confirmada
Desempeño <--- Autoliderazgo	.519	.075	***	H.C - Confirmada

Para terminar los resultados se muestran relaciones significativas entre varios de los estilos de liderazgo y las variables de confianza y desempeño. El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y altamente significativo sobre la confianza ($\beta = 0.395$, $p < .001$) y también sobre el desempeño ($\beta = 0.359$, $p < .001$), lo que confirma su influencia directa tanto en la percepción interpersonal como en la efectividad operativa. El liderazgo transaccional también se relaciona de manera significativa con la confianza ($\beta = 0.193$, $p = .006$), aunque su efecto en el desempeño no es significativo ($\beta = -0.095$, $p = .140$), lo que sugiere que su impacto está más centrado en la construcción de relaciones que en resultados operativos. En contraste, el autoliderazgo no muestra una relación significativa con la confianza ($\beta = 0.065$, $p = .282$), pero sí tiene un efecto positivo y altamente significativo sobre el desempeño ($\beta = 0.519$, $p < .001$). Por su parte, la confianza actúa como un mediador importante al tener un efecto directo positivo sobre el desempeño ($\beta = 0.370$, $p < .001$).

5. Discusión de los resultados

Los resultados del modelo estructural indican hallazgos relevantes sobre los estilos de liderazgo y su impacto en la confianza organizacional y el desempeño percibido de los empleados, a continuación, se explican los resultados de cada una de las variables:

El liderazgo transformacional impacta positiva y significativamente en la confianza ($\beta = 0.395, p < 0.001$) y desempeño ($\beta = 0.359, p < 0.001$), esto indica que este tipo de liderazgo tiende a generar entornos de mayor confianza y mejores resultados organizacionales. El liderazgo transformacional promueve una relación cercana entre el líder y sus colaboradores, creando una visión compartida, motivada por el reconocimiento individual y trato empático. Si los trabajadores se sienten valorados y comprendidos, tienden a confiar más en sus líderes, fortaleciendo el compromiso y desempeño. Además, este liderazgo estimula la innovación y el pensamiento crítico, reflejando una mejora en la efectividad operativa.

El liderazgo transaccional, tiene un menor impacto en comparación al transformacional en la confianza ($\beta = 0.193, p = 0.006$). No tiene un efecto directo en el desempeño ($\beta = -0.095, p = 0.140$). Este estilo de liderazgo tiene una estructura clara, basada en recompensas y cumplimiento de tareas. Esto genera cierta previsibilidad y estructura en el ambiente de trabajo, disminuyendo entonces la motivación interna y el compromiso personal con los objetivos de la organización. Por eso, aunque se construya una confianza básica (basada en el cumplimiento de acuerdos), no logra impulsar lo suficiente el rendimiento por parte de los empleados.

El autoliderazgo, muestra resultados llamativos: no tiene un impacto significativo en la confianza ($\beta = 0.065, p = 0.282$), pero sí sobre el desempeño ($\beta = 0.519, p < 0.001$). Esto implicaría que los empleados con autonomía y autorregulación logran altos niveles de desempeño, incluso sin depender de una relación de confianza tradicional con un líder externo. Cuando los colaboradores cuentan con mayor autonomía o no hay estructuras jerárquicas

evidentes, el autoliderazgo se convierte en una habilidad clave para alcanzar los objetivos de manera eficiente, incluso existiendo una relación directa de confianza con un líder.

La confianza organizacional muestra un efecto significativo en el desempeño ($\beta = 0.370$, $p < 0.001$). Esto confirma que cuando hay confianza de empleados en su entorno laboral y sus líderes, se desempeñan de mejor manera. Es decir, a mayor confianza, mejor desempeño o efectividad operativa. Cuando hay confianza por parte de los empleados, se sienten más seguros para innovar, colaborar y asumir responsabilidades, esto se refleja en el rendimiento.

Conclusiones

En conclusión, con respecto a la confianza se refleja que el liderazgo transformacional tiene un mayor impacto sobre esta, esto indica que líderes que, motivan, inspiran y reconocen individualmente a sus colaboradores tienden a crear entornos de confianza, lo que lleva a obtener mejores resultados organizacionales. Por su parte, el liderazgo transaccional también impacta la confianza de débil manera, demostrando que los sistemas de recompensas y cumplimiento de objetivos pueden crear entornos de seguridad, pero no lo suficientemente cómodos para que un empleado explote sus capacidades y se reflejen sus resultados en el desempeño. Por su lado el autoliderazgo no impacta de ninguna manera relevante la confianza.

El liderazgo transformacional y autoliderazgo demuestran tener el mayor impacto sobre el desempeño de los empleados, esto podría sugerir que los entornos laborales actuales valoran más, temas relacionados con la empatía, autonomía y autenticidad, dejando a un lado sistemas tradicionales enfocados en el control o recompensas. El liderazgo transformacional genera confianza ya que crea vínculos cercanos, reconoce individualmente a sus colaboradores y transmite coherencia entre el discurso y la acción. A su vez, el autoliderazgo refleja la confianza en la autonomía personal y responsabilidad individual. Esto sugiere que la confianza en las organizaciones actuales puede construirse desde dos ángulos, el ejemplo de un líder o la capacidad de los empleados para autogestionarse. Por último, es importante hablar del impacto de la confianza sobre el desempeño, esto refuerza la idea de que la confianza no debería ser únicamente un resultado deseable, si no un puente entre cada uno de los estilos del liderazgo y el desempeño deseado en las organizaciones.

Sobre el autoliderazgo también es importante mencionar que, aunque no impacte del todo la confianza, si lo hace sobre el desempeño, esto podría indicar que en algunas

organizaciones puede haber eficacia sin necesidad de vínculos emocionales o cercanía con un líder formal. La autoridad por parte de un líder puede incrementar los resultados operativos en ciertos contextos (por ejemplo, industrias muy reguladas o ambientes militares).

En resumen, el liderazgo transformacional es clave para construir ambientes de confianza, mientras impacta positivamente el desempeño. El liderazgo transaccional tiene un impacto poco significativo en la confianza y nulo en el desempeño. El autoliderazgo no construye en nada a la confianza, pero si incrementa directamente el desempeño. Finalmente, la confianza es un mediador fundamental en el camino a la efectividad operativa, al impactar directamente en el desempeño.

Recomendaciones

Con el fin de mejorar el desempeño y la confianza en los ambientes de trabajo se propone, primero fomentar el liderazgo transformacional dentro de todos los niveles de la organización. Este liderazgo demostró un impacto positivo en la confianza y en el desempeño de los empleados. Las organizaciones podrían capacitar a sus líderes para que desarrollen habilidades relacionadas con la comunicación, reconocimiento, empatía y compromiso con una visión conjunta. Esto con el fin de fortalecer significativamente el clima organizacional y los resultados operativos.

Segundo, desarrollar activamente el autoliderazgo entre los empleados, al haber sido las variables con mayor impacto sobre el desempeño, nos demuestra la relevancia e importancia de crear entornos que promuevan espacios relacionados a la autonomía, autorregulación y toma de decisiones independientes. Las organizaciones podrían implementar programas que capaciten en temas como: inteligencia emocional, gestión del tiempo, y establecimiento de metas personales. Todo esto para mejorar cualidades relacionadas a la autogestión y dependencia de supervisión constante.

Tercero, revisar el liderazgo transaccional como estrategia predominante, a pesar de que este estilo mostró un impacto menor sobre la confianza, no logró ninguna relación directa en el desempeño. Por ello, se recomienda dejar a un lado este estilo de liderazgo y que funcione de forma complementaria en situaciones específicas que requieran claridad en recompensas, cumplimiento de normas o tareas repetitivas.

Cuarto, involucrar dinámicas organizacionales que permitan fortalecer la confianza. Se identificó como un mediador clave entre los estilos de liderazgo y el desempeño. Con esto en mente, es clave que las organizaciones prioricen prácticas que promuevan temas de transparencia, justicia organizacional y reconocimiento al esfuerzo. Además, crear entornos

seguros donde las personas se sientan tranquilas, también puede contribuir a fortalecer esta variable.

Por último, se recomienda adaptar los estilos de liderazgo al entorno y contexto de los equipos de trabajo. El estudio indica que no existe un estilo de liderazgo perfecto, pues cada uno funciona dependiendo del contexto de la organización. Por esto, los líderes deben desarrollar flexibilidad para adaptar su estilo en función a los tipos de tarea, el nivel de autonomía del equipo y las necesidades de los colaboradores, volviendo necesario combinar elementos de los tres liderazgos. Un tema relacionado a esta recomendación puede ser el liderazgo para la gestión del talento humano. Incorporando el desarrollo del liderazgo como parte central de estrategias en talento humano, tanto en la selección como en la formación continua. Esto asegura que los líderes generen confianza, motivación y altos niveles de desempeño en el largo plazo.

Referencias

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation. *European Journal of Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1108/ejim-11-2019-0339>
- Almirón-Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A. C., & García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24–27.
<http://hdl.handle.net/10481/34629>
- Baker, J., & Hoidn, S. (2023). Transformational leadership. En *The SAGE Encyclopedia of Higher Education*. <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n226>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Das, S. S., & Pattanayak, S. (2022). Understanding the effect of leadership styles on employee well-being through leader-member exchange. *Current Psychology*, 42(25), 21310–21325. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

- Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: an empirical study. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- Gomathy, D. (2023). A study on leadership styles and importance in organization. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 7(5). <https://doi.org/10.55041/ijrem20530>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jiménez, M. (2010). El autoliderazgo como factor de desarrollo personal y profesional [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/928>
- Khajeh, E. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>

- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2018). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: The role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>
- Neely, A. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Prentice Hall. <https://www.researchgate.net/publication/265453886>
- Neuhaus, M. (2020, November 17). What is self-leadership? Models, theory and examples. *Positivepsychology.com*. <https://positivepsychology.com/self-leadership/>
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1990). A meta-analysis of leader reward and punishment behaviors: Relations to subordinate perceptions, attitudes, and behaviors. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 22(4), 272–295. <https://doi.org/10.1037/h0079789>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Santa, R., Morante, D., & Tegethoff, T. (Eds.). (2019). *Regiones inteligentes: La competitividad en el Valle del Cauca*. Universidad Icesi y Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (Emavi).

- Santa, R., Tegethoff, T., Montañez, N. N., Ruiz, P. C., Loaiza, S. N., & Morante, D. D. (s.f). *Autoevaluación de la eficacia en la innovación y su impacto en el desempeño operativo: Cómo las organizaciones manejan el aspecto de innovación*. Universidad ICESI.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23–74. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Spaemann, R. (2010). *Confianza*. Universidad de Navarra. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/7007/4/Confianza.pdf>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Young, H., Glerum, D., Joseph, D., & McCord, M. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47, 1255–1280. <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>

Anexos

Anexo 1

1. Liderazgo Autocrático

Fuente: Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates." **The Journal of Social Psychology**, 10(2), 271-299.

- El líder controla todas las actividades del grupo sin permitir sugerencias.
- El líder no permite que los miembros del equipo cuestionen sus decisiones.
- El líder es autoritario y estricto en el cumplimiento de las normas.
- Las órdenes son impartidas de manera directa y sin discusión.
- El equipo debe seguir las instrucciones del líder sin margen para la creatividad.

2. Liderazgo Democrático

Fuente: Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates." **The Journal of Social Psychology**, 10(2), 271-299.

- El líder fomenta la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones.
- El equipo tiene voz en las decisiones que afectan su trabajo.
- Las ideas y sugerencias del equipo son consideradas por el líder.
- El líder facilita la colaboración y el diálogo entre los miembros del equipo.
- El ambiente de trabajo es más cooperativo y menos jerárquico bajo este tipo de liderazgo.

3. Liderazgo Transformacional

Fuente: Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectations." Free Press.

- El líder inspira al equipo a alcanzar metas que parecían inalcanzables.
- El líder promueve el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo.
- El líder fomenta una visión compartida de futuro para el equipo u organización.
- El líder impulsa la creatividad e innovación en el equipo.
- El equipo se siente inspirado por la visión y objetivos propuestos por el líder.

4. Liderazgo Transaccional

Fuente: Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectations." Free Press.

- El líder ofrece recompensas claras a cambio del cumplimiento de objetivos específicos.
- Las correcciones o castigos son aplicados rápidamente ante el incumplimiento.
- El líder establece metas claras y las recompensas están definidas previamente.
- El líder se enfoca más en el corto plazo y en la gestión diaria que en una visión a largo plazo.

5. Liderazgo Situacional

Fuente: Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). "Life Cycle Theory of Leadership." *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

- El líder adapta su estilo de liderazgo dependiendo de la situación.
- El líder evalúa el nivel de competencia y motivación del equipo antes de tomar decisiones.
- El líder varía su enfoque según las habilidades y madurez de los miembros del equipo.

6. Liderazgo Servidor

Fuente: Greenleaf, R. K. (1977). "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness." Paulist Press.

- El bienestar de los miembros del equipo es una prioridad para el líder.
- El líder toma decisiones que favorecen el desarrollo del equipo a largo plazo.
- El líder escucha activamente a los miembros del equipo antes de tomar decisiones.
- El líder se enfoca en crear una cultura de servicio y colaboración dentro de la organización.

7. Liderazgo Carismático

Fuente: Weber, M. (1947). "The Theory of Social and Economic Organization." *Free Press*.

- El líder inspira admiración y devoción a través de su personalidad.
- El líder se comunica de manera inspiradora y emocionalmente convincente.
- El líder es visto como una figura ejemplar y digna de imitar.

Efectividad Operativa

La organización utiliza eficientemente sus recursos (materiales, humanos y tecnológicos) para cumplir con los objetivos operativos.

Los tiempos de respuesta y entrega en los procesos operativos son consistentes y cumplen con los plazos establecidos."

Los procesos operativos se ejecutan con altos estándares de calidad, minimizando errores y retrabajos.

La organización muestra flexibilidad y capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno operativo (demandas del mercado, tecnología entre otros).

Confianza

1. Confianza en la integridad de los líderes:

- "Confío en que los líderes de esta organización toman decisiones éticas y justas en todo momento."

- ****Referencia****: Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

2. Confianza en las habilidades de los compañeros:

- "Confío en que mis compañeros de trabajo son competentes y capaces de realizar sus tareas de manera efectiva."

- Referencia: McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>

3. Confianza en la comunicación abierta y honesta:

- "En esta organización, la información importante se comunica de manera abierta y honesta."

- Referencia: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). **Organizational behavior** (15th ed.). Pearson.

4. Confianza en el apoyo mutuo:

- "Confío en que mis compañeros y supervisores me apoyarán cuando enfrente dificultades en el trabajo."

- Referencia: Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>

OCB

1. Comportamiento de Ayuda

- "Estoy dispuesto a ayudar a otros en esta organización que tienen una carga de trabajo pesada, incluso cuando no es necesario."
- **Referencia:** Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

2. Conciencia

- "Asisto al trabajo puntualmente y sigo las reglas de la organización de manera consistente, incluso cuando nadie está observando."
- **Referencia:** Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

3. Virtud Cívica

- "Tomo un interés proactivo en la organización asistiendo a reuniones o participando en actividades voluntarias que ayudan a mejorar la organización."
- **Referencia:** Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.

4. Deportividad

- "Mantengo una actitud positiva incluso cuando enfrento inconvenientes o frustraciones menores en el trabajo."
- **Referencia:** Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1990). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of employee performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 123-150. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-3](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-3)

Anexo 2

Antecedentes

1. Cuál de las siguientes clasificaciones de la industria describe mejor su negocio (seleccione una):

Manufactura	☐	Alta tecnología	☐
Cuidado de la salud	☐	Comercio al por menor	☐
Agrícola	☐	Gobierno	☐
Productos químicos	☐	Transporte	☐
Minería, minerales, metales primarios	☐	Petróleo y gas	☐
Aeroespacial	☐	Alimentos y bebidas	☐
Textil	☐	Papel y productos relacionados	☐
Construcción	☐	Automotor	☐
Banca y servicios	☐	Otro	☐

2. Número total de empleados actuales de tiempo completo y parcial:

1-100	☐
101-250	☐
251 +	☐

3. Clasificación de la empresa:

Microempresa	☐
Pequeña	☐
Mediana	☐
Grande	☐

4. Formación profesional:

Ingeniería	☐	Contabilidad	☐
Administración	☐	Mercadeo	☐
Informática	☐	Finanzas	☐
Ciencias de la salud	☐	Técnica	☐
Otro, especifique:			

5. Su área de responsabilidad:

Ingeniería	☐	Contabilidad	☐
Administración	☐	Mercadeo	☐
Informática	☐	Finanzas	☐
Gerencia	☐	Trabajos generales	☐
Producción	☐	Gerencia de proyectos	☐
Salud	☐	Logística	☐
Otro. Especifique:			

Sección A - Autoevaluación en Innovación

En esta sección indique su nivel de acuerdo con cada declaración marcando alguna de las opciones presentadas.

Nota: Encontrará declaraciones que describen “como hacemos las cosas aquí”.

Liderazgo Autocrático					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Las personas tienen una idea clara de cómo la innovación nos ayuda a competir.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder no permite que los miembros del equipo cuestionen sus decisiones.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder es autoritario y estricto en el cumplimiento de las normas.	☐	☐	☐	☐	☐
Las órdenes son impartidas de manera directa y sin discusión.	☐	☐	☐	☐	☐
El equipo debe seguir las instrucciones del líder sin margen para la creatividad.	☐	☐	☐	☐	☐

Liderazgo Democrático					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El líder fomenta la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones.	☐	☐	☐	☐	☐

El equipo tiene voz en las decisiones que afectan su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Las ideas y sugerencias del equipo son consideradas por el líder.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder facilita la colaboración y el diálogo entre los miembros del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
El ambiente de trabajo es más cooperativo y menos jerárquico bajo este tipo de liderazgo.	☐	☐	☐	☐	☐

Liderazgo Transformacional

Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El líder inspira al equipo a alcanzar metas que parecían inalcanzables.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder promueve el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder fomenta una visión compartida de futuro para el equipo u organización.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder impulsa la creatividad e innovación en el equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
El equipo se siente inspirado por la visión y objetivos propuestos por el líder	☐	☐	☐	☐	☐

Liderazgo Transaccional

Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El líder ofrece recompensas claras a cambio del cumplimiento de objetivos específicos.	☐	☐	☐	☐	☐
Las correcciones o castigos son aplicados rápidamente ante el incumplimiento.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder establece metas claras y las recompensas están definidas previamente.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder facilita la colaboración y el diálogo entre los miembros del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder se enfoca más en el corto plazo y en la gestión diaria que en una visión a largo plazo.	☐	☐	☐	☐	☐

Liderazgo Servidor					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El bienestar de los miembros del equipo es una prioridad para el líder.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder toma decisiones que favorecen el desarrollo del equipo a largo plazo.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder escucha activamente a los miembros del equipo antes de tomar decisiones.	☐	☐	☐	☐	☐

El líder se enfoca en crear una cultura de servicio y colaboración dentro de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Liderazgo Carismático

Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El líder inspira admiración y devoción a través de su personalidad.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder se comunica de manera inspiradora y emocionalmente convincente.	☐	☐	☐	☐	☐
El líder es visto como una figura ejemplar y digna de imitar.	☐	☐	☐	☐	☐

Efectividad operativa

Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
La organización utiliza eficientemente sus recursos (materiales, humanos y tecnológicos) para cumplir con los objetivos operativos.	☐	☐	☐	☐	☐
Los tiempos de respuesta y entrega en los procesos operativos son consistentes y cumplen con los plazos establecidos.	☐	☐	☐	☐	☐
Los procesos operativos se ejecutan con altos estándares de calidad, minimizando errores y retrabajos.	☐	☐	☐	☐	☐

La organización muestra flexibilidad y capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno operativo (demandas del mercado, tecnología entre otros).	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Confianza					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Confío en que los líderes de esta organización toman decisiones éticas y justas en todo momento	☐	☐	☐	☐	☐
Confío en que mis compañeros de trabajo son competentes y capaces de realizar sus tareas de manera efectiva	☐	☐	☐	☐	☐
En esta organización, la información importante se comunica de manera abierta y honesta.	☐	☐	☐	☐	☐
Confío en que mis compañeros y supervisores me apoyarán cuando enfrente dificultades en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐

OCB					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a ayudar a otros en esta organización que tienen una carga de trabajo pesada, incluso cuando no es necesario	☐	☐	☐	☐	☐
Asisto al trabajo puntualmente y sigo las reglas de la organización de manera consistente, incluso cuando nadie está observando.	☐	☐	☐	☐	☐

Tomo un interés proactivo en la organización asistiendo a reuniones o participando en actividades voluntarias que ayudan a mejorar la organización	☐	☐	☐	☐	☐
Mantengo una actitud positiva incluso cuando enfrento inconvenientes o frustraciones menores en el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐