

**CARACTERIZACIÓN DE LA PERSONALIDAD, MOTIVACIÓN Y ESTILO DE LIDERAZGO; FACTORES QUE CONVERGEN EN EL PERFIL DEL LÍDER GENERADOR DE ESTRÉS**

*Characterization Of Personality, Motivation And Leadership Style; Factors That Converge In The Profile Of The Stress-Generating Leader*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0098>

Ana Peñafiel<sup>1\*</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-3664-302X>

Judith Vélez Hidalgo<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-6907-3548>

Tanya Tutiven Abad<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-1112-4917>

**Recibido:** 04 octubre 2021/ **Aprobado:** 28 febrero de 2022

### RESUMEN

La realización de un sondeo en publicaciones colgadas en la red, para establecer las principales características que definen el perfil de un líder generador de estrés, fue el objetivo de esta investigación. Identificando para ello cada uno de los elementos que integran el perfil del líder en general, y en específico, aquel que puede crear estrés en los integrantes de su grupo debido a una mala canalización de los elementos que forman su perfil. Dicha exploración se basó en la indagación documental de tipo descriptiva, a través de trabajos de investigación publicados, de tipo científico y con bases demostrables, organizadas por medio del fichaje para su mejor orden y depuración. Entre las particularidades más resaltantes destacan la personalidad, la motivación y el estilo de liderazgo que ejerce, es a partir de allí que se establecerán los rasgos que permitirán identificarlos y de alguna manera de conocer la forma de encauzar dicha información para producir menos efectos negativos y conseguir un mayor número de elementos aprovechables, a fin de mejorar la actitud de los líderes catalogados.

**Palabras Clave:** personalidad, motivación, liderazgo, estrés, perfil del líder

1. Universidad de Guayaquil

\* Autor de correspondencia: [anapenafieltoral@gmail.com](mailto:anapenafieltoral@gmail.com)

## ABSTRACT

The objective of this research was to carry out a survey of publications posted on the web, to establish the main intrinsic stress-generating characteristics in the profile of a leader. Identifying for this each of the elements that make up the profile of the leader in general, and specifically, the one that can create stress in the members of his group due to a poor channeling of the elements that make up his profile. Research developed from documentary research, descriptive level, through the review of published research papers, of a scientific nature and with demonstrable bases, organized by means of signing for further purification. Among the most outstanding particularities are the personality, motivation and leadership style that he exercises, it is from there that the traits that define the leader's profile will be established, being elements such as response time management, being carried away by his position ideological if he is immersed in political scenarios, excessive motivation, energy and drive that can make him impose his interests over those of the group he groups, but also the other extreme of a laissez leader who does not motivate his team enough to continue advancing .

Keywords: personality, motivation, leadership, stress, leader profile.

## INTRODUCCIÓN

El líder se reconoce como aquella persona cuya conducta, rasgos personales, interacción con su medio, entre otras características, lo ubican como el guía de un grupo, por lo general con los mismos intereses en un tiempo y espacio determinado, es así como Petracca (citado en Salinas, 2021) señala que:

El liderazgo es un papel que se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en sí mismo (y en su cometido) la situación de este contexto; manifiesta ciertas motivaciones del líder y requiere ciertos atributos de personalidad y habilidad, además de ciertos recursos en general, que son todos (motivaciones, atributos y recursos) variables del papel en función de su contexto; está ligado a las expectativas de sus seguidores, con sus recursos, sus demandas y sus actitudes (p. 314).

Como se puede observar en la definición anterior, un líder reúne todas las características deseables para guiar las actividades del grupo, que aun cuando pueden tener las mismas particularidades, no poseen la misma carga de energía o atributos necesarios para orientar al resto y es por eso que lo eligen, ya sea de manera natural o formalmente, para llevarlos a logro de sus objetivos.

Por otro lado, Koontz *et al.* (Citados en Guerrero, 2017) exponen:

Los enfoques de los rasgos del liderazgo están definidos por los rasgos físicos (energía, apariencia y altura); los rasgos de inteligencia y capacidad; rasgos de personalidad como la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo; características relativas al desempeño de tareas como el impulso de realización, persistencia e iniciativa; y las características sociales como el sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa (p. 157).

Asimismo, Koontz *et al.* (Citados en Guerrero, *ibídem*) consideran como rasgos claves del liderazgo:

El impulso (anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad); motivación para el liderazgo (la aspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal); Honestidad e integridad; Seguridad en uno mismo (incluida estabilidad emocional); Capacidad cognoscitiva; Comprensión de los negocios y en menor proporción: creatividad, flexibilidad y carisma. Factores que contribuyen a un liderazgo eficaz: las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades y las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo (p. 157).

Es así como se denota igualmente que uno de los rasgos resaltantes de un líder es su personalidad, la cual no solo es algo nato en él, sino que también la misma se desarrolla de acuerdo al medio donde se desenvuelve como individuo, y se va nutriendo con el tiempo y por la influencia de otros factores externos, de diversas virtudes que lo hacen más carismático y atractivo ante el resto de sus semejantes. Es por eso que Moran (2019) define la personalidad como un “conjunto de comportamientos específicos, particulares y en una única combinación en cada uno de ellos, por esta razón algunos rasgos de la personalidad indican que algunos sujetos son más sociales a comparación de otros” (p.12). Dependiendo de la personalidad del individuo, esto lo destacará entre sus compañeros de grupo y a su vez, lo convertirá en el líder, dado que los demás sujetos dejarán caer en él toda su confianza en pos del logro de los objetivos comunes.

A lo que López (2018), en su conceptualización del líder, añade:

En definitiva, el líder es una persona que por su personalidad, carisma y/o credibilidad, o por cualquier otro motivo es respetado por la sociedad o por un grupo, y que tiene cualidades, valores, actitudes y aptitudes, que propicia que la sociedad en general o un grupo de personas le sigan de manera voluntaria (p.7).

Ahora bien, para ser líder no solo hace falta haber nacido y tener la personalidad apropiada para ello, también es necesario poseer esa carga de energía que se transmite a través de la motivación, no solo en aquella que le imprime a todas sus

acciones, sino también en el grado de estimulación que le confiere al grupo de desarrollo, que lo ha designado como líder, ya sea formal o informalmente. Es así como Cano (2015) designa la motivación como “la capacidad para inspirar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes” (p. 13), siendo este tipo de recompensas materiales y no materiales, dado que en muchos casos los logros de las metas no dejan más que la satisfacción de haber conseguido los objetivos con éxito.

En otro orden de ideas, pero no menos importantes, se debe tomar en cuenta que ese logro de objetivos a través de la orientación de un líder con empuje, energía contagiosa y motivación no siempre escapa de generar estrés, ya que en la mayoría de los casos se somete al individuo a un grado de presión que en un momento dado puede derivar en altas dosis de tensión, control y exigencia que hasta pueden influir en el estado anímico, físico y mental del individuo. Es en atención a ello que muchos autores destacan que ese factor biopsicológico es el causante del desequilibrio que desencadena en la pérdida de la salud. Entre las múltiples definiciones del estrés encontramos la referida por Obando-Mejía *et al.* (2017) “el estado en el cual el organismo se encuentra amenazado de desequilibrio por la acción de agentes que arriesgan el estado de salud del sujeto generado por numerosos factores, enfrentándose biológica y psicológicamente” (p.14). En este caso en particular, los factores que pueden causar el estrés son los relacionados con la presión ejercida por personas que dirigen las acciones tendentes al logro de objetivos, sobre todo los presentes en el medio laboral y social.

Otros de los factores que son consideradores estresores o generadores de estrés son aquellos que provienen del medio externo, ya sea los presentes en el clima organizacional o también en el contexto social de la persona, ya que el grado de afectación dependerá de la capacidad del individuo de controlar la influencia que estos puedan ejercer en su personalidad, su motivación o su estado de ánimo. Asimismo, el control de la poca o mucha influencia de estos factores en su desenvolvimiento social, van a establecer que estos sean los causantes directa o indirectamente del estrés y de sus desencadenantes físicos y diferentes patologías. (Enfermedades, alteración mental y desordenes emocionales, entre otras consecuencias).

En este mismo orden de ideas, es necesario establecer los diferentes estilos de liderazgos que existen, de los cuales se han determinado muchas clasificaciones pero los más conocidos en el ámbito de la investigación son los designados por Chiavenato (citado en Silva *et al.*, 2021) al igual que muchos otros autores, “considera sólo tres estilos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el liberal” (p. 5). Cada uno de ellos impone su personalidad y grado de motivación en pos del

logro de las metas pero no todas son encauzadas de la manera correcta, lo que lo lleva a catalogarlo como un líder generador de estrés, en el sentido que debido a su rígido control, presión constante, inflexibilidad y muchas veces indolente o apático ante los éxitos del individuo y del grupo en su totalidad, produce decepción y desmotivación entre sus compañeros, lo que a largo plazo desencadena en estrés y a su vez en enfermedades creadas por el mismo.

En lo que respecta a la metodología, esta Investigación estuvo basada en una exploración documental, de tipo descriptiva, llevando a cabo una revisión a diferentes artículos científicos, trabajos de investigación y publicaciones en revistas, divulgados en la Web; se utilizó la técnica de la ficha para la organización y filtraje de la información. Pretendiendo con la presente indagación establecer las características del aquel perfil del líder que a través de sus acciones y su actitud, genere estrés en sus subordinados o compañeros a su cargo en cualquier actividad emprendida en conjunto.

## DESARROLLO

El líder está identificado como aquel individuo con una personalidad con características que resaltan del resto del grupo al cual pertenece, descripción que engloba una serie de virtudes que lo hacen apto para dirigir a sus compañeros en cualquier actividad que emprendan juntos, o bien a las que se encuentren unidos por diversas circunstancias. En este sentido López (2018) señala que la figura del líder se puede observar en un equipo deportivo por ejemplo, ya sea en el rol de capitán o que sin ser así nominado, sea el guía por su carisma o personalidad, logrando de esa manera que el resto del grupo siga sus indicaciones. Esto refuerza lo planteado por Arroyo-Joanico (2019), quien en sus estudios llegó a la conclusión que “el liderazgo no es un perfil de la personalidad de un individuo, sino la interconexión de características individuales de la personalidad y la manera como estas características son potencializadas por el entorno” (p. 3). Para ser líder no solo se debe tener la personalidad apropiada, sino un conjunto de propiedades que puedan ser desarrolladas y reforzadas en virtud de hacerlas aprovechables para una mejor efectividad en el logro de metas.

Según Montero-Purizaca (2017) una persona debe presentar los siguientes rasgos que se consideran imprescindibles en las características generales para ser considerado como un líder:

- Confianza en sí mismo.
- Sentido de la misión.
- Aprendizaje continuo.
- Vocación de servicio.
- Posesión de energía positiva.
- Conocimiento de los demás.
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritual.
- Visión de la vida como una aventura.
- Capacidad de establecer sinergias.
- Facilidad para el ejercicio de la autoevaluación. (p.26)

Cuando la persona presenta confianza en sí mismo, quiere decir que posee alta autoestima, lo que lo lleva a creer en sus capacidades y a tener tendencia hacia el éxito. El sentido de la misión y la visión de la vida como una aventura se denotan en el pleno conocimiento de los planes pautados y el motivo de los resultados, de ahí su perseverancia en el logro de los objetivos. Su aprendizaje continuo le permitirá su desarrollo no solo cognitivo sino también personal, creando nuevas habilidades y herramientas para su óptimo desempeño. La vocación de servicio y el conocimiento de los demás lo convierten en una persona empática y proactiva, interesada no solo en su propio beneficio sino en el de sus compañeros. En cuanto a la posesión de energía positiva y en la capacidad de establecer sinergias, se denota en la motivación presente en sus acciones y en la forma de motivar a los otros. Algo muy importante para cualquier persona interesada en ser líder o que se considere líder, es una vida equilibrada integralmente, ya que al tener una salud no solo física sino también mental, emocional y espiritual, le permite tomar con calma y cordura cualquier obstáculo que se presente en la consecución de los objetivos, evitando de esa forma crear estrés tanto para él como para el resto del equipo. Por último pero no menos importante, lo constituye la capacidad para la autoevaluación y la aceptación de valoración por los demás, para de esa forma poder distinguir entre los aciertos y los desaciertos.

En este mismo orden de ideas, Castillo y Cabrera (2012) catalogan la forma de inspiración del líder como uno de los componentes del liderazgo, indicando que:

El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un

proyecto. (...) Éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos (p. 6).

En estas concepciones, se denota la relación de ser líder con algunos de los rasgos de la personalidad, ya que el mismo posee un don que atrae a los demás integrantes del grupo, motivándolos a seguir y acompañarlo en las tareas que se emprendan, demostrando fidelidad y confianza plena en sus decisiones, y en la forma cómo influye en las actividades.

De allí se deriva la inquietud de definir lo que es la personalidad, lo cual se puede determinar como el conjunto de características de un individuo que lo identifican o diferencias de los demás. Al respecto Cloninger (2003) indica que: “La personalidad es el campo dentro de la psicología científica que estudia a los individuos. Qué tan diferente es una persona de otra” (p. 3). Igualmente, esta ciencia estudia si son más las diferencias que las similitudes entre uno y otro individuo o cuáles son las causas que motiva al ser a actuar de una determinada manera y no de otra, aun siendo la línea general de comportamiento, y la forma como se desarrolla el sujeto desde la niñez, lo cual podría definir su “personalidad” (Cloninger, 2003). En pocas palabras, dependiendo de las acciones del sujeto a lo largo de su vida, se establecerá si las mismas están dentro o fuera del rango de similitudes de la norma general, lo que permitirá definir su tipo de personalidad.

De acuerdo con Valdez-Medina *et al.* (Citados en Aguilar *et al.*, 2021), la personalidad es considerada como:

La fusión de características biológicas y psicosocioculturales que se unen en una construcción y desarrollo individual para llevar a cabo la obtención y conservación de recursos o satisfactores, que todo individuo utiliza para cubrir sus necesidades o carencias y para evitar los miedos, en sus diferentes dimensiones, que éstas ocasionan, buscando ubicarse así en un nuevo estado de paz o equilibrio, de estabilidad, de autoorganización, donde se experimente un menor desgaste (p.43).

Ante lo arriba expuesto, se puede inferir entonces que la personalidad es un conjunto de características no solo psicológicas, sino también de tipo social, cultural y hasta biológica, fusionadas en un mismo rasgo que identifica al individuo y lo llevan a su desarrollo personal, buscando cubrir sus necesidades básicas de forma segura, sin que estas ocasionen ningún tipo de desequilibrio o inestabilidad emocional y mental, procurando siempre la máxima eficacia en el logro de las mismas.

Ahora bien, una vez definidos los términos de líder y de personalidad, se puede deducir de ellos que la personalidad influye mucho en las características de un líder. Por cuanto según Moran (2019) “algunos rasgos de la personalidad indican que algunos sujetos son más sociales a comparación de otros” (p. 12) y esta sociabilidad

es lo que lo conduce a ser admirado y seguido entre muchos de sus semejantes, porque no siempre se puede lograr el seguimiento y fidelidad de la totalidad del grupo, pero sí de la gran mayoría, lo que le da el rol de líder.

Al respecto Montero–Purizaca (2017) en su conceptualización de liderazgo refiere que:

El líder debe tener la capacidad de influenciar en las personas y convencerlas para lograr lo que desea, es decir, poner en acción a personas e influir en ellas para la consecución de una meta determinada; despertando en ellos la necesidad de identificarse con la misión, guiando su desempeño y generando voluntad y entusiasmo (s/f).

Esto refuerza la idea anterior, en cuanto a demostrar la capacidad que posee el líder de lograr el seguimiento de los demás miembros del grupo hacia el cumplimiento de actividades, aun cuando estas no signifiquen beneficios para las personas que ejecutan dichas acciones. El papel del líder es despertar esa necesidad y hacerla ver como propia para así poder obtener el apoyo total y la motivación suficiente para finalizar con éxito lo planificado.

En otro orden de ideas, pero siguiendo la temática de la investigación, Mantilla (2008), define la motivación como los apegos y pensamientos positivos que rigen las causas por las cuales la persona se establece objetivos y determina un número de acciones tendientes a la prosecución y logro de los mismos, saltando obstáculos y barreras que le impidan llegar a ellos (p. 32)

Es así como se determina que las motivaciones son inherentes a cada persona, cada uno tiene sus propios objetivos y sentimientos que lo llevarán a establecer el conjunto de acciones para lograr el éxito en sus cometidos.

Asimismo, Castillo y Cabrera (2012) añaden que:

La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas (p.7).

De esta proposición se concluye que no solo los objetivos señalan las motivaciones, sino también las expectativas en torno a los resultados, el esfuerzo hecho, el tiempo y los resultados en sí. En algunas oportunidades se medirá cada elemento por separado, pero en otras se tomará como un todo y solo se evaluarán los resultados, sobre todo si resultan beneficiosos en gran medida.



A juicio de Robbins & Judge, (Citado en Toledo, 2018) “La motivación puede ser analizada desde dos diferentes aspectos que podrían considerarse como una clasificación: motivación intrínseca y motivación extrínseca” (p.14).

Lo que se ve claramente diferenciado como una motivación interna, que es la que impulsa a la persona a actuar por cuenta propia, a tomar decisiones, a emprender nuevos retos y la motivación que proviene de factores externos, lo que lo estimula desde fuera, como la búsqueda de reconocimiento o la aceptación social (Toledo, 2018).

Para el autor antes citado, existen una serie de elementos que influyen en la motivación, los cuales son básicos para la satisfacción de las necesidades de los integrantes de toda organización.

-Debe existir una necesidad, un sueño o un deseo de lograr algo.

-La existencia de un fin, una meta o un objetivo, en la medida en que se percibe como el medio de satisfacción de un deseo o de una necesidad.

-Elección de una estrategia de acción limitada por la valoración de diversas opciones que actuarán orientando y limitando la conducta destinada a procurar el objetivo requerido para su satisfacción. (Toledo, 2018; p. 27).

De lo anterior se puede inferir que la motivación, ya sea de tipo intrínseco o extrínseco, debe estar asociada a una necesidad o deseo, en base a lo cual se fijan los objetivos y las estrategias para alcanzarlo de forma eficaz, eficiente y exitosa,

Siguiendo lo dicho por Olcer (Citado en Añazco-Camacho, 2018), el cual señala que:

Es necesario saber que existen diferentes tipos de líderes, ya que no todos actúan de la misma manera, identificar a cada uno de ellos ayudará a poder reconocer si es un líder apto para poder cumplir con los requerimientos de la organización o encasillarlo en otro tipo (p.143).

Se puede concluir que no todos los líderes poseen el mismo perfil, ni ese perfil se ajusta a todos los grupos en los que ejerce sus funciones de dirigente, es por ello que en algunas ocasiones, cuando el líder no se ajusta al grupo donde fue nombrado o de donde él surgió por cuenta propia, se corre el riesgo de que el mismo en lugar de promover la unión, la motivación y la consecución de los objetivos comunes, se convierta más bien en un obstáculo por generar estrés en sus compañeros y dificultar el logro de las metas comunes.

Según Chiavenato (citado en Silva *et al.*, 2021) al igual que muchos otros autores, “considera sólo tres estilos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el liberal” (p. 5).

El líder autocrático, también conocido como coercitivo, es exigente, inflexible, controlador, no reconoce los éxitos de sus subordinados pero si critica sus errores. Por su parte, el líder democrático toma mucho en cuenta la opinión de su equipo, los hace partícipe en la planificación de las actividades, en la toma de decisiones y sobre todo, reconoce el éxito no solo individual sino en conjunto. El denominado liberal no es el más común ni el más idóneo, ya que, aun cuando se considera democrático, no ejerce el poder como tal, dejando las responsabilidades en manos de otros. (Soares, citado en Silva *et al.*, 2021).

En concordancia con el autor antes citado, Cuadrado (citado en Guerrero, 2017) también clasifica a los estilos de liderazgos en tres, cuyas características básicas son:

El autocrático, cuando el líder organizaba todas las actividades del grupo, daba las órdenes, dando las instrucciones de lo que cada uno debería y no hacer. El líder democrático, cuando fomentaba la participación de los miembros del grupo a la hora de tomar decisiones. Finalmente, el liderazgo *laissez faire*, en dónde el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba o evaluaba ningún tipo decisión (p. 155).

Aquí no se demuestran las características como tal del perfil del líder, pero sí se puede denotar su modo de actuar y la repercusión en el grupo; es así como se demuestra que el líder autocrático imparte órdenes e instrucciones al grupo sin participar en las actividades ni tomar en cuenta sus opiniones, por el contrario el líder democrático valora y promueve la participación de todos. Por su parte, el líder *laissez faire* o también conocido como liberal, es considerado un líder neutro, por cuanto no aporta ningún beneficio en pro de la consecución de los objetivos.

Asimismo, Montero-Purizaca (2017) basada en diferentes teorías acerca de la personalidad, “propone algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza” (p. 18). En ese sentido, se debe resaltar que, para el desempeño exitoso de un líder, se necesitan básicamente una excelente motivación que inspire a todos los miembros de su equipo, una actitud que infunda confianza en el éxito de las metas trazadas, ecuanimidad y centrado temperamento al enfrentarse a obstáculos, un alto sentido de responsabilidad y ante todo una alta autoestima que provoque respeto entre sus compañeros.

Hasta el momento, se han tomado diversas conceptualizaciones relacionadas con el liderazgo, pero es necesario resaltar que todos estos atributos presentes en un

guía, también pueden considerarse factores que definen el perfil de un líder generador de estrés, ya que, cuando estas características se presentan de forma inadecuada puede generar presión en sus subordinados. Al respecto Peiró y Rodríguez (2008) exponen que “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” (p. 72). Por consiguiente, se deben analizar las características presentes en un líder para poder definir el perfil determinado como generador de estrés.

En ese orden de ideas, Arciniega (2012) define el estrés de la siguiente manera: “El estrés es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto, a la vez que importante” (s/n)..

Se puede percibir como dinámica por cuanto no siempre está presente en el individuo, sino que más bien se da en algunas ocasiones en la cual el sujeto debe realizar alguna actividad que le de algún beneficio inmediato e importante, pero aun cuando se esfuerza por lograrlo, los resultados no son los esperados, lo que genera en él contrariedad, desacierto, frustración, entre otros, conocidas también como “estrés”.

Del mismo modo, Obando-Mejía *et al.* (2017) precisan en cuanto al estrés como “el estado en el cual el organismo se encuentra amenazado de desequilibrio por la acción de agentes que arriesgan el estado de salud del sujeto generado por numerosos factores, enfrentándose biológica y psicológicamente” (p.14). Aquí se puede verificar que el estrés aun cuando es una alteración psicológica y emocional del individuo debido a factores externos, entre los cuales se puede también contar con personas que ejercen presión, repercute altamente en el estado de salud, ya que su exposición permanente a esta produce efectos que alteran el perfecto desempeño del organismo.

Desde otra perspectiva, Ricard-Navinés *et al.* (2021) determinan que: “Estrés es un término utilizado para denominar el estado de activación biológica anti homeostática que se produce cuando el organismo fracasa en sus intentos de adaptarse a las demandas de su entorno inmediato” (p.14). Describiendo Lorenzano (2010) la homeostasis como el equilibrio normal, constante y dinámico del organismo, el cual se mantiene, o se debe mantener, a pesar de los cambios que se producen en el exterior. Lo que lleva a deducir que cuando el individuo se siente presionado o perturbado por el medio donde se desenvuelve o por los elementos que componen su medio ambiente, su organismo pierde su equilibrio y es allí donde se genera el estrés y sus consecuencias biopsicológicas.

Es importante destacar que existen múltiples factores que son considerados determinantes para generar estrés. En este aspecto, Arciniega (2012) expone que “Para manejar el estrés relacionado con el trabajo, se debe entender sus causas, conocidas como estresantes. Existen numerosos factores estresantes en el trabajo y en la vida en general” (p. 613). Estos estresores o también llamados las causas del estrés, están constituido por un número de factores ya sea de tipo interno o externo, que aunque en algunas ocasiones se pueden ver como factores positivos y motivadores en la persona, también es necesario reconocer que su frecuencia e intensidad, pueden llegar a causar daños físicos y mentales en el individuo, no solo en quien ejerce el liderazgo como tal, sino también en las personas que están bajo su autoridad.

Ahora bien, es necesario identificar los tipos de estresores, los cuales se han clasificado en base a diversas tipificaciones. Por su parte, Peiró, (Citado en Peiró y Rodríguez, 2008) estableció 8 categorías relacionados con el clima organizacional:

1) incluye aquellos relacionados con el ambiente físico, los riesgos ambientales y las condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio disponible, etc.); 2) dedicada a la organización laboral (turnos, carga de trabajo...); 3) se centra en los contenidos del puesto tales como el control, la complejidad, las oportunidades para el uso de habilidades, la identidad y el significado de la tarea, el *feedback* de la tarea, etc.; 4) dedicada a los estresores de rol (conflicto de rol, ambigüedad de rol, sobrecarga de rol, etc.); 5) incluye todos los estresores derivados de las relaciones y las interacciones sociales (relaciones con los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes, etc.); 6) dedicada a los aspectos de desarrollo laboral, tales como el cambio de puesto, las promociones, y el desarrollo y las transiciones de carrera; 7) toma en consideración las características de la organización tales como la tecnología que se tiene que usar, la estructura y el clima social de la organización; y 8) aborda la interfaz entre el trabajo y otras esferas de la vida como fuentes de estrés (los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo (p. 69).

De estas categorías, se pueden clasificar a su vez como externos, entre los cuales se pueden destacar el medio ambiente y los diversos factores como el clima (frío excesivo o altas olas de calor), contaminación ambiental (basura, ruidos, smog, entre otros), inseguridad (delincuencia), condiciones laborales (ruido, temperatura, espacio, poca seguridad, fallas en la ergonomía, poca tecnología); factores que son altamente reconocidos como estresores o causantes externos de estrés, por cuanto son elementos en los cuales no se tiene dominio y aun cuando existen medios para controlar su influencia en los niveles de tolerancia del organismo, también es cierto que en un determinado momento dicho control se pierde y es allí donde la persona puede sentir sus efectos, lo que deriva en estrés y posteriores dolencias físicas y psicológicas.

Otros tipos de estresores externos pero relacionados con la organización lo constituyen los turnos y la carga de trabajo, las responsabilidades del cargo, conflictos y sobrecargas del rol desempeñado, todo lo relacionado con el desarrollo laboral (cambios de funciones, promociones, ascensos), estos factores no son controlables por el individuo que es sometido a los mismos, por lo que se consideran agentes de mayor riesgo en la formación del estrés.

Por último, se deben considerar los factores internos, tales como las habilidades propias del individuo (sociales, técnicas, de comunicación), sus relaciones laborales (interacción con los compañeros, con los superiores, con los clientes, entre otros), conflictos personales (familia, trabajo, comunidad), entre los cuales también hay que considerar el nivel de motivación, deseo de superación, desarrollo personal, así como su capacidad de equilibrar los conflictos laborales y la repercusión que pueda tener en su familia y entorno social.

Los estresores antes citados, están relacionados con el clima organizacional o bien con el ambiente externo en el cual se desempeña el individuo, pero en relación a su capacidad interna de controlar dichos estresores, Warr (Citado en Peiró y Rodríguez, 2008) establece una nueva clasificación a conocer:

La falta de control, la falta de oportunidad para el uso de habilidades, la generación externa de metas, la falta de variedad, la incertidumbre ambiental, la baja disponibilidad de dinero, la falta de seguridad física, la falta de contacto interpersonal y la posición social poco valorada (p. 69).

Es aquí donde se denota claramente que los estresores no solo provienen del medio externo, sino que también el propio individuo los establece desde su interior, en el sentido de su poca o nula capacidad de controlar sus emociones y el grado de motivación impuesto en sus acciones, la forma de usar sus habilidades para el logro de objetivos, el establecimiento de metas individuales, su solvencia económica, sus relaciones interpersonales, entre otras ya citadas. Igualmente se puede observar que el estrés no solo se deriva de los excesos, sino también de la ausencia de algunos factores que podrían coadyuvar al mejoramiento de las condiciones de vida.

En cuanto a la influencia del liderazgo, se puede decir que el estilo interviene en los efectos negativos que pueda llegar a tener en sus subordinados, en cuanto a la tensión y la ansiedad creada ante el logro de objetivos y la presión por el alcance inmediato y eficaz de los mismos. De allí que Añazco-Camacho (2018) indique que “los líderes que sobrestimaron su empoderamiento en liderazgo tienen subordinados con una menor satisfacción en el trabajo y una alta intención de rotación del trabajo” (p. 146). Ya que este tipo de líder, reconocido como autocrático, utilizan una amplia concentración de poder, lo que lo hace ver de forma negativa en

sus compañeros, creando rechazo y estrés por la presión ejercida. Al respecto, Arciniega (ob cit.) acota:

Patrones de comportamiento negativo del liderazgo podrían ser hechos anodinos tales establecer presiones que no son reales para que sean desempeñadas a corto plazo, imponer controles excesivamente fuertes, no apoyar en pago de horas extras, no asignación de ninguna responsabilidad colegiada (p. 623).

He aquí el estilo de liderazgo generador de estrés, aquel con patrones negativos e intensos que lejos de conseguir objetivos a menor plazo y esfuerzo, los alarga y los hace más tedioso, creando retroceso en sus logros. Aunado a esto, debido a su presión cuando es autoritario o desidia cuando es muy liberal, tiende a crear desequilibrio en el equipo y en cada uno de sus integrantes, causando en ellos estrés y las consecuencias biológicas y psicológicas ya conocidas.

Para reforzar lo señalado anteriormente, Ayala (2015) agrega:

Adicionalmente el liderazgo autocrático puede ejercer un percepción positiva o negativa hacia las personas que se tienen a cargo, por lo cual si es de manera negativa se puede generar una fuente importante de estrés que contribuye al deterioro de la salud (mental, física, psicológica, etc.); perjudicando de esta forman el ambiente laboral (p. 8).

Esta forma negativa de presión se puede percibir en el campo laboral más que en otro contexto, en especial en el control excesivo del cumplimiento de las tareas, así como en la puntualidad y cumplimiento del trabajo, a lo que el empleado reacciona también de forma espontánea y negativamente, lo que deriva en estrés laboral, que repercutirá en su entorno social y familiar y a mediano o a largo plazo puede interferir en su salud.

En este mismo sentido, Ayala (2015) señala igualmente:

Otra percepción negativa puede ser que las personas por lo general no se sienten valoradas o se sienten subvaloradas ya que no las toman en cuenta para las diferentes decisiones que se pueden tomar sobre un tema específico, o simplemente este tipo de líderes tienden a darle a entender al subordinado que solo son útiles para la actividad que desempeñan y por esta razón no sean tenidos en cuenta para procesos de selección de otras áreas (p.9).

Esta es la actitud que más genera apatía y rechazo por parte de los integrantes del grupo, ya que el ambiente se torna tenso, desencadenando en molestias por parte del personal, mayor presión por el líder y por la organización, generando de esa forma estrés y consecuencias físicas, tales como gastritis, estado de nervios,

contracturas musculares, entre otros, perjudiciales para las personas que intervienen en la actividad y para la organización en general.

En estudios realizados por Carbó y Pérez en el año 1996 (Citado en Zuzama, 2015) en cuanto a la reacción ante los diferentes estilos de liderazgo, los mismos dieron los siguientes resultados:

Ante el estilo autoritario se pueden observar fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen (p. 13).

Aun cuando se perciben actitudes que pueden generar estrés, los mismos autores especifican que las reacciones no fueron hacia el líder sino entre ellos mismos, desarrollando apatía, desinterés y agresión, estas reacciones pueden evolucionar en estados de estrés general, por cuanto las personas involucradas no se sienten bien en ese entorno, ni con sus propios resultados.

En el mismo estudio, Zuzama (*ibídem*) expresa que “la reacción al estilo (de liderazgo) *laissez-faire* (el cual otros autores identifican como liberal), se manifiestan rivalidades y se generan facciones dentro del grupo”. Lo que hace deducir que este estilo de liderazgo es también capaz de causar estrés, ya que igualmente se observan rivalidades e inconformidad en el grupo, lo que en otros planteamientos lleva a deducir que son generadores de estrés y de las enfermedades biopsicosociales que trae consigo como consecuencia.

## CONCLUSIONES

Los Líderes son personas que resaltan de sus semejantes por su actitud ante los retos, la energía que impone en cada una de las actividades para el logro de objetivos de un grupo, la motivación que ejerce sobre sus semejantes para el cumplimiento de metas a corto plazo, personalidad con características específicas que provocan una gran empatía en su grupo, llevándolo a guiar todas o la mayoría de las acciones hacia el éxito. Pero no todos los líderes poseen las mismas características, existen muchos estilos de liderazgos que permiten establecer diferencias entre unos y otros, pudiendo catalogar el más idóneo de acuerdo a los

fines comunes. De allí que un líder político no tiene las mismas características, motivación o actividades que un líder religioso por ejemplo y es por eso que cada uno tiene su propio ámbito de acción.

Ahora bien, no todas las características de un líder pueden ser positivas, aun cuando en todos debe existir la motivación, la energía, el empuje, el carisma, entre otras virtudes, también es cierto que el exceso de estas pueden causar efectos negativos, ya que al querer imponer sus motivaciones e intereses por encima de los de los demás integrantes del grupo, puede producir rechazo y generar estrés, por cuanto las personas sentirán la presión e inconformidad con las actividades llevadas a cabo, los cuales no serán en beneficio del grupo sino de la persona que lo guía, lo que se podría traducir en individualismo.

Se podría establecer que el líder cuya personalidad posee los rasgos menos aceptados por parte del colectivo donde se desenvuelve por considerarlo demasiado agresivo y persistente, además de poseer una motivación personal que convence pero que aplicada en mayor medida a sus compañeros, puede verse como presión constante, ambición y poder, pertenece al estilo autoritario o autocrático, considerado como uno de aquellos perfiles generadores de estrés, ya que el mismo ejerce presión por el logro de los objetivos en un tiempo menor al establecido, muchas veces sin contar con los insumos necesarios y aspirando resultados que solo lo beneficiaran a él o a un superior y no al grupo en su totalidad, lo que se traduce en molestias, inconformidades y hasta malestar físico y mental en las personas sobre las que se ejerce la presión.

Otro perfil de líder generador de estrés lo constituye el denominado *laissez faire* o liberal, cuya personalidad denota poca iniciativa y desinterés por el objetivo común, desmotivado tanto en lo personal como respecto a su grupo, es aquel que aun cuando ocupa la posición de poder, no la ejerce, dejando responsabilidades en manos de otros pero asumiendo los éxitos como suyos, creando al igual que el líder descrito anteriormente, molestias, desmotivación y estrés en sus compañeros de equipo.



## REFERENCIAS

- Aguilar, M.Y., Torres, M., Alvarado, J. y González, N. (2021). Cultura y personalidad. Experiencias en Investigación Biopsicosociocultural. Universidad Autónoma del estado de México. Recuperado de: <https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/110352/Cultura%20y%20personalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Añazco Camacho, K. A., Guerrero Bejarano, M. A., Valdiviezo Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Ó. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. INNOVA ResearchJournal, ISSN 2477-9024; 3(10):142-148. Recuperado de: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Arciniega A., R.S. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. Revista Venezolana de Gerencia;17(60):611-634. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892005.pdf>
- Arroyo Joanico, E. M. (2019). Estilos de liderazgos en cargos directivos en una organización. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35257/ArroyoJoanicoEldaMaria2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ayala, M. (2015). El liderazgo autocrático y el clima laboral. Proyecto de grado para optar el título de especialista en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13700/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%20E1tico%20y%20el%20clima%20laboral%20-%20MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf;jsessionid=8EDF91078A62EBB34669948389BB99F0?sequence=2>

Cano, Y. (2015). Liderazgo y Motivación (Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)". Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>

Castillo, H. y Cabrera, V. (2012). Efectos de Liderazgo y motivación. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de: [http://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf](http://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf)

Cloninger, S. (2003). Teorías de la personalidad. Recuperado de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a788657bc017e2967d8e5c2049af7a70.pdf>

Guerrero, M. (2017). Los Estilos de Liderazgo en Empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño de sus colaboradores. INNOVA ResearchJournal; 2(1):151-161. ISSN 2477-9024. Recuperado de: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/178>

López, J.L. (2018). El rol de Líder y su influencia en la Organización. Trabajo de Fin de Grado. Universidad Miguel Hernández. Recuperado de: <http://dspace.umh.es/jspui/bitstream/11000/7433/1/TFG-L%C3%B3pez%20Mart%C3%ADnez%2C%20Juan%20Luis.pdf>

Lorenzano, C. (2010). Estructuras y Mecanismos en la Fisiología. Scientle Studia. Sao Paul; 8(1):41-67. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S1678-31662010000100003>

Mantilla, M. (2008). Estrategias de influencia. Motivación y estrés laboral en gerentes venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*; 27(1):28-43. ISSN 120-3800. Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/2100181565>

Moran, D. (2019). Rasgos de Personalidad y Estilos de Afrontamiento al Estrés en Adolescentes de dos Instituciones Educativas en Villa El Salvador. Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/753/Moran%20Bastidas%2C%20Darwin%20Gino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montero-Purizaca, S. (2017). Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”. Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. Recuperado de: <https://institucional.us.es/revistas/RiHC/1/rihc-01-articulo-11.pdf>

Obando-Mejía, I. A., Calero Morales, S., Carpio Orellana, P. (2017). La Organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistémicas de solución de problemas para empleados, personal directivo y representantes sindicales. Serie protección de la salud de los trabajadores n° 3. Recuperado de : [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf)

Peiró J. M. y Rodríguez I. (2008). Estrés laboral, Liderazgo y Salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*; 29(1): 68-82. Recuperado de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8493/4/812083-2021-1-GTH.pdf>

Ricard Navinés, F., Fonseca, V. O. y Martín-Santos, R. (2021). Estrés laboral y burnout en los médicos residentes, antes y durante la pandemia por COVID-19 *Medicina Clínica*; 157(3):130-140. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0025775321002074>

Salinas, M. (2021). El liderazgo de Rafael del Riego en el Trienio liberal: símbolo y trascendencia. *Revista Internacional de Historia de la Comunicación*. ISSN: 2255-5129.; 16:300-322. DOI:<https://doi.org/10.12795/RiCH.2021.i16.14>

Silva, E. A., Da Pêgas, J., Gonçalves T., Alves, S.(2021). El Perfil de Liderazgo – Investigación realizada en un matadero de la ciudad de Paraíso do Norte (PR). *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*; Año 06, 04(14):40-56. ISSN: 2448-0959, Recuperado de: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/matadero-de-la-ciudad>

Toledo, S. (2018). El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana. Tesis Que para obtener el grado de Maestro en ciencias administrativas. Universidad Veracruzana. Recuperado de: <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48404/ToledoBarriosSergio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Memoria del Trabajo de Fin de grado. Universitat de les Illes Balears. Recuperado de: [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)