

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y  
RECURSOS HUMANOS**



**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento  
Organizacional y Recursos Humanos

**Título: Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con  
el estrés laboral en el personal docente de una institución  
educativa privada ubicada en Huachipa – Lima periodo 2019.**

Autor: Bach. Robles Cahuas Agustín Javier.

Asesor: Mg. Cano Correa Elena.

**Lima – Perú**

**2020**

**Título, autor:** “Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada ubicada en Huachipa – Lima periodo 2019”, Bachiller Robles Cahuas Agustín Javier.

**Página del Jurado**

**Dedicatoria**

*Mi tesis se la quiero dedicar a Dios por cada persona que me puso en mi camino para enseñarme algo, sea bueno o malo ya que me hizo entender que de los errores también se aprende, por los hermosos padres que me dio, amigos maravillosos y a mi nueva familia que formare, esto es por ustedes. Gracias Virgen María por estar siempre a mi lado y nunca desampárame.*

**Agradecimiento**

*Deseo agradecer a todas las personas que me apoyaron para que esta investigación se haga realidad, agradezco a todos mis profesores de la Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos por sus enseñanzas; así mismo por todos los conocimientos transmitidos.*

## INDICE DE CONTENIDO

<b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....	vi
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xiii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	15
<b>1.1. Descripción del Problema</b> .....	15
<b>1.2. Formulación del Problema</b> .....	18
<b>1.2.1. Problema general</b> .....	18
<b>1.2.2. Problemas específicos</b> .....	18
<b>1.3. Importancia y Justificación del Estudio</b> .....	18
<b>1.4. Delimitación del Estudio</b> .....	20
<b>1.5. Objetivos de la Investigación</b> .....	20
<b>1.5.1. Objetivo general</b> .....	20
<b>1.5.2. Objetivo específicos</b> .....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	22
<b>2.1. Marco Histórico</b> .....	22
<b>2.1.1 Liderazgo</b> .....	22
<b>2.1.2 Estrés Laboral</b> .....	30
<b>2.2. Investigaciones Relacionadas con el Estudio</b> .....	42
<b>2.2.1. Investigaciones Nacionales</b> .....	42
<b>2.2.2. Investigaciones Internacionales</b> .....	47
<b>2.3. Estructura Teórica y Científica que sustenta el estudio</b> .....	52
<b>2.3.1. Estilo de Liderazgo – Teoría de Campo Kurt Lewin (1939)</b> .....	52
<b>2.3.2. Estrés Laboral: Enfoque Demanda-Control-Apoyo Social</b> .....	55
<b>2.4. Definición de Términos Básicos</b> .....	58
<b>2.5. Fundamentos Teóricos que Sustenta el Estudio</b> .....	61
<b>2.6. Hipótesis</b> .....	64
<b>2.6.1. Hipótesis general</b> .....	64
<b>2.6.2. Hipótesis específicas</b> .....	64

2.7. Variables.....	64
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
3.1. Tipo, Método y Diseño de la Investigación .....	66
3.2. Población y Muestra.....	67
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	70
3.3.1. Ficha Técnica de Estilos de Liderazgo .....	70
3.3.2. Ficha Técnica de Estrés Laboral .....	73
3.4. Descripción de Procedimiento de Análisis .....	75
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
4.1. Resultados .....	76
4.1.1. Análisis de Normatividad Estadística .....	77
4.1.2. Relación de la Percepción de los Estilos de Liderazgo con el Estrés Laboral .....	78
4.1.3. Relación de la Percepción del Estilo de Liderazgo Autocrático con el Estrés Laboral .....	82
4.1.4. Relación de la Percepción del Estilo de Liderazgo Democrático con el Estrés Laboral .....	83
4.1.5. Relación de la Percepción del Estilo de Liderazgo Laissez Faire con el Estrés Laboral ..	84
4.1.6. La Percepción del Estilo de Liderazgo Según el Sexo .....	85
4.1.7. Las Dimensiones del Estrés Laboral Según el Sexo .....	87
4.2. Análisis de Resultados o Discusión de Resultados.....	89
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>
Anexo 1: Declaración de Autenticidad.....	109
Anexo 2: Autorización de Consentimiento para Realizar la Investigación .....	110
Anexo 3: Matriz de Consistencia.....	111
Anexo 4: Formato de Instrumentos .....	113

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Distribución poblacional de los colaboradores de la institución educativa privada por el nivel de instrucción en - 2019 .....	67
Tabla 2	
Distribución de los docentes de la institución educativa privada en Lima periodo 2019 según género .....	68
Tabla 3	
Distribución de los docentes de la institución educativa privada periodo en Lima 2019 según edad .....	68
Tabla 4	
Distribución de los colaboradores de la institución educativa privada en Lima periodo 2019 según estado civil .....	69
Tabla 5	
Distribución de los colaboradores de la institución educativa privada en Lima periodo 2019 según antigüedad .....	70
Tabla 6	
Coeficientes de Correlación Subtes Test Total del Cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin, Obtenido en el Presente Estudio .....	72
Tabla7	
Baremo de conversión de puntajes directos a puntajes estándar y categorías .....	74
Tabla 8	
Coeficientes de correlación inter escala test total del cuestionario de Estrés laboral de Karasek-Theorell:.....	75
Tabla 9	
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Datos de Liderazgo .....	77
Tabla 10	
Prueba del Kolmogorov-Smirnov para datos de estrés laboral .....	77
Tabla11	
Tabla Cruzada Dimensiones de Estrés y Tipos de Líder .....	79
Tabla 12	
Prueba de Chi Cuadrado de Dimensiones de Estrés y Tipos de Líder .....	80
Tabla 13	
Estadísticos Simétricos para Dimensiones de Estrés y Tipos de Líder .....	80

Tabla14	
Coeficiente de Relación del Liderazgo Autocrático con las Dimensiones del Estrés Laboral	
.....	83
Tabla15	
Coeficiente de Relación del Liderazgo Democrático con las Dimensiones del Estrés Laboral	
.....	84
Tabla16	
Coeficiente de Relación del Liderazgo Laissez Faire con las Dimensiones del Estrés Laboral	
.....	84
Tabla17	
Descriptivos y Contrastaciones de Tipos de Líder Según el Sexo.....	85
Tabla18	
Promedios escalares de los tipos de liderazgo.....	86
Tabla 19	
Descriptivos y Contrastaciones de las Dimensiones del Estrés Laboral Según el Sexo.....	87
Tabla20	
Promedios escalares de los estilos de estrés laboral.....	88

## INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Dimensiones de estrés laboral de Karasek, R., Theorell, T. ....	56
Grafico 2: Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin .....	61
Grafico 3: Dimensiones del Estrés Laboral de Karasek y Theorell (1990).....	62
Grafico 4: Sectorial Según Categoría Diagnostica del Estrés Laboral.....	81
Grafico 5: Sectorial Según el Tipo de Liderazgo .....	82
Grafico 6: De Valores Promedios de Cada Estilo de Liderazgo Según el Sexo .....	86
Grafico 7: Fuente: De Valores Promedios de Cada Dimensión del Estrés Laboral Según el Sexo .....	89

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito conocer la relación de la percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral de una muestra de docentes de una institución educativa privada del Distrito de Huachipa, para lo cual se partió de la referencia teórica de Kurt Lewin (1939), cuya vigencia conceptual se cumple, mediante la comprobación en tesis de los últimos cinco años y en la numeración de las ventajas y desventajas de los estilos de liderazgo, autocrático, democrático y Laissez Faire, hecho por Chiavenato (2017), Junto a esta teoría se asumió la Teoría Control. Exigencia y Apoyo Social de (Karasek y Theorell, 1990, Johnson y Johansson, 1991), Se partió del supuesto que según el estilo de liderazgo habrá correlación con las dimensiones de Estrés Laboral: para tal fin se aplicó a una muestra de 100 docentes los cuestionarios de Liderazgo y de Control, demanda y Apoyo social.

El tipo del estudio por el enfoque fue cuantitativo, por el nivel correlacional, con diseño transversal y método hipotético deductivo, del análisis de resultados se comprobó que los estilos de liderazgo y las categorías de estrés laboral están correlacionadas, no fue necesario diferenciar según el sexo porque se encontró que esta variable no tiene incidencia sobre ambas variables. Se recomienda que para cargos de dirección el perfil de líder debe ser el democrático que relacionan directa positivamente con autonomía y apoyo social e inversa negativa con exigencia o demandas.

Palabra Clave: Liderazgo, Estrés laboral, Autonomía, Exigencia Apoyo social

## ABSTRACT

The purpose of this study was to know the relationship of the perception between leadership styles and work stress of a sample of teachers from a private educational institution in the District of Huachipa, which it was based on the theoretical reference of Kurt Lewin (1939), whose conceptual validity is met, through the thesis verification of the last five years and in the list of the advantages and disadvantages of leadership styles, autocratic, democratic and Laissez Faire, made by Chiavenato (2017); next to this the Theory Control, Requirement and Social Support I was assumed (Karasek and Theorell, 1990, Johnson and Johansson, 1991). It was assumed that according to the leadership style there will be correlation with the resignations because Labor Stress: for this purpose it was applied to a sample of 100 teachers Leadership and Control, Requirement and Social Support questionnaires.

The type of study by the approach was quantitative, by the correlational level, with cross-sectional design and deductive hypothetical method; the results analysis showed that leadership styles and categories of work stress are correlated, it was not necessary to differentiate according to sex because it was found that this variable has no incidence on both variables. It is recommended that for leadership positions the leader profile must be the democratic one that directly relates positively with autonomy and negative social support and inverse with requirements.

Key words: Leadership, work stress, autonomy, requirement, social support

## INTRODUCCIÓN

La tesis asume que la percepción del estilo de liderazgo, relaciona significativamente con el estrés laboral, en una muestra de docentes de una Institución Educativa Privada, del Distrito de Huachipa, bajo la consideración que según los estilos de liderazgo se exteriorizan conductas que actúan directamente sobre los colaboradores.

Los comportamientos definen patrones estructurados de comportamiento como la verticalidad en la organización del trabajo y en la toma de decisiones, contrario al líder democrático que promueve la horizontalidad y considera las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones, mientras que los comportamientos del Laissez Faire se dirigen al dejar hacer y dejar pasar, es probable que los dos primeros estilos corran el riesgo de convertirse en estresores; debido a que la verticalidad va acompañado de supervisión con la forma de trabajo, quitándole autonomía al colaborador, y sus decisiones cuanto más apegadas se encuentren con la producción, la presión, demanda o exigencias al colaborador será mayor, facilitando el escenario para el reducido apoyo social, por tanto es muy probable que en este estilo de liderazgo se ubiquen los trabajadores con alta tensión o estrés.

Las características opuestas se presentan hipotéticamente en el estilo democrático, incluso en el Laissez Faire, por esta razón, resulta de gran utilidad el estudio para identificar si es posible actuar sobre el estrés a partir del líder o viceversa, este trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos:

En el capítulo I se planteó el problema, se destacó la importancia, delimitaciones y los objetivos.

En el Capítulo II se desarrolló el Marco teórico partiendo del marco histórico de las variables, seguido por los estudios relacionados con el tema, la estructura teórica que da sustento al estudio, el enfoque teórico que sustenta a las hipótesis, la definición de términos y las hipótesis.

El Capítulo III corresponde a los Métodos, precisando el tipo de investigación por el enfoque y por el nivel, el diseño del estudio y el método, entre estos se desarrolló la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y procedimiento de recolección y análisis de datos.

En el capítulo IV se presentan los resultados y se analizan, para finalizar con las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del Problema**

Hoy en día constituye un aspecto importante los estilos de liderazgo en las organizaciones para alcanzar los objetivos planteados, y también para el desarrollo integral evitando el estrés laboral de los trabajadores, con un correcto enfoque ante los cambios hacia un mejoramiento sostenible en los resultados de la organización. Para conseguir el éxito depende en gran medida de la influencia que ejerce el líder hacia sus colaboradores.

La presente investigación se desarrolló en una Institución Educativa Privada ubicada en el distrito de Huachipa perteneciente a la UGEL 06 de Vitarte, con R.D. N° 01162-02/R.D.R. N° 01405 en proceso de crecimiento actualmente tienen 3 sedes que cuentan con los servicios básicos como son: Luz, agua y desagüe; con una población estudiantil de 2,360 alumnos del nivel socio económico B – C y con una planilla de

100 docentes distribuidos en los niveles de inicial, primaria y secundaria, cuyas edades fluctúan entre 23 y 60 años de edad.

En la mencionada institución el personal docente ha recibido imposición de plazos respecto a los resultados como educadores, en algunos casos, para obtener los resultados esperados, se observa también que los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en forma autónoma, en este grupo se encuentran los profesores que tienen varios años al servicio de la institución y en su mayoría está conformado por docentes varones; lo contrario ocurre en el nivel inicial, debido que no están debidamente preparados, son docentes con poca experiencia laboral cuyas edades fluctúan entre 25 y 30 años de edad. La Dirección Académica espera resultado con mejor producto de sus docentes requiriendo un nivel más elevado de calificación, y de mayor esfuerzo mental para lo cual es necesario que no tengan interrupciones durante las horas de clases.

La Dirección Académica de la institución educativa privada ha realizado sesiones de trabajo con las coordinaciones del nivel inicial, nivel primaria y nivel secundaria, para dar mayor alcance sobre los resultados esperados por parte del personal y a su vez darles las pautas para que puedan compartir la información con los demás integrantes del equipo; sin embargo, esta práctica ha sido fallida, dado que los coordinadores no han sabido transmitir la información y con ello se han incrementado las dudas sobre los resultados esperados., dejando entrever la falta de liderazgo si se tiene en cuenta que según Robbins S. (2013). Define al liderazgo como la capacidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia la obtención de objetivos o conjunto de metas.

De conformidad con lo expresado un buen líder es aquel que puede influenciar en otro para que realice algún tipo de actividad de manera voluntaria y con buena actitud.

El estilo de liderazgo es la manera en que un líder logra sus propósitos. Puede tener profundos efectos en una organización y su personal, y puede determinar si la organización es eficaz.

De igual forma; de acuerdo al último informe realizado en el Perú por el Instituto Integración en el 2015, se advirtió que el 58% de peruanos pertenecientes a la población económicamente activa han presentado problemas de estrés laboral, obteniendo las mujeres un 63% de incidencia debido a la combinación de sus labores con el hogar. Por otro lado, el investigador Jorge Martín Yamamoto Suda, investigador social y docente principal de la Pontificia Universidad Católica del Perú, ha manifestado que el estrés laboral ha comenzado a ser un miembro más de la rutina diaria del ser humano y que este, ha sido capaz de desarrollar mecanismos de defensa para hacer frente a los problemas diarios.

De acuerdo a cifras reconocidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2013) todos los días se registran 770 casos de personas que presentan síntomas de estrés laboral y 281,389 nuevos casos anuales de enfermedades profesionales en América, por su parte, de acuerdo a los datos de la (OIT) han registrado a nivel mundial más de 2 millones de muertes causadas por enfermedades laborales y 5,500 muertes diarias en el mundo.

De lo descrito se infiere que las instituciones con líderes capaces de influir positivamente son agentes que contrarrestan la acción de los estresores, tal vez no es el momento de pensar en un estilo determinado, éste puede presentar características distintas uno de otros, pero lo común es transmitir seguridad, confianza y optimismo en los proyectos institucionales, si esta fuerza intangible no se consigue como en la institución del estudio ocurrirá incremento de presión, que lleva al doble control y a la deficiente relación de apoyo jerárquico, resulta conveniente despejar la siguiente interrogante.

## **1.2. Formulación del Problema**

Por lo antes expuesto se formula el siguiente problema de investigación:

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

Además, se plantean los siguientes problemas específicos:

- ¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo democrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo laissez faire con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019?

## **1.3. Importancia y Justificación del Estudio**

Desde el punto de vista teórico el presente estudio revisa la concepción de Lewin respecto al papel que cumple el líder dentro de la organización con el propósito de confirmar la vigencia de los tipos planteados frente a otras concepciones que de

alguna forma no pueden desligarse de las ideas de Lewin y el rol que juega en el desempeño de los trabajadores

Desde el punto de vista aplicado el resultado del presente estudio servirá siguiendo la idea de Yukl (1994), que el liderazgo “es el proceso mediante el cual un miembro de un grupo, (su líder) ejerce influencia sobre otros miembros del grupo hacia el logro de metas específicas grupales”, por ende, conociendo la relación que presenta con el estrés se podrán desarrollar programas de intervención para fortalecer el tipo de liderazgo que controle mejor el estrés laboral.

Metodológicamente el presente extruido realizara una revisión de la confiabilidad del delos instrumentos de medición que asegure la vigencia de éstos para medir las variables liderazgo y estrés dentro de los márgenes de error permitidos.

El efecto social que tendrá el presente estudio se deriva de la demostración de la dirección e intensidad de la relación entre la variable estrés y liderazgo, porque en la medida que estos se controlen adecuadamente en una organización tendrá efectos positivos sobre el entorno social si tenemos en cuenta que el talento humano es el eje principal de las acciones de las organizaciones; para Chiavenato, (1993), el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Asimismo, Weber (2000), indica que el liderazgo es “aquella forma de autoridad legitimada por el carisma”; igualmente Stodgill (2002), indica el liderazgo es “el proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos”.

Finalmente, los resultados de esta investigación van a tener como valor agregado el conocer la relación de estilos de liderazgos y la propuesta para controlar el estrés laboral en los docentes de la organización sujeta de estudio y cómo impacta favorablemente en la población estudiantil.

#### **1.4. Delimitación del Estudio**

La investigación se desarrollará en base a dos variables: 1) Estilos de liderazgo que se respalda en la teoría de Kurt Lewin; teoría del campo Kurt Lewin (1939) desarrollando sus tres estilos: “Estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez faire”; y 2) Estrés laboral en el modelo de Karasek (1979) modelo denominado demanda, control y apoyo social.

El ámbito de trabajo del presente estudio corresponde a una organización educativa siendo las unidades de análisis los docentes de una institución educativa privada ubicada en Huachipa - Lima por tanto los resultados que se obtengan no se podrán generalizar para todas las instituciones educativas de la UGEL, sino para aquellas instituciones que mantengan características similares a las del presente estudio.

En lo que respecta a la temporalidad el estudio se realizó en el año 2019, que se ha caracterizado por ser un año de conflictos políticos, y sociales económicos que ha repercutido sobre el desarrollo sostenible del país y que de alguna manera actúa como variables extrañas en el problema que se ha estudiado.

#### **1.5. Objetivos de la Investigación**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación de la percepción de los estilos de liderazgo con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

##### **1.5.2. Objetivo específicos**

- Analizar la relación de la percepción del estilo de liderazgo autocrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

- Conocer la relación de la percepción del estilo de liderazgo democrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.
- Especificar la relación de la percepción del estilo de liderazgo laissez faire con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Histórico**

#### **2.1.1 Liderazgo**

El liderazgo es un tema de utilidad desde hace mucho tiempo atrás, en que las personas se agrupaban para alcanzar metas comunes. A comienzo del siglo XXI, los estudiosos comenzaron a investigar. Una de las primeras teorías fue la (Teoría de rasgos), que a continuación describiremos:

#### **Teorías de liderazgo.**

#### **Teoría X y Teoría Y McGregor (1960, 1966)**

La teoría de McGregor (1960), está dentro de las teorías humanistas del liderazgo. Con raíces en los ideales americanos de libertad y democracia individuales, los investigadores que formaron parte de esta orientación

intelectual se preocupaban por el desarrollo del individuo en una organización cohesiva y efectiva.

McGregor. (1960), se basa en: “la jerarquía de las necesidades de Maslow (1960, 1970) y propone dos tipos de liderazgo organizacional basados en suposiciones sobre la naturaleza humana”.

McGregor. (1960), indica que: “La Teoría X supone la figura simbólica de la zanahoria y el palo, pues cree que la persona promedio es perezosa y tiene un disgusto inherente por el trabajo. A las personas se les debe ejercer coerción, control, dirección y amenazar con castigos para que la organización logre sus metas. La persona promedio evade las responsabilidades, prefiere ser dirigida, carece de ambición y evalúa la seguridad por encima de todo”. La resistencia al cambio sólo ocurre en los niveles fisiológicos y de seguridad.

McGregor. (1960), sostiene en la Teoría Y, “que el principio fundamental es la integración de las metas de los individuos y de la organización”. Dentro de los importantes supuestos se encontró que en la mayor parte de los individuos el trabajo es tan natural como descansar o jugar, “el compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con el desempeño; dadas las condiciones adecuadas, el trabajador promedio puede aprender a aceptar y buscar la responsabilidad intelectual es parcialmente utilizado y la motivación para la resistencia al cambio ocurre en los niveles de afiliación y estima así como en los niveles fisiológicos y de seguridad”.

**Teoría contingente: Fiedler (1964, 1967); Tannenbaum y Schmidt (1950, 1960); Evans (1971); Vroom y Yetton (1973)**

Baldeón. (2013), indica que; “La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada en absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas adecuadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización”.

Según Fiedler (1964, 1967), indica que: “Esta teoría representó un nuevo enfoque para entender la efectividad del liderazgo. Básicamente postula que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre estilo de liderazgo y lo favorable de las situaciones. Se basa en la distinción previa entre orientación a las tareas y a los empleados y señala que el estilo de liderazgo más apropiado depende del hecho de si la situación general es favorable, desfavorable o en una etapa intermedia favorable para el líder, usó una técnica de cuestionario en lugar de una observación directa, y examinó las actitudes de los líderes hacia los compañeros de trabajo, de acuerdo con Fiedler, dichas orientaciones tendrían su base en la personalidad del líder, y un líder cuya personalidad valora las relaciones cálidas y de apoyo a los demás probablemente ejercería el liderazgo orientado a la relación, Fiedler consideró tres factores situacionales”.

-Factor: Relaciones del líder con los miembros del grupo.

-Factor: Estructura de la tarea.

-Factor: Poder del puesto.

En los años 50, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt argumentaban: “que el comportamiento del líder es un continuo que va del liderazgo centrado en el jefe a uno enfocado en los subordinados. En un extremo el líder toma decisiones, ordena sus subordinados y espera que se le obedezca, en el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual: el estilo depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Tannenbaum y Schmidt lograron identificar siete estilos importantes por los que puede optar un líder”.

“El modelo del continuo se emplea para determinar cuál de los siete estilos debe elegirse en función del ejercicio de un liderazgo concentrado en el jefe o enfocado en los subordinados y según la situación (jefe, subordinado, situación/tiempo) a fin de maximizar el desempeño”. El líder debe tomar en cuenta las tres fuerzas. (Lussier y Achua, 2005: 163):

- Las fuerzas que operan en su personalidad
- Las fuerzas de los subordinados
- Las fuerzas de la situación

### **Modelo del Continuo Autocrático-Democrático M.G. Evans (1971)**

Robert House (cit. por Lussier y Achua 2005: 148) “concibió la teoría del liderazgo camino-meta basándose en una primera versión de M.G. Evans en 1971”. “Este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión camino – meta se deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, y de este modo reducir las desviaciones y errores”.

Así mismo, Robert House, “llevó a cabo una de las más notables investigaciones respecto al liderazgo carismático, encontrando que estos líderes logran mucho poder con base en su visión, seguridad, dominio y creencias, logrando trasmitírselas y con ello influir en otros al atraer el compromiso y energía de los subordinados. Para ello plantea una versión más elaborada que la teoría de Evans, la cual incluye variables situacionales y pretendía con ella reconsiderar los hallazgos contradictorios, relacionados con el comportamiento del líder orientado a la tarea o a las relaciones. Su teoría considero una gran cantidad de moderadores situacionales en las relaciones entre el liderazgo orientado a la tarea y a las personas y sus efectos. Para comprobar estas afirmaciones House identificó cuatro comportamientos de Liderazgo”:

- El líder directivo
- El líder participativo.
- El líder orientado a la realización.
- El líder apoyador.

Modelo del Liderazgo Normativo esta teoría es un modelo propuesto por Víctor Vroom y Phillip Yetton en 1973. En él se relacionan dos aspectos:

-La conducta del líder.

-La participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Vroom y Yetton. (1973), indican que: “las variables relacionadas con la participación se pueden resumir en la satisfacción en el trabajo, ya existen pruebas de que con la participación se aumenta la satisfacción en el trabajo y, por otro lado, la calidad de las decisiones, teniendo en cuenta que una decisión de gran calidad es aquella que, si se lleva a efecto, probablemente logrará alcanzar los objetivos de la organización; así como el compromiso con las decisiones, ya que la gente apoya lo que ha ayudado a construir”.

Así mismo, Vroom y Yetton. (1973), dicen que: “Para que la participación cree compromiso debe ser considerada como justa y apropiada por los sujetos involucrados en la misma; y el desarrollo personal, teniendo en cuenta que se necesita práctica para desarrollar cualquier habilidad personal. Y por último, y no por ello menos importante, otra de las variables relacionadas con la participación es el tiempo, partiendo de la idea de que la participación requiere tiempo y el tiempo es un artículo valioso y casi siempre escaso”.

En 1988 Vroom y Arthur J. ampliaron la propuesta identificando cinco estilos de liderazgo:

Autocrático I: “el gerente resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información de que disponga en ese momento”.

Autocrático II: “el gerente obtiene de los subordinados la información necesaria y luego él mismo decide cuál es la solución al problema”.

Consultivo I: “el gerente comparte el problema de forma individual con los subordinados adecuados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo”.

Consultivo II: “el gerente comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. Obtiene sus ideas y sugerencias. Luego es él quien toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados”.

Participativo II: “el gerente comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo sobre la solución”.

### **Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1977)**

Hersey y Blanchard (1977), defienden que “la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores denominada madurez. Así, ésta es definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad”.

Según Hersey y Blanchard (1977), señala que: “los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento”.

Esta teoría se basa en dos variables:

- La conducta de tarea
- La conducta de relación

Hersey y Blanchard (1977), sostienen que: “La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre; el grado de dirección (conducta de tarea)

que ofrece un líder, la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo”.

Estos autores combinan estas variables (alta o baja) con cuatro estilos de liderazgo:

- Ordenar: “Alto comportamiento a la tarea y bajo a la relación: el líder decide, define las tareas, comunica dónde y cuándo realizarlas”.
- Persuadir: “Alto comportamiento a la tarea y a la relación. El líder define las tareas y convence a los subordinados”.
- Participativo: “Bajo comportamiento del líder a la tarea y alto a la relación, el líder y los subordinados comparten decisiones”.
- Delegar: “Bajo comportamiento del líder a la tarea, el líder prácticamente no es necesario”.

Finalmente, el modelo de liderazgo situacional determina qué estilo de liderazgo (decir, convencer, participar, delegar).

Teoría de liderazgo transformacional y transaccional (Bass 1985 – 1988)

Bass. (1985), define al “Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder”.

Según, Bass. (1985), “El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que

conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales”.

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) “desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I’s, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire)”.

Para Madrigal (2005) indica que: “El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias”. El autor adiciona que “está determinado por las habilidades que predominan al ejercer el mando. En la práctica profesional, el líder reafirma estas habilidades de acuerdo con su posición y con los resultados que va obteniendo (p.353)”.

Bateman y Snell (2009) menciona que “un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, más evidente se hará el liderazgo (p. 434)”.

García (2010), define al liderazgo como: “la cualidad o habilidad social que posee una persona o un grupo con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otras personas. No se debe confundir líder con el mandar, o los estilos de liderazgo con los estilos de mando; el liderazgo se suele asociar a la capacidad y entusiasmo en un proyecto industria o empresa (p.425)”.

Griffin (2011) Define al liderazgo como “un proceso y a la vez como una propiedad. Como un proceso (enfocarse en lo que los líderes hacen en

realidad), el liderazgo es el uso de influencia no coercitiva para moldear al grupo o las metas organizacionales, como motivar el comportamiento hacia el logro de esas metas y ayudar a definir la cultura organizacional o de grupo. Como una propiedad, el liderazgo es el conjunto de características atribuida a los individuos que se perciben como líderes. Así, los niveles son personas que pueden influir en las conductas de los demás sin tener que basarse en la fuerza, o son personas a quienes los demás aceptan como líderes (p.546-547)".

Koontz y Wehrich (2013) define al liderazgo como "influencia sobre el personal a su mando, es decir, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hasta el logro de las metas del grupo. Los líderes ayudan a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades, no se ponen detrás para empujarlo y estimular, se colocan delante, a modo de facilitar el progreso e inspirarle para lograr las metas organizacionales".

George y Jones (2014), mencionan que: "el Liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar objetivos que traza la organización. La persona que ejerce tal influencia es un líder. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejerce sobre los demás ayuda al grupo u organización alcanzar sus metas. Cuando no lo son, su influencia no solo no contribuye, sino que a menudo impide que se alcancen las metas (p.481)".

### **2.1.2 Estrés Laboral**

El vocablo estrés proviene del latín stringere cuyo significado es apretar y tiene su derivado en inglés que es stress que significa fatiga material. Según el Diccionario de la Real Academia Española, (2012), el estrés es una tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

El fisiólogo canadiense Hans Selye (1956), introdujo el término en la rama psicológica para definir al estrés como “una reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales)” como un “estímulo, capaz de provocar una reacción de estrés” y como una “interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo”. El estrés ha sido conceptualizado de tres formas:

Como un compuesto de estímulos (Cannon, 1932; Holmes y Rahe, 1967): Se trata de agentes estresores que no son más que aquellos factores desencadenantes que generan una tensión, presión o una exigencia mayor a la que estamos acostumbrados y que por ende producen la situación de estrés; estos estresores pueden ser:

- Estresores de índole social: Vinculados a las relaciones sociales e interpersonales.
- Estresores físicos: Orientados a los estímulos del entorno o externos como la temperatura del ambiente, el ruido, entre otros.
- Estímulos internos: Relacionados a nuestro propio cuerpo como el dolor, hambre y sed.
- Estímulos mentales: Ligados a las exigencias a las que estamos expuestos y a las que nos tenemos que enfrentar.

Como una respuesta (Selye, 1960): Se orienta a la forma en que las personas reaccionan ante ciertas situaciones que generan estrés y esta respuesta puede ser de índole psicológica, por medio de nuestra conducta, o, de índole fisiológico por la activación corporal.

Como un proceso: En este punto se engloban los estresores relacionados al estímulo y a la respuesta y adicionalmente se incorpora el medio ambiente y las personas, de tal manera que existirá una reciprocidad entre la persona y como está reacciona a las demandas externas.

El estrés se remonta a los inicios del ser humano, cuando el hombre cazaba para conseguir su propio alimento y para ello debía sortear la propia naturaleza y los peligros que sobrevenían, generándose en el organismo una reacción que

lo activaba, en aquellos tiempos esta reacción no se conocía propiamente con el nombre de estrés.

Si bien los tiempos han cambiado, el ser humano continúa respondiendo a los estímulos que se van presentando en su día a día, las sensaciones, conductas y respuestas fisiológicas ante ciertas situaciones siguen siendo las mismas, así por ejemplo, manejar por la mañana en un caótico tráfico y experimentar estados de irritación y fastidio, presentar un trabajo ante el directorio y palpar la sudoración de las manos, tratar de concentrarse en un examen y olvidarse de lo estudiado, sentir ansiedad o depresión ante un evento emocional; ¿estamos hablando de síntomas relacionados al estrés?.

El vocablo estrés ha sido relacionado al término inglés que significa presión, tensión, esfuerzo, también al término griego stringere que significa provocar tensión.

Esta palabra tiene sus orígenes en el siglo XIV y desde ese tiempo hasta la actualidad ha presentado diversos cambios hasta llegar finalmente a la expresión estrés propiamente dicha.

Las primeras investigaciones son realizadas en 1867 por el biólogo, teórico, médico y fisiólogo francés, Claude Bernard, quien plantea que la ruptura de la estabilidad del organismo se puede deber a los cambios externos del medio ambiente en el que este se desenvuelve provocando disfunción por sometimiento a estrés, es primordial que el organismo pueda mantener su estabilidad a pesar de cualquier modificación externa.

Asimismo, Roberto Hooke, científico inglés, considerado uno de los principales científicos experimentales de la época a finales del siglo XVII, explica según su visión técnica, como una fuerza externa puede transformar un elemento tangible; sin embargo es el fisiólogo y médico Hans Selye (1926), quien causa una revolución con la generación de la palabra estrés al desarrollar su teoría sobre este síndrome o también llamado síndrome de adaptación general (GAS), cuando descubre de forma accidental en un estudio que realizaba en

sus pacientes enfermos síntomas similares como agotamiento, fatiga, astenia debilidad, ausencia del apetito, disminución de peso, entre otros y sus variadas formas de enfrentarse o amoldarse a ellas; Selye, mencionaba que “el estrés es la respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga”; posterior a sus estudios de doctorado, Selye realiza varios experimentos relacionados al ejercicio físico fatigante con ratas de laboratorio comprobándose que una reacción alarmante era el incremento de las hormonas suprarrenales como la ACTH, adrenalina y noradrenalina, además del debilitamiento del sistema linfático y la aparición de úlceras gástricas, a este resultado del organismo lo llama estrés biológico, el cual asoció a la aparición de muchas de las enfermedades como las cardíacas, respiratorias, emocionales o mentales como producto de un alto y prolongado sometimiento a situaciones de estrés en las que el organismo reacciona.

Por su parte, el fisiólogo Walter Cannon en 1939 incluye el término estrés para referirse a la ruptura del equilibrio y su debilitamiento causando en el sistema nervioso liberación excesiva de adrenalina por parte de las glándulas médula suprarrenal cuando percibe un hecho de ataque, esta reacción provoca a su vez alteraciones cardiovasculares para preparar al individuo para la defensa. Según Andrew Steptoe (2000) a fin de regresar al balance homeostático, se deben de brindar respuestas al estrés a través de cuatro dominios, los cuales son: El comportamiento, la fisiología, la función cognitiva y la experiencia subjetiva. En los últimos años, venimos escuchando de forma más reiterativa el uso de la palabra “estrés” como consecuencia del incremento de diversos indicios y señales de índole fisiológicos, psicológicos y conductuales que son originados por la realización de actividades que requieren de un rendimiento superior al acostumbrado, este esfuerzo viene siendo relacionado a las labores y ocupaciones que se realizan de forma diaria como producto de nuestro trabajo, convirtiéndose el estrés laboral propiamente dicho en un factor de riesgo de las economías actuales que afectan al trabajador y perjudican a las empresas.

Ahora bien, debemos tener presente que el sistema laboral está inmerso en una alta competitividad, las economías emergentes sometidas a cambios en

sus políticas en todo el mundo, hay un crecimiento de la tecnología y de la evolución del trabajo que a menudo conlleva a presión y exigencias elevadas, este proceso es llamado globalización y como consecuencia de su complejidad que hoy rige en las sociedades industrializadas ha originado el crecimiento de diversos riesgos relacionados con la salud en el ámbito profesional ocasionando una serie de problemas en las empresas que incurren en la falta de producción, seguridad laboral, motivación de sus empleados que finalmente originan bajas perspectivas de éxito y competitividad en el mundo laboral y uno de los problemas más frecuentes que aquejan a los colaboradores de todo el mundo de manera significativa; es el estrés laboral, materia del presente estudio que representa una de las principales enfermedades del siglo XXI que enfrentan las organizaciones.

Ahora bien, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2016), el estrés laboral está determinado por el grupo laboral, el esquema del trabajo y las relaciones laborales. Tiene lugar cuando las exigencias del trabajo exceden las capacidades, necesidades o recursos del colaborador o cuando las habilidades y el conocimiento de un colaborado para enfrentar las exigencias no corresponden con las exigencias de la cultura organizacional de la empresa.

Generalmente, las personas no pueden controlar todo en su ambiente laboral, lo cual genera estrés. En este sentido, Wagner y Hollenbeck (2000, citado en Chiavenato, 2017) propusieron que el estrés está formado por tres componentes: el desafío percibido, el valor importante (desafío representa una amenaza para algo que la persona considera importante) e incertidumbre sobre la solución.

## **Modelos Teóricos de Estrés Laboral**

### **Modelo de Interacción entre Demandas y Control**

Clemente (2008, p.88) define como “aquel en el que las demandas del trabajo son altas y el control de las mismas son bajas. Es el modelo explicativo más amplio y reconocido del estrés laboral, propuesto por Robert Karasek (1979, citado por Llana, 2009, p. 460); y afirma que las demandas o exigencias del trabajo son de origen psicosocial con dimensiones físicas, por el esfuerzo y/o posturas físicas que demandan”. “Las demandas o exigencias del trabajo: son de naturaleza fundamentalmente psicosocial (ritmo, nivel de atención y concentración, responsabilidad), aunque también una dimensión física (esfuerzo físico, trabajo muscular, postura de trabajo)”.

Control: “conjunto de recursos que el trabajador tiene para hacer frente a estas demandas del trabajo, tanto su nivel de formación y habilidades como su grado de autonomía y de participación en toma de decisiones sobre aquellos aspectos que afectan a su trabajo. Podemos diferenciar un control sobre la propia tarea y un control colectivo, o nivel de influencia del trabajador en las decisiones de su unidad. Uno de los aportes principales de este modelo teórico es la combinación de las demandas que ejerce el trabajo con el control del individuo sobre éste. Dando lugar a cuatro combinaciones”, según Llana (2009, p. 462): Estrés elevado. Bajo estrés, trabajos activos. Trabajos pasivos

### **Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social.**

En este modelo se introduce una tercera dimensión, el apoyo social, por Johnson y Hall (1988, citado por Llana, 2009, p. 461). “Comprende aspectos sociales como la amistad, el reconocimiento, etc. Y se manifiesta con el apoyo instrumental (ayudar en un problema), apoyo tangible (dar un presente), apoyo informativo (dar un consejo), apoyo emocional (escuchar una inquietud). El apoyo social se califica como modificador del efecto del estrés elevado. Así como también un bajo nivel de apoyo social aumentaría el estrés. Tiene dos componentes: el apoyo social de los compañeros y el de la jerarquía y mandos

medios. Se espera que el estrés disminuya si el control aumenta y al mismo tiempo la demanda psicológica disminuye. Además, que el estrés disminuirá si el apoyo social aumenta”.

### **Tipos de estrés laboral**

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Schwab y Pritchard (1950), citados en (Ivancevich J. y Matteson, M, 1985), se han desarrollado tipos de estresores según su duración:

- a. El estrés laboral episódico o situaciones breves de estrés: Aquel que es esporádico y que se produce de forma momentánea en el tiempo, es de corta duración dado que la situación de normalidad vuelve pronto. Podemos encontrar situaciones como cambios de trabajo, discusión entre compañeros de labores, un despido intempestivo en la que pronto se sule con un nuevo trabajo, reuniones de negociación significativas; una vez que estas situaciones son superadas, el ambiente corporal interno vuelve a su estado original, sin embargo, este tipo de estrés, dependiendo de la capacidad para manejarlo y superarlo puede convertirse en un estrés laboral crónico. Los síntomas que se presentan durante los episodios de estrés agudos son ansiedad, irritabilidad, depresión, tensiones musculares, problemas estomacales, sobre excitación pasajera que causa sudoración en las manos, palpitaciones, aceleración de la respiración, migrañas, entre otros.

Situaciones moderadas de estrés: Se trata de sucesos que pueden durar desde horas hasta días y originados por carga de trabajo, incremento de responsabilidades por ocupar un nuevo cargo, nuevas funciones, entre otros. Estas situaciones pueden predisponer a los trabajadores a problemas estomacales y en algunos casos cardiacos como taquicardias, palpitaciones, etc.

- b. El estrés laboral crónico: Es aquel cuyo tiempo de duración es prolongado y se repite, este tipo de estrés es perjudicial y causa daño

en el mediano y largo plazo; se puede citar en este caso al síndrome de Burnout o síndrome del desgaste profesional que por lo general es causado por extenuantes y largos horarios de trabajo, una compensación económica poco atractiva, cuando el ambiente laboral ha sido el mismo durante años, a ello se le incluye la falta de sueño que afecta la concentración alterando las capacidades y produciéndose por tanto mayor cantidad de errores en los centros laborales. Este tipo de estrés agota al trabajador destruyendo su cuerpo y su mente, causa enfermedades cardíacas, cáncer, genera crisis nerviosas que requieren de un tratamiento especial e incluso, en algunos casos, ha llevado a algunas personas al suicidio.

### **Síntomas del estrés laboral:**

De acuerdo al estudio realizado por Robbins (1991), los síntomas del estrés se manifiestan de diferentes formas y se clasifican dentro de las siguientes tres categorías:

**Síntomas de origen Fisiológico:** Se produce una respuesta de origen nervioso que prepara al organismo para hacer frente a una situación, por lo que se produce la alteración del metabolismo percibiéndose palpitaciones, taquicardias, sudoración, incremento del ritmo cardíaco, dolores de cabeza, migraña e infartos.

**Síntomas de origen Psicológico:** Se producen ciertos comportamientos y actitudes que evidenciarán una falta de capacidad de los individuos para adaptarse a ciertas situaciones. El primer síntoma y más común es la insatisfacción laboral, el cual se acompaña de otras manifestaciones como la frustración, molestia, ira, tensión, cansancio y aburrimiento; por lo general este tipo de síntomas se evidencian cuando el empleado percibe que sus capacidades son mayores que las oportunidades que ofrece el puesto de trabajo, creando un estrés y disminuyendo el agrado por el trabajo.

Síntomas relacionados al comportamiento: Cuando se presentan episodios de estrés y este se acumula, empieza a afectar de forma negativa el comportamiento de las personas en sus hábitos alimenticios, consumo de alcohol o tabaco afectando su salud y deteriorando el ambiente laboral; los efectos del estrés que inciden en el comportamiento de las personas y que afectan la productividad de la organización son la rotación, el ausentismo laboral, la disminución de la motivación e incluso las capacidades de las personas que finalmente afectan a la organización y su crecimiento.

### **Factores psicosociales desencadenantes del estrés laboral**

Los orígenes más comunes del estrés laboral en muchos casos están dados porque las organizaciones no han definido de forma clara el estilo de gestionar la organización y los diseños de los puestos de trabajo, estos factores son los que originan mayor perjuicio a las empresas y son los llamados “peligros relacionados con el estrés”, porque estos estresores están por encima de la capacidad del trabajador para responder a la tarea.

Se debe de tomar en cuenta que un estresor es todo agente que altera el orden interno del organismo y que va en aumento si se suma a otros estresores, causando un grado de estrés mayor, si estos estresores no son atendidos, ocasionaran eventos negativos en las personas evidenciándose estrés, se debe de tener en cuenta dos puntos; el primero es que las demandas no siempre vienen de ambientes externos, las personas se auto exigen a tal nivel que producen eventos de estrés; y el segundo punto, es que los recursos para enfrentar estos eventos no siempre son originados por los individuos, sino también es proporcionado por el ambiente externo.

Se han descrito los factores causantes del estrés laboral, los cuales pueden ser de índole externo e interno; estos al influir sobre las personas exigen respuestas y estas respuestas no siempre pueden ser atendidas; dependerá mucho de las capacidades de afrontamiento y de los recursos que se demuestren. En ese sentido, existen también factores de riesgo que desencadenan enfermedades y que están relacionadas específicamente con

las situaciones laborales, me refiero, a los factores psicosociales, los cuales están enlazados a la realización de la tarea propia en una situación laboral y que afectan el bienestar físico, psíquico y social del trabajador.

En los últimos tiempos se han realizado diversos estudios que han causado profunda preocupación puesto que relacionan ciertas enfermedades al desarrollo del estrés que incluso afectan e influyen en la calidad de vida de los trabajadores; se han planteado cuatro factores psicosociales que por su relevancia y su constante frecuencia son tema de estudio a través del planteamiento de teorías; así el bajo control, las bajas demandas cognitivas, el poco apoyo organizacional y las escasas recompensas, promueven enfermedades cardiovasculares y trastornos musculo esqueléticos como son el dolor de espalda, contracturas musculares, dolor en los miembros superiores, entre otros; se debe de tomar en cuenta que las enfermedades cardiovasculares son el principal factor de muerte en trabajadores en economías en desarrollo y desarrolladas por ello se debe considerar métodos de evaluación que permitan distinguir estos riesgos de manera de prevenirlos.

Es en este sentido, se han desarrollado una serie de cuestionarios que se aplican en las organizaciones con metodologías fiables y validas que permiten la medición objetiva de datos, estos son confidenciales, no generan mayores costes de tiempo y dinero y permiten recoger información para tener mayor conocimiento del tema.

Para la OIT-OMS (1984) los factores psicosociales en el trabajo “consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura, y su situación personal fuera del trabajo, a través de percepciones, experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”

La OIT-OMS (2016) indica que existen estudios que buscan demostrar que el cáncer, enfermedades gastrointestinales, colon irritable, entre otras, están relacionadas al estrés laboral, en tanto, existen pruebas suficientes que

demuestran que los factores psicosociales como las altas demandas laborales, la ausencia de control en las organizaciones, el bajo apoyo de los jefes y compañeros de trabajo y las demandas cognitivas son factores desencadenantes de estrés.

Si a ello le sumamos las bajas recompensas percibidas a los esfuerzos realizados, definitivamente estamos hablando de un estrés que se podría convertir en crónico aunado a un deterioro interno que decanta en enfermedades. Según el modelo Demanda-Control y Apoyo Social, (Jhonson y Johansson, 1991; Karasek y Teorell, 1990), se distinguen tres riesgos psicosociales que inciden en los colaboradores y posteriormente según (Siegrist 1996,1998) se adiciona un riesgo psicosocial:

**Control:** Referido a la capacidad del trabajador para determinar qué tareas realiza, dónde las realiza, métodos de trabajo y un conjunto de decisiones que afectaran su trabajo.

**Apoyo organizacional:** Está vinculado a las relaciones que el trabajador tenga con sus compañeros y jefes, una buena relación motiva al empleado a realizar mejor sus labores.

**Demandas cognitivas:** Se refieren a las demandas cuantitativas y cualitativas que se exigen al trabajador considerando además cuanto se trabaja. Se demuestra que el trabajador expuesto a altas demandas de trabajo y poco control asociado a un bajo apoyo social de sus compañeros de trabajo y/o jefes presentan mayores riesgos de presentar problemas relacionados a la salud en comparación con los colaboradores que, por el contrario, tienen bajas demandas, un sólido control, pero gran apoyo social.

**Recompensas:** Están dirigidas a los beneficios que reciben los trabajadores por el trabajo que realizan, estos beneficios no siempre son de índole económico, están relacionados también a la seguridad que perciban por parte de su organización, así como al sueldo que reciben por el trabajo desarrollado. De acuerdo al modelo de Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1996,1998).

Es importante tener claro cuáles son los riesgos psicosociales que afectan las organizaciones de manera de poder intervenir en ellas a través de la prevención elaborando medidas o influyendo directamente de manera de otorgarles herramientas a los colaboradores para que puedan hacerle frente adecuadamente.

Desde el punto de vista de la intervención, existen tres formas de hacerlo, la primaria, secundaria y terciaria; en el caso de la intervención primaria es aquella en la que se pueden modificar estos riesgos psicosociales ya presentes en las organizaciones a través de la prevención, en el caso de la intervención secundaria, está dirigida a modificar los hábitos de vida que perjudican al trabajador, y, en el caso de la intervención terciaria, está orientada a prevenir los síntomas; sin embargo, es importante centrarse y trabajar con las organizaciones buscando cambios que mitiguen cualquier riesgo que se pueda presentar.

### **Consecuencias del estrés laboral**

El estrés se puede manifestar de diferentes maneras, los síntomas pueden dividirse en tres categorías de acuerdo a la clasificación de Robbins (1991):

-Síntomas fisiológicos: Se pueden evidenciar cambios metabólicos, aumento del ritmo cardiaco, dolores de cabeza, migrañas, problemas gastrointestinales como gastritis, úlceras, dolores abdominales y problemas cardiovasculares como presión sanguínea alta, llegando a la situación más grave que es el infarto.

-Síntomas psicológicos: En este caso afecta a la conducta de los trabajadores presentándose apatía, irritabilidad, cansancio, aburrimiento, ira, enojo; cambios en la disposición para llevar a cabo las tareas, aspecto, variación en la apariencia y actitudes; siendo el efecto más evidente la insatisfacción laboral.

-Síntomas de comportamiento: En este caso incluyen ausentismo, rotación y baja productividad laboral, variación en los hábitos alimenticios, incremento del consumo de alcohol y tabaco, trastornos del sueño, habla acelerada.

En resumen, cuando la tensión por el trabajo afecta la salud física y mental y este se vuelve excesivo presentándose el estrés laboral, entonces, los síntomas propios de esta enfermedad empiezan a aquejarnos afectando el desenvolvimiento en el trabajo traducido en menor productividad perjudicando el desempeño y llegando hasta el deterioro de las capacidades impidiéndose incluso la capacidad para tomar decisiones.

## **2.2. Investigaciones Relacionadas con el Estudio**

### **2.2.1. Investigaciones Nacionales**

Castro, N., Gómez, R., Lindo, W., Vega, Y., (2017) en la investigación titulada “Estilos de Afrontamiento al Estrés e Inteligencia Emocional en la Mujer Ejecutiva en Lima Metropolitana”, tesis para optar al grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú, “La investigación tiene como objetivo dar conocer los estilos de afrontamiento al estrés que utilizan las mujeres ejecutivas, su nivel de inteligencia emocional y la relación que existe entre ambas variables. Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, transaccional, correlacional y no experimental; que utiliza como instrumentos dos encuestas: (a) COPE 60, que identifica el estilo de afrontamiento y (b) Bar-On ICE, instrumento que mide el nivel de capacidad emocional y social, es decir, inteligencia emocional. La muestra evaluada fue de 150 mujeres ejecutivas de Lima, cuyas características fueron tener un puesto jefatura con toma de decisión, con nivel de estudio universitario como mínimo y gestión de recursos humanos y financieros. Los resultados concluyen que el 67% de las mujeres ejecutivas de Lima tiene un estilo de afrontamiento enfocado al problema, es decir, afrontan directamente el problema que genera el malestar. El 33% restante posee un estilo de afrontamiento enfocado a la emoción, evidenciando que adoptan un afrontamiento incorrecto y pasivo frente al problema, con la posibilidad de provocar efectos negativos en el aspecto emocional y productivo. Asimismo, se identifica que el 93% de mujeres ejecutivas de Lima tiene una inteligencia emocional alta. El resultado de intersecar los resultados de estilos de afrontamiento e inteligencia emocional, muestran que tanto el estilo de

afrontamiento enfocado al problema y enfocado a la emoción presentan un alto nivel de inteligencia emocional, 97% frente a un 84% respectivamente. Sin embargo, los coeficientes de correlación entre las variables estilos de afrontamiento e inteligencia emocional indican que existe correlación positiva baja”.

Palomino, S. (2017), en la investigación titulada “Estrés laboral y desempeño laboral en evaluadores de certificaciones de DIGESA – 2017”, Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión pública). Universidad Cesar Vallejo, ciudad Lima, Perú. “El objetivo de estudio fue determinar la relación que existe entre el estrés laboral y el desempeño laboral con el propósito de brindar información a los directores que le permitan tomar medidas correctivas para poder garantizar la calidad de vida laboral en los trabajadores y salvaguardar la salud pública. El estudio es no experimental, transversal porque se tomarán los datos del personal en un solo momento, investigación correlacional, con enfoque cuantitativo; con una población de 60 personas de DIGESA, donde se utilizó el cuestionario de la OIT – OMS para medir el estrés laboral y formato convencional de apreciación basada en Dolan para identificar como repercute el estrés sobre el desempeño laboral en el área de certificaciones; la conclusión general que se demostró es la relación positiva entre las variables estrés laboral y desempeño laboral, con un nivel de correlación alta (Rho de Spearman = 0,673). Las recomendaciones para la población fueron realizar estrategias preventivas para contribuir a la salud mental en el trabajo; realizar estudios respecto a la calidad de vida laboral para poder implementar programas de salud mental que beneficien a los trabajadores y contribuyan a un desempeño laboral óptimo”.

Visitación, M. (2017), en su investigación titulada, “Estrés laboral y satisfacción laboral en los colaboradores de la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada del Ministerio de Educación, 2016”, tesis inédita para optar el grado académico de Maestra en Gestión de Talento Humano otorgado por la Universidad César Vallejo Lima –Perú. “El trabajo de investigación aborda el análisis de la situación laboral en la que se encuentran los colaboradores de las instituciones, debido a que es un aspecto importante en la gestión de

recursos humanos de las organizaciones y tiene como objetivo, determinar la relación del estrés y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada del Ministerio de Educación, 2016. La metodología utilizada es el diseño de estudio es no experimental, correlacional, de corte transversal, de tipo explicativo, prospectivo; la población lo conforma 60 colaboradores, muestreo no probabilístico; se aplicó cuestionarios a través de la técnica de la encuesta para medir la variable estrés laboral en sus dimensiones a nivel organizacional, individual y entorno y la variable satisfacción laboral en sus dimensiones condiciones de trabajo y motivación, de 19 ítem cada uno, a escala de Likert, validados a través del Juicio de expertos (V Elkin 1), siendo el resultado de aplicable y con el Alpha de Cronbach (0.86 y 0.93 de fiabilidad), se aplicó el SPSS y no se encontraron datos perdidos en la calidad de la base de datos. En la estadística descriptiva, se concluye que existe un nivel medio de estrés laboral y satisfacción laboral, para la prueba de normalidad se aplicó Kolmogorov, se contrastaron las hipótesis con el método estadístico inferencial de Spearman (Rho), existiendo una correlación negativa débil y no hay significancia (correlación -0,124,  $p=0,344$ ,  $p>0,05$ ), por lo que se concluye que hay correlación entre el estrés laboral y las satisfacción laboral en los colaboradores de la población objeto de estudio”.

Chávez, L., Quispe, J., (2016), en su investigación titulada, “El Estrés Laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A. en el periodo 2015”, para optar al título profesional de ingeniería comercial otorgado por la Universidad Privada de Tacna. “La tesis tiene como objetivo determinar el efecto que existe entre el estrés laboral y el desempeño de los trabajadores administrativos de Electrosur S.A. Y como objetivos específicos analizar qué factores del estrés laboral afectan directamente al desempeño del trabajador de ELS.; además evaluar el desempeño que ejerce y su efecto en la organización. Se propone un manual de prevención del estrés en el trabajo para mejorar el desempeño del trabajador. El tipo de investigación que presenta el proyecto es investigación básica o pura, descriptiva porque está orientada a conocer la situación que genera el estrés laboral y porque se busca la mejora del desempeño mediante

un modelo establecido. La población de estudios está conformada por los trabajadores administrativos del área comercial de ELECTROSUR S.A. Se trata entonces de una población limitada. Contando esta área con 32 trabajadores abarcando administrativos y operativos. Para el caso de los administrativos se evaluará a la totalidad de los funcionarios con responsabilidad directa al área. Como instrumentos de recolección de datos se aplicó la encuesta, previamente validada; la cual contenía 25 preguntas referentes a la variable estrés laboral y desempeño. Se remarcó el carácter anónimo del formulario, así como la sinceridad de las respuestas emitidas para contribuir al éxito del estudio. Una vez recolectados los datos, se sistematizaron estadísticamente por medio del software estadístico SPSS para el análisis, interpretación y conclusiones finales que se presentan detalladamente en la investigación”.

Sotelo, M. (2016), En su investigación titulada, “Engagement y estrés laboral en docentes de la escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo”; tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración con mención en Recursos Humanos). Universidad Privada Antenor Orrego, ciudad Trujillo, Lima. “La investigación se llevó a cabo con el objetivo de analizar la relación entre el engagement y el estrés laboral en los docentes de la Escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. La muestra estuvo formada por 48 docentes de ambos géneros, de tres a más años de experiencia, para este trabajo se utilizó el tipo de investigación sustantivo y el diseño empleado fue el descriptivo – correlacional. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Engagement en el trabajo UWES que consta de dos factores: Involucramiento en el trabajo, Entusiasmo por el trabajo (y sus dimensiones Vigor, Dedicación y Absorción) y la Escala de Estresores Laborales (The Laboral Stress Scale) el cual consta de 9 factores (relación con los jefes, Preparación inadecuada, Carencia de sostén, Conflicto con otros trabajadores, Sobrecarga de trabajo, Incertidumbre respecto al tratamiento, Vulnerabilidad, Satisfacción y Autoestima. Los resultados obtenidos nos permitieron evidenciar la existencia de una correlación negativa, de grado medio y altamente significativo entre engagement y estrés laboral y sus respectivos factores”.

Huertas, F. (2015), realizó una investigación titulada, “Estrés laboral según, área ocupacional, categoría ocupacional, género y turno de trabajo en los trabajadores de una empresa minera de la provincia de Oyón - región Lima”. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, otorgado por la Universidad Ricardo Palma, ciudad Lima - Perú. “La investigación es no experimental, del tipo descriptivo comparativo con diseño transversal, la población estuvo constituida por 174 trabajadores, entre administrativos y operativos, a quienes se le aplico el cuestionario de estrés laboral OIT-OMS, basado en las estructuras teóricas de Selye y Lazarus, en las reacciones comportamentales bajo situaciones de presión, este enfoque distingue siete factores, que cumplen los principios psicométricos de validez y confiabilidad este último principio fue revisado con el método de consistencia interna de Cronbach. Se concluye que el estrés laboral se encuentra dentro de los niveles adecuados siendo el resultado teniendo un grupo de personas saludables, sin embargo, el resultado no es totalmente plano, porque dentro de la categoría en la que se ubica el grupo hay diferencias significativas cuando se contrasta por el área ocupacional y categoría ocupacional, en el primero hay mayor sentimiento de estrés en los operarios, y en el segundo caso en los empleados, dentro de lo normal. Por tanto en la organización estudiada no toda los estresores planteados por la OIT, son amenazantes, cuando se controla el área, la categoría ocupacional, el género y el turno, los resultados muestran un grupo saludable dentro de ello solo difieren por área y categoría ocupacional. Dentro de las recomendaciones se debe de desarrollar programas para el manejo y control del estrés en base a la categoría ocupacional; programas de motivación; generar programas de salud y bienestar ocupacional; y evaluaciones semestrales para medir los niveles de estrés”.

Martínez C. (2015), realizó una investigación titulada “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco”. Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación, otorgada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. “En la investigación se identifica

tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. También se analizan las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada. El trabajo de tesis es el resultado de investigación de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. Se utilizan dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista”.

### **2.2.2. Investigaciones Internacionales**

Vélez, J. (2018), en su tesis titulada, “Evaluación del nivel de estrés en el personal administrativo de la Facultad de ciencias Administrativas Universidad de Guayaquil según la escala de la OIT – OMS”, Tesis inédita para optar el grado académico de Magister en Administración de empresas otorgada por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, ciudad de Guayaquil – Ecuador. “El objetivo de la investigación es evaluar el nivel del estrés en el personal administrativo de la Facultad, la metodología es de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, utilizando como instrumento de recolección de información el cuestionario de estrés laboral validado por la OIT y OMS, la población de estudio está conformada por 284 personas, y la muestra para la investigación es de 163 funcionarios; los resultados obtenidos de las encuestas confirman la presencia de un alto nivel de estrés en el personal administrativo, para la comprobación de la hipótesis se realizó la extracción y cálculo de la media de cada respuesta de tal forma que permita determinar el nivel de estrés siendo el resultado del nivel estrés de los encuestados 153,05. Se propone un plan de mejoras basado en cooperación y trabajo de equipo el mismo que se lo desarrollará en conjunto con un programa de prevención de riesgos psicosociales, con el fin de crear una cultura preventiva y así obtener mejores resultados a nivel organizacional”.

García, J (2016), en su investigación titulada, “Estudio del Estrés Laboral en el Personal Administrativo y Trabajadores de la Universidad de Cuenca, Cuenca 2016”, tesis inédita para optar el Grado Académico de Magister en Seguridad e Higiene Industrial otorgado por la Universidad de Cuenca, Cuenca – Ecuador. “El objetivo fue estudiar el estrés laboral en el personal administrativo y trabajadores de la Universidad de Cuenca. Es un estudio descriptivo, transversal, en una muestra de tipo multietápica de 240 personas de una población de 607 individuos. Las variables estudiadas fueron relación laboral, cargo, biodatos, demanda psicológica, control, clasificación del trabajo, efectos del control, efectos del trabajo. El método utilizado fue la encuesta, la técnica la entrevista, y el instrumento el cuestionario del modelo demanda–control de Karasek con 14 preguntas cerradas y cuatro opciones de respuesta. Los datos se analizaron en el software estadístico IBM SPSS V.21. Para determinar la relación entre variables se utilizó el Chi cuadrado Tau b y ANOVA. El análisis de riesgos se realizó mediante la razón de prevalencia (IC 95%). los principales resultados: el 14.58% desarrollan Trabajo Activo; el 43.75% Trabajo Pasivo, el 23.75% Trabajo de Alta Tensión Laboral y Trabajo de Baja Tensión Laboral el 17.92%, encontrándose significancia estadística con sexo, relación laboral y puesto de trabajo”.

Martínez, J., García, A., Martínez, V. En el artículo “Estrategias para el Control del Estrés Empresarial; un estudio longitudinal en una empresa mediana” (México 2016) se menciona que si bien las organizaciones están hoy más al tanto de las salud ocupacional de sus colaboradores y por ello alertas de situaciones que provoquen situaciones de estrés con el fin de erradicarlas o disminuirlas, aun no existe un método para medir la eficacia de esa labor de exterminio y simplemente se rigen por la percepción de que las cosas están marchando mejor. El estrés laboral ha tomado en los últimos tiempos mucho protagonismo y está considerado como una enfermedad que aqueja a las economías globales e incide por ende en las organizaciones afectando su marcha, productividad y rentabilidad. El primer paso que deben de realizar las organizaciones es tener la capacidad para identificar los factores que están originando situaciones estresantes y, en segundo lugar, los colaboradores que están pasando por circunstancias estresantes, deben de saber reconocer lo

que están experimentando. Se realizó un estudio en una organización mediana compuesta por 250 personas que aplicaba estrategias para aminorar el estrés en su organización y se tomó una muestra de 60 personas a las cuales a través de un instrumento llamado Aldebarán Test con un nivel de confiabilidad de 0.7933 mide la efectividad de las estrategias implementadas tanto a nivel organizacional como a nivel de ambiente físico; los resultados obtenidos fueron óptimos, considerando que se obtuvo un 84.90% de efectividad sobre la disminución del estrés respecto a la organización y 62.50% relacionado a factores del ambiente físico. En conclusión, las empresas deben de considerar aplicar estrategias para reducir el estrés laboral, de manera tal que los beneficios serán reflejados de forma inmediata, se disminuyen enfermedades y por ende la rotación de personal, mejora el clima laboral, y se abren mayores oportunidades de crecimiento empresarial.

Nava, C., Orihuela, L., Vega, C., en la Revista Electrónica de Psicología Iztacala de la Universidad Autónoma de México (2016) en su artículo sobre la *“Relación Entre Estrés laboral y Estrés Cotidiano”* evaluaron la correlación que existe entre ambos tipos de estrés, laboral y cotidiano además de los lugares en los que puede ocurrir, si bien el estrés cotidiano puede ocurrir en cualquier lugar y el estrés laboral en situaciones de trabajo, ambos no guardan ninguna relación por lo que habría que suponer que de acuerdo a donde se presente la situación de estrés, la respuesta para cada caso sería diferente.

Paredes, L. (2016), en su tesis titulada “Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.”, tesis para optar el grado académico de Maestra en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, ciudad de Quito, Ecuador. “El estudio se realiza a una empresa comercializadora de insumos de belleza y gastronomía, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo con la finalidad de obtener un diagnóstico sobre los niveles actuales de estrés y la satisfacción laboral en la empresa. Para ello, se aplicó el “Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS” y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23” de Meliá y Peiró a una muestra de 80 colaboradores. Se encontró a partir de un análisis estadístico que los niveles de estrés laboral en la empresa

son bajos, siendo la tecnología, la influencia del líder y el respaldo de grupo, las principales causas que más afectan a esta variable. Con respecto a la satisfacción, los hallazgos indican que la mayoría del personal se encuentra satisfecho, siendo los factores de participación y satisfacción intrínseca, los que más inciden sobre esta variable. Para determinar la relación entre el estrés y la satisfacción laboral, se realizó un análisis estadístico del Chi-Cuadrado, con el cual se concluyó que no existe ninguna relación entre las variables, es decir que el estrés y la satisfacción laboral son independientes entre sí”.

Álvarez, H. (2015), en su tesis titulada “El estrés laboral en el desempeño del personal administrativo en un núcleo universitario público”, para optar el grado académico de Maestra en Administración del trabajo y Relaciones laborales en la Universidad de Carabobo, ciudad de La Morita, Venezuela. “El estudio se realizó con una muestra de tipo probabilística intencional estuvo representada por 41 trabajadores administrativos. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación directa y la encuesta, utilizando como instrumento los cuestionarios: Factores psicosociales Test de Navarra, el de Estrés Laboral de la Organización Internacional del Trabajo, y los resultados de la Evaluación de Desempeño de la Institución. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva a través de la distribución de frecuencias y porcentajes. Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe una incidencia directa entre estrés laboral y desempeño condicionado por factores psicosociales y agentes estresores presentes en el medio ambiente de trabajo con una asociación lineal alta negativa proporcional de - 0,662. Se recomienda prevenir y manejar el estrés laboral, minimizar los factores psicosociales, promover actividades de concientización y recreación, revisar los procesos gerenciales de la institución”.

Mendoza I. (2015), En su investigación titulada, “Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior”. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California Campus Ensenada, Baja California. “El objetivo

del estudio fue determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F., desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Se aplicó el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” y la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), a una muestra de personal docente y administrativo  $n = 110$ . Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitieron de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional (satisfacción con la libertad de decisión, satisfacción con el salario actual y la satisfacción con el actual empleo”.

Ramos, V., Jordao, F; en la revista de Psicología Organizacional y del Trabajo (2014), en su artículo publicado sobre “Genero y estrés laboral: Semejanzas y diferencias de acuerdo a factores de riesgo y mecanismos de Coping”; de la Universidad de Porto, Portugal, mencionan que de acuerdo al estudio realizado sobre estrés ocupacional en el cual midieron la percepción del estrés, fuentes de estrés, relación entre valores personales y organizacionales en una muestra de 579 mujeres y 515 hombres que trabajaban en una misma organización en Porto se obtuvo como resultado que en el caso de los varones, estos obtuvieron menor incidencia de factores desencadenantes de estrés laboral y más involucramiento con la organización a diferencia de las mujeres; por otro lado, las mujeres si bien presentaban mayores probabilidades de presentar estrés laboral, su forma de afrontamiento y capacidad para hacer frente a situaciones relevantes amenguaban o se manejaban adecuadamente, esto correspondía a que el rol de la mujer en la sociedad es diversificado entre la familia, las labores y las relaciones interpersonales; de igual forma el nivel de identificación con la empresa era menor en mujeres que en los hombres de la misma forma que el compromiso generado con la organización; aspectos que se deben de tomar en cuenta a nivel de géneros cuando se contrata personal para asumir ciertos puestos.

## **2.3. Estructura Teórica y Científica que sustenta el estudio**

### **2.3.1. Estilo de Liderazgo – Teoría de Campo Kurt Lewin (1939)**

Con Kurt Lewin la psicología encontró, por primera vez, una forma de realizar experimentos para estudiar a las personas en grupos. “Es así que las personas fueron sometidos a prueba de algunos problemas que, a primera vista, parecían no ser experimentales; Kurt Lewin realizó estudios de grupos de personas en el entorno del liderazgo (en sus tres estilos básicos, democrático, autocrático y liberal), así como otros asuntos que le interesaban. Kurt Lewin estaba totalmente convencido de que podía realizar experimentos con grupos, con el mismo rigor científico con los que efectuaban los físicos o químicos”.

De acuerdo a la teoría del Campo en lo concerniente a liderazgo, Kurt Lewin (1939), “identifico y caracterizó a los líderes democráticos, autocráticos y liberales o laissez faire con los que experimentó, y al respecto obtendremos una respuesta por parte de los trabajadores de la institución. Junto a esta variable he puesto atención al estrés laboral y a sus dimensiones denominadas: demanda, control y apoyo social, según el modelo de Karasek (1979)”.

En las empresas los directivos ejercen algún tipo de liderazgo, “el que es percibido por los colaboradores”, el modelo que asumiremos para explorar e identificar el tipo de líder corresponde a Kurt Lewin (1939).

#### **Antecedentes**

En las décadas de 1950 y 1960 “las investigaciones se centraron en la descripción de la conducta del líder o estilo y sus efectos sobre las actitudes y conductas en otros miembros de un grupo. De hecho, en ese sentido ya en años anteriores se habían llevado a cabo estudios sobre el efecto de un estilo de liderazgo (ej. Autocrático vs. Democrático) sobre la atmósfera de grupos pequeños, quienes distinguieron tres tipos de clima grupal producidos por tres diferentes estilos de liderazgo, autocrático, Democrático y permisivo. El diseño

experimental de este estudio consistió en pedir a tres adultos adoptar uno de los tres tipos de liderazgo mencionados anteriormente y aplicarlas a grupos de niños entre 10 y 11 años. Los resultados del grupo autoritario mostraban a niños más dependientes del líder y no cooperaban libremente con sus compañeros, bajo el estilo democrático los niños tenían más iniciativa y responsabilidad hacia el progreso del grupo y eran más amigables entre ellos, en el estilo permisivo los niños carecían de interés en la tarea y fracasaban en la realización de la tarea”.

Es conveniente presentar La descripción operativa de los tres estilos mencionados

Liderazgo autocrático. “Se centraliza en el poder y la toma de decisiones, asume plena responsabilidad y autoridad, espera que los subordinados hagan lo que se les dice y no que piensen por sí mismos. Una ventaja de este tipo de estilo es que permite decisiones rápidas y ofrece estructura a los empleados esto último se relacionaría con el carácter situacional del liderazgo pues incluso después de considerar al liderazgo democrático como un estilo ideal, este sería peligrosamente ineficiente en los casos en que los grupos enfrenten peligros inminentes o se requiera reaccionar rápido a condiciones cambiantes”.

- El líder determina toda actividad.
- Dicta la técnica y los pasos a seguir.
- Explica el trabajo por hacer y asignaba a cada miembro su compañero.
- Tendía a personalizar sus alabanzas sobre el trabajo de cada participante.
- Permanecía separado del grupo.
- Tiene autoridad por fuentes tales como conocimiento, fortaleza o poder y suposición.
- Exige absoluta obediencia.
- Usa su autoridad como su principal método de hacer que las cosas se hagan.

Chiavenato (2017), indica las siguientes ventajas y desventajas del liderazgo autocrático.

Ventajas:

- ❖ Cuando es apropiado puede incrementar la eficiencia y obtener resultados rápidos especialmente en una situación de emergencia.
- ❖ Funciona con subordinados que tienen bajo, tolerancia a las ambigüedades e inseguros.
- ❖ Las cadenas de mando son claras y comprensibles para todos.

Desventajas:

- ❖ Puede conducir a malos entendidos.
- ❖ El Líder solo toma las decisiones, lo que implica un riesgo.
- ❖ Los subordinados se pueden sentir incómodos y resentidos, lo cual redundará en su productividad.

Liderazgo democrático. “Las decisiones del líder no son unilaterales, éstas son descentralizadas al tenor de la participación del grupo en la toma de decisiones. Líder y grupo forman una unidad social. Todas las actividades se sometían a discusión del grupo, al cual el líder animaba y apoyaba. El líder sugería dos o más procedimientos alternativos que podían escogerse, cuando se discutía la forma de alcanzarse los objetivos del grupo. Los miembros del grupo eran libres de trabajar con quienes deseasen. A los miembros del grupo se les permitía organizar la división de las tareas. El líder era objetivo al alabar o criticar y trataba de ser un miembro más del grupo, aunque sin realizar demasiado trabajo. Invita a su gente a compartir sus decisiones, definición de políticas y maneras de actuar. Consulta, analiza los argumentos en pro y en contra. Aclara que él acatará la decisión del grupo ya sea tomada por consenso o mayoría”.

Chiavenato (2017), identifica las siguientes ventajas y desventajas del liderazgo democrático.

Ventajas:

- ❖ Cuando la gente participa en una decisión la asume como suya, por lo que hace un mayor esfuerzo para que salga bien.
- ❖ El Líder recibe más y mejor información, lo que facilita la toma de decisiones.
- ❖ Genera un alto nivel de motivación porque la gente se siente tomada en cuenta y valorada.

Desventajas:

- ❖ Puede implicar mayor tiempo para tomar decisiones.
- ❖ Puede ser usado inapropiadamente por el Líder como una forma de eludir responsabilidad.
- ❖ Implica un conocimiento básico de los participantes para poder tomar decisiones conjuntas.

Liderazgo laissez faire. “El líder evita la responsabilidad, tanto como el líder autocrático que no considera al grupo, éste deja todo en manos del grupo sin apenas participar durante el proceso de toma de decisiones. Los miembros de grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. Menor motivación de logro. Menor claridad sobre lo que habría que hacer. Menos sentido de unidad de grupo. Deja a sus subordinados libres para operar sin un control o dirección. No hay reglas ni normas”.

### **2.3.2. Estrés Laboral: Enfoque Demanda-Control-Apoyo Social**

La variable se respaldará en el modelo de Karasek 1979 y Karasek y Theorell (1990), modelo denominado de demanda – control – apoyo social.

Karasek y Theorell (1990), indican que: “El modelo pretende explicar el estrés laboral en función del balance entre las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control del trabajador sobre éstas”. “El control sobre el trabajo incluye:

las oportunidades de desarrollar habilidades propias, y la autonomía que el trabajo proporciona”.

Las oportunidades de desarrollar habilidades propias tienen una doble vertiente:

- a. Posibilidad de mejorar las capacidades para ejecutar eficientemente tareas.
- b. Realizar trabajos en lo que mejor se hace con la probabilidad de hacer trabajos donde se puede actuar con creatividad y variedad

Así mismo, Karasek y Theorell (1990), sostienen que: “La autonomía se refiere a la capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las del departamento. En este sentido es importante el control sobre las pausas y sobre el ritmo de trabajo. En la formulación de Karasek las exigencias psicológicas tienen una concepción esencialmente cuantitativa: volumen de trabajo con relación al tiempo disponible para hacerlo (presión de tiempo) y las interrupciones que obligan a dejar momentáneamente las tareas y volver a ellas más tarde”.

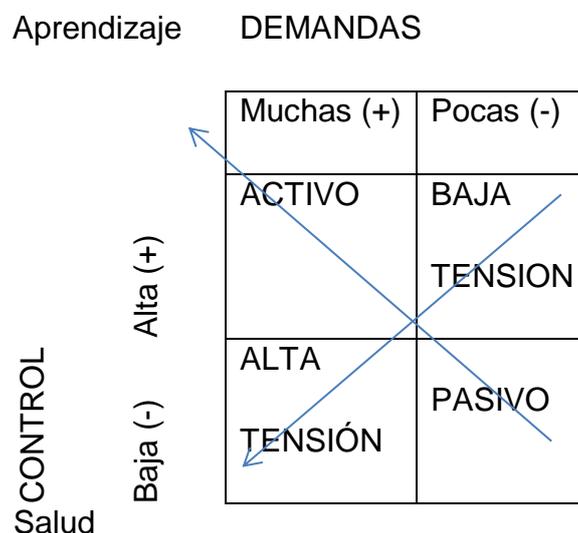


Grafico 1: Dimensiones de estrés laboral de Karasek, R., Theorell, T.

Fuente: Elaboración propia

La variable se respaldará en el modelo de Karasek 1979 y Karasek y Theorell (1990), modelo denominado de demanda – control – apoyo social.

Karasek y Theorell (1990), dicen que: “Un apoyo social bajo constituye un factor de riesgo independiente, además de tener la capacidad de modificar el efecto de la alta tensión, que aumentaría en situación de bajo apoyo social”.

El apoyo social tiene dos componentes:

Las relaciones sociales que el trabajo implica en términos cuantitativos; grandes grupos de ocupaciones en función de los niveles de demandas psicológicas y control que configuran las categorías que se pueden ver en el diagrama anterior:

- 1.- Activas “alta demanda, alto control”.
- 2.- Pasivas “baja demanda, bajo control”.
- 3.- De baja tensión, “baja demanda, alto control”.
- 4.- De alta tensión “o strain: alta demanda, bajo control”.

En suma, el modelo postula que las principales fuentes de estrés se encuentran en dos dimensiones básicas del trabajo:

Las demandas psicológicas del trabajo esta dimensión hace referencia a cuánto se trabaja (la imposición de plazos, carga mental, conflictos, etc.). En esta dimensión no se incluye las demandas físicas, aunque éstas puedan dar lugar a demandas psicológicas.

El control que se tiene del mismo, esta dimensión tiene en cuenta tanto el control sobre las tareas, como el control de las capacidades. El control sobre la tarea se entiende como el control socialmente predeterminado sobre aspectos pormenorizados del cumplimiento de la tarea (autonomía); El control sobre las capacidades sería aquel que ejerce el sujeto sobre el empleo de sus capacidades.

El modelo Predice: “que las reacciones de tensión psicológica más negativas (fatiga, ansiedad, depresión y enfermedad física), se producen cuando las exigencias psicológicas del puesto de trabajo son elevadas y, el sujeto posee un escaso control en la toma de decisiones”.

La segunda predicción del modelo hace referencia a “que la motivación, el aprendizaje y el crecimiento personal, se producirán en los trabajadores cuando tanto las demandas que requiere el trabajo como el control que los sujetos tienen sobre el mismo sean altas (hipótesis del aprendizaje activo) (Johnson y Johansson, 1991; Karasek y Theorell, 1990)”.

#### **2.4. Definición de Términos Básicos**

**Conducta:** es la manifestación o expresión de las personas y varían de acuerdo a la personalidad de cada sujeto y de la situación externa que se presente, ya que puede contar con una causal o motivación, es decir existen dos aspectos que hace que uno presente una conducta, y son los aspectos externos (medio ambiente) e interno (personalidad, experiencias previas, actitud etc.).

**Control:** es la autonomía que tienen los colaboradores para realizar un trabajo en un lugar y tiempo determinado utilizando metodologías propias.

**Estilo de liderazgo:** Formas de comportamientos y actitudes que manifiesta el director, funcionario, líder. Se define como la dimensión que integra habilidades que influyen y guían al otro en el logro de objetivos de forma personal, grupal y organizacional.

**Estrés:** Palabra que proviene del latín, stringere, causar tensión. Se trata de la respuesta del organismo ante agentes externos que desequilibran su entorno interno generando una respuesta específica que puede ser de índole conductual, psicológico o fisiológico.

**Estrés laboral:** Proceso por el cual las demandas laborales son más altas que las capacidades para afrontarlas generándose manifestaciones fisiológicas y psicológicas que pueden originar en las personas enfermedades de riesgo.

**Estresores:** Deriva de situaciones, sucesos, personas u objetos que causan en los individuos una percepción de desequilibrio lo cual provoca una respuesta inmediata de índole fisiológico o conductual.

**Liderazgo:** Define a la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

**Liderazgo:** Antonakis, Gianciolo y Sternberg (2004) lo definen como: “La naturaleza del proceso de influencia, y sus resultados, que ocurren entre líder y seguidor y cómo este proceso de influencia es explicado por las características disposicionales y conductas del líder, las percepciones del seguidor y atribuciones que hace sobre el líder, y el contexto en el que ocurre dicho proceso de influencia”.

**Liderazgo autocrático:** Chiavenato (2017), “Se centraliza en el poder y la toma de decisiones, asume plena responsabilidad y autoridad, espera que los subordinados hagan lo que se les dice y no que piensen por sí mismos.

**Liderazgo:** Bass, J. (1990) da siguiente definición: “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que frecuentemente involucra una estructuración o re-estructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que lo que otras personas pueden afectarles. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo”.

**Liderazgo democrático:** Chiavenato (2017), indica que: “Las decisiones del líder no son unilaterales, éstas son descentralizadas al tenor de la participación del grupo en la toma de decisiones”.

**Liderazgo laissez faire:** Chiavenato (2017), “El líder evita la responsabilidad, tanto como el líder autocrático que no considera al grupo, éste deja todo en manos del grupo sin apenas participar durante el proceso de toma de decisiones”.

**Liderazgo transformacional:** Según Bass (1981) habla del liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional tiene éxito en cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

## 2.5. Fundamentos Teóricos que Sustenta el Estudio

### Teoría del campo – estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1939)

Teoría del Campo en lo concerniente a liderazgo, Kurt Lewin (1939), “identifico y caracterizó a los líderes democráticos, autocráticos y liberales o laissez faire con los que experimentó”.

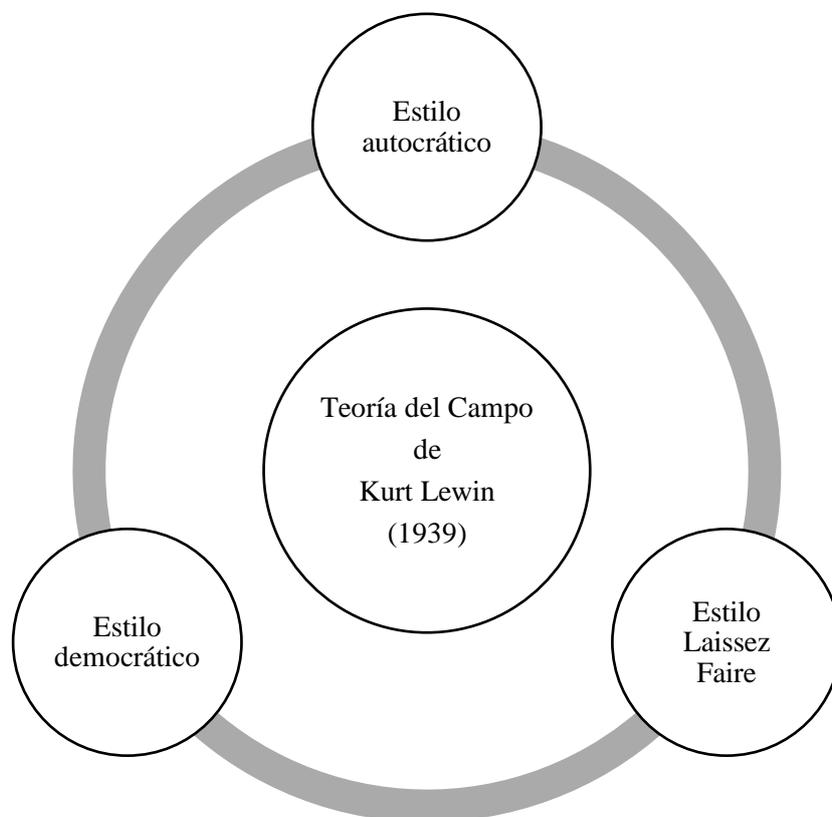


Grafico 2: Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

Fuente: Propia Elaboración: Propia

### Estrés laboral Modelo de Karasek y Theorell (1990)

La variable se respaldará en el modelo de Karasek 1979 y Karasek y Theorell (1990), modelo denominado de demanda – control – apoyo social.

El modelo pretende explicar el estrés laboral en función del balance entre las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control del trabajador sobre éstas.

El control sobre el trabajo incluye: “las oportunidades de desarrollar habilidades propias, y la autonomía que el trabajo proporciona”.

Las oportunidades de desarrollar habilidades propias tienen una doble vertiente:

- a. Posibilidad de mejorar las capacidades para ejecutar eficientemente tareas.
- b. Realizar trabajos en lo que mejor se hacer con la probabilidad de hacer trabajos done de puede actuar con creatividad y variedad

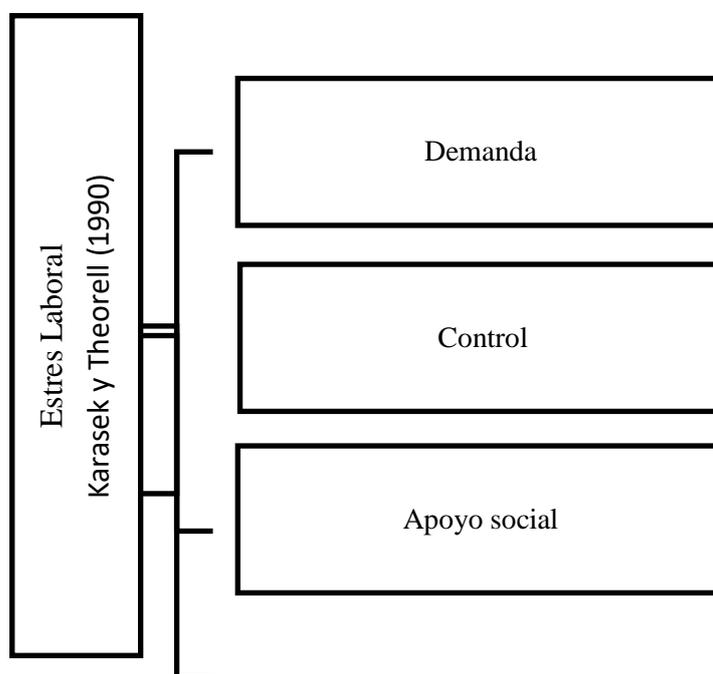


Grafico 3: Dimensiones del Estrés Laboral de Karasek y Theorell (1990)

Fuente: Propia Elaboración:

Teoría del Campo de Kurt Lewin (1939) y el modelo de Karasek 1979 y Karasek y Theorell (1990), permitirán realizar los siguientes análisis:

1: Análisis de la relación entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019, se determinará si el Director establece toda la actividad del personal docente, si explica el trabajo por ejecutar a los coordinadores, si es sumamente minucioso sobre los pasos a seguir para lograr las metas y objetivos institucionales; así mismo se determinará si existe imposición de plazos respecto al trabajo realizado por los profesores, si hay carga mental o conflictos dentro del grupo de trabajo.

2: Análisis de la relación entre la percepción del estilo de liderazgo democrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019, se determinará si el Director somete a discusión todas las actividades del grupo, si se discute sobre la forma de alcanzar los objetivos planificados; así mismo se comprobará si el personal docente tiene control sobre todas las tareas encomendadas y el control de cada una de sus capacidades.

3: Análisis de la relación entre la percepción del estilo de liderazgo laissez faire con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019, se determinará si el Director no ejerce control de los problemas que se suscitan día a día con el personal docentes, si prefiere que el personal docente hagan lo que consideren conveniente y deja que los problemas sigan su propio camino, del mismo modo se establecerá si existe oportunidades de desarrollar habilidades y autonomía en cada uno de los docentes.

## 2.6. Hipótesis

### 2.6.1. Hipótesis general

***H<sub>i</sub>*** Existe relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

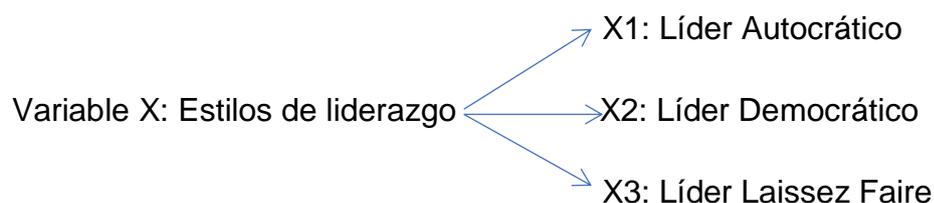
### 2.6.2. Hipótesis específicas

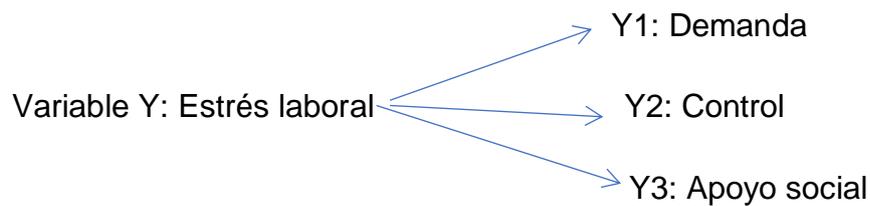
***H<sub>1</sub>*** Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

***H<sub>2</sub>*** Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo democrático con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

***H<sub>3</sub>*** Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo laissez faire con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

## 2.7. Variables





Variable de control: El personal docente de la institución educativa privada:

### **Operacionalización**

Liderazgo, es el resultado que se obtendrá aplicando el cuestionario de Lipit y White, basado en la Lewin K. con once ítems por estilo de liderazgo: autocrático, democrático y laissez faire, cada ítem se contesta en una escala ordinal de seis grados, la suma total de cada uno de los estilos define el tipo de liderazgo del examinado.

Estrés, el puntaje que se obtiene aplicando el cuestionario de Karasek y Theorell, respecto a la dimensión control que corresponde a los 9 primeros ítems, del ítem 10 al 19 pertenece a la dimensión demanda y del ítem 19 al 39 a la dimensión apoyo social, cada ítem se califica en una escala ordinal de cuatro grados, la suma teniendo en cuenta ítems de dirección negativa proporciona la medida de cada dimensión.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo, Método y Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación por el enfoque es cuantitativo en cuanto se utilizan la técnica psicométrica en la medición de las variables, por el nivel es aplicada, descriptiva correlacional. Porque se utilizará principios y teorías ya conocidas para explorar su comportamiento en una realidad no investigada aún. Es descriptiva porque los datos obtenidos permitirán conocer las características y propiedades de las variables estudiadas, y es correlacional porque se conocerá con los datos emparejados la intensidad y la dirección de la relación entre las variables de estudio. (Hernández, Fernández, Baptista 2010 autor).

El Diseño es transversal porque los datos se recogerán en un solo evento, y el método es hipotético deductivo en cuanto se parte de la visión teórica para su aplicación en un caso en particular. Sánchez y Reyes (2015) Alarcón (2009).

### 3.2. Población y Muestra

La muestra, dado el tamaño de la población de la institución educativa que facilito la realización del presente estudio, no amerita la sustracción de una muestra sino trabajar con el total de docentes en un estudio tipo censo cuyas características se presentan las siguientes tablas.

a.- Por el nivel de enseñanza la moda corresponde a docentes del nivel primario, lo que indica que en el sector hay mayor demanda para este nivel tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 1

Distribución poblacional de los colaboradores de la institución educativa privada por el nivel de instrucción en - 2019

Nivel	Docentes	Porcentaje
Inicial	18	18.00
Primaria	52	52.00
Secundaria	30	30.00
Total	100	100.00

Fuente: archivo de estadística de la I.E 2018

b.- Por el sexo la plana docente es predominantemente femenina, alcanzando al 78 por ciento, frente a la masculina que no llegan ni a la carta parte, lo que indica que la ocupación de docente es cada vez elegida o tal vez preferida por la organizaciones para el sector femenino, o también podría ser por la densidad de alumnos en el nivel primario; sin embargo es necesario, revisar esta tendencia encontrada, porque según la confirmación de este dato el abordaje de diferentes temas de la psicología organizacional y de recursos humanos deberá considerar.

Tabla 2

Distribución de los docentes de la institución educativa privada en Lima periodo 2019 según género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Femenino	78	78 %	78 %	78 %
Masculino	22	22 %	22 %	100 %
Total	100	100 %	100 %	

Fuente: archivo de estadística de la I.E 2018

c.- Por la edad cronológica la moda está entre los 31 y 35 años, siendo los límites extremos de 20 a 25 años y el grupo mayor está entre los 56 a 60 años como se presenta a continuación.

Tabla 3

Distribución de los docentes de la institución educativa privada periodo en Lima 2019 según edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
20-25	8	8 %	8 %	8 %
25-30	15	15 %	15 %	23 %
31-35	22	22 %	22 %	45 %
36-40	18	18 %	18 %	63 %
41-45	20	20 %	20 %	83 %
46-50	13	13 %	13 %	96 %
51-55	3	3 %	3 %	99 %
56-60	1	1 %	1 %	100 %
Total	100	100 %	100 %	

Fuente: archivo de estadística de la I.E 2018

d. Por el estado civil la población es prácticamente bimodal los solteros constituyen el 41% y los casados el 42%, aun cuando es conveniente señalar la presencia de un 13% que se ubican como convivientes, con las repercusiones legales que esta situación puede implicar.

Tabla 4

Distribución de los colaboradores de la institución educativa privada en Lima periodo 2019 según estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
			valido	acumulado
Casado	41	41 %	41 %	41 %
Conviviente	13	13 %	13 %	54 %
Divorciado	4	4 %	4 %	58 %
Soltero	42	42 %	42 %	100 %
Total	100	100 %	100 %	

Fuente: archivo de estadística de la I.E 2018

e. Por la antigüedad la plana se trata de una organización, que al parecer va en dirección a la disminución de la rotación, a partir del porcentaje del 32% que se ubican en la categoría de 6 a 10 años de servicio, aun cuando es necesario confirmar el dato si fuere necesario para estudios que enfatizen en el tema revisando las estadísticas de los últimos 10 años, de modo que se pueda ver la tendencia.

Este dato es importante en cuanto no se permite conocer si la organización desarrolla una política de retención del talento, y a utilizarlo en pro de la generación de programas sostenibles en innovaciones como también para inferir la estabilidad en el clima y compromiso organizacional, La distribución descrita puede verse en la siguiente tabla:

Tabla 5

Distribución de los colaboradores de la institución educativa privada en Lima periodo 2019 según antigüedad

Años de Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje
1-5	60	60 %	60 %	60 %
6-10	32	32 %	32 %	92 %
11-15	3	3 %	3 %	95 %
16-18	5	5 %	5 %	100 %
Total	100	100 %	100 %	

Fuente: archivo de estadística de la I.E 2018

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica utilizada ha sido la psicométrica, por el que se elige los instrumentos de medición apropiadas al tema siempre que cumplan con las exigencias de confiabilidad, de validez y marco teórico referencial. Para el presente estudio se ha Elegido dos cuestionarios que cumplen las exigencias mencionadas, el primero fue sobre estilos de liderazgo basado en la teoría de Lewin K. (1939) y el Cuestionario de Control, demanda y apoyo social de Karaseck y Theorell (1990) cuyas fichas técnicas se presentan a continuación:

#### 3.3.1. Ficha Técnica de Estilos de Liderazgo

Autor : Kurt Lewin

Año	:	1939
Adaptación	:	2013
Nombre original	:	Test de los estilos de liderazgo
Revisión Psicométrica por	:	Vicuña, L. y Baldeón, M. Lima 2013 en 100 Colaboradores.
Procedencia	:	Estados Unidos
Administración	:	Individual
Duración	:	30 minutos aproximadamente
Objetivos	:	Medir la percepción del estilo de liderazgo
Dimensiones	:	Estilo autocrático Ítem.1, 4,7,10,13,16,19 22, 25,28,31 Estilo democrático Ítem.2, 5, 8,11,14,17,20 23, 26, 29,32 Estilo Laissez Faire o estilo liberal Ítem. 3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33
Aplicación:		El test puede ser aplicado de forma individual y colectiva, cuando es de forma colectiva debe cuidarse que el grupo de examinados no exceda a 25 examinados para cuidar que las instrucciones lleguen con claridad a todos los examinados y a la vez el rapport sea el conveniente.
Validez	:	“De constructo para lo cual se correlacionó cada una de las dimensiones del cuestionario con cada una de ellas y con la puntuación total encontrando coeficientes significativos y de baja intensidad, en las correlaciones inter escalas, indica que miden un factor único pero mantienen un patrón de indicadores comunes haciéndolo diferente de la otra dimensión, y el alto coeficiente con la puntuación total, como se puede ver en la siguiente tabla”:

Tabla 6  
 Coeficientes de Correlación Subtes Test Total del Cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin, Obtenido en el Presente Estudio

	Autoritario	Democrático	Laissez Faire	Puntaje Total
Autoritario	1.00			
Democrático	0.14	1.00		
Laissez Faire	0.24*	-0.11	1.00	
Punt.Total	0.72**	0.63**	0.45*	1

(\*)  $p < 0.05$  (\*\*)  $P < 0.01$

Validez : “En la revisión del 2013 realizada por Vicuña, L y Baldeón, M. con una muestra de 100 colaboradores de una Institución Educativa Privada, se ha realizado mediante el análisis de coeficientes de correlación subtes test total del cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin se encontró un coeficiente  $r_{11} = 0.72$  y corregida con la fórmula de Spearman-Brown, se obtuvo un valor  $R = 0.86$  que nos dice que el cuestionario mide dentro de los criterios de error esperados, por tanto, se pueden considerar los resultados como fiables”.

### 3.3.2. Ficha Técnica de Estrés Laboral

Nombre original	:	El cuestionario de Estrés Laboral: Control, Exigencias y Apoyo Social.
Autores	:	Karasek, R. y Theorell, T
Año	:	1990
Revisión Psicométrica por	:	Vicuña, L. y Palomino, E. Lima 2016 en 208 Trabajadores.
Administración	:	Individual
Duración	:	15 minutos.
Número de elementos	:	29 ítems
Objetivo	:	“Medir el estrés laboral desde la perspectiva psicosocial, describir el funcionamiento de las dimensiones control, exigencia y apoyo social”.
Dimensiones	:	Control o decisional 9 ítems: (1, 2, 3,(-4), 7, 9) + Decisiones (6,5,8). Exigencias del Trabajo. 9 ítems (10, 11, (-12, Cantidad excesiva)), (-13, insuficiencia de tiempo), (-14 pedidos contradictorios), 15, 16, 17,18.). Dimensión Apoyo Social 11(ítems: (Jerarquías: 19, 20, (-21, hostilidad), 22, 23) (Compañeros: 24, (-25. hostilidad), 26, 27, 28, 29).
Calificación	:	“Efectúe la suma aritmética, pero antes lo ítems con dirección negativa deben ser recalificados para lo cual hace la siguiente resta 5 - por ejemplo si marco en la alternativa de valor 4 será $5-4= 1$ . Esa será el grado de su respuesta, una vez hecho con los ítems de dirección negativa sumen y para determinar el

grado diagnóstico expresado en categorías utilice el siguiente baremo”.

Tabla7

Baremo de conversión de puntajes directos a puntajes estándar y categorías

Grado	Categoría	Control	Exigencia	Apoyo Social	General	Grado	Categoría
4	Alta	31-36	31-36	40-44	104-116	4	Alta
3	Tendencia alta	24- 30	24- 30	29-39	75-103	3	Tendencia alta
2	Tendencia Baja	15 -23	15 -23	16-28	46-74	2	Tendencia Baja
1	Baja	1 a 14	1 a 14	11ª15	29-45	1	Baja
	Media aritmética	2.25	2.25	2.75	2.55		Media aritmética

Validez

“De constructo para lo cual se correlacionó cada una de las dimensiones del cuestionario con cada una de ellas y con la puntuación total encontrando coeficientes significativos y de baja intensidad, en las correlaciones inter escalas, indica que miden un factor único, pero mantienen un patrón de indicadores comunes haciéndolo diferente de la otra dimensión, y el alto coeficiente con la puntuación total, como se puede ver en la siguiente tabla”:

Tabla 8

Coeficientes de correlación inter escala test total del cuestionario de Estrés laboral de Karasek-Theorell:

	<i>Control</i>	<i>Exigencia</i>	<i>Apoyo Social</i>	<i>General</i>
Control	1			
Exigencia	0,150*	1,000		
Apoyo Social	0,576**	0,652**	1,000	
General	0,709**	0,768**	0,921**	1

(\*) P < 0,05 (\*\*) P < 0.01

Validez En la revisión 2016 realizada por Vicuña, L y Palomino, E. con una muestra de 208, trabajadores de educación superior de Lima utilizando el método el método de las mitades se encontró un coeficiente  $r_{11} = 0,709$  y corregida con la fórmula de Spearman-Brown, se obtuvo un valor  $R = 0,83$  que nos dice que el cuestionario mide dentro de los criterios de error esperados, por tanto, se pueden considerar los resultados como fiables.

### 3.4. Descripción de Procedimiento de Análisis

Para la aplicación de los cuestionarios de las variables de la investigación estilos de liderazgo y estrés laboral se coordinará con la Promotora y el Director Académico de la Institución Educativa Privada “Ángeles y Angelitos de Jesús”, previa autorización se procederá a realizar la aplicación de los cuestionarios a los docentes en 5 grupos de 20 integrantes teniendo en consideración su disposición y colaboración. El tiempo aproximado será de 15 a 20 minutos, el espacio físico será en el lugar de trabajo. Antes de proceder al desarrollo de la ficha se explicará el desarrollo para una mejor comprensión.

Se recopilarán los datos de información en base a las herramientas y técnicas de cuestionario, estos datos fueron consignados en una data para la depuración de datos y análisis de normalidad estadística que permitió la decisión del método inferencial apropiado para la confirmación de hipótesis.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de liderazgo y de estrés laboral, con los cuales se ha revisado si los datos se distribuyen conforme a la normal estadística utilizando el procedimiento de Kolmogorov. Smirnov, que sirvió para decidir por los estadísticos inferenciales para la comprobación de hipótesis, luego se usos estadísticos descriptivos con el objetivo de identificar tendencias en cuanto al liderazgo y al estrés laboral para concluir con el análisis correlacional que a la luz de los valores obtenidos permita la comprobación de las hipótesis, que a continuación se presentan:

#### 4.1.1. Análisis de Normatividad Estadística

Tabla 9

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para Datos de Liderazgo

		Autocrático	Democrático	Laissez Faire
N		100	100	100
Parámetros	Media	31,7700	55,1700	31,3000
normales <sup>a,b</sup>	Desv.	10,31215	5,79978	7,23697
	Desviación			
Máximas	Absoluto	0,124	0,116	0,085
diferencias	Positivo	0,124	0,092	0,085
extremas	Negativo	-0,071	-0,116	-0,035
Estadístico de prueba		0,124	0,116	0,085
Sig. asintótica(bilateral)		,001 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	,075 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Tabla 10

Prueba del Kolmogorov-Smirnov para datos de estrés laboral

		Control	Demanda	Apoyo social
N		100	100	100
Parámetros	Media	28,4900	19,4500	58,1300
normales <sup>a,b</sup>	Desv.	3,43627	3,45059	4,35462
	Desviación			
Máximas	Absoluto	0,143	0,160	0,132
diferencias	Positivo	0,074	0,101	0,087
extremas	Negativo	-0,143	-0,160	-0,132
Estadístico de prueba		0,143	0,160	0,132
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

#### **4.1.2. Relación de la Percepción de los Estilos de Liderazgo con el Estrés Laboral**

Relación se la percepción de los estilos de liderazgo con el estrés laboral.- para conocer la relación entre el estrés laboral y los tipos de liderazgo, las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones del cuestionario de estrés: control, exigencia y apoyo social son útiles para ubicar a cada examinado en una de las cuatro categorías que se obtienen combinado los niveles alcanzados en las dimensiones control y exigencia, para obtener cuatro resultados diagnósticos denominados: Activo, cuando el control es alto al igual que las exigencias laborales, el trabajador ubicado como pasivo es aquel que registra baja autonomía o control y también baja exigencia laboral. Los trabajadores con baja tensión son aquellos que presentan alto control y baja exigencia laboral y finalmente tenemos los colaboradores en la categoría de estresados, son aquellos que presentan bajo control y alta exigencia laboral.

Y por su parte con el cuestionario de liderazgo se obtuvo tres tipos de líderes los autocráticos, democrático y laissez faire, con estas localizaciones se clasificaron a los trabajadores en una tabla cruzada o de contingencia de cuatro columnas por tres filas que permita ubicar el número de trabajadores que se ubican en cada una de las doce categorías que a continuación se puede ver, la tabla se elaboró teniendo en cuenta los siguientes criterios, para el tipo de líder el examinado debe haber obtenido un puntaje directo que dividido por once corresponda a un puntaje escalar de 5 o 6, en el caso de las dimensiones del estrés laboral las puntuaciones escalares van de 1 a 4, con las dimensiones de control o autonomía y la dimensión de exigencia o demanda se convierten en categoría de estrés: Activo es el examinado que registró de 3 o 4 (alto) con puntaje similar en la dimensión exigencia (alto).

El examinado pasivo resulta de haber registrado 2 o 1 (bajo) en la dimensión control y lo mismo en la dimensión Exigencia (alto).

El examinado en la categoría de baja tensión es aquel que registró 3 o 4 (alto) en la dimensión control y entre 2 o 1 (bajo) en la dimensión exigencia. Los examinados en la categoría estrés son aquellos que registran entre 2 o 1 (bajo) control y valores escalares de 3 o 4 alta exigencia laboral, por tal razón no se calculó un coeficiente de correlación lineal sino un análisis de asociación para datos nominales, donde los valores que se pueden leer en cada celdilla es la frecuencia de los examinados que comparten los dos atributos por ejemplo son autocráticos en lo que respecta al liderazgo y se encuentran en la categoría de activos en el diagnóstico del estrés. El apoyo social distingue el apoyo social jerárquico, de compañeros y el total, actuando o atenuando el estrés laboral según el puntaje escalar que obtenga el examinado, 1 o 2 (bajo) y 3 o 4 (alto)

Tabla 11

Tabla Cruzada Dimensiones de Estrés y Tipos de Líder

		Dimensiones del estrés				Total
		Activo	Pasivo	Baja tensión		
				Estrés		
Tipos	Autocrático	3	8	3	10	24
Líder	Democrático	26	5	26	3	60
	Laissez	5	2	5	4	16
	Faire					
Total		34	15	34	17	100

De esta forma los datos fueron transformados a escalas nominales con las que se puede calcular el Chi cuadrado con el objeto de verificar si estas variables se encuentran relacionadas, el resultado obtenido arrojó un valor Chi cuadrado de 31.762 que para seis grados de libertad resulta muy significativa, por tanto, se concluye que el estrés laboral y los tipos de liderazgo se correlacionan tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 12

## Prueba de Chi Cuadrado de Dimensiones de Estrés y Tipos de Líder

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,762	6	0,000
Razón de verosimilitud	26,294	6	0,000
Asociación lineal por lineal	4,609	1	0,032
N de casos válidos	100		

Para completar la conclusión se calcularon estadísticos simétricos encontrando que los valores de asociación obtenidos tratando los valores nominales en ordinales se confirma lo encontrado que las variables estudiadas están relacionadas

Tabla 13

## Estadísticos Simétricos para Dimensiones de Estrés y Tipos de Líder

		Valor	Error estándar asintótica	T aproximada	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,564			0,000
	V de Cramer	0,399			0,000
	Coficiente de contingencia	0,491			0,000
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,195	0,081	2,345	0,019
	Tau-c de Kendall	0,176	0,075	2,345	0,019
	Gamma	0,302	0,121	2,345	0,019
	N de casos válidos	100			

Con el objeto de conocer la distribución de los examinados en cada categoría se presenta en la figura sectorial el porcentaje de trabajadores en

cada categoría del estrés laboral, se puede observar que los porcentajes mayoritarios son dos opuestas, el 34 por ciento se ubica en la categoría diagnóstica Activo, que se caracterizan porque tienen autonomía en su trabajo, para organizar y planificar, pero al mismo tiempo reciben alta exigencia o demanda laboral, el grupo opuesto en un porcentaje similar corresponde a la categoría diagnóstica baja tensión, que son aquellos trabajadores que tiene bajo control o autonomía y al mismos tiempo poca exigencia laboral.

El 15 por ciento se ubican en la categoría de pasivos que corresponde a los trabajadores que tienen alta autonomía y alta exigencia laboral, la autonomía contrarresta la acción de la exigencia.

El 17 por ciento se ubican en la categoría de estresados, estos colaboradores presentan bajo control y soportan alta demanda o exigencia laboral, siendo una categoría de riesgo de salud, como se puede ver en la siguiente figura.

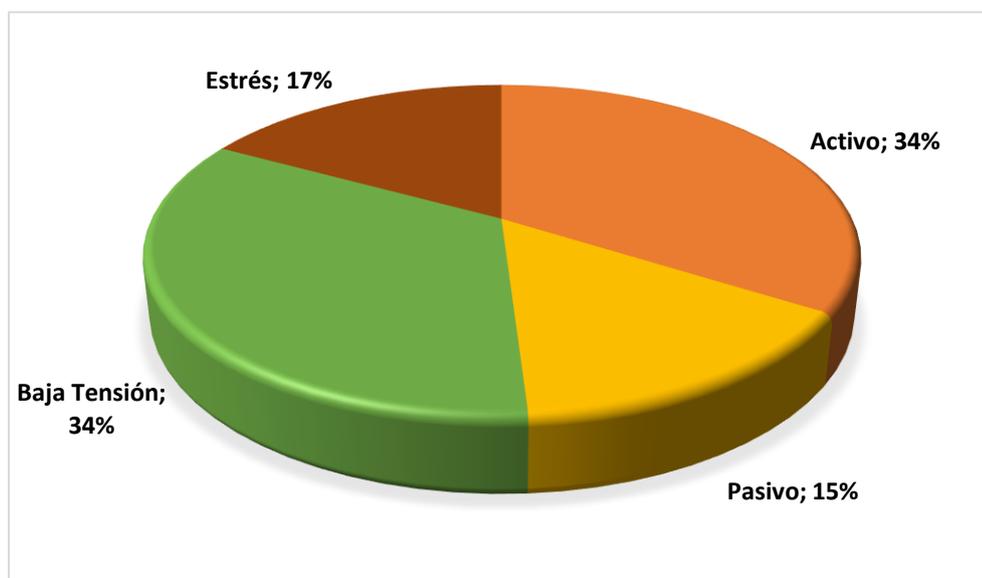


Gráfico 4: Sectorial Según Categoría Diagnóstica del Estrés Laboral  
Fuente: Propia Elaboración Propia

Para identificar la distribución de los colaboradores por el tipo de líder se agrupo según los resultados de los cuestionarios, encontrando que el tipo que prevalece es el democrático llegando al 60 por ciento, le sigue el líder autocrático con un 24 por ciento y finalmente con el 16 por ciento el líder Laissez faire, en función a la organización estudiada se puede afirmar que los resultados son convenientes

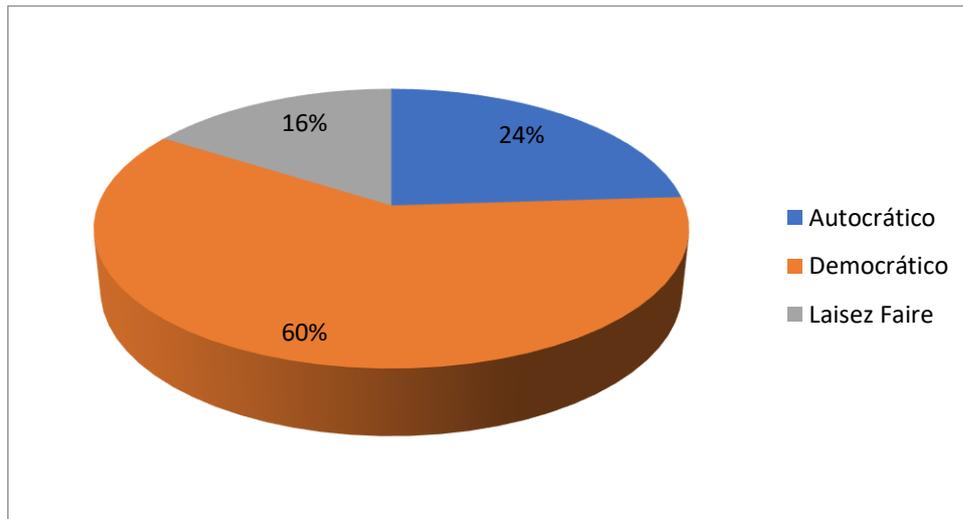


Gráfico 5: Sectorial Según el Tipo de Liderazgo

Fuente: Propia Elaboración Propia

#### 4.1.3. Relación de la Percepción del Estilo de Liderazgo Autocrático con el Estrés Laboral

Relación de la percepción del estilo de liderazgo autocrático con el estrés laboral. - el presente análisis se realizó con el propósito de conocer la relación entre cada una de las dimensiones del estrés laboral con el tipo de liderazgo autocrático, encontrando relación directa positiva significativa al 0.05 de margen de error con la dimensión exigencia, en cuanto al apoyo social del compañero. El coeficiente de correlación es significativo aun para el 0.01 pero inversa negativa, que nos dice que a mayor autocracia disminuye la dimensión del apoyo social del compañero.

No está relacionada la autocracia con la autonomía para realizar el trabajo y con el apoyo jerárquico como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla14

Coeficiente de Relación del Liderazgo Autocrático con las Dimensiones del Estrés Laboral

		Autonomía	Exigencia	Apoyo Jerárquico	Apoyo Compañero	Apoyo .Social
Autocrático	Rho					
	Spearman	-0,045	,251*	0,012	-,390**	-,214*
	Sig. Bilateral	0,653	0,012	0,908	0,000	0,033
	N	100	100	100	100	100

(\*)  $p < 0.04$

(\*\*)  $P > 0.01$

#### 4.1.4. Relación de la Percepción del Estilo de Liderazgo Democrático con el Estrés Laboral

Relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo democrático con el estrés laboral. - el estilo democrático se relaciona significativamente aún para el 0,01 de margen de error, con las dimensiones: autonomía, apoyo social jerárquico y apoyo social con los compañeros, esto es que a mayor estilo democrático habrá mayor autonomía en el trabajo y mayor apoyo social de esta forma el trabajador presentará baja tensión laboral.

La relación es inversa negativa con la dimensión exigencia o demanda, cuya dirección negativa permite afirmar que cuando sube el liderazgo autocrático

disminuye la presión o exigencia laboral, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla15

Coeficiente de Relación del Liderazgo Democrático con las Dimensiones del Estrés Laboral

		Autonomía	Exigencia	Apoyo Jerárquico	Apoyo Compañero	Apoyo .Social
Democrático	Rho Spearman	,337**	-,350**	,385**	,356**	,442**
	Sig. Bilateral	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100

(\*)  $p < 0.04$

(\*\*)  $P > 0.01$

#### 4.1.5. Relación de la Percepción del Estilo de Liderazgo Laissez Faire con el Estrés Laboral

Relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo Laissez Faire con el estrés laboral. - el liderazgo laissez faire con el estrés laboral solo mantienen relación significativa e inversa negativa con la dimensión apoyo jerárquico, por tanto, cuando aumenta el liderazgo laissez faire disminuye la dimensión del apoyo jerárquico del estrés laboral como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla16

Coeficiente de Relación del Liderazgo Laissez Faire con las Dimensiones del Estrés Laboral

		Autonomía	Exigencia	Apoyo Jerárquico	Apoyo Compañero	Apoyo .Social
Laissez Faire	Rho Spearman	0,070	0,009	-,277**	-0,092	-0,187
	Sig. Bilateral	0,487	0,928	0,005	0,363	0,063
	N	100	100	100	100	100

(\*\*)  $P > 0.01$

#### 4.1.6. La Percepción del Estilo de Liderazgo Según el Sexo

La percepción de los estilos de liderazgo según el sexo.- se ha realizado este análisis con el fin de descartar si el sexo es una variable influyente, a partir de este dato se tendría que estimar las correlaciones por separado, para lo cual se contrastó las puntuaciones directas de cada uno de los tipos de liderazgo y se contrastaron utilizando la prueba U de Mann Whitney encontrando que el sexo no afecta los resultados por tanto se pueden analizar en conjunto sin el riesgo de obtener resultados con riesgo de error. El mismo análisis se realizó con los tipos democráticos y laissez faire encontrando valores Z de la U de Mann Whitney con significaciones asintóticas mayores de 0.05 por tanto se concluye que el sexo no afecta en la percepción de los tipos de liderazgo tal como se puede ver en la siguiente tabla

Tabla17

Descriptivos y Contrastaciones de Tipos de Líder Según el Sexo

	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desv. Típica	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica(bilateral)
Autocrático	Femenino	22	54,89	1207,50	33,50	10,93	761,500	-0,804	0,422
	Masculino	78	49,26	3842,50	31,28	10,15			
	Total	100							
Democrático	Femenino	22	43,73	962,00	54,82	5,10	709,000	-1,244	0,214
	Masculino	78	52,41	4088,00	55,27	6,01			
	Total	100							
Laissez Faire	Femenino	22	49,86	1097,00	30,82	5,44	844,000	-0,117	0,907
	Masculino	78	50,68	3953,00	31,44	7,69			
	Total	100							

Los puntajes directos se han convertido a la escala de seis grados cuyas medias aritméticas se presentan en la siguiente tabla donde se puede observar que la percepción del estilo de liderazgo con medias de cinco corresponde al liderazgo democrático, dejando ver existe preferencia para este tipo de liderazgo seguido por el autocrático y el menos percibido es el laissez faire como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla18

Promedios escalares de los tipos de liderazgo

	Femenino	Masculino
Autocrático	3,05	2,84
Democrático	4,98	5,02
Laissez Faire	2,80	2,86

En la figura se puede ver lo descrito en el párrafo anterior, se observar que sin lugar a duda que el tipo de liderazgo mayormente percibida corresponde al liderazgo democrático.

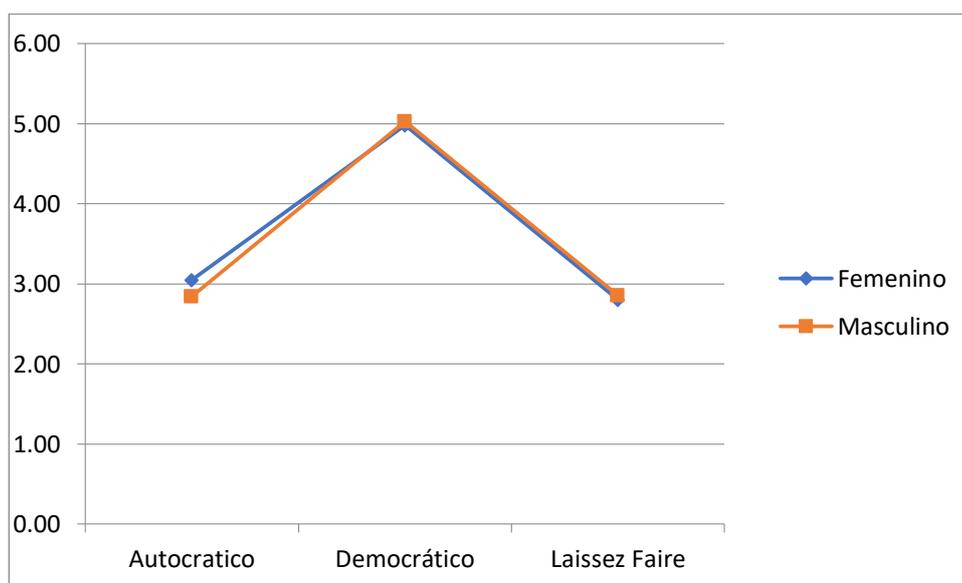


Gráfico 6: De Valores Promedios de Cada Estilo de Liderazgo Según el Sexo

Fuente: Propia Elaboración Propia

#### 4.1.7. Las Dimensiones del Estrés Laboral Según el Sexo

Las dimensiones del estrés laboral según el sexo, Con la misma intensidad se ha contrastado las dimensiones del estrés laboral según el sexo y para todas las dimensiones se ha encontrado valores Z de la U de Mann Whitney que arroja significaciones asintóticas mayores del 0.05 por tanto el sexo no influye en ninguna de las dimensiones del estrés laboral, al parecer la capacidad para recepcionar los estresores y responder ante ello de forma ponderada o exacerbada, no dependen de factores diferenciales genéticos por el sexo, sino a otros factores donde el aprendizaje de tolerancia y la resiliencia se vuelve común en un entorno donde las amenazas suelen ser frecuentes e intempestivos y las oportunidades esporádicas, requieren de las personas desarrollar comportamiento de enfrentamiento que les permita mantener el equilibrio, para eliminar el desarrollo de trastornos de la personalidad como la depresión y otros males psicosomáticos, que se asocian al bajo desempeño, lo descrito se puede leer en la siguiente tabla.

Tabla 19  
Descriptivos y Contrataciones de las Dimensiones del Estrés Laboral Según el Sexo

	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica(bilateral)
Control	Femenino	22	48,73	1072,00	29,00	819,000	-0,326	0,745
	Masculino	78	51,00	3978,00	28,53			
	Total	100						
Exigencia	Femenino	22	45,91	1010,00	16,09	757,000	-0,844	0,399
	Masculino	78	51,79	4040,00	17,19			
	Total	100						
Apoyo jerárquico	Femenino	22	55,52	1221,50	15,68	747,500	-0,925	0,355
	Masculino	78	49,08	3828,50	15,06			
	Total	100						
Apoyo compañeros	Femenino	22	55,68	1225,00	18,50	744,000	-0,953	0,340
	Masculino	78	49,04	3825,00	17,57			
	Total	100						
Apoyo Social	Femenino	22	56,39	1240,50	34,18	728,500	-1,080	0,280
	Masculino	78	48,84	3809,50	32,64			
	Total	100						

En la siguiente tabla se presenta el promedio escalar, a partir de las puntuaciones directas en cada una de las dimensiones del estrés laboral, por

lo que se interpreta que en promedio los examinados expresan sentir apoyo social de los compañeros. No así de parte de la administración o plana jerárquica; sin embargo, se sienten empoderados en su trabajo con la autonomía suficiente como para no generar presión posiblemente porque las exigencias laborales se mantienen en un nivel sin aumentar los estándares, datos que sería cuestión de un próximo estudio.

Tabla20

Promedios escalares de los estilos de estrés laboral

	Femenino	Masculino
Control	3,22	3,17
Exigencia	2,01	2,15
Apoyo Jerárquico	1,96	1,88
Apoyo Compañero	3,70	2,93
Apoyo Social	3,11	2,97

En la siguiente figura se puede percibir que la fortaleza del grupo es el apoyo social de los compañero seguido por la autonomía o control con su trabajo, la principal debilidad es la falta de apoyo jerárquico y lo que podría comprometer al desempeño es la baja exigencia que si fuera mayor dado al alto control se trataría de un grupo activo y no como ha resultado ahora, grupo de baja tensión, que aparentemente es saludable, pero si se aplica el principio que cuando el estrés es muy bajo aumenta la pasividad.

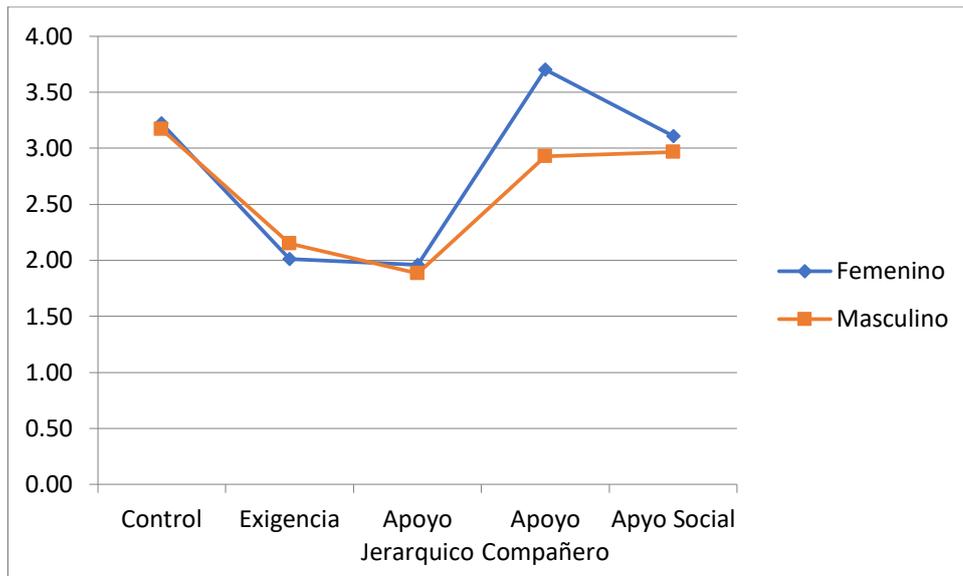


Grafico 7: Fuente: De Valores Promedios de Cada Dimensión del Estrés Laboral Según el Sexo

Fuente: Propia Elaboración Propia

#### 4.2. Análisis de Resultados o Discusión de Resultados

Desde que Kurt Lewin (1939) difundió su teoría del Campo, en su parte aplicativa se encontró la utilidad que tiene en la integración y participación de grupo sin perder la individualidad, principio que se aplicó a la percepción del clima organizacional, y fue necesario desarrollar una investigación experimental para comprobar como el factor dirección del grupo puede ser un facilitador de la producción, por ello entre los años 1950 a 1960 se desarrolló un experimento donde el jefe o gerente podía ser percibido como un estresor por las características que presentan, el autocrático mantienen la razón de la producción para lo cual cuenta sus propias decisiones, sin considerar la opinión del colaborador, que si lo hace el líder democrático, en tanto el líder laissez faire, deja que el trabajador se organice sin dirección, El primer grupo aseguró alta producción, pero con defectuosas relaciones laborales o mal clima, el grupo democrático no tuvo la performance del autocrático, pero su producción es sostenible y con posibilidad de modificar los rendimientos, previo acuerdo, el grupo laissez faire las relaciones eran adecuadas pero de muy baja producción.

Partiendo de estas características y resultados, se presupone que el tipo de líder dentro de una organización puede convertirse en un estresor, sobre todo el líder autocrático debido que al concentrarse en los resultados presionan aumentando la exigencia o carga laboral y a la vez restan autonomía al colaborador en su trabajo, aumentando la alta tensión laboral que aparece cuando se cumplen estas dos condiciones, como afirma modelo de Karasek 1979 y Karasek y Theorell (1990)

El líder democrático que cuida la autonomía en el trabajo y el cumplimiento de metas concertadas debe estar asociada con la categoría Activo del estrés según Karasek y Theorell, (Johnson y Johansson, 1991; Karasek y Theorell, 1990) en tanto que el Laissez Faire, debido que no presiona u por tanto el colaborador se empodera en el cargo se espera que sienta adecuado apoyo social. Johnson y Hall (1988, citado por Llana, 2009, p. 461).

Estas características son destacadas, adquiriendo vigencia por Chiavenato (2017), cuando se refiere a las ventajas y desventajas de los tipos de liderazgo.

Lo hallado en el presente estudio confirma lo esperado por la teoría al encontrar que los tipos de liderazgo Autocrático, democrático y Laissez Faire correlacionan significativamente con la categoría de estrés: activo, pasivo baja tensión y alta tensión.

Al presentar correlación significativa y directa positiva el tipo autocrático con la exigencia o presión laboral nos dice que al aumentar los comportamientos autocráticos aumenta la exigencia o presión laboral, y presenta correlación significativa e inversa negativa con el apoyo social por tanto cuando aumento lo autocrático disminuye el apoyo social con los compañeros y en general.

El líder democrático se encontró que cuando sube el liderazgo democrático disminuye la presión o exigencia, con el apoyo social, la relación es directa positiva indicando que a mayor democracia mayor apoyo social, Co el liderazgo laissez faire solo se ha encontrado relación directa positiva y significativa con el apoyo jerárquico.

Los datos confirman los supuestos teórico el líder puede sr un factor de estrés, teniendo en cuan lo hallado por Nava, C., Orihuela, L., Vega, C., (1916) en su estudio sobre relación entre estrés cotidiana y estrés laboral, encontraron ausencia de correlación este dato es importante para no presuponer que si una persona presenta alto tensión laboral asociada a ciertas características de liderazgo, no necesariamente se presentará en la vida cotidiana, al parecer los estresores presentan ciertas características que corresponden al aprendizaje de respuesta discriminativa y que no necesariamente se generalizan a las demás situaciones extra laborales.

## CONCLUSIONES

Al finalizar con la interpretación de resultados se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se comprobó la hipótesis general al verificar mediante el análisis del Chi cuadrado y pruebas estadísticas simétricas que las variables percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral se encuentran relacionados, por tanto, se puede esperar que el estrés laboral varía en función a los estilos de liderazgo en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.
2. Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático con el estrés laboral en la medida que se perciba mayor autocracia, se experimenta mayor dimensión de exigencia o demanda laboral, y de forma inversa negativa con el apoyo social, esto es que a mayor percepción de autocracia menor apoyo social, no se encontró correlación significativa con la

dimensión control del estrés laboral, en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.

3. Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo democrático con el estrés laboral, el coeficiente es significativo e inverso negativo con la dimensión exigencia, de modo que cuando aumenta lo democrático disminuye la presión o exigencia, y relación directa positiva con el apoyo social y control, es decir que cuando aumenta la percepción de comportamientos democráticos aumenta el control o autonomía y el apoyo social, en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.
4. Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo laissez faire con el estrés laboral solo con la dimensión apoyo jerárquico o con la autoridad, no se registra coeficientes de correlación significativos con la autonomía y exigencia laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.
5. El resultado descriptivo nos dice que la muestra examinada en un 60% perciben a sus autoridades como democráticas, el 24% los perciben como autocráticos y el 16 % como Laissez Faire.
6. De la combinación de los valores obtenido por cada examinada en las dimensiones control y exigencia, se encuentra un 34% son activos es decir que presentan alta autonomía y alta exigencia laboral, el otro 34% son de baja tensión es decir presentan bajo control y baja exigencia, el 17% presentan alta tensión en cuanto experimental bajo control o autonomía y alta exigencia laboral, finalmente el 15% es pasivo presentan baja tensión en cuanto gozan de alta autonomía y baja exigencia laboral.
7. Es importante aceptar el estilo de liderazgo de los jefes dentro de una organización porque permite aprender de ellos para futuras toma de decisiones o gestiones, así mismo que los líderes mantengan siempre la empatía con el

colaborador, sabiendo que el jefe mismo puede transmitir un efecto positivo o negativo hacia sus colaboradores.

8. - Así mismo, la investigación permite observar la cultura organizacional de una institución educativa pública o privada, que políticas toma y como promueve la integración hacia sus colaboradores, sabiendo que los reconocimientos personales y un buen clima laboral estimulan el trabajo en equipo. Por otro lado, está el estrés laboral que a la larga genera un dolor psíquico y a veces físico que genera obstruye la calidad en el trabajo.
9. -Finalmente, los hallazgos obtenidos de esta investigación pueden ser utilizados por organizaciones por las variables utilizadas y tener un marco teórico amplio.

## RECOMENDACIONES

1. Los resultados afirman que el liderazgo democrático tiene asociación positiva con la exigencia y el apoyo social, y la autonomía, por tanto, si las autoridades son renovables es conveniente que en la selección para el cargo se considere como requisito en el perfil del concursante el liderazgo democrático, de preferencia evitar el autocrático y laissez faire.
2. En caso no se pueda modificar la estructura jerárquica de la institución, se podría desarrollar dinámica de grupos con los docentes utilizando el Rol Play y participación dramática afín que adquieran actitudes de tolerancia y aprendizaje en equipo con líderes poco aceptados.
3. Se recomienda a la dirección general de la institución educativa, la programación de ponencias, charlas, programas de bienestar acerca de la importancia de los estilos de liderazgo y cómo influye con el stress laboral para evitar problemas en el futuro.

4. Así mismo, se recomienda a la dirección general de la institución educativa tener los fondos financieros necesarios para capacitar al personal docente, es importante esta recomendación, para tener al personal docente capacitado en el manejo y control del estrés, caso contrario los alumnos se verían afectados y tendría un impacto en el entorno familiar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonakis, J., Avolio, B., y Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., y Sternberg, R. J. (2004). *Leadership Past, present, and future*. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo, y R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-15). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Antonio Duro Marín (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional*. Madrid: Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 – 28015 Madrid.
- Alma, L., Santizo, G., (2014). *Estrés Laboral en los Empleados de las Instituciones Bancarias* (Estudio realizado en las Instituciones Bancarias del Municipio de Tacana, Departamento de San Marcos) (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/22/Santizo-Alma.pdf>
- Álvarez, H. (2015). *El estrés laboral en el desempeño del personal administrativo en un núcleo universitario público*. (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración del trabajo y Relaciones laborales). Universidad de Carabobo, ciudad de La Morita, Venezuela.
- Arbaiza L. (2017) *“Liderazgo y comportamiento organizacional”*. Universidad ESAN. Lima
- Arias, G., Walter, L. (2012). *“Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales”*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38(4), 325-335. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662012000400004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000400004&lng=es&tlng=es)

- Atwater, L. E., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. F. y Lau, A. W. (1999). *A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness*. *Human Relations*, 52, 1543-1562.
- Avolio, B. J. (1994) *The 'Natural'. Some Antecedents to Transformational Leadership*. *International Journal of Public Administration*, Vol. 17 (pp. 1559-1581).
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, (pp. 188-218.)
- Baldeón C. (2013) *“La percepción de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución educativa privada”*. Tesis inédita para optar el Grado Académico de Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, otorgado por la Universidad Ricardo Palma Lima – Perú.
- Bandura, A. (1986). *Fundamentos sociales de pensamiento y acción: Una teoría cognitiva social*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: *Good, better, best*. *Organizational Dynamics*, 3, 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Srodgill's Handbook of Leadership*. Free Press, New York.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and Organizational Development*. *Research in Organizational change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: *A response to critiques*. En M. M Chemers y R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and*

Research: *Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego CA: Academic Press.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Mind Garden.

Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mexico: MC GRAW HILL.

Bennis, W (1995). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Editorial Norma.

Betancourt y Marval (2006). *Estilos de Liderazgo Situacional y la Satisfacción de Necesidades Interpersonales en equipos de Trabajo*. Universidad Católica Andrés Bello - Caracas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales

Blanchard K. (2010) *Liderazgo al más alto nivel*. Ed. Norma. Bogotá.

Castro, N., Gómez, R., Lindo, W., Vega, Y., (2017) "*Estilos de Afrontamiento al Estrés e Inteligencia Emocional en la Mujer Ejecutiva en Lima Metropolitana*". Tesis inédita para optar el grado académico de Magister en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, ciudad de Lima – Perú.

Cardona P. y Rey C. (2011). *Como generar el liderazgo en toda la organización*. España. IESE. Business School. Universidad de Navarra. [http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/liderazgo\\_iese.pdf](http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/liderazgo_iese.pdf)

Chávez, L., Quispe, J., (2016) "*El Estrés Laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A. en el periodo 2015*", tesis inédita para optar el Título Profesional de Ingeniería Comercial por la Universidad Privada de Tacna.

Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría general de la administración*. Séptima edición

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* Bogotá: Editorial McGraw Hill, Iberoamericana S.A.

Chiavenato, I. (2017). “*Estrés, conflicto y negociación*”. En: Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill. pp. 251.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (2ª. ed.). Colombia: McGraw Hill.

Clemente, M. (2008). *La Psicología Jurídica y el reto del universo laboral*. En Manual de Psicología Jurídica Laboral (pp. 1-37). Madrid: Delta Publicaciones.

Colectivo de autores (2010) *Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio*.

Disponible en URL:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38\\_1\\_09/mil07109.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38_1_09/mil07109.htm).

Davis, K.(2003) *Comportamiento humano en el trabajo* México, Edición; 11a. ed.

Dosne, P. (2013). “*Stress y resiliencia: Hans Selye y el encuentro de las dos culturas*”. Medicina (Buenos Aires), 73(5), 504-505. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0025-76802013000600023&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0025-76802013000600023&lng=es&tlng=es).

Dubrin, A. (1999). *Liderazgo*. México D.F.: Editorial Prentice.

Duval, F., González, F., & Rabia, H. (2010). “*Neurobiología del estrés*”. Revista chilena de neuro-psiquiatría, 48(4), 307-318. Recuperado de:  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-92272010000500006>

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149- 190). New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fischman D. (2017) *El líder transformador 1*. 1ª edición. Planeta. Lima-Perú.

García, R. (2010). *La Productividad y el Riesgo Psicosocial o derivado de la Organización de Trabajo*. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=Ep4IJIBMB8wC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, tesis de licenciatura.

García, J. (2016) *Estudio del Estrés Laboral en el Personal Administrativo y Trabajadores de la Universidad de Cuenca, Cuenca 2016*, Tesis inédita para optar el Grado Académico de Magister en Seguridad e Higiene Industrial otorgado por la Universidad de Cuenca, Cuenca – Ecuador.

George, J., & Jones, G. (2014). *Administración Contemporánea*. Mexico: MC GRAW HILL.

Griffin, R. (2011). *Administración*. México: CENGAJE LEARNING

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). “Metodología de la investigación”. México: Editorial McGraw-Hil, Edición V.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior* (3ª Ed). Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.

Hersey, P. y Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7ª ed). México: Prentice Hall Inc.

Hersey, P., Blanchard, K. Dewey, E. (1998) *Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional*. México.

Huertas, F. (2015), *Estrés laboral según, área ocupacional, categoría ocupacional, género y turno de trabajo en los trabajadores de una empresa minera de la provincia de Oyón - región Lima*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos). Universidad Ricardo Palma, ciudad Lima, Lima.

House y Wells (1978) *Satisfacción Laboral y Apoyo Social*. Addison-Wesley Publishing Company. USA.

Howerton, A. y Karen, V. G. (2009). *Las diferencias de sexo en los estilos de afrontamiento y las implicaciones para el estado de ánimo depresivo*. Revista Internacional de Manejo del Estrés, 16, 333-350

Ivancevich J y Matteson M. *Estrés y Trabajo*. México: Trillas; 1985

Johnson, J. V. y E. M. Hall. 1988. "Job Strain, Work place social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population". *American Journal of Public Health* 78:1336-1342.

Kammeyer-Mueller, JD, juez, TA y Scott, BA (2009). *El papel de self evaluations fundamentales en el proceso de afrontamiento*. *Journal of Applied Psychology*, 94, 177-195.

Karasek, R. 1979. *Job demands, Job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign* *Administrative Science Quarterly* 24:285-308.

Karasek, R. y T. Theorell. 1990. *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of the working life*. Nueva York: Ed. Basic Books.

Karasek. R. 1990. *Lower health risk with increased job control among white collar workers*. *Journal of Organizational Behaviour* 11:171-18

Koontz, H. Weirich, H. (1998). *Administración perspectiva global*. México D.F.: McGraw Hill.

koontz, H., & Weirich, H. (2013). *ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION, UN ENFOQUE INTERNACIONAL Y DE INNOVACION*. Mexico: MC GRAW HILL.

Kouzes, J. & Posner, B. (2015) *Las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar*. Barcelona Granica

Lewin, K. (1935). *Una teoría dinámica de la personalidad*. (1ª.ed). New York: McGraw-Hill.

LosRecursosHumanos.com (2017) “*Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*”. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-deliderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Lozado L. (2013) “*Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*.” (Tesis para optar el grado de Maestro en Educación, mención Gestión Educativa, Facultad Educación, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador)

Lussier, R. & Achua C. (2010) *Rasgos y ética del liderazgo 2ª edición*. México. Thomson

Madrigal. (2005). *Liderazgo-enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Manso P. (2010) *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista, Universidad EAFIT volumen 38, Número 128.

Martínez C. (2015) “*El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco*”. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú).

Maxwell J. (2014) *Desarrolle el líder que está en usted*. Editorial Caribe. USA.

McGrath, J. E. (1970). “*Una formulación conceptual para la investigación sobre estrés*.”  
En J. E.

McGregor, Burns J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. Annotated Edition (2006).  
Actualización de Cutcher-Gershenfeld. Nueva York: McGraw- Hill.

Mendoza I. (2015) “*Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior*”. (Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales Universidad Autónoma de Baja California Campus Ensenada, Baja California)

Mintzberg, A. y Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Ediciones Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Molero, F., Cuadrado, I. Navas, M. y Morales (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology* ,10. (pp 358-368).

Molero, F. (2002) Cultura y Liderazgo: una relación multifacética, en *Boletín de Psicología*, No. 76, noviembre 2002.

Molero, F. y Morales, J.F. (1993). Liderazgo Transformacional y Liderazgo transaccional. En L. Munduate y M. Barón (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 59-65). Madrid: Eudema.

Murati F. y Pozo J. (2013) *Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional en contribuciones a la economía*.

Nava, C., Orihuela, L., Vega, C. (2016). “*Relación Entre Estrés laboral y Estrés Cotidiano*”. Revista Electrónica de Psicología Iztacala de la Universidad Autónoma de México. Recuperado de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/repi/article/view/56349>

Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Estrés en el Trabajo: Un reto colectivo*. Primera Edición. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)

Orgambídez, A; Pérez, A. y Borrego (2015). *Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo*. *Journal of Work and Organizational sychology*. Vol. 31 (2015) 69–77

Otero-López, J.M., Santiago, M.J., Castro, C. y Villardefrancos, E. (2014). Estrés, variables positivas y burnout: un modelo explicativo. *European Journal of Education and Psychology* 2014, Vol. 7, Nº 2 (Págs. 95-106).

Palomino, S. (2017). *Estrés laboral y desempeño laboral en evaluadores de certificaciones de DIGESA – 2017* (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión pública). Universidad Cesar Vallejo, ciudad Lima, Perú. Consultado en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9992/Palomino\\_SS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9992/Palomino_SS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Palomino, S. (2017), “Estrés laboral y desempeño laboral en evaluadores de certificaciones de DIGESA - 2017”, tesis inédita para optar el grado académico de Maestra en Gestión pública otorgada por la Universidad Cesar Vallejo, ciudad Lima – Perú.

- Palomo T. (2013) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Ed. ESIC. España
- Paredes, L. (2016). *Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.* (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, ciudad de Quito, Ecuador. Consultado en: <http://hdl.handle.net/10644/5103>
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). *Estrés Laboral, liderazgo y salud organizacional*. España: Papeles del Psicólogo
- Peiró, J. M. (2001). *El Estrés Laboral: Una perspectiva individual y colectiva*. En Revista Prevención, Trabajo y Salud, 13, 18-38." *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo, y adaptarse a los cambios en el trabajo y en la sociedad: una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo*" (2002-2006) Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (2000) (2002).
- Pompilla, H., (2017) *"Estrés laboral y compromiso organizacional en colaboradores de un contact center de Lima Metropolitana 2017"* tesis inédita para optar al título profesional de Licenciado en Psicología por la Universidad Cesar Vallejo
- Robbins.S. (2009) *Comportamiento organizacional* 13° edición.
- Robbins,S. (2004) *Comportamiento organizacional Pearson Educación*. Mexico, 10ª ed.
- Robbins,S. & Judge,T. (2013) *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. México. 13ª ed.
- Rodríguez, E. (2010). *Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16, 4, 629- 641. Consultado en:

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Estilos%20de%20liderazgo,%20cultura%20organizativa%20y%20eficacia-2010.pdf>

Rodríguez. J. (2002). *Administración moderna de personal: Fundamentos*, 6° edición (pág. 325). Thomson editores.

Rodríguez M. (2011) *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*. Ed. Manual Moderno. México

Sánchez, F. (2011) "*Estrés Laboral, Satisfacción en el Trabajo y Bienestar Psicológico en trabajadores de una empresa cerealera*" (tesis pregrado). Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111836.pdf>

Sherlley, K., Jully, Q., (2016). *Niveles de Estrés y Clima Laboral en los Colaboradores de una Empresa Privada de Lima*. Tesis Pregrado. Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/366/1/QUISPE%20GAMIO%2C%20SHERLLEY%20KATHERINE%20JULLY%20ROSSMERY.pdf>

Slipak O. (1991). *Historia y Concepto del Estrés*. Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica. Fundación Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica. (1ra Parte) p. 355-360. Recuperado: [https://www.alcmeon.com.ar/1/3/a03\\_08.htm](https://www.alcmeon.com.ar/1/3/a03_08.htm)

Sotelo, M. (2016). *Engagement y estrés laboral en docentes de la escuela de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración con mención en Recursos Humanos). Universidad Privada Antenor Orrego, ciudad Trujillo, Lima. Consultado en: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2368/1/RE\\_MAEST\\_ADM\\_MARTHA.SOTELO\\_ENGAGEMENT.Y.ESTRES.LABORAL.EN.DOCENTES\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2368/1/RE_MAEST_ADM_MARTHA.SOTELO_ENGAGEMENT.Y.ESTRES.LABORAL.EN.DOCENTES_DATOS.PDF)

- Vélez, J. (2018), *“Evaluación del nivel de estrés en el personal administrativo de la Facultad de ciencias Administrativas Universidad de Guayaquil según la escala de la OIT – OMS”*. Tesis inédita para optar el grado académico de Magister en Administración de empresas otorgada por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, ciudad de Guayaquil - Ecuador
- Vieco, G., Germán F., Abello, LI. (2014). “Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo”. *Psicología desde el Caribe*. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21331836004>
- Visitación, M (2017) *Estrés laboral y satisfacción laboral en los colaboradores de la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada del Ministerio de Educación, 2016*, tesis inédita para optar el grado académico de Maestra en Gestión de Talento Humano otorgado por la Universidad César Vallejo Lima - Perú
- Werther, William B, (2012) *Administración de personal y recursos humanos*. México. Edición; 5a.ed.
- Yukl, G. (1994). *El liderazgo en las organizaciones*. (3ªEd.). Englewonnd Cliffs, NJ: Prentice-Hall

## ANEXOS

## Anexo 1: Declaración de Autenticidad

ANEXO C: DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD



Universidad  
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: *(Apellidos y nombres)*

ROBLES CAHUAS AGUSTIN JAVIER

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y REUH

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

RELACION ENTRE LA PERCEPCION DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO CON EL ESTRÉS LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE  
DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA, UBICADA EN HUACHIPA -LIMA  
PRELIMIO 2019

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.


---

Firma del graduando

15 / 01 / 20

---

Fecha

## Anexo 2: Autorización de Consentimiento para Realizar la Investigación

 <b>Universidad Ricardo Palma</b>		Escuela de Posgrado		
<b>AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN</b>				
<b>DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN</b>				
Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:				
<u>Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa - Lima</u>				
el mismo que es realizado por la Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):				
<u>Robles Calvas, Agustín Javier</u>				
, en condición de estudiante - investigador del Programa de:				
<u>Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos</u>				
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.				
En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:				
Nombre de la empresa: Institución Educativa Privada Angeles y Angelitos de Jesús	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>NO <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	NO <input checked="" type="checkbox"/>
SI				
NO <input checked="" type="checkbox"/>				
Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Sr. Nicolás Baldoña Mendoza	Cargo del Jefe/Responsable del área: Director			
Teléfono fijo (incluyendo área) o celular: Celular: 986417709	Correo electrónico de la empresa: nicolasbaldoñamendoza@gmail.com			
  Firma DIRECTOR	<u>07 JUNIO 2019</u> Fecha			

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

Título: "Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa - Lima periodo 2019"					
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Teorías que sustentan el estudio	Metodología
<p>General</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019?</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019</p>	<p>General</p> <p>Hi Existe relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019</p>	<p><b>Variable X:</b></p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Estilo autocrático</p> <p>Estilo democrático</p> <p>Estilo laissez faire</p>	<p>Para el desarrollo de la variable Estilos de Liderazgo, la investigación se basará en la Teoría del Campo en lo concerniente a liderazgo, Kurt Lewin (1939), identifico y caracterizó a los líderes democráticos, autocráticos y liberales o laissez faire con los que experimentó</p>	<p><b>DISEÑO:</b></p> <p>No experimental -</p> <p>Transversal correlacional</p> <p>Se encargará de describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.</p> <p><b>NIVEL:</b></p> <p>Correlacional</p>
<p>Específico</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo democrático, con el</p>	<p>Específico</p> <p>Determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo democrático, con el estrés</p>	<p>Específico</p> <p>H1 Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo democrático,</p>		<p>Para el desarrollo e la variable Estrés laboral la investigación se basará modelo de</p>	

<p>estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción del estilo de liderazgo laissez faire, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019??</p>	<p>laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.</p> <p>Determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.</p> <p>Determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo laissez faire, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019</p>	<p>con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.</p> <p>H2 Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo autocrático, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.</p> <p>H3 Existe relación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo laissez faire, con el estrés laboral en el personal docente de una institución educativa privada, ubicada en Huachipa Lima periodo 2019.</p>	<p><b>Variable Y:</b></p> <p>Estrés laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Demanda.</p> <p>Control.</p> <p>Apoyo social.</p>	<p>Karasek 1979 y Karasek y Theorell (1990), modelo denominado de demanda – control – apoyo social.</p>	<p><b>ENFOQUE:</b></p> <p>Cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y establecer teorías.</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>100 colaboradores de la institución educativa privada en el periodo 2019</p>
--	---	--	---	---	---

## Anexo 4: Formato de Instrumentos

### TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

#### KURT LEWIN

#### DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres ( Opcional)

---

Cargo:                      Profesión:                      Edad:                      Sexo: ( M ) ( F )

---

Antigüedad:                      Estado Civil:                      Fecha de Aplicación:

---

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique si está de ACUERDO o DESACUERDO con el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe de SU JEFE en el trato con los colaboradores. Marque con una X en el recuadro que mejor describa su respuesta según la siguiente clave:

*Si su respuesta es **Definitivamente en desacuerdo** marque en el recuadro **(DD)***

*Si su respuesta es **Muy en desacuerdo** marque en el recuadro **(MD)***

*Si su respuesta es **En desacuerdo** marque en el recuadro **(D)***

*Si su respuesta es **De acuerdo** marque en el recuadro **(A)***

*Si su respuesta es **Muy de acuerdo** marque en el recuadro **(MA)***

*Si su respuesta es **Definitivamente de acuerdo** marque en el recuadro **(DA)***

Es conveniente enfatizar que no hay respuesta buena ni mala, solo importa la forma como usted percibe ahora a su Jefe inmediato superior, asegúrese de contestar a todas las preguntas.

N°	SITUACIONES	DD	MD	D	A	MA	DA
01	La autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina						
02	Los empleados obedecen más las autoridades amistosas que a las que no lo son						
03	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe.						
04	Un Jefe debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.						
05	El Jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.						
06	El jefe debe evitar implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.						
07	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.						
08	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.						
09	Cuando un colaborador está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, es mejor pedirle su propuesta y atenerse a ella.						
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el Jefe lo haga solo.						
11	El Jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.						
12	El Jefe debe establecer los objetivos, los colaboradores repartirse los trabajos y la forma de llevarlos a cabo						

13	El Jefe considera la fecha para hacer mantenimiento. La mayoría de los trabajadores prefieren otra fecha, es el Jefe quien decide.						
14	El Jefe fija una fecha para hacer mantenimiento. Un colaborador dice que la mayoría prefiere otra fecha. La mejor solución es someter el asunto a votación.						
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el Jefe debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.						
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						
17	Si dos colaboradores discuten sobre la forma de ejecutar una tarea, el Jefe deberá citarlos a su despacho y buscar una solución entre los tres.						
18	Es innecesario supervisar a los colaboradores que demuestren ser competentes.						
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor impedirá al colaborador que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						
20	El Jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						
21	Si dos colaboradores discuten sobre la forma de ejecutar una tarea, el Jefe debe pedirles que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado.						
22	Un buen Jefe es aquél que puede despedir fácilmente aun colaborador cuando lo crea necesario.						
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al colaborador que le ayude a preparar los objetivos.						

24	Un Jefe evita preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.						
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su Jefe inmediato.						
26	Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.						
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.						
28	Cuando se fijan objetivos, el Jefe debe evitar confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.						
29	Cuando se determinan objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los colaboradores inmediatos.						
30	Son los propios colaboradores quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.						
31	Es inconveniente promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.						
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el Jefe, que las asambleas.						
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal						

**CUESTIONARIO DE CONTROL-EXIGENCIA Y AP.SS:**

**Karasek y Theorell**

**Revisión psicométrica por Vicuña L. y Palomino E, 2016 Lima**

**DATOS GENERALES**

Edad \_\_\_\_ Sexo: M: \_\_ F: \_\_

Estado Civil; \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES.** – Las preguntas que siguen corresponden a su trabajo y a su entorno laboral. Ud. debe escribir una “X” dentro del recuadro que mejor describa su respuesta para cada una de las preguntas. NO hay respuestas buenas ni malas, solo interesa, su respuesta franca y sincera tal como le parece ahora. Marque de acuerdo a la siguiente clave:

Totalmente en desacuerdo : Escriba la “X” dentro del recuadro TD

En desacuerdo : Escriba la “X” dentro del recuadro D

De acuerdo : Escriba la “X” dentro del recuadro DA

N°	ITEMS	RESPUESTAS			
		TD	ED	DA	TA
1	Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.				
2	Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación				
3	En mi trabajo debo ser creativo				
4	Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo				
5	Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo				
6	Mi trabajo me permite tomar decisiones en forma autónoma				
7	En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes				
8	Tengo influencia sobre como ocurren las cosas en mi trabajo				
9	En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales				
10	Mi trabajo exige hacerlo rápidamente				

11	Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental				
12	En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva				
13	Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo				
14	No recibo pedidos contradictorios de los demás				
15	Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo				
16	Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizarla más tarde				
17	Mi trabajo es muy dinámico				
18	A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás				
19	Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión				
20	Mi jefe presta atención a lo que digo				
21	Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mi				
22	Mi jefe facilita la realización del trabajo				
23	Mi jefe consigue que la gente trabaje unida				
24	Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan				
25	Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mi				
26	Las personas con las que trabajo se interesan por mi				
27	Las personas con las que trabajo son amistosas				
28	Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas				
29	Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo				