

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO

RELACIÓN DE LOS NIVELES DE ESTRÉS CON EL  
ESTILO DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE LA  
EMPRESA ROYAL GOLD S.R.L.

POR: ARALY VIRGINIA MORALES ARROYO

TUTORA: Lic. CARLA ANDREA MORALES CHAVEZ

LA PAZ – BOLIVIA  
Julio, 2022

## DEDICATORIA

*Esta investigación va dedicada a las personas más importantes en mi vida, mis hijos Santiago y Mateo, estas pequeñas y grandes personas que son motor y motivación para todo aquello que se me pone en frente y trazarme nuevas metas. Por ellos y para ellos todo mi esfuerzo y amor.*

*Araly Virginia Morales Arroyo*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco el apoyo incondicional de mis padres Rene y Blanca, quienes siempre depositaron su confianza en mí y me enseñaron lo importante de la constancia y el cumplimiento de metas manteniendo siempre la esencia y valores personales. Mis hermanos que a pesar de ser menores reflejan todos los valores con los que fuimos educados.*

*A mi amado esposo Martin, quien ha apoyado cada paso y decisión que he tomado, alentándome siempre a seguir adelante hasta conseguir las metas propuestas, convirtiéndose en pilar fundamental en mi vida.*

*A Edny que más que amiga ha sido como una hermana y ha estado presente, tanto en los momentos más relevantes como en los simples del día a día. Quien también me ha impulsado para ser mejor.*

*A todos los profesionales involucrados en la realización de este proyecto, mi Tutora, Tribunal Lector, Director de Carrera y todos quienes dedicaron parte de su tiempo en guiarme.*

*Pero fundamentalmente agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas.*

## **RESUMEN**

**TÍTULO: “Relación de los Niveles de Estrés con el Estilo de Liderazgo en Personal de la Empresa Royal Gold S.R.L.**

**AUTOR: Araly Virginia Morales Arroyo**

---

El campo de acción de esta investigación es la Empresa Royal Gold S.R.L. de la ciudad de La Paz, la cual desde hace algunos años está atravesando problemas relacionados a las nuevas formas de afrontar el liderazgo por factores propios del rubro.

El objetivo de esta investigación es: “Determinar el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo y los niveles de estrés en el personal de Royal Gold S.R.L de la ciudad de La Paz en la gestión 2020.” El enfoque a seguir fue de tipo mixto, el tipo de investigación utilizado es de carácter descriptivo-correlacional, ya que, la misma busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos. El diseño de investigación es no experimental de tipo transversal, porque su fin es la recolección de datos en un solo momento sin la manipulación deliberada de las variables.

Los instrumentos para recopilar información fueron; el cuestionario, que fue dirigido al personal completo de la Empresa Royal Gold S.R.L., la entrevista del informante y un grupo focal.

Los resultados de las encuestas demuestran que los niveles de estrés en el personal es moderado y el estilo de liderazgo que perciben es permisivo.

La presente investigación concluye que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y los niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L. ya que, los resultados presentan una correlación de  $-0.789$  negativa considerable, tomando en cuenta el signo negativo de la correlación, la relación entre ambas variables es inversa.

## SUMMARY

**TÍTULO: “Relation of stress levels with leadership style in Royal Gold S.R.L. company workers”**

**AUTHOR: Araly Virginia Morales Arroyo**

---

The place of action on this investigation is the Royal Gold S.R.L. company, from the city of La Paz. Which from some years ago until now, has been going through troubles related with the new ways to face the leadership because of the field of work.

The main objective on this investigation is: “Determine the grade of relation that exist between the stress levels and leadership style in ROYAL GOLD S.R.L workers company in the city of LaPaz in 2020.” El approach to follow was mixed, the kind of investigation is correlational- descriptive, since it seeks to know the relation that exist between two concepts. The research design is non- experimental, cross-sectional, because its objective is the data collection in a precise moment of time, without deliberate manipulation of variables.

The instruments of information gathering were; two questionnaires, which was taken for all the Royal Gold S.R.L. workers company, an informant interview, a vice president interview and finally a focus group.

The result of questionnaires shows that stress levels in workers is moderated and the leadership style is permissive.

The research concludes that exist a significant relation between leadership style and stress levels in Royal Gold S.R.L workers company, since the results show a correlation of -0.789 considerable negative, taking into consideration the negative correlation sign, this is an inverse relation.

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>I. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Área problemática.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Marco histórico .....	4
1.1.2. Marco de hechos .....	5
1.1.3. Marco de investigación .....	9
<b>1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Planteamiento del problema .....	13
1.2.2. Formulación del problema de investigación:.....	16
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
1.3.1. Objetivo General.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos .....	17
<b>1.4. HIPÓTESIS.....</b>	<b>17</b>
1.4.1.Hipótesis fundamental .....	17
1.4.2. Hipótesis complementarias .....	17
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>II. MARCO TEORICO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. LIDERAZGO.....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Liderazgo a través de la historia .....	24

2.2.2. Definiciones .....	27
2.2.3. Estilos de liderazgo .....	29
2.2.4. Características de un líder .....	35
2.2.5. Funciones del liderazgo en las Empresas .....	36
2.2.6. Importancia del liderazgo en las organizaciones .....	37
<b>2.3. ESTRÉS.....</b>	<b>38</b>
2.3.1. Historia y definición del Estrés.....	38
2.3.2. Estrés Laboral .....	42
2.3.3. Síndrome Del Estrés.- .....	48
2.3.4. Modelos Explicativos sobre el Estrés .....	50
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>54</b>
<b>III. METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.....</b>	<b>54</b>
3.1.1. Enfoque de investigación.....	54
3.1.2. Tipo de Investigación .....	54
3.1.3. Diseño de investigación .....	55
<b>3.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>55</b>
Variable A: Estilo de Liderazgo .....	55
Variable B: Niveles de Estrés .....	55
<b>3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>55</b>
ESTILO DE LIDERAZGO .....	55
NIVELES DE ESTRÉS .....	57
<b>3.4. POBLACION Y MUESTRA.....</b>	<b>57</b>
3.4.1. Población .....	57

3.4.2. Muestra .....	57
<b>3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....</b>	<b>58</b>
3.5.1. Procedimiento de validación y confiabilidad de los instrumentos .....	58
3.5.2. Confiabilidad de los instrumentos .....	59
3.5.3. Procedimiento .....	75
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>77</b>
<b>IV. ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>109</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	109
5.2. RECOMENDACIONES .....	113
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional.....	22
Tabla 2 Estilos de liderazgo .....	31
Tabla 3 Operacionalización de variables del estilo de liderazgo .....	56
Tabla 4 Operacionalización de variables de nivel de estrés.....	57
Tabla 5 Resumen de procesamiento de casos .....	59
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad.....	60
Tabla 7 Estadísticas de total de elemento .....	60
Tabla 8 Estadísticas de escala .....	65
Tabla 9 Resumen de procesamiento de casos .....	66
Tabla 10 Análisis de Fiabilidad .....	66
Tabla 11 Resumen de procesamiento de casos .....	67
Tabla 12 Estadísticas de fiabilidad.....	67
Tabla 13 Estadísticas de total de elemento .....	67
Tabla 14 Estadística de escala.....	71
Tabla 15 Resumen de procesamiento de Casos .....	71
Tabla 16 Análisis de Fiabilidad .....	71
Tabla 17 Cuadro Matriz .....	73
Tabla 18 Ficha de Registro de Información .....	74
Tabla 19 Procedimiento de Actividades .....	75
Tabla 20 Datos de población.....	77
Tabla 21 Variable Niveles de estrés: Resultados generales .....	79
Tabla 22 Variable Estilo de Liderazgo: Resultados generales.....	80
Tabla 23 Estilo de liderazgo: Concepción esencia del liderazgo.....	82
Tabla 24 Estilo de Liderazgo: Pensamiento tradicional.....	83
Tabla 25 Estilo de liderazgo: Motivación .....	85
Tabla 26 Estilos de liderazgo: Enseñar y guiar .....	87
Tabla 27 Estilos de liderazgo: Falta de involucramiento .....	88

Tabla 28 Estilos de liderazgo: Delegación y toma de decisiones .....	90
Tabla 29 Niveles de estrés: Percepción de ambiente de trabajo .....	92
Tabla 30 Niveles de estrés: Planificación deficiente.....	93
Tabla 31 Niveles de estrés: Sentimientos respecto al trabajo .....	95
Tabla 32 Niveles de estrés: Sensaciones de Bienestar físico .....	96
Tabla 33 Niveles de estrés: Actividad laboral múltiple .....	98
Tabla 34 Niveles de estrés: Jornada de Trabajo.....	99
Tabla 35 Valores de correlación .....	101
Tabla 36 Correlación: Estilos de liderazgo - Niveles de estrés.....	102
Tabla 37 Matriz de Análisis de Variables .....	105

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ubicación Geográfica de la empresa Royal Gold S.R.L. ....	7
Gráfico 2 Organigrama de la empresa Royal Gold S.R.L.....	8
Gráfico 3 Variable Niveles de estrés: Resultados generales .....	79
Gráfico 4 Variable Estilo de Liderazgo: Resultados generales.....	81
Gráfico 5 Estilo de liderazgo: Concepción esencia del liderazgo .....	82
Gráfico 6 Estilos de liderazgo: Pensamiento tradicional .....	84
Gráfico 7 Estilos de liderazgo: Motivación .....	85
Gráfico 8 Estilos de liderazgo: Enseñar y guiar.....	87
Gráfico 9 Estilos de liderazgo: Falta de involucramiento.....	89
Gráfico 10 Estilos de liderazgo: Delegación y toma de decisiones .....	90
Gráfico 11 Niveles de estrés: Percepción de ambiente de trabajo .....	92
Gráfico 12 Niveles de estrés: Planificación deficiente .....	94
Gráfico 13 <i>Niveles de estrés: Sentimientos respecto al trabajo</i> .....	95
Gráfico 14 Niveles de estrés: Sensaciones de Bienestar físico .....	97
Gráfico 15 Niveles de estrés: Actividad laboral múltiple .....	99
Gráfico 16 <i>Niveles de estrés: Jornada de Trabajo</i> .....	100
Gráfico 17 Diagrama de Dispersión Correlación de Estilos de Liderazgo y Niveles de Estrés.....	102

# **INTRODUCCIÓN**

# RELACIÓN DE LOS NIVELES DE ESTRÉS CON EL ESTILO DE LIDERAZGO EN PERSONAL DE LA EMPRESA ROYAL GOLD S.R.L.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación de los niveles de estrés y el estilo de liderazgo en personal de la empresa Royal Gold S.R.L. Esta empresa es una comercializadora de oro que se encuentra en la ciudad de La Paz, la misma tiene una antigüedad de 8 años, lo que es un desafío en este rubro y en Bolivia, debido a la situación social y económica que se atraviesa.

Estas situaciones y las características de trabajo en Royal Gold S.R.L. pueden generar condiciones altas para el estrés en su personal, las cuales serán descritas como resultado de la investigación que se va a realizar.

El primer elemento que se estudia es el estilo de liderazgo, según estudios se encontró la relación entre el sostener un liderazgo ético y la gestión del estrés del personal. Otros estudios escriben como el Liderazgo autoritario o en aquel donde no se delegan funciones ni se otorga confianza al personal, llegan a causar niveles altos de estrés sin tomar en cuenta otros factores tanto internos como externos, como ser la familia, el ambiente de trabajo, las presiones sociales del entorno, etc.

También está el liderazgo libre, en el cual los niveles de estrés son más bajos, también existen muchas contradicciones ya que a este estilo de liderazgo va acorde al tipo de personal con el cual se trabaja.

En base a estas referencias teóricas que se desarrollará más adelante, es que se lleva a cabo esta investigación.

Como segundo elemento se presenta el nivel de estrés que desarrollan los trabajadores bajo el tipo de liderazgo de sus superiores. Estudios aseguran que a través de los últimos años los niveles de estrés han incrementado, como consecuencias negativas para la salud física y mental. Estos motivos son el impulso a realizar la presente investigación ya que a futuro se puede prevenir los niveles de estrés dentro de una organización tomando en cuenta el estilo de liderazgo de los superiores.

El primer capítulo describe el área problemática, marco histórico y de hechos, como investigaciones y antecedentes que se consideran adecuados para llevar a cabo el estudio. Así también se plantea toda la observación y reflexión sobre la importancia de la temática de investigación. Los objetivos de investigación se centran en buscar la relación entre los niveles de estrés y el estilo de liderazgo de la empresa Royal Gold S.R.L.

El capítulo dos presenta toda la recolección de información dentro el Marco Teórico, como un sistema integrado de análisis de teorías, conceptualizaciones, perspectivas teóricas. Tomando en cuenta a autores pioneros dentro de sus áreas que desarrollaron el estrés y los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. De los cuales gracias a sus investigaciones dentro del área de estudio podemos analizar a detalle y presentar un mejor resultado para la presente investigación en la empresa Royal Gold S.R.L.

El tercer capítulo detalla la metodología de la investigación, dentro del cual se definen el diseño de investigación, el enfoque, el tipo de investigación, y la selección de muestra. Así también se describe el instrumento utilizado para desarrollar la investigación en los trabajadores de la empresa.

El capítulo cuatro refleja los resultados, a través de datos estadísticos relevantes de la investigación resultado de la encuesta realizada, con la misma podemos analizar los niveles de estrés existentes dentro de la empresa y así mismo el estilo de liderazgo que perciben de su superior, y su relación entre ambas variables de estudio.

Finalmente, en el capítulo cinco, se describen las conclusiones y recomendaciones de la investigación con la esperanza que sean de utilidad al área de psicología de la salud, psicología organizacional, comportamiento organizacional en la sociedad, y sobre todo poder contribuir a la empresa que muy gentilmente me abrió sus puertas para desarrollar esta investigación, y así llegar a nuestra sociedad que cada vez se ve más afectada por el estrés.

**CAPÍTULO I  
PROBLEMA Y  
OBJETIVOS DE  
INVESTIGACIÓN**

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Área problemática**

##### **1.1.1. Marco histórico**

Este estudio se realizó con el personal de la empresa Royal Gold S.R.L., la misma se dedica a la compra y venta de oro en servicio de empresas cooperativistas y personas naturales. Se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz, Bolivia.

Las circunstancias sociales, políticas y económicas en las que se realizó esta investigación son conflictivas, debido a la inestabilidad ocurrida en el país desde el año 2020 a la fecha. Inestabilidad fuera del control de la empresa, ya que se trata del inicio de la pandemia mundial que desató la enfermedad de Coranovirus-19. Y cabe mencionar que la empresa se estaba recuperando económicamente tras las confrontaciones sociales cierre de carreteras, cambios políticos que desestabilizaron el país durante la gestión 2019.

A pesar de todas estas circunstancias Royal Gold S.R.L. mantiene a su personal con la seguridad de preservar su trabajo, sin embargo se ve por conveniente estudiar sus niveles de estrés en relación al liderazgo que la empresa viene desarrollando con su personal. Por otro lado el periódico digital Los Tiempos (2021) cita “que como consecuencia del golpe económico que trajo consigo de la pandemia en el mundo se desató la fiebre del oro”.

El autor de este artículo de periódico indica que las cotizaciones del oro batieron récord en el año 2020, haciendo que sea un lugar seguro de inversión. El ex presidente de la Cooperación Minera de Bolivia asegura que la explotación legal del oro en el país mueve

más de 2.000 millones de dólares. Desde la Revolución Nacional hace 33 años no hubo tanto movimiento de oro en el país, donde en los 9 departamentos existen zonas auríferas. Actualmente la empresa de estudio de la presenta pesquisa Royal Gold S.R.L. que se dedica a la exportación de oro se encuentra dentro del sector con mayor estabilidad económica dentro del país, lo cual le aseguran mayor prosperidad ante esta nueva era que se viene desatando con rapidez.

### **1.1.2. Marco de hechos**

Royal Gold S.R.L., fue creada un 9 de abril de 2013, con la finalidad de brindar un servicio cálido, confiable, seguro y por sobre todo transparente en la comercialización de oro; además de cambiar la forma de comercializar el preciado material. Cuando inician su gestión el 2013, la compra de oro no reflejaba respeto y no se valoraba el esfuerzo de personas que dedicaban su vida a este arduo trabajo.

Legalidad y transparencia, respeto y confiabilidad son algunos de los pilares donde se cimienta esta empresa.

Desde sus inicios Royal Gold S.R.L. muestra ser una empresa modelo, presentando al mercado boliviano las primeras oficinas equipadas y diseñadas para la compra y exportación de oro, cumpliendo con estándares internacionales de compra, seguridad y transparencia en los cálculos de precios con la cotización internacional.

“Actualmente, Royal Gold S.R.L. es la única empresa comercializadora de minerales en Bolivia que cumple con todas las exigencias conforme a ley y cuenta con todos los registros y licencias para su legal funcionamiento”, refiere el Vicepresidente de la Empresa Lic. José Martín Camacho Hinojosa.

Los clientes de Royal Gold S.R.L. tienen la oportunidad de ver todo el proceso de compra desde el pesado hasta el cálculo del precio, lo que da transparencia a la empresa, su eslogan es: “PORQUE VALORAMOS TU ESFUERZO”. También gracias a la tecnología para el fundido y el análisis de la pureza del oro el mercado minero los aceptó con mayor facilidad, ya que hasta antes de su ingreso al mercado los mineros no tenían conocimiento exacto de la pureza del mineral que vendían.

“La empresa cuenta con un equipo de profesionales de primera línea, son 18 integrantes que hacen parte del personal. Son profesionales altamente calificados y con amplia experiencia en sus áreas”, cita el Vicepresidente.

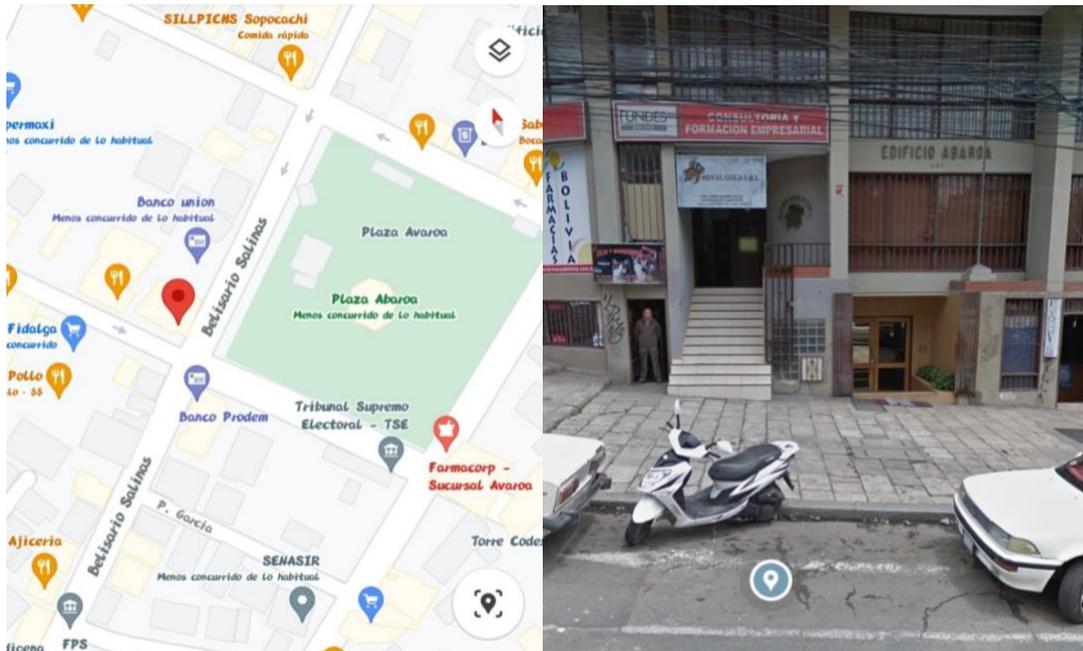
Las relaciones comerciales de Royal Gold S.R.L., no solo quedan en comprar, vender y exportar, al contrario, es la única empresa del rubro que se encuentra presente en el diario vivir de sus clientes, debido a que realizan actividades destinadas estrechar lazos con sus clientes y principalmente mostrar el respeto, agradeciendo la confianza depositada en ellos. Acompañan al trabajo de las cooperativas, Royal Gold S.R.L. visita cooperativas, centros mineros y poder conocer más del trabajo sus clientes, de tal forma que participan en los Aniversarios, Campeonatos y C’hallas, Socializaciones, Congresos y Asambleas, de sus cooperativistas. Es así que Royal Gold S.R.L. se caracteriza por su trato deferente, respetuoso y de constante valoración al esfuerzo cooperativista, Royal Gold S.R.L. considera a todos clientes parte de su familia, por lo que ellos vienen a constituir la gran “Familia Royal Gold”.

Sus socios cooperativistas de este rubro aurífero minero de Bolivia son: FECOMAN LP (Federación de Cooperativistas Mineras Auríferas del Norte de La Paz), FERRECO (Federación Regional de Cooperativistas Mineras Auríferas), FECMABOL RL (Federación de Cooperativistas Mineras Auríferas de Bolivia), FEDECOMIN (Federación departamental de Cooperativas Mineras La Paz).

La Ubicación geográfica de sus oficinas están en:

### Gráfico 1

*Ubicación Geográfica de la empresa Royal Gold S.R.L.*



**Fuente:** Recuperado de <https://www.google.com.bo> Google Maps.

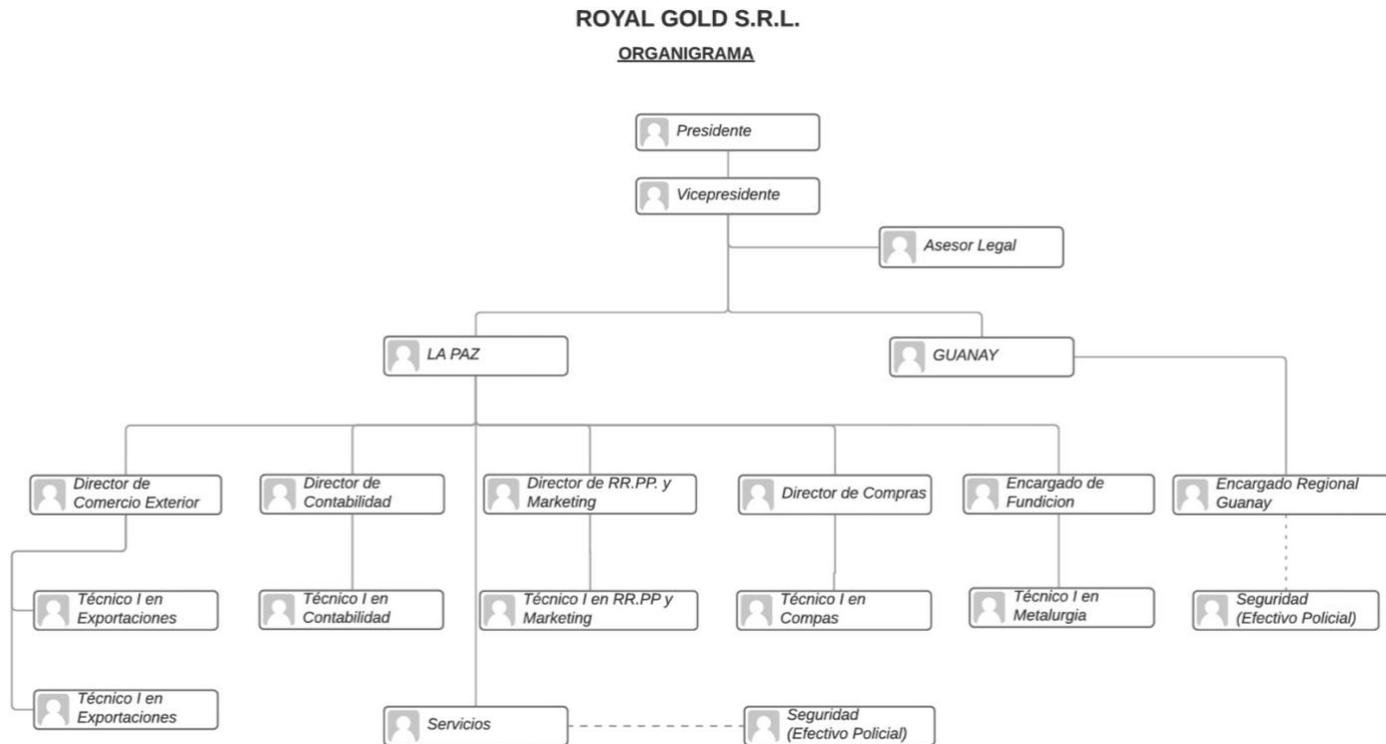
- La Paz: Plaza Abaroa Edificio Abaroa, Calle Belisario Salinas Esquina Sánchez Lima. Oficina 8 Teléfonos: 2419007- 2419749
- Guanay: Calle Bolívar esquina Carlos Crespo, a unos pasos del Hospital en plena feria.

Teléfonos: 76774449 – 77570057

Su organigrama de la empresa Royal Gold S.R.L. está compuesto de la siguiente manera:

## Gráfico 2

Organigrama de la empresa Royal Gold S.R.L.



**Fuente:** Recuperado del manual de puestos de la empresa Royal Gold S.R.L.

### **1.1.3. Marco de investigación**

En el presente acápite se mencionaran algunos estudios relacionados con las variables de la investigación.

Un estudio realizado en la Universidad de Wisconsin-Estados Unidos en el año 2019 que titula “Un Liderazgo ético es clave para aliviar el estrés laboral” del autor Ph.D. Gabi Eissa, demostró que el estrés por impedimento, un tipo específico de estrés, fue un factor clave que se vinculó al conflicto entre el trabajo y la familia con el socavamiento social”, informó Eissa. (2019, pág. 4). Y concluyó que se deben tener implicaciones para las políticas Organizacionales, los programas y las iniciativas de capacitación como objetivo para reducir el conflicto entre el trabajo, la familia y el estrés por impedimento, lo cual conduce a menos socavamiento social y un lugar de trabajo más positivo y productivo. Así también se resalta la importancia de tener líderes éticos, pero se necesita el compromiso de los mandos superiores para que esto siga un cause beneficioso tanto para empleados como empleadores.

Un artículo científico titulado “Gestión del estrés y Liderazgo Positivo” publicado en el año 2017 por el autor José Yañez Gordillo. Indica que un 28% de los trabajadores afirma padecer estrés y los estudios realizados por la Unión Europea confirmaron que, entre un 50% y un 60% de todas las jornadas laborales perdidas están relacionadas directa o indirectamente con el estrés.

La Gestión del Estrés en las Organizaciones resulta hoy una Meta-Competencia vital para posibilitar el Desarrollo Organizacional en un entorno turbulento socio económico e incierto como el actual y para mantener y/o incrementar la Inteligencia Corporativa en el proceso de adaptación y ajuste a nuevas realidades socio-económicas y comerciales. Por lo tanto, un aspecto fundamental del nuevo liderazgo es aprender a gestionar y transformar

positivamente el estrés en situaciones de cambio e incertidumbre y adversidad. (Gordillo, 2017).

Esta investigación del año 2012 de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión titulada Liderazgo Y Estrés Laboral En Los Trabajadores De La Empresa Unión De Concreteras S.A. Los autores Camacho Candacho, Walter Alfredo Y Melgarejo Cruz, Emile Sharon tuvieron como objetivo general establecer la relación entre Liderazgo y Estrés Laboral.

La población de estudio estuvo conformada por 51 trabajadores a quienes se aplicó el Test de Liderazgo desarrollado por Bass y Avolio, el procesamiento y Análisis se realizó de forma manual y estadísticas en 2 niveles: Descriptiva y analítica en el programa Microsoft Excel. Los resultados obtenidos han permitido establecer la relación entre las hipótesis planteadas, asimismo dar a conocer la importancia de liderazgo dentro de la gestión en las organizaciones y como ello repercute en la presencia de situaciones y estrés laboral.

Otro estudio titulado Tipos De Liderazgo Que Practican Los directores De La Red N° 16 publicada por la Universidad Cesar Vallejo de las autoras Lucía Fuentes Villegas, Ketty Povis Vega en el año 2012 refleja la relación a los tipos de liderazgo que practican los directores y la Gestión educativa.

Los investigadores sugieren que los agentes educativos tomen decisiones positivas, que la comunicación sea constante, el monitoreo del trabajo sea permanente, personal y de equipo. Con relación al liderazgo autoritario y la gestión educativa, sugieren la participación activa de los docentes y directivos, así como realizar trabajo en equipo y tomar decisiones frente a las necesidades de la Institución Educativa y su desempeño laboral. Con relación al liderazgo liberal y la gestión educativa, sugieren a las Instituciones

Educativas, deben fomentar la participación, comunicación, promoviendo reuniones en forma frecuente con la cooperación de los agentes educativos.

Influencia Del Liderazgo En La Competitividad De Las Organizaciones Peruanas título que le dieron a su investigación los autores Iris Patricia Alfaro Bazán; Iván Javier Rivarola Ganoza de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el año 2005. Proporcionan una amplia información sobre la formación de Líderes de las organizaciones empresariales actuales, y la capacidad que tienen éstos en desafiar los retos y a su vez contribuir al desarrollo de las organizaciones para alcanzar el éxito, tomando en consideración que son los líderes, los que van a ejercer una enorme influencia al interior de éstas, las que al mismo tiempo permitirán alcanzar el desarrollo y la competitividad.

Otro estudio relacionado a nuestro tema de investigación titulado El Estrés Laboral En El Sector Entretenimiento En El Distrito De Miraflores en el año 2008 de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos investigado por Guido B.

El autor hace referencia a la importancia, el término estrés laboral se refiere a una situación que es cada vez más frecuente entre los profesionales que prestan sus servicios a través de una relación directa y mantenida con las personas. Este estudio ha sido determinar la prevalencia del síndrome de burnout y de sus tres componentes (cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal) entre los trabajadores del distrito.

(Página Siete, 2016) en su artículo: El 70% de los Trabajadores Sufre estrés laboral, da a conocer que el índice de trabajadores que sufren estrés laboral en La Paz subió en 25% en 15 años, según un estudio realizado por la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). Paredes estudiante de la carrera explicó que las señales que alertan sobre el estrés laboral son: cambio de humor, intolerancia y resistencia. "Cuando una persona está con esa patología, las defensas bajan y puede ser afectada con cualquier enfermedad. El aumento de la competitividad, las altas

expectativas sobre el rendimiento profesional y las largas horas de trabajo contribuyen a generar esas condiciones, señaló la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en un informe sobre el tema.

Estrategias De Afrontamiento Y Estrés Laboral En El Personal De Profocom-Sep Esmf “Simon Bolivar” título al estudio de Johana Quispe Peña de la Universidad Mayor de San Andrés del año 2018. El compromiso por la educación, las relaciones empático-afectivas con los participantes y las características propias de las instituciones de educación superior, colocan a los trabajadores de la educación en una situación de riesgo en distintos niveles a raíz del profundo agotamiento emocional que genera la actividad laboral, tanto en mujeres como en varones. De tal manera la presente investigación se llevó a cabo en el Programa de Formación Complementaria del Sistema Educativo Plurinacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Simón Bolívar” sobre Estrategias de Afrontamiento y Estrés Laboral como variables a relacionar, de los cuales los resultados describen la relación entre Estrategias de afrontamiento y estrés. Se llegó a la conclusión de que, si existe un grado de correlación mínima de en un nivel de correlación positiva débil, con 0.21; en la escala de valoración de Pearson entre las variables de estudio (Estrategias de Afrontamiento y Estrés).

Un estudio realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar titulado Análisis y Valoración del estilo de liderazgo en empresas del sector bancario en la ciudad de Sucre-Bolivia, por Mercedes Melani Gonzales Echenique en el año 2015. El objeto del trabajo fue analizar los estilos de liderazgos del sector bancario de la ciudad de Sucre, se hizo una investigación de campo, de nivel descriptivo, a los doce bancos establecidos en la ciudad. Los datos arrojados permitieron concluir que el estilo de liderazgo que se ejerce es transformacional, ya que implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus “emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos”, también se determinó

la inexistencia de una adecuada política de incentivos y dirección activa denominada como liderazgo transaccional.

En el año 2018 Brenda Lizett Rodriguez Diaz estudiante de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa Escuela de Post Grado realizó un estudio titulado “Estrés laboral: modelo demanda, control y apoyo social en los colaboradores de la municipalidad distrital de Sachaca, Arequipa, 2018”. Aborda el tema del estrés laboral en colaboradores de la Municipalidad de Sachaca, a través del modelo de Robert Karasek (1990), quien formuló el modelo demanda – control, que explica 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. Posteriormente, Johnson y Hall (1988), introdujeron el apoyo social como la tercera dimensión de este modelo (configurando el modelo demanda – control – apoyo social) y que actúa con un doble efecto, dando como respuesta tentativa al problema la siguientes Hipótesis: Es probable que: El nivel de estrés laboral en los colaboradores CAS y Nombrados de la Municipalidad de Sachaca sea alto, según el bajo control, las exigencias del trabajo y el inadecuado apoyo social, teniendo como resultado la excesiva tensión del colaborador.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

El liderazgo es un factor influyente en el estrés laboral, tal cual lo citan diversos estudios y artículos científicos, la siguiente investigación describirá la relación de estas dos variables estilo de liderazgo y niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

Empresas innovadoras como Royal Gold S.R.L. exigen nuevas formas de afrontar el liderazgo puesto que los factores estresantes pueden ser muy altos por las características de este rubro.

Según entrevista con el Gerente de dicha empresa el Lic. José Martín Camacho Hinojosa, los temas más estresantes en su labor se da por los tiempos de espera en las transferencias bancarias, al momento de pago a sus clientes, ya que éstos por lo general esperan un pago en efectivo inmediato, a pesar de las previsiones, esto suele pasar muy a menudo por lo menos una vez a la semana. Otro factor estresante se da cuando los bancos provinciales en el caso de su sucursal en Guanay no tienen los suficientes fondos para desembolsar, siendo un factor externo a la empresa, ya que el responsable de las remesas es el Banco Central que tiene un tiempo de espera de 24 horas a partir del requerimiento.

La falta de liquidez en la empresa para pagar a clientes espontáneos constituye uno de los principales factores estresantes. Siendo que estos clientes por lo general llegan sin cita previa para vender su oro, mismo que necesita ser procesado para estimar su valor real, pasado el proceso, este oro no puede ser devuelto al cliente, constituyéndose en un conflicto si no se cuenta con el dinero suficiente para pagar el importe.

Conociendo a través de esta entrevista que existen factores estresantes dentro del entorno laboral de la empresa Royal Gold S.R.L, se pretende describir los niveles de estrés en su personal, además considerar otros factores externos como ser temas familiares, de salud y personales, para luego relacionar estos niveles de estrés con el estilo de liderazgo percibido en el personal.

Según investigaciones, el estilo de liderazgo de la cabeza de la empresa se convierte en potencial fuente de estrés, lo que significa que las demandas laborales son vistas como obstáculos para el crecimiento personal o las metas, haciendo que el personal se sienta presionado por el trabajo debido al alto nivel de exigencia.

Por otro lado, hallazgos demuestran que es posible mitigar y aliviar los niveles de estrés laboral si los gerentes ejercen un “Liderazgo ético”, al cual han caracterizado como aquél en el que se utiliza comunicación bidireccional, refuerzo positivo y apoyo emocional hacia los empleados, incentivándolos a hablar sobre sus preocupaciones y emociones relacionadas con el trabajo. “Los líderes éticos quieren ayudar a los empleados a responder de manera positiva ante situaciones negativas e intentan ofrecer recursos para ayudar a los empleados que podrían encontrarse en una situación difícil” explicó Eissa, 2018.

Según una encuesta mundial realizada por Regus, firma especializada en soluciones para el ambiente de trabajo, un 58% de las compañías reportaron un incremento significativo del estrés laboral en los últimos dos años. “La amenaza constante de perder el empleo, la carga excesiva de trabajo, un ritmo de trabajo elevado, realización de tareas monótonas, falta de autonomía y falta de apoyo de los compañeros”, son algunas de las causas que influyen para contraer el estrés. La menor productividad, la baja motivación y los conflictos internos, son las principales consecuencias del estrés y pueden incidir negativamente en el crecimiento de la empresa, advierte Regus.

El trabajo según sus características y el estilo de liderazgo que se ejerza, puede ser un estresante con el que se tenga que lidiar diariamente. Según experiencias e investigaciones, se sostiene que las condiciones de trabajo tienen un papel principal. Sin ignorar los factores individuales, los especialistas opinan que la exposición a condiciones estresantes de trabajo (llamadas causas de estrés) puede tener una influencia directa en la salud y seguridad del trabajador.

El estrés en un nivel adecuado puede proporcionar un estímulo para los cambios y el crecimiento. En cambio, el estrés excesivo puede originar disminución de la capacidad de decisión, enfermedades físicas, psicológicas y hasta conductuales, con la incapacidad para afrontar el factor estresante. Es por esta razón que es importante conocer los niveles de

estrés en el personal de la empresa estudiada y también describir la relación con el estilo de liderazgo que se percibe en la misma.

### **1.2.2. Formulación del problema de investigación**

Pregunta fundamental

¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo con los niveles de estrés del personal de la empresa Royal Gold S.R.L.?

Preguntas complementarias

- ¿Cuál es el nivel de estrés actual del personal de Royal Gold S.R.L.?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo percibido por el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.?
- ¿Cuáles son las características de las dimensiones del estilo de liderazgo en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.?
- ¿Cuáles son las características de las dimensiones de los niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.?

### **1.3. OBJETIVOS**

Los límites y alcances de esta investigación se definen en:

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo y los niveles de estrés en el personal de Royal Gold S.R.L de la ciudad de La Paz en la gestión 2020.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los niveles de estrés del personal de la empresa Royal Gold S.R.L.
- Establecer el estilo de liderazgo que perciben los trabajadores de la empresa Royal Gold S.R.L.
- Describir las dimensiones del estilo de liderazgo en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.
- Describir las dimensiones de los niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

## **1.4. HIPÓTESIS**

### **1.4.1. Hipótesis fundamental**

Hi: Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y los niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

### **1.4.2. Hipótesis complementarias**

Ho: No existe una relación entre el estilo de liderazgo con los niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Por la acelerada vida moderna y cambios bruscos socio económicos, en la actualidad las empresas además de las labores propias, tienen que afrontar a la incertidumbre de estos sucesos.

Tanto el liderazgo como el estrés han sido objeto de interés y estudio por parte de los científicos en salud organizacional, desarrollo empresarial y la psicología organizacional, para dar solución al manejo de esta incertidumbre.

Empresas con las características de Royal Gold S.R.L., donde la productividad depende en gran medida de circunstancias externas de la misma, tales como: la frecuencia de clientes que requieran comercializar el oro extraído, los cambios en la cotización internacional de la onza troy, las remesas requeridas para las transacciones bancarias y el tiempo largo de espera para su desembolso, la situación política, social y económica del país, son elementos altamente estresantes que requieren de un estilo de liderazgo positivo, ético, democrático y transformacional.

Según el artículo de Guevara (2007) indica que el liderazgo se constituye actualmente en una variable de mucha importancia en la sociedad y en el desempeño en las organizaciones laborales, incluso se dice que muchas de las crisis que atraviesan países se debe al estilo de liderazgo de los jefes de gobierno.

En su artículo describe las teorías del liderazgo, las cuales autores clásicos no tomaron mucho en cuenta, sin embargo, actualmente no existe un acuerdo entre los investigadores sobre las características personales que constituyen al mejor líder.

En los últimos años el estrés entre los trabajadores dentro de las organizaciones está de subida, y no depende de un área específica de trabajo, sino en general.

Si bien hay estudios que indican como enfrentar el estrés podríamos mencionar: vivir creativamente con el estrés, aprender a relajarse, aproximarse mentalmente a la relajación. Como integrante del sector del área de salud es de gran importancia entender estos factores para brindar la ayuda necesaria y sobre todo adecuada. Además de presentar un aporte científico al campo del liderazgo respecto a la tendencia de generar estrés, también se

pretende impulsar los trabajos de investigación y promover un mayor análisis respecto a este tema.

Todo esto englobado en el Comportamiento Organizacional, ya que es el área de estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones, su modo de interacción, su manera de realizar su trabajo.

Según el artículo publicado (2016) los factores clave del comportamiento organizacional se clasifican en cuatro áreas:

- Personas y grupos
- Estructura
- Tecnología
- Entorno

Y la importancia del comportamiento organizacional:

- Ayuda a predecir que hará la gente al interior de la empresa
- Estudia la manera de predecir el comportamiento
- Capacidad de entender a los empleados
- Tiene conocimiento de las habilidades de cada uno de los trabajadores

- Busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, grupos y la misma estructura de la empresa

Es por todas estas razones que la presente investigación desea hallar la relación existente entre el estilo de liderazgo y los niveles de estrés en el personal de Royal Gold S.R.L. de la ciudad de La Paz en la gestión 2020.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para poder conceptualizar la variable de estudio Liderazgo, se dará a conocer dentro de la ciencia de estudio que la incluye que es el comportamiento organizacional, el lugar que ocupa en la misma y sus respectivas relaciones con los niveles de estudio que la acompañan.

Cita Chiavenato (2009) que el Comportamiento organizacional (CO) es una ciencia que retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Dicho autor nos indica que existen tres niveles en el comportamiento organizacional:

- **Macroperspectiva del Comportamiento Organizacional.** - Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, lo que llamamos comportamiento macroorganizacional dentro de esto se estudian variables como; el Liderazgo, toma decisiones, manejo del estrés, manejo de conflictos, así como los tipos de poder y política que se ejercen en la organización.
  
- **Perspectiva intermedia del Comportamiento Organizacional.** - Se enfoca en el comportamiento de los que trabajan en equipos o grupos, también llamado mesoorganizacional, sus variables de estudio principal son las dinámicas grupales y de equipos para el aumento de la productividad dentro del grupo, sirviendo de nexo entre la Macroperspectiva y la Microperspectiva del CO.

- **Microperspectiva del Comportamiento Organizacional.** – También llamado microorganziacional, analiza el comportamiento del individuo que trabaja dentro de la organización, sus principales variables de estudio son las diferencias en los individuos como la personalidad, la percepción, actitudes, aptitudes, motivación y la satisfacción del trabajo.

Para Robins Stephen (2013) el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga a los individuos, grupos y estructuras y su comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.

Este autor también nos señala tres niveles de análisis que los clasifica por niveles: individual, grupal y organizacional, los cuales se asemejan a la clasificación de Chiavenato siendo la única diferencia que la variable Liderazgo Stephen la analiza a nivel grupal y Chiavenato a nivel de macroperspectiva. Para explicar los tres niveles de estudio del CO Stephen habla de tres elementos que son los insumos, procesos y resultados en los cuales se reflejan las variables de estudio de los tres niveles que se explican a través de la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional*

NIVELES	INDIVIDUAL	GRUPAL	ORGANIZACIONAL
INSUMOS			

Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá luego en una organización	➤ Diversidad de los individuos	➤ Estructura Grupal	➤ Estructura
	➤ Personalidad y valores	➤ Roles grupales	➤ Cultura
		➤ Responsabilidades del equipo	

### PROCESOS

Son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados	➤ Emociones y estados de ánimo	➤ Comunicación	➤ Administración de RRHH
	➤ Motivación	➤ LIDERAZGO	➤ Prácticas de cambio
	➤ Percepción	➤ Poder y políticas	➤ Conflicto y Negociación
	➤ Toma de decisiones		

### RESULTADOS

Son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables.	➤ Actitudes y ESTRÉS	➤ Cohesión grupal	➤ Productividad
	➤ Desempeño de la tarea	➤ Funcionamiento Grupal	➤ Supervivencia
	➤ Comportamiento de ciudadanía y		
	➤ Comportamiento de distanciamiento		

**Fuente:** Modelo Básico del CO de Robins Stephen (2013), modificado por Araly Morales Arroyo (2021)

El primer punto que nos interesa identificar para la presente pesquisa es el liderazgo, que se encuentra ubicado dentro de procesos a nivel grupal, ya que como se desarrollará más adelante el liderazgo es notorio dentro de un grupo de personas de una organización, e influenciará a los demás, para lograr un objetivo en común.

Y como segundo punto a identificar es el estrés que se encuentra ubicado en resultados a nivel individual, que se si bien queremos analizar el nivel de estrés dentro de una determinada organización según su estilo de liderazgo, también el estrés se intensifica por factores internos como ser la familia, estudios, metas personales, etc.,

Por lo tanto, para ambos autores existen tres niveles que son fundamentales para el desarrollo del comportamiento organizacional, parte desde una mirada interior en cada uno de los trabajadores hasta la organización completa. En la cual se verán factores que pueden influir en el comportamiento de cada uno y dentro y fuera de la organización.

## **2.2. LIDERAZGO**

### **2.2.1. Liderazgo a través de la historia**

A través de la evolución de la historia de la humanidad se identificaron características y cualidades del liderazgo desde civilizaciones antiguas, edad media, moderna, la revolución industrial (edad contemporánea), llegando hasta nuestra época de mayor avance tecnológico.

Se describe a continuación características destacadas de cada época para posteriormente comprender mejor las definiciones.

#### **2.2.1.1. Civilizaciones antiguas**

En las civilizaciones antiguas cita Estrada M. (2007) el líder se destacaba por ser el más apto de llevar a su tribu a la supervivencia. En culturas como la Sumeria, egipcia, Babilónica, China, griega se destaca el liderazgo en situaciones religiosas, militares, en el nivel intelectual y de poder socio político en cuanto a ocupación territorial se refiere. Estas culturas han dejado un legado en cuanto al manejo de grupos y organizaciones como en los escritos de Keops (egipcios); Ptah-Hopet (Instrucciones del comportamiento del líder que data del siglo XX a.C); Código Acadiano de los babilónicos que trata de las responsabilidades para los ciudadanos con la relación de posibles crímenes; al código Hammurabi de los babilónicos donde se visualiza el control de personas y procesos; la Constitución de Chow y el Arte de la Guerra de Sun Tzu en China que tratan del manejo de las organizaciones y los griegos que se han caracterizado por su legado a nivel intelectual, escritos de Sócrates, Platón y Aristóteles, sobre La Universalidad de la Administración, La República y la Política respectivamente.

Por otro lado, las organizaciones militares dejaron como enseñanza conceptos relacionados a la estructura organizacional, las direcciones y cadenas de mando, jerarquía de autoridades, de la misma manera la Iglesia católica enseñan la estructura organizacional jerárquica con una sola línea de mando que funciona hasta la actualidad.

#### **2.2.1.2. Edad Media y Moderna**

Esta época está marcada por el descubrimiento de América, grandes movimientos comerciales, manejo de tierras, el debilitamiento del imperio Romano y el termina con la Revolución Francesa. A medida que los negocios crecían los artesanos comenzaron a contratar ayudantes lo cual desarrolló el Sistema de Oficios, desarrollando así el liderazgo por parte del maestro. Otro rasgo característico de esta edad es la delegación de autoridad por los Reyes dándose así el feudalismo.

Cita Estrada, 2007 que en el siglo XVI se fue dando en Europa Occidental un cambio en el manejo de la espiritualidad liderando Martín Lutero un grupo de teólogos y clérigos quien con su visión futurista inauguro la doctrina luteranista que impulsó la Revolución Industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo también constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales.

### **2.2.1.3. Edad Contemporánea**

Esta época inicia con la Revolución Industrial en Inglaterra del siglo XVIII expandiéndose a todo el mundo, se dividió en tres etapas:

- La primera etapa finales del siglo XVIII y mediados del siglo XIX, Inglaterra se extiende por Europa occidental EEUU y Japón donde se buscaba que la producción sea más rápida y abundante, tomando importancia la máquina a vapor. Los protagonistas de esta etapa es la burguesía y los obreros.
- La segunda etapa entre siglo XIX y XX en Alemania, EEUU y Japón se busca la automatización para mejorar la producción, descubriendo el motor de explosión, el teléfono, el cinematógrafo cuyas materias primas derivadas del petróleo y otras no provenientes de la naturaleza. Los protagonistas son la alta burguesía y los terratenientes.
- La tercera etapa entre siglos XX y XXI la industrialización se da en todos los continentes, excepto en países sub desarrollados donde se busca la automatización y la robotización. Hay mayor inversión en maquinaria que en mano de obra. Los protagonistas son las personas que tienen alguna especialización y que renuevan los conocimientos de su profesión.

### 2.2.2. Definiciones

El liderazgo es un instrumento de dirección que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un objeto de los recursos humanos, que son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la Gestión Empresarial.

A continuación, se citan definiciones de la época contemporánea en orden cronológico: De 1948 a 1987 autores como, R. Stogdill D.; Katz y R. Kahn; H. Koontz, C. O "Donnell; H. Koontz (1948) afirman que el liderazgo es "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas". Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, pág.22).

Chiavenato, (1993) nos dice que "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."

Para T. Peters (1993) el liderazgo: "significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica."

French y Bell (1996) exponen: El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un

mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (citado en Gómez-Rada, 2002, pág. 64)

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad.

O. G. Terry (1999) dijo “El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo.”

R. Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik (1999) planteó: “Es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, mediante el proceso de la comunicación, con miras a alcanzar uno o varios objetivos.”

Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, pág. 161).

En los últimos 30 años el escritor, entrenador y conferencista estadounidense John Calvin Maxwell ha escrito más de 80 libros, que se centran principalmente en el liderazgo y reitera que el Liderazgo es Influencia.

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que el o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que, en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos.

### **2.2.3. Estilos de liderazgo**

Para muchos autores existen diferentes estilos de liderazgo, en los cuales se diferencian muchas teorías como ser: “Un verdadero líder nace o se hace”, de cual se crearon muchos estudios, películas, clases, etc. Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales, personales son inherentes a los líderes.

Bass refiere que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” Según esta definición, el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo. Bass (1990). Cita Cuadrado los estilos de liderazgo más estudiados son el democrático vs. autocrático; transformacional vs. transaccional; orientado a las tareas vs. Orientado a las relaciones. (2001).

En el libro de CO de Robins Stephen (2013) describe los siguientes estilos:

- Carismático.- Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

- Transaccional.- Guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.
- Transformacional.- Inspira a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que sin capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.

La Escuela Europea de Excelencia (2020) Cita otros estilos de liderazgo más utilizados como ser:

- Autocrático.- Los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores, este tipo de liderazgo es la forma externa del liderazgo Transaccional, si bien muchos se sienten intimidados las ventajas del control supera las desventajas.
- Burocrático.- Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea de manera precisa.
- Carismático.- Es muy parecido al liderazgo transformacional ya que inspiran entusiasmo en los equipos.
- Participativo o democrático.- Democrático es el último en tomar la decisión, participativo invita a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso.

De estos podríamos citar muchos más como el liderazgo paternalista, natural, orientado a la tarea, etc. Sin embargo los que nos interesan más para este estudio son los estilos de liderazgo desarrollados por Kurt Lewin.

Durán y Lara (2001) indican que, durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social.

Estudios realizados por seguidores de Lewin, identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños.

Cardona y Buelvas (2010) indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

Castaño (2013) explica de forma más explícita cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que viene a continuación:

**Tabla 2**

*Estilos de liderazgo*

<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	<b>AUTORITARIO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LAISSEZ FAIRE(PERMISIVO)</b>
<b>VALORES</b>			
<b>DECISIÓN</b>	Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que	El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.

		el líder fomenta y favorece.	
<b>FUTURO</b>	El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
<b>PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN</b>	No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.	En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías	A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”
<b>INTERVENCIÓN</b>	Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos	Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.

<b>VALORACIÓN</b>	Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.
-------------------	---	--	---

**Fuente:** Zuzama, J. (2014) Liderazgo: Estilos de Liderazgo según Kurt Lewin y Análisis de un caso real.

Para entender los resultados del cuadro anterior primero se describe el concepto de los tres estilos de liderazgo analizados. Y posterior como resultado de estas investigaciones mostraron conductas diferentes según el estilo de liderazgo que se ejercía, Carbó y Pérez (1996) indican que las reacciones de los grupos fueron las siguientes:

- **Autoritario.** - El líder monopoliza la toma de decisiones, esta persona es quien determina los roles de los subordinados. Para Lewin no siempre este entorno es desagradable a pesar que las críticas de los empleados son habituales, también son las alabanzas. Este líder se caracteriza por participar poco en la realización de tareas.

Ante el estilo autoritario se pueden observar fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además, se evidencian conductas como el

desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento, pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen.

- **Democrático.** - Las decisiones que toman este tipo de líderes es del resultado de un proceso de debate colectivo, el riesgo de tomar decisiones de esta manera es que se pierda la eficiencia, sin embargo, es el estilo de liderazgo más preferido.

Cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además, ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. Los resultados son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad.

- **Laissez-faire.** - Su traducción del francés es liberalismo, dejar hacer. Para Lewin este tipo de líderes dejan que sus subordinados tomen sus propias decisiones, de los tres es el liderazgo menos eficaz, a menos que sus subordinados tengan un alto nivel de motivación y sean personas capaces.

La reacción al estilo laissez-faire supone el menor nivel de productividad entre los tres estilos. Se manifiestan rivalidades y se generan facciones dentro del grupo.

Además, Lippit y White (1971, citados en Shaw 1989) enuncian que también se pudieron observar efectos debidos al orden secuencial de exposición a los diferentes estilos de liderazgo, marcando como el más crucial la agresividad manifestada en el estilo

laissez-faire cuando era precedido por el autoritario, estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario, que era liberada con el líder laissez-faire (citado en Peris, 1998).

Lippit y White (1943) reiteran la superioridad de los grupos con líderes democráticos, no sólo en el cumplimiento de la tarea, sino también en el grado de cooperación entre sus miembros, en las iniciativas tomadas y en la menor agresividad de los integrantes (citados en Garrido y Álvaro, 2007).

Un modelo coherente de prácticas pensadas para transformar las capacidades y compromisos de los miembros de la organización, viene a ser un estilo de liderazgo en dirección coherente (Leithwood y Menzies 1999). Dentro de una organización, el estilo de liderazgo que se ejerza y la manera cómo se desarrollen las prácticas al interior de la Organización, así como su estructura, va a significar una fuente de presión para el personal. Por ejemplo, un gerente con estilo de liderazgo autoritario que no consulta el personal e impone decisiones, con un alto nivel de exigencia en el trabajo va a significar para su personal una enorme fuente de presión constante (Travers y Cooper 1997, pág 79).

#### **2.2.4. Características de un líder**

Durante el paso de los años se ha ido modificando las características que debe tener un verdadero líder. Al respecto Echenique (2015) en su tesis cita a Harris quien clasifica algunas cualidades que debe tener la persona que ejerce la función de líder (p.p. 45-46):

- Disposición para asumir responsabilidades. - Acepta la responsabilidad de lograr una meta, y la posibilidad de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados.

- Capacidad para ser perceptivo. - Supone observar y descubrir la realidad del ambiente de trabajo propio. El líder debe ser empático para conocer las cualidades, defectos, ambiciones de cada uno de sus trabajadores para trabajar en conjunto para el logro de objetivos.
- Capacidad para ser objetivo. - La objetividad ayuda a los líderes a minimizar los factores emocionales y personales que pueden interrumpir al logro del objetivo.
- Capacidad para establecer las prioridades adecuadas. - El líder ve que es importante y que no.  
No se deja distraer por problemas superficiales, sino que va al punto específico del asunto, prestando atención a las áreas críticas.
- Capacidad para comunicar. - Capacidad para recibir y transmitir información.

### **2.2.5. Funciones del liderazgo en las Empresas**

En la misma tesis de Echenique hace referencia a Castillo quien señala que para que un líder pueda desempeñar efectivamente sus objetivos debe desarrollar las siguientes funciones:

- Funcionar su acción en los principios y lineamientos planteados para la organización.
- Propiciar a los trabajadores la formación de los valores consagrados en la organización.
- Generar situaciones que propicien al personal la adquisición de conocimientos.

- Promover el desarrollo de la creatividad.
- Fundamentar la toma de decisiones en los resultados del proceso organizacional y productividad de acuerdo a la realidad de la empresa.

De acuerdo a Castillo desarrollar de manera adecuada estas funciones del líder en la organización permite generar confianza en sus trabajadores, y así llegar a lograr las metas planteadas tanto de manera individual como grupal.

### **2.2.6.Importancia del liderazgo en las organizaciones**

La teoría administrativa y de las organizaciones, ha cobrado fuerza en el estudio del liderazgo como función básica y primordial, ya que tiene mucho significado en el comportamiento de los trabajadores y el factor con mayor influencia es el estilo de liderazgo que se emite dentro de la organización. Mucho depende de la misma para la ejecución de tareas dentro de la organización y el medio que se lleva a cabo para el desarrollo de los objetivos.

Por tal motivo (Echeler) en su investigación cita a Kotter quien indica que el liderazgo se considera importante por un conjunto de razones de las cuales se destacan las siguientes:

- Capacidad del jefe para guiar y dirigir.
- La falta de un líder adecuado puede llevar a que una organización por más que tenga una planeación adecuada, control y procedimiento no sobreviva.
- Por lo contrario, se dan casos en que existe una mala organización en la empresa, sin embargo, por un liderazgo dinámico la misma llega a sobrevivir.

Considerando estos factores que indican la importancia de un estilo de liderazgo que vaya de acuerdo con la misión, visión de la organización es importante que exista un líder capaz de llevar a la sobrevivencia de la organización y del logro de metas, objetivos a través del proceso administrativo.

## **2.3. ESTRÉS**

### **2.3.1. Historia y definición del Estrés**

#### **2.3.1.1. Historia a través del tiempo**

Conforme el desarrollo de todos los seres vivos evoluciona, así también lo hace el estrés, ya que es muy importante para la biología en todos sus niveles, el estrés es un fenómeno considerado el factor denominador para la adaptación evolutiva.

Cita el Dr. Gustavo (2002) que para poder entender la evolución de este fenómeno es importante considerar aspectos fisiológicos y por otra parte, la evolución de la palabra estrés en la biología. La cual estuvo presente hace más de 2000 años.

- Era clásica. – Durante esta era varios filósofos, pensadores, estudiados en el área de salud como Heráclitus, Empédocles, Hipócrates, y finalmente los romanos quisieron dar una definición cercana a todo lo referente a la salud, llegando a la conclusión que la enfermedad en la falta de armonía dentro del organismo.
- Renacimiento. – Tomas Sydenham extendió la idea de Hipócrates, afirmando que la respuesta adaptativa podría producir cambios patológicos.
- Edad Contemporánea, - Autores como Claude Bernard, Walter Cannon introducen el término de homeostasis, destacando al sistema nervioso y promover la supervivencia del organismo afectado.

Luego Hans Seyle introduce y populariza el término de ESTRÉS como idea científica médica.

Sin embargo, el término estrés aparece en escritos en el siglo XIV, para expresar dureza, tensión y fianles del siglo XVIII y principios del siglo XIX es utilizado dentro del campo de la física. A finales de este siglo es tomado en cuenta dentro del campo de la salud como antecedente de pérdida de salud.

Posteriormente a Hans Seyle, aparece Harold Wolf, quien es considerado en el padre del dolor de cabeza ya que ejercía en el ámbito de la medicina, más específicamente en la neurología. Quien une los escritos sobre estrés tomando como principal referencia a Seyle y de él surgen tres consideraciones:

- Primero: El estrés como proceso activo. Es separado del campo de la física, al pasar al campo de la biología responde a relacionarse con el proceso de resistencia.
- Segundo: El estrés como proceso biológico de defensa.
- Tercero: El concepto dinámico del estrés. Como respuesta del cuerpo a hacer frente el estrés incluye enfermedad y agotamiento.

Es interesante analizar como el término estrés pasó de ser un concepto utilizado en el campo de la física a ser un fenómeno de estudio en el campo de la biología, comenzando por ser un factor que influye en el equilibrio del cuerpo como consecuencia negativa para el mismo a ser más estudiado y llegar a ver las implicaciones que tiene sobre el cuerpo y como afecta a la salud tanto física como mental.

### **2.3.1.2. Definición de estrés**

Para Merin (1995) los factores principales psicosociales que generan estrés en un medio de ambiente de trabajo se debe a aspectos que comprende una organización, administración, sistemas de trabajo y la calidad de las relaciones humanas. Estos factores derivan a otros que causan estrés en los trabajadores relacionados a demandas, rotación de turnos, presión por cumplir objetivos, liderazgo inadecuado, trabajo excesivo, etc. Todos estos afectan de manera negativa al trabajador que se manifiesta posteriormente en síntomas físicos, mentales, cognitivos y del comportamiento.

Como cita Mamani, A (2007) el estrés es uno de los problemas más grandes que aqueja a grande parte de la humanidad, ya que no sólo afecta de manera física o mental, sino también a los empleados de las diferentes áreas y funcionarios del gobierno que evalúan el perjuicio financiero les causa estrés.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud el estrés es definido como el “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción”.

(Conde, 2009) define el estrés como una reacción que se produce ante determinados estímulos que pueden ser o no ser aversivos y que por lo general actúa de una forma adaptativa.

Para la autora, el estrés no es un fenómeno negativo condicionado, sino mas bien en ocasiones es un proceso normal en el organismo mientras no tenga respuestas a estímulos adaptativas o patológicas.

Trujillo (2006) divide en tres fases las situaciones de estrés según el tiempo de duración:

- Situación corta. - Provocada por estresores de bajo nivel, duración de horas si continua bajo la misma exposición puede tener repercusiones para la salud.
- Situación moderada. - Producida por situaciones más intensas tanto por factores externos como internos puede durar entre horas hasta días, los efectos pueden ir desde las físicas como las psicológicas.
- Situación alta o severa. - Desencadenada por estresores crónicos, con una duración de meses a años, es muy probable que lleve a problemas físicos, psicológicos y enfermedades.

Según Folkman (1998) el estrés es el conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo esta valorada por la persona como algo que “grava” o excede sus propios recursos y que pone en peligro su bienestar personal.

Analizando estas concepciones se puede comprender que el estrés no es una entidad netamente fisiológica pues involucran otros factores que se describen en cinco enfoques:

- Enfoques fisiológicos o bioquímicos: Consideran el estrés en términos de respuestas orgánicas.
- Enfoque Afectivo emocional: Considera el estrés en términos valorativos.
- Enfoque cognitivo: Factores psicológicos o subjetivos que median entre los agentes estresantes y las respuestas fisiológicas.
- Enfoque conductual: Considera el estrés en términos de respuestas y conductas de afrontamiento.
- Enfoque psicosocial: Lo consideran un fenómeno externo, focalizado en el estímulo.

### **2.3.2. Estrés Laboral**

El estrés laboral, según Sotilo (2000) conceptualiza como un conjunto de fenómenos que suceden en el organismo y la salud del trabajador con la participación de los agentes estresantes derivados directamente del medio de trabajo.

Cita Cano (2002) que el estrés laboral se considera como un proceso interactivo en el que influyen los aspectos de la situación (demandas) y características del sujeto (recursos). Si las demandas superan los recursos de la persona, se produce un ambiente de estrés; en donde el individuo intentará generar más recursos para atender tales demandas. Todo individuo experimenta varios tipos y niveles de estrés a lo largo de su vida.

En el Blog de Gacto (2021), habla que el estrés laboral se produce por discrepancia en la demanda laboral y los recursos del trabajador para hacerle frente. ~El problema consiste en que nuestro cuerpo tiene unos recursos limitados, ocasionando al trabajador un estado de agotamiento tanto físico como mental. Esto supone una seria amenaza para la salud y el bienestar del trabajador, afectando a sus relaciones familiares y emocionales.~

Las causas más relevantes que causan el estrés laboral son:

- Las expectativas económicas, salario insuficiente
- La presión por parte del empresario
- Las actividades de gran responsabilidad
- Motivaciones deficientes
- La ausencia de incentivos
- Los conflictos entre empleados o empresarios

- Cargas excesivas de trabajo
- La exposición a riesgos físicos constantes
- Jornadas de trabajo excesivas
- Ritmo de trabajo acelerado
- La preocupación por el despido
- La falta de posibilidades para conciliar la vida laboral con la personal
- El factor tiempo

Gacto hace énfasis en que este síndrome se detecta en el 7,5% en personas antes de cumplir 5 años ejerciendo su profesión o su vida laboral, y un 25% antes de los 10 años de desempeño laboral. Reiterando que es un problema para la salud Pública.

### **2.3.2.1. Consecuencias del estrés laboral**

El artículo de Mamani, A (2007) hace referencia que el impacto de situaciones estresantes sobre el bienestar físico y mental del individuo puede ser substancial o extremo como es el caso del suicidio, arritmias cardiacas, como también los cambios conductuales generados por el aumento de los niveles de estrés que abarcan desde el nerviosismo, decaimiento corporal, tensión física, etc.

Quick y Quick establecen dos tipos de consecuencias del estrés:

- Directa. - Donde da lugar al ausentismo laboral, tardanzas y retraso del trabajo, rotación del personal, poca participación.

- Indirecta. - Relacionada con la ejecución del trabajo y los aspectos organizacionales como la cantidad y calidad de la productividad, accidentes, demora, maquinarias averiadas.

Cuando los episodios de estrés son poco frecuentes indica que son de bajo riesgo tanto para la empresa u organización como también para los trabajadores. Sin embargo, cuando estos niveles son constantes involucra tasas elevadas de desgaste en el sistema biológico.

Si consideramos las consecuencias desde una mirada psicológica, el trabajo de tesis de Díaz (2018) afirma que genera ansiedad, descenso de autoestima, incremento de irritabilidad, falta de motivación, y depresión. Todos estos trastornos pueden propiciar cuadros de pánico y detonar cualquier trastorno psicológico que la persona ya llevé genéticamente.

Segú Cárdenas (1999) y Siegel (1962), el bienestar y la salud de cada uno de los trabajadores debería ser el principal objetivo de cualquier organización ya que una vida feliz y sana ayuda a cumplir con las metas tanto en la vida profesional y personal de cada uno de los trabajadores.

### **2.3.2.2. Factores de estrés laboral**

Para Chavez (2015) Existen los siguientes factores:

#### **Falta de Apoyo Organizacional**

La distribución temporal de trabajo y la velocidad con la que se complementan son muy importantes. Las condiciones de trabajo por turnos supone niveles altos de estrés y, a menudo, son factores del trastorno se sueño y sus consecuencias.

Los factores influyentes de esta dimensión son:

- Apoyo ineficaz de los superiores y/o de la empresa.
- Escasa autoridad para tomar decisiones.
- Escasa disposición de integrar equipos de trabajo.

### **Demanda o recarga laboral**

Con demanda excesiva nos referimos tanto al sobre trabajo como también a la asignación de tareas complejas o de mucha responsabilidad.

Actualmente es necesario tener un momento de ocio para cumplir con los pasatiempos favoritos, realizar deporte, pasar tiempo con la familia y al no dar estas oportunidades a los empleados, estos se ven afectados por el estrés, al igual que si se les asigna tareas repetidas.

Los factores influyentes en esta dimensión son:

- Escaso número de trabajadores
- No saber a que situación se va enfrentar día a día
- Falta de tiempo libre porque le trabajo demanda demasiado

### **Dificultad Interpersonal**

En el ámbito genérico se denomina nivel ocupacional y de las tareas que desempeña el trabajador, relacionados con las demandas o exigencias del rol.

El problema surge cuando hay mucha discrepancia en lo que tiene que hacer, es por eso la importancia de una buena comunicación entre la empresa y el trabajador, además de conocer y entender el manual de funciones.

Los factores que influyen a esta dimensión son:

- Conflictos interpersonales
- Demasiada competitividad
- Relaciones problemáticas con gente fuera de su sector.

#### **Fuentes extrínsecas de insatisfacción**

Las relaciones interpersonales dentro del trabajo también significan otro factor de estrés, a pesar de ser tan importantes. El factor más importante es cuando la falta de comunicación o el apoyo del superior o supervisor, que cuando no existe o se deteriora desarrolla otro factor de estrés.

Sin embargo la falta de relacionamiento en el trabajo, aislamiento social y la falta de apoyo que conlleva a un factor estresor muy propia.

Los factores que influyen a esta dimensión son:

- Inestabilidad laboral
- Escaso confort físico en el lugar de trabajo
- Incompatibilidad de tareas

### **Falta de justicia organizacional**

Frente a una estructura laboral el que tiene mayor influencia en los niveles de estrés de la organización es el clima laboral, a pesar de ser un factor subjetivo.

Los factores influyentes son:

- Sensación de dar mucho en el trabajo y no ser recompensado
- Ocultar o falsear las propias emociones y sentimientos.

### **2.3.2.3. Estresores que se dan en el ámbito laboral**

Gestal (2005) dice que los factores estresores son muy variados, desde conductas psicológicas o conductuales hasta biológicas. La falta de control de estos factores llega a ser una amenaza para la misma.

Piero (1999) caracteriza de manera muy breve los principales estresores que incluye cada categoría:

- Estresores del ambiente físico.- El ruido, la vibración, iluminación, temperatura, humedad, etc. Hace referencia al ambiente interno de trabajo.
- Demanda del propio trabajo.- El mismo trabajo puede ser generador de estrés como los turnos, la sobre carga de trabajo o la exposición a riesgos.
- Los contenidos del trabajo o las características de las tareas que hay que realizar.- Son también generadores de estrés. Podemos mencionar la oportunidad de control, uso de habilidades para realizar tareas, complejidad del mismo trabajo.

- Desempeño de roles.- Existen estudios sobre este tema ya que son ampliamente conocidos por la ambigüedad, estudio del conflicto.
- Las relaciones interpersonales y grupales.- Cabe mencionar la relación el jefe, compañeros, subordinados.
- Desarrollo de la carrera.- Inseguridad laboral, transiciones de rol, promociones demasiadas rápidas, como también las que van muy rápido.
- Diferentes aspectos relacionados con las nuevas tecnologías.
- Estructura y ambiente organizacional.- Demasiada descentralización como también la burocracia o poco apoyo social entre los miembros de la organización.
- Todo lo relacionado con la esfera laboral, como también factores externos como la vida personal, como la familia conflictos internos y externos.

### **2.3.3.Síndrome Del Estrés**

Desde el punto de vista cognitivo, el síndrome del estrés se configura como una combinación de tres elementos: el ambiente, los pensamientos negativos y las respuestas fisiológicas. Es decir, los acontecimientos del mundo son sólo el primer paso del síndrome del estrés. También son necesarios los pensamientos que clasifican e interpretan aquellos sucesos y una respuesta fisiológica que interpreta como una emoción particular. Los sucesos, los pensamientos y la actuación del cuerpo, constituyen el síndrome del estrés.

Si una persona clasifica un suceso como peligroso, si interpreta la reacción del cuerpo como miedo, entonces siente miedo.

Según Mckaj& Col, la situación de estrés y el dolor emocional que suele acompañarla procede de la interacción de tres elementos: el ambiente, los pensamientos y las respuestas fisiológicas.

Existen dos fórmulas básicas para explicar el síndrome de estrés

- Estímulo ambiente – Pensamiento negativo- Acción fisiológica – Emoción dolorosa
  
- Estímulo ambiental – activación fisiológica – Pensamiento negativo – Emoción dolorosa

En la primera fórmula, un estímulo ambiental. Por ejemplo, un ascenso laboral, produce pensamientos negativos, (—no me van a respetar mis compañeros, voy a tener que estar más horas en la oficina.), a éstos, sucede una activación fisiológica, (aceleración del ritmo cardíaco, sudoración, sequedad de boca. . .) y en forma de emoción dolorosa se manifiesta la ansiedad.

Los defensores de esta fórmula son Beck, Ellis y Lazarus. Para ellos, no son los acontecimientos los que provocan la emoción dolorosa, sino lo que el individuo se dice sobre los acontecimientos, sus pensamientos. Si consideramos una situación como peligrosa habrá activación y se sentirá ansiedad. Si la percibimos como injusta, entonces, sentiremos cólera.

Desde este punto de vista Lazarus define el estrés como "el juicio negativo del individuo, que le produce temor, al pensar que sus recursos personales serán incapaces de dar respuesta a las demandas generales". Entonces se puede decir que en cualquier caso adoptemos una u otra de las fórmulas, cabe concluir que el elemento fundamental para que se produzca el estrés es elemento cognitivo que determina la etiqueta de los

acontecimientos. Esto explica, el que, ante un mismo hecho, una persona pueda reaccionar con ansiedad y otra con euforia, conviene resaltar pues, que son los acontecimientos los agentes estresores, sino lo que pensamos precede a lo que sentimos.

### **2.3.4. Modelos Explicativos sobre el Estrés**

#### **2.3.4.1. Modelo Transaccional**

Las teorías interactivas o transaccionales tienden a maximizar la relevancia de los factores psicológicos, principalmente cognitivos, que median entre los estímulos (estresante) y las respuestas de estrés. Lazarus y Folkman (1986) definen el estrés como el conjunto de relaciones entre la persona y la situación, siendo ésta valorada por la persona como algo que excede sus propios recursos y que pone en peligro su bienestar personal. Así pues, se desarrolla un nuevo enfoque del estrés centrado en la interacción (organismo y ambiente) de la respuesta con el estímulo. La teoría transaccional de Lazarus y Folkman es el máximo exponente de los modelos procesuales o dinámicos del estrés, en la cual éste deja de ser un concepto simple y estático. Se le da un papel protagonista al individuo, quien interacciona con el medio ambiente. En esta interacción, se destacan principalmente los encuentros y las transacciones de la persona con el entorno (individuo y ambiente), las cuales hacen posible la evaluación cognitiva, que es la mediadora entre el estímulo y la respuesta. Folkman y Lazarus distinguen tres fases en dicho proceso: Fase de anticipación en la que el sujeto se prepara ante el estresor pensando en cómo será y qué consecuencias puede tener. Fase de espera en la que el sujeto espera el feedback sobre lo adecuadas que son sus respuestas de afrontamiento ante el estresante. Fase de resultado que incluye la exposición y reacciones de la persona ante el resultado exitoso o fracaso de su respuesta de afrontamiento.

#### **2.3.4.2. Modelo Demanda Control De Robert Karasek**

Se trata de un modelo desarrollado para describir y analizar situaciones laborales en las que los estresantes son permanentes, y pone totalmente el acento en las características psicosociales del entorno de trabajo. Ha sido el modelo más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad desde principios de los 80, así como el que presenta mayor evidencia científica a la hora de explicar efectos de salud. En 1977 Robert Karasek formuló este modelo explicativo del estrés laboral en función de dos variables: demandas psicológicas del trabajo y del nivel de control sobre éstas. Esta teoría tiene tres elementos principales:

- Demandas psicológicas. - Cantidad de trabajo, presión de trabajo, interrupciones imprevistas, entre otras.
- Control. - Autonomía y desarrollo de las habilidades propias para realizar el trabajo.
- Apoyo social. - Ambiente social de soporte en el lugar de trabajo tanto con los compañeros de trabajo como con los superiores

#### **2.3.4.3. Modelo Demanda, Control Y Apoyo Social (Job Strain)**

El modelo propuesto por Robert Karasek y ToresTheorell (1996) es uno de los más usados en las investigaciones sobre estrés laboral. Este modelo propone que el tipo de relación que se puede establecer entre las altas demandas del trabajo y el bajo control para responder a dichas demandas genera tensión emocional en el trabajador, que finalmente repercute en su salud. De este modo, los componentes principales de las condiciones de trabajo que afectan la salud son, por un lado, las demandas o exigencias del trabajo y, por otro, el control que se tiene para responder a dichas demandas.

En este modelo se entiende por demanda la carga cuantitativa y cualitativa del trabajo, es decir, el nivel de actividad o alerta mental que requiere el trabajador para realizar la tarea (Karasek y Theorell, 1990). Adicionalmente, los autores plantean que, si a ciertas cantidades de trabajo o cierto nivel de dificultad de la tarea se le agrega presión de tiempo, se considera que la carga mental también se incrementa.

El otro componente del modelo es el control, el cual indica el nivel de autonomía con que cuenta el trabajador para dar respuesta a las demandas o exigencias de su trabajo. Control es la posibilidad que tiene el trabajador de tomar decisiones sobre el trabajo y sobre cómo solucionar los retos que éste le presenta; incluye también el uso de las habilidades del trabajador que éste puede aplicar en el desarrollo del trabajo (Karasek y Theorell, 1990). De acuerdo con estos autores, la productividad de una persona está basada en la posibilidad de decisión (control) en el proceso de aprendizaje que se presenta con las exigencias del trabajo (Karasek y Theorell, 1990).

En otras palabras, cuando un trabajo pone cargas o demandas específicas a la persona, existe una condición de desafío y oportunidad de aprendizaje, de modo que, en la medida en que el trabajador tenga la oportunidad de aprender y de usar sus habilidades para resolver el desafío, percibirá mayor control para dar respuesta a las demandas. Por el contrario, si una persona tiene un trabajo que implica altas exigencias o demandas, pero baja oportunidad para usar sus habilidades o para tomar decisiones a fin de dar respuesta a las exigencias del trabajo, se encontrará en una situación de altas demandas y bajo control, la cual genera tensión emocional, debido al desbalance percibido, y se encontrará en un alto riesgo para su salud (Karasek y Theorell, 1996).

Un elemento que fue agregado posteriormente al modelo es el apoyo social, el cual se define como la red de relaciones sociales (compañeros y superiores) con que cuenta el trabajador en su ámbito laboral. Karasek y Theorell (1996) refieren que el apoyo social tiene varios efectos positivos. El apoyo social actúa como mecanismo protector de la salud

ante las presiones laborales que enfrenta el trabajador. En los humanos, los contactos y las estructuras sociales afectan los procesos fisiológicos de manera importante, favoreciendo la salud y la adquisición de nuevos conocimientos. El apoyo social puede afectar favorablemente los patrones de afrontamiento y el comportamiento productivo. El apoyo social contribuye a tener un sentido positivo de la identidad, a partir del aporte individual que hace a la persona.

# **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA**

## **CAPITULO III METODOLOGIA**

### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Enfoque de investigación**

El enfoque que guía la presente investigación es de tipo mixto. Hernández, Sampieri y Mendoza (2008) refieren que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Se eligió este método porque le agrega valor al estudio tener datos cuantitativos como ser los resultados de los cuestionarios sobre Liderazgo y Estrés y el análisis de los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas y grupo focal. Con ambos métodos se podrá describir de forma más precisa la relación existente entre las variables de investigación.

#### **3.1.2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que guía los procesos investigativos del presente trabajo es de tipo descriptivo-correlacional, ya que la misma busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Para después cuantificar y analizar tal vinculación. Como señaló el autor Hernández (2003) “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables”

### **3.1.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación del presente trabajo es no experimental de tipo transversal ya que su fin es la recolección de datos en un solo momento sin la manipulación deliberadamente de las variables, en un tiempo único. Como explica Hernández, Fernández y Collado (2006) “La investigación no experimental es una investigación sistémica y empírica en las que las variables no se manipulan.

## **3.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

### **Variable A: Estilo de Liderazgo**

Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” Según esta definición, el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo. Bass (1990)

### **Variable B: Niveles de Estrés**

“Conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo ésta valorada por la persona como algo que “grava” o excede sus propios recursos y que pone en peligro su bienestar personal”. Folkman (1998)

## **3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **ESTILO DE LIDERAZGO**

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables del estilo de liderazgo*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO
ESTILO DE LIDERAZGO	"Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes" Bass (1990)	PERCEPCIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y TAREAS	Concepción de la esencia del liderazgo	4,14,22	CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO Autor: BASS Y AVOLIO de la Universidad de Binghamton en Nueva York y adaptado por Vega y Zavala 2004 al contexto latinoamericano
			Pensamiento tradicional	8,17,18,20,27	
		CONSTRUCCIÓN VALORATIVA DEL TRABAJO	Motivación	6,9,10,13,16,19,25,26,29,35,36	
			COMPOTAMIENTO EN EL TRABAJO	Enseñar y guiar	
		Falta de involucramiento		3,5,7,12,33	
		Delegación de responsabilidades y toma de decisiones		11,23,24,28,34	

**Fuente:** Elaboración propia.

## NIVELES DE ESTRÉS

**Tabla 4**

Operacionalización de variables de nivel de estrés

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO
N I V E L E S T R É S	"Conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo esta valorada por la persona como algo que grava o excede sus propios recursos y que pone en peligro su bienestar personal" Folkman (1998)	COGNITIVO	Percepción del ambiente de trabajo	12,13,14	TEST VALORATIVO DEL ESTRÉS Autor: PATRICIA CURIBANCOY-MARIBEL MEDINA (2000)
			Planificación deficiente	4,15	
		AFECTIVO	Sentimientos respecto al trabajo	1,5,6,14,20	
		FISIOLOGICA	Sensaciones de malestar o bienestar físico	1,2,3,7,8,9,10,11	
		CONDUCTUAL	Actividad laboral múltiple	16,18,19	
			Jornada excesiva de trabajo	17	

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Para la presente investigación se tomará en cuenta al personal completo de la empresa Royal Gold S.R.L.

#### 3.4.2. Muestra

La muestra que se aplicará para seleccionar a la población es no probabilística por conveniencia, siendo 17 miembros de la empresa los encuestados.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la demostración y comprobación de las hipótesis se han utilizado las siguientes técnicas:

- **Cuestionario.** – Es la adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado, que en nuestro caso son instrumentos validados.

#### 3.5.1. Procedimiento de validación y confiabilidad de los instrumentos

La encuesta que se utilizara en la presente investigación perteneciente a la variable Independiente es confiable, por que procede fundamentalmente de los resultados del Test de Liderazgo multifactorial versión abreviada 5 desarrollado por Bass y Avolio en la Universidad de Binghamton en Nueva York y adaptado por Vega y Zavala 2004 al contexto latinoamericano. Realizado en países como Chile y Venezuela ambos con alto nivel de confiabilidad. Dicho cuestionario cuenta con 36 preguntas las cuales tienen una serie de alternativas. Nunca, Rara vez, a veces, con frecuencia y siempre. Ver ANEXO 1 Otra encuesta a utilizar en la presente investigación perteneciente a la Variable Dependiente también es confiable ya que procede fundamentalmente de los resultados del ``Test Valorativo de Estrés`` elaborado por Patricia Curibancoy y Maribel Medina (2000) este instrumento cuenta de 20 ítems y las respuestas de alternativas se ubican en cuatro posibilidades: Nunca, algunas veces, frecuentemente y siempre. Finalmente, el protocolo de calificación indica tres niveles. Estrés leve: 20 a 30 puntos Estrés moderado: 31 a 45 puntos Estrés severo: 46 a 80 puntos.

Los instrumentos fueron sometidos a una prueba Piloto aplicando las pruebas a 10 trabajadores de la Empresa Yellow Tree S.R.L. Ver ANEXO 2

Estas pruebas se aplicaron para permitir una adaptación más acorde a las características socio culturales de los sujetos de la presente investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de las preguntas de cada instrumento de los Estilos de Liderazgo y Niveles de Estrés por parte de los sujetos de investigación a cada una de las preguntas a fin de que estas se encuentren planteadas de manera clara, concreta y precisa.

### **3.5.2. Confiabilidad de los instrumentos**

Para la aplicación de los Instrumentos de investigación se realizó una prueba piloto a 10 trabajadores de la Empresa Yellow Tree S.R.L. de la zona Cota Cota (que comparte las mismas características de la muestra que fue parte en la investigación). Pruebas que se aplicaron con el objeto de obtener la confiabilidad de cada instrumento.

Por lo que, para obtener la fiabilidad de los Instrumentos se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach, para el efecto se utilizó el sistema informativo SPSS 22. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El Instrumento de “*Estilos de Liderazgo*” muestra una confiabilidad alta de 0,816 por lo que puede aplicarse a nuestro contexto de estudio. A continuación, detallamos el procedimiento realizado para demostrar su confiabilidad.

## **CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO**

### **CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO**

#### **Tabla 5**

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Fuente propia.

- a. **La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.**

**Tabla 6**

*Estadísticas de fiabilidad*

	N de elementos
Alfa de Cronbach	
,816	36

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se muestran la tabla de Total de Elementos del Instrumento de investigación que muestra el Alfa de Cronbach si se excluye cada pregunta que oscila entre los valores de 0,829 y 0,789:

**Tabla 7**

*Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	69,900	120,544	-,016	,825
2. Acostumbra a evaluar, criticarme.	70,400	119,600	,093	,817
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios.	68,200	121,289	,000	,817
4. Trata de poner atención a las irregularidades y errores.	69,600	111,600	,376	,809
5. Le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante.	69,000	100,889	,765	,789
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	68,900	101,656	,716	,792
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	69,500	98,944	,721	,790
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de forma distinta.	71,000	118,889	,242	,814
9. Dirige la atención hacia el futuro de forma optimista.	70,800	123,289	-,198	,823

10. Me siento orgulloso de trabajar con él /ella.	70,800	111,956	,411	,808
11. Aclara y especifica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados	70,600	117,600	,109	,820
12. Se decide actuar sólo cuando las cosas salen mal.	70,000	108,000	,773	,797
13. Tiene hablar con entusiasmo sobre las metas	70,700	112,011	,586	,804
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	70,000	120,444	-,018	,826
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	70,600	115,822	,468	,809
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si logramos las metas	70,700	111,122	,648	,802
17. Considera que es mejor no cambiar lo que aún funciona.	69,800	119,733	,029	,822
18. Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.	69,900	115,656	,357	,811

19. Me trata como individuo y no solo como miembro de grupo.	69,800	113,289	,406	,808
20. Sostiene que los problemas deben llegar hacer crónicos antes de actuar.	70,400	114,711	,291	,812
21. Actúa de modo que se gana mi respeto	70,300	120,678	,004	,820
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	70,700	115,344	,358	,810
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.	71,200	121,289	,000	,817
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	70,700	118,011	,262	,813
25. Se muestra confiable y seguro.	70,400	112,044	,432	,807
26. Construye una visión motivante del futuro.	69,100	111,211	,342	,811

27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para ayudarme alcanzar las metas	70,500	114,278	,454	,808
28. Le cuesta tomar decisiones.	70,400	114,267	,759	,805
29. Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son únicas.	70,700	116,233	,420	,810
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	70,000	109,111	,459	,805
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	70,400	113,822	,407	,809
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	71,000	116,444	,513	,810
33. Tiende a demorar las respuestas de asuntos urgentes.	70,800	123,956	-,203	,825
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	69,400	125,156	-,254	,829

35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	70,900	122,767	-,160	,821
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	69,900	117,211	,191	,815

**Fuente:** Elaboración propia.

La siguiente tabla nos muestra los valores de la media, varianza y desviación estándar del conjunto de las 20 preguntas del Instrumento:

**Tabla 8**

*Estadísticas de escala*

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
72,200	121,289	11,0131	36

**Fuente:** Elaboración propia.

Alfa De Cronbach:

Instrumento: “Estilos de Liderazgo”

**Tabla 9**

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Validos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia

**a. Eliminación en listas según las variables del procedimiento**

**Tabla 10**

*Análisis de Fiabilidad*

Cronbach's Alpha	Nº de Items
,816	36

**Fuente:** Elaboración propia

Alfa de Cronbach = 0,816

Lo que nos demuestra que el Índice de consistencia interna del instrumento “Estilos de Liderazgo” tiene Fiabilidad al ser el valor obtenido del Alfa de Cronbach de 0,816 de consistencia Alta.

- El Instrumento de “*Niveles de Estrés*” muestra una confiabilidad alta de 0.838 por lo que puede aplicarse a nuestro contexto de estudio.

**CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO**

## CUESTIONARIO SOBRE NIVELES DE ESTRÉS

**Tabla 11**

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia

**a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.**

**Tabla 12**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	20

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se muestran la tabla de Total de Elementos del Instrumento de investigación que muestra el Alfa de Cronbach si se excluye cada pregunta que oscila entre los valores de 0,871 y 0,810

**Tabla 13**

*Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Te sientes intranquilo, esperas lo peor, te irritas fácilmente.	36,30	64,456	,227	,838
2. Tienes la sensación de estar tenso, con imposibilidad de relajarte.	36,70	63,567	,357	,834
3. Tienes dificultad para conciliar el sueño, tu sueño es interrumpido.	35,70	61,344	,299	,838
4. Tienes dificultad en la atención, concentración, memoria	35,90	63,433	,208	,841
5. Sientes falta de interés, pérdida de placer por hobbies y/o actividades diarias	36,40	62,933	,350	,834
6. Padeces de variaciones de humor durante la semana	36,20	64,400	,187	,840

7. Padeces sensación de debilidad, hormigueo, sofoco o escalofríos	37,00	62,000	,703	,827
8. Sufres de dolor de cabeza, cuello, hombro, espalda.	36,20	72,622	-,415	,871
9. Tienes sensación de quemazón en el estómago y/o estómago vacío, diarrea, estreñimiento	36,60	57,822	,648	,820
10. Falta o retraso de menstruación, frigidez, o eyaculación precoz, ausencia de erección, impotencia.	36,70	63,122	,411	,833
11. Tienes problemas de salud u otros que ocupen tu mente casi todo los días.	36,50	58,500	,609	,822
12. Sientes que te siguen demasiado (en tus estudios/ casa / trabajo)	36,60	60,933	,395	,832
13. Sientes que tienes demasiado que hacer y muy poco tiempo para realizarlo	36,10	65,878	,070	,843

14. Mantiene una relación inadecuada con algunas personas con quienes debe trabajar o estudiar, regularmente.	36,80	60,400	,548	,826
15. Tienes dificultad para tomar decisiones.	36,30	54,233	,794	,810
16. Tienes cambios en sus hábitos personales de vida: cambios de horario de comidas, variación en tu tiempo de sueño, etc.	35,90	56,544	,777	,814
17. No te das tiempo para dedicarte a sí mismo (arreglo personal, práctica de su deporte favorito, distracciones, etc.)	36,30	64,233	,252	,837
18. Pierdes el control de los acontecimientos de tu vida.	36,10	50,989	,773	,808
19. Consumes café, alcohol, chocolate, fumas.	35,50	53,389	,597	,822
20. No te sientes feliz o gusto.	36,00	56,000	,727	,815

**Fuente:** Elaboración propia

La siguiente tabla nos muestra los valores de la media, varianza y desviación estándar del conjunto de las 20 preguntas del Instrumento

**Tabla 14**

Estadística de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
38,20	66,844	8,176	20

**Fuente:** Elaboración propia

Alfa De Cronbach:

Instrumento: “Niveles de Estres”

**Tabla 15**

*Resumen de procesamiento de Casos*

	N	%
Casos Validos	10	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia

**a. Eliminación en listas según las variables del procedimiento.**

**Tabla 16**

*Análisis de Fiabilidad*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº de Items</i>
,838	20

**Fuente:** Elaboración propia

**Alfa de Cronbach = 0,838**

Lo que nos indica que el Índice de consistencia interna del instrumento del instrumento “Niveles de Estrés” al ser el valor obtenido del Alfa de Cronbach de 0,838 de consistencia Alta.

- **Entrevista de Informante.** - La entrevista con el informante clave es una variante de la entrevista general que se la realiza con un individuo que posee conocimientos, destrezas o experiencias únicas o especializados dentro de una organización o que esté dispuesto a compartirlos con el entrevistador. La entrevista de un informante clave es una forma de entrevista en profundidad utilizada frecuentemente.
- **Grupo focal.** – Según Kitzinger lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

## **Pasos para realizar el grupo focal**

### **Paso 1 Listado de temas a tratar**

- Percepción de los empleados de la designación y cumplimientos de sus tareas.
- Situaciones de estrés frecuentes en su actividad laboral.
- Formas de afrontamiento a estas situaciones estresantes.
- Percepción de la forma que interviene su líder en estas situaciones.

## **Paso 2 Cuadro o matriz**

**Tabla 17**

*Cuadro Matriz*

<b>N°</b>	<b>Tema o problema a investigar</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Asunto a informar y discutir</b>
<b>1</b>	Percepción de los empleados de la designación y cumplimientos de sus tareas.	Conocer la percepción y representación de las actividades laborales en relación a la dirección establecida por su líder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación de tareas de acuerdo al cargo.</li> <li>- Cumplimiento de las tareas.</li> <li>- Apoyo en otras áreas de trabajo.</li> </ul>
<b>2</b>	Situaciones de estrés más frecuentes en su actividad laboral.	Identificar niveles de estrés y las situaciones que los originan en su fuente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situaciones estresantes cotidianas y específicas relacionadas con su actividad.</li> </ul>

			- Situaciones estresantes en relación al estilo de liderazgo
<b>3</b>	Formas de afrontamiento a estas situaciones estresantes.	Describir como afrontan situaciones de estrés.	- ¿Qué hacen en estas situaciones? - ¿A quién recurren para resolver los problemas o situaciones estresantes?
<b>4</b>	Percepción de la forma que interviene su líder en estas situaciones.	Analizar como se gestiona el estrés en la empresa.	- ¿De qué manera interviene el líder en las diferentes situaciones?

**Fuente:** Elaboración propia

### **Paso 3 Ficha de registro de información**

**Tabla 18**

*Ficha de Registro de Información*

<b><u>Ficha de Registro de Información de Grupo Focal</u></b>		
<b>1. Datos de la conductora:</b>	<b>Investigador principal:</b> Araly Virginia Morales Arroyo	
<b>2. Datos de la reunión</b>	Fecha: 5 de mayo de 2022 Hora: 17:00 Lugar: Sala de reuniones de Royal Gold	

	Tipo de participantes y número: empleados de la empresa con mayor antigüedad, 5 participantes.	
		<b>Anotaciones</b>
Percepción de los empleados de la designación y cumplimientos de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación de tareas de acuerdo al cargo.</li> <li>- Cumplimiento de las tareas.</li> <li>- Apoyo en otras áreas de trabajo.</li> </ul>	
Situaciones de estrés más frecuentes en su actividad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situaciones estresantes cotidianas y específicas relacionadas con su actividad.</li> <li>- Situaciones estresantes en relación al estilo de liderazgo</li> </ul>	
Formas de afrontamiento a estas situaciones estresantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué hacen en estas situaciones?</li> <li>- ¿A quién recurren para resolver los problemas o situaciones estresantes?</li> </ul>	
Percepción de la forma que interviene su líder en estas situaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De qué manera interviene el líder en las diferentes situaciones?</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5.3. Procedimiento

**Tabla 19**

*Procedimiento de Actividades*

ETAPAS	ACTIVIDADES
1	Solicitud de autorización para la aplicación de instrumentos con el Vicepresidente de la Empresa Royal Gold S.R.L.
2	Recopilación de Fuentes Primarias Y Secundarias
3	Validación de instrumento de recolección de datos
4	Aplicación de cuestionarios
5	Entrevistas y grupo focal
6	Análisis de resultados
7	Elaboración de informe final

**Fuente:** Elaboración propia.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE**  
**RESULTADOS**

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para realizar el analisis de resultados a continuación detallamos los datos de la poblacion estudiada

**Tabla 20**

*Datos de población*

<b>Cargo</b>	<b>Número de puestos</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Profesión</b>	<b>Responsable económico</b>
<b>Vice Presidente</b>	1	38 años	10 años	Administración de Empresas	SI
<b>Asistente de presidencia</b>	1	38 años	7 años	Administración de Empresas	SI
<b>Director de comercio exterior</b>	1	45 años	6 años	Comercio Internacional	SI
<b>Director de contabilidad</b>	1	41 años	4 años	Auditoría	SI
<b>Director de relaciones personales y marketing</b>	1	33 años	2 años	Administración de Empresas	SI
<b>Encargado de cómputo</b>	1	35 años	7 años	Ingeniería de Sistemas	SI
<b>Encargado de agencia</b>	1	30 años	3 años	Ingeniería Comercial	SI

<b>Laboratorio de fundición</b>	1	38 años	5 años	-	SI
<b>Técnico 1 de Comercio exterior</b>	1	37 años	5 años	Comercio exterior	SI
<b>Técnico 2 de Comercio exterior</b>	1	38 años	4 años	Comercio Internacional	SI
<b>Auxiliar contable</b>	1	35 años	4 años	Contabilidad	SI
<b>Técnico marketing</b>	1	30 años	4 años	Marketing y Publicidad	NO
<b>Director del departamento de compras</b>	1	40 años	6 años	Administración de Empresas	SI
<b>Auxiliar en fundición</b>	1	33 años	3 años	-	NO
<b>Consultor externo en seguridad</b>	1	31 años	1 años	Ingeniería Comercial	
<b>Empleado</b>	1	30 años	9 meses	-	NO
<b>Limpieza</b>	1	45 años	7 años	-	SI
<b>Total</b>	17				

**Fuente:** Recolección de información de la encuesta realizada al personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

A través de este capítulo responderemos a los objetivos planteados al comienzo de esta investigación. Comenzando por los objetivos específicos:

➤ Niveles de estrés del personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

Como primer objetivo específico a responder es la identificación de los niveles de estrés del personal de la de la empresa Royal Gold S.R.L, a continuación, se presentan los gráficos que demuestran estos resultados.

**Tabla 21**

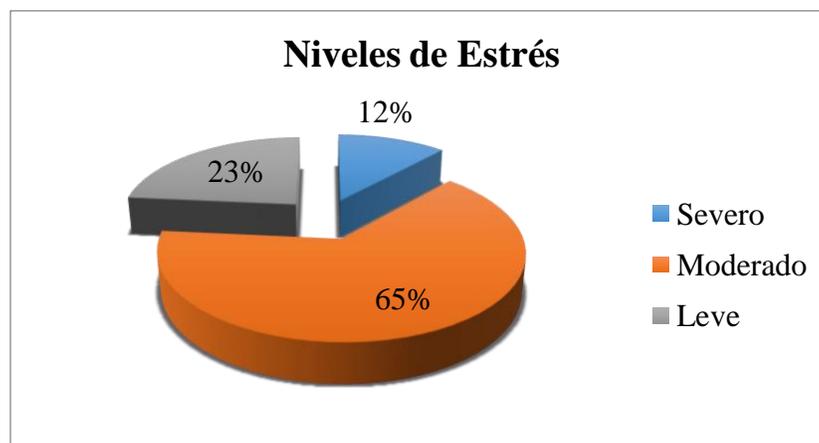
*Variable Niveles de estrés: Resultados generales*

Niveles de Estrés	N° de sujetos
Leve	4
Moderado	11
Severo	2
<b>total</b>	<b>17</b>

**Fuente:**Elaboración propia

**Gráfico 3**

*Variable Niveles de estrés: Resultados generales*



**Fuente:** Elaboración propia.

Según el gráfico se observa que los niveles de estrés que presenta el personal de la empresa Royal Gold S.R.L. se describe los siguientes porcentajes: El 65% del personal presenta un nivel de estrés leve, un 23 % del personal presenta un nivel de estrés moderado y 12 % del personal presenta un nivel de estrés severo.

➤ Estilo de liderazgo que perciben el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

Como segundo objetivo específico a responder es la descripción del estilo de liderazgo que percibe el personal de la de la empresa Royal Gold S.R.L, a continuación, se presentan los gráficos que demuestran estos resultados.

**Tabla 22**

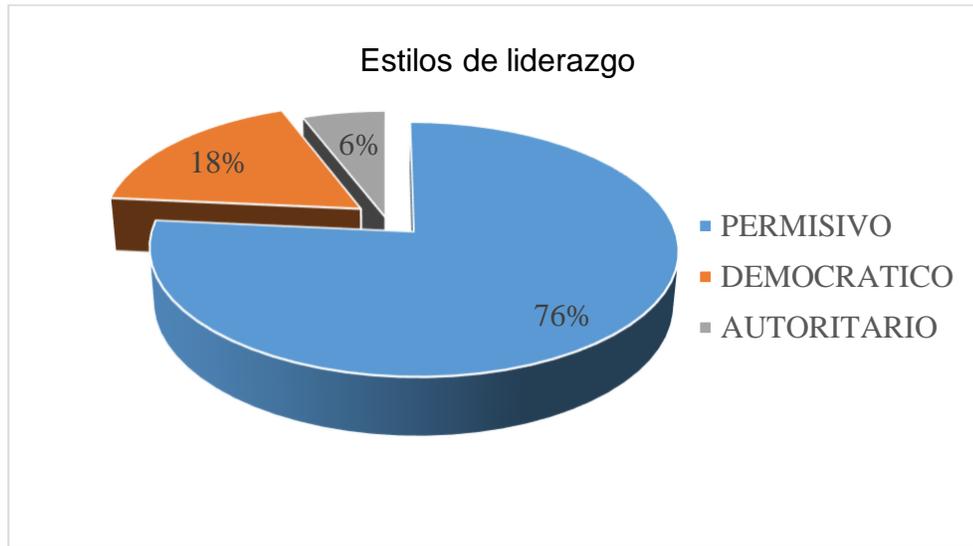
Variable Estilo de Liderazgo: Resultados generales

Estilo de liderazgo	n° de sujetos
Permisivo	13
Democrático	3
Autoritario	1
Total	17

**Fuente:** Elaboración propia.

#### Gráfico 4

#### Variable Estilo de Liderazgo: Resultados generales



**Fuente:** Elaboración propia.

Según el gráfico se observa el estilo de Liderazgo que percibe el personal de la empresa Royal Gold S.R.L. se describe los siguientes porcentajes: El 76% del personal percibe un liderazgo permisivo, un 18 % del personal percibe un estilo de liderazgo democrático y el 6% percibe el liderazgo como autoritario.

- Dimensiones del estilo de liderazgo en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L

Como tercer objetivo específico a responder es la descripción de las dimensiones del estilo de liderazgo que percibe el personal de la de la empresa Royal Gold S.R.L, a continuación, se presentan los gráficos que demuestran estos resultados.

En la dimensión Percepción y Representación de los objetivos y tareas se tomaron como referencia los siguientes indicadores:

➤ Concepción de la esencia del liderazgo

➤ Pensamiento tradicional

**Tabla 23**

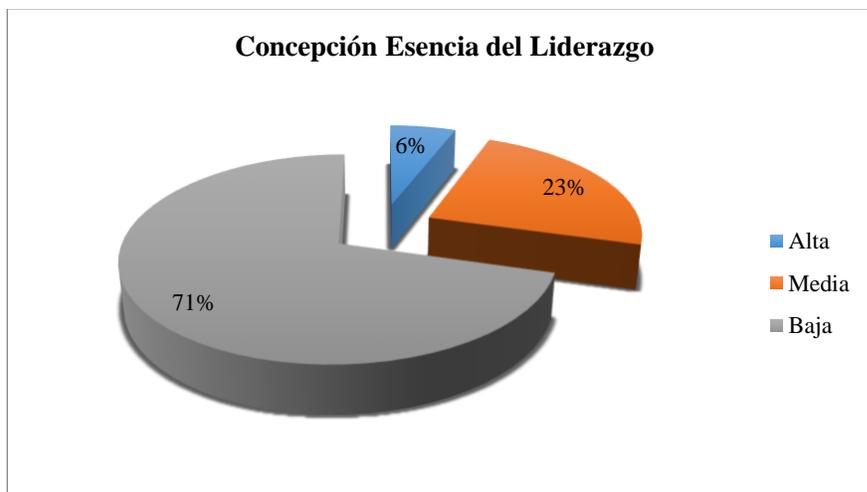
*Estilo de liderazgo: Concepción esencia del liderazgo*

ESENCIA DE LIDERAZGO	Nº de Sujetos	%
Alta	1	6%
Media	4	23%
Baja	12	71%
Total	17	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 5**

*Estilo de liderazgo: Concepción esencia del liderazgo*



**Fuente:** Elaboración propia

En el presente gráfico se muestra los resultados de la Dimensión Percepción y Representación de los objetivos y tareas del indicador de Concepción Esencia del Liderazgo, en el cual se describe los resultados obtenidos de la siguiente manera: un 71% del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. presentan una concepción de liderazgo baja, un 23% perciben un nivel medio, y un 6% una concepción de esencia de liderazgo alta, por lo que se puede mostrar que la mayoría del personal presenta una esencia del liderazgo baja debido a las respuestas obtenidas de las siguientes preguntas:

- Trata de poner atención a las irregularidades y errores.
- Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
- Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.

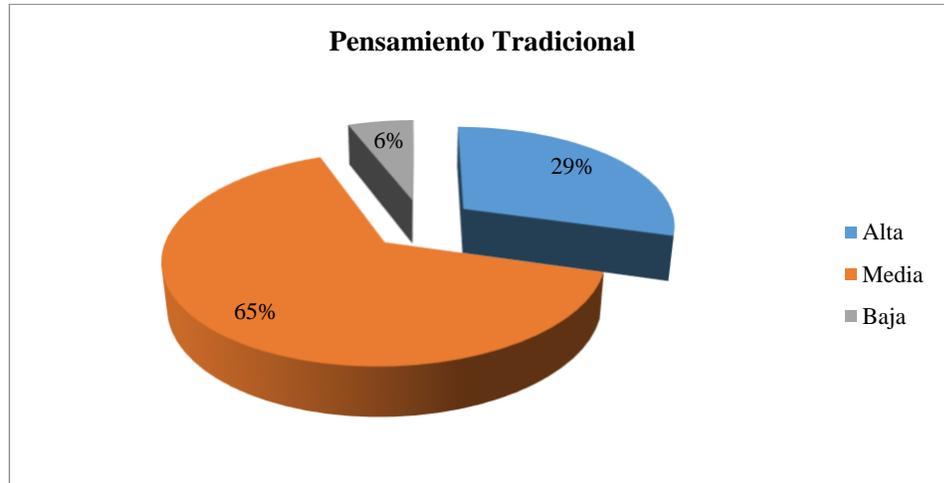
**Tabla 24**

**Estilo de Liderazgo: Pensamiento tradicional**

PENSAMIENTO TRADICIONAL	Nº de Sujetos	%
Alta	5	29%
Media	11	65%
Baja	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 6 Estilos de liderazgo: Pensamiento tradicional**



**Fuente:** Elaboración propia.

En el presente gráfico se muestra los resultados de la Dimensión Percepción y Representación de los objetivos y tareas del indicador del Pensamiento Tradicional, en el cual se describe los resultados obtenidos de la siguiente manera: un 65% del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. presentan un nivel medio de pensamiento tradicional, un 29% perciben un nivel alto, y un 6% un nivel bajo, por lo que se puede mostrar que la mayoría del personal presenta un nivel medio de Pensamiento Tradicional, debido a las respuestas obtenidas de las siguientes preguntas:

- Cuando resuelve problemas trata de verlos de forma distinta.
- Considera que es mejor no cambiar lo que aún funciona
- Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.
- Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
- Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para ayudarme a alcanzar las metas

En la dimensión Afectiva se tomó como único indicador la Motivación.

**Tabla 25**

*Estilo de liderazgo: Motivación*

MOTIVACIÓN	Nº de Sujetos	%
Alta	4	24%
Media	13	76%
Baja	0	0%
Total	17	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 7**

*Estilos de liderazgo: Motivación*



**Fuente:** Elaboración propia.

En el presente gráfico se muestra los resultados de la Dimensión Construcción Valorativa del Trabajo del indicador de Motivación en el cual se describe los resultados obtenidos de la siguiente manera: un 76% del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. presentan una Motivación Media, un 24% perciben que su Motivación es alta, y un 0%

una motivación Baja, por lo que se puede mostrar que la mayoría del personal presenta una motivación media debido a las respuestas obtenidas de las siguientes preguntas:

- Expresa sus valores y creencias más importantes.
- Dirige la atención hacia el futuro de forma optimista.
- Me siento orgulloso de trabajar con él /ella.
- Tiene hablar con entusiasmo sobre las metas.
- Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logramos las metas.
- Me trata como individuo y no solo como miembro de grupo.
- Se muestra confiable y seguro.
- Construye una visión motivante del futuro.
- Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son únicas.
- Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.
- Expresa confianza en que se alcancen las metas.

La última dimensión para describir la percepción del estilo de Liderazgo es la del Comportamiento del Trabajo que tiene como indicadores:

- Enseñar y guiar
- Falta de involucramiento

- Delegación de responsabilidades y toma de decisiones.

**Tabla 26**

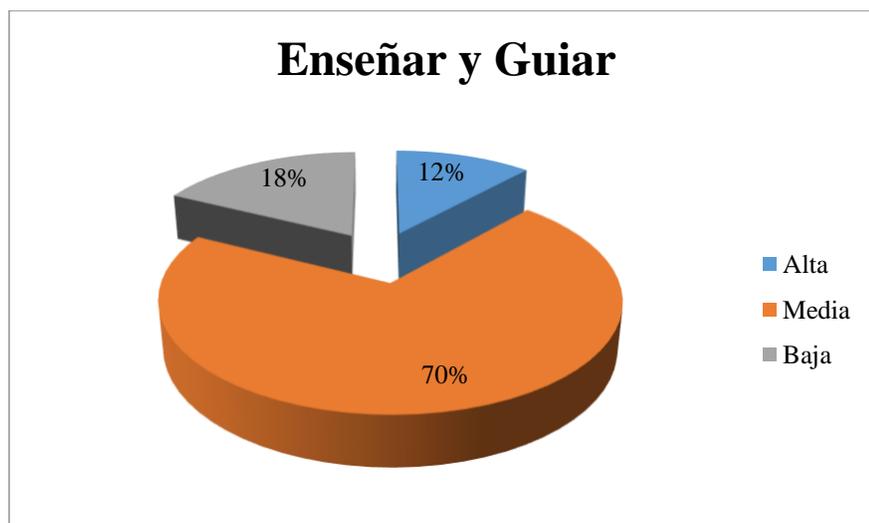
*Estilos de liderazgo: Enseñar y guiar*

ENSEÑAR Y GUIAR	Nº de Sujetos	%
Alta	2	12%
Media	12	70%
Baja	3	18%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 8**

*Estilos de liderazgo: Enseñar y guiar*



**Fuente:** Elaboración propia.

En el presente gráfico se muestra los resultados de la Dimensión Comportamiento del trabajo del indicador Enseñar y Guiar, en el cual se describe los resultados obtenidos de

la siguiente manera: un 70% del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. presentan un nivel medio de enseñanza y guía, un 18% perciben un nivel bajo, y un 12% un nivel alto, por lo que se puede mostrar que la mayoría del personal presenta un nivel medio de enseñanza y guía por parte de su líder, debido a las respuestas obtenidas de las siguientes preguntas:

- Me ayuda siempre que me esfuerce
- Acostumbra a evaluar, criticarme
- Dedicar tiempo a enseñar y orientar
- Actúa de modo que se gana mi respeto
- Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
- Me ayuda a desarrollar mis fortalezas
- Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.

**Tabla 27**

*Estilos de liderazgo: Falta de involucramiento*

<b>FALTA DE INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>Nº de Sujetos</b>	<b>%</b>
Alta	0	<b>0%</b>
Media	16	<b>94%</b>
Baja	1	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## Gráfico 9

*Estilos de liderazgo: Falta de involucramiento*



**Fuente:** Elaboración propia.

En el presente gráfico se muestra los resultados de la Dimensión Comportamiento del Trabajo del indicador Falta de Involucramiento, en el cual se describe los resultados obtenidos de la siguiente manera: un 94% del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. indica un nivel medio de la falta de involucramiento de su líder, un 6% perciben un nivel bajo, cabe recalcar que ninguno de los trabajadores percibe un nivel alto, por lo que se puede mostrar que la mayoría del personal presenta un nivel medio de este indicador. Debido a las respuestas obtenidas de las siguientes preguntas:

- Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios.
- Le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante.
- Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
- Se decide actuar solo cuando las cosas salen mal.

- Tiende a demorar las respuestas de asuntos urgentes.

**Tabla 28**

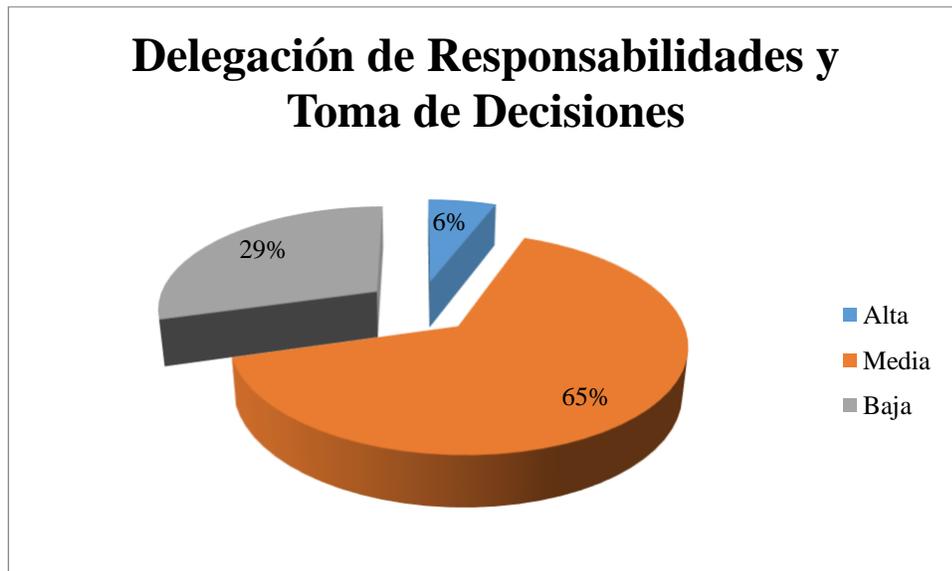
*Estilos de liderazgo: Delegación y toma de decisiones*

RESPONSABILIDADES	Nº de Sujetos	%
Alta	1	6%
Media	11	65%
Baja	5	29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 10**

*Estilos de liderazgo: Delegación y toma de decisiones*



**Fuente:** Elaboración propia.

En el presente gráfico se muestra los resultados de la Dimensión Comportamiento del Trabajo del indicador Delegación de Responsabilidades y Toma de Decisiones, en el cual se describe los resultados obtenidos de la siguiente manera: un 65% del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. presentan un nivel medio de la delegación de responsabilidades y toma de decisiones, un 29% perciben un nivel bajo, y un 6% un nivel alto, por lo que se puede mostrar que la mayoría del personal presenta un nivel medio de este indicador, debido a las respuestas obtenidas de las siguientes preguntas:

- Aclara y especifica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.
  - Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.
  - Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
  - Le cuesta tomar decisiones.
  - Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
- Dimensiones de Niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

Como cuarto objetivo específico a responder se describe las dimensiones encontradas de los niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L.

En la dimensión cognitiva se toma como referencia los siguientes indicadores:

- Percepción del ambiente de trabajo
- Planificación deficiente

**Tabla 29**

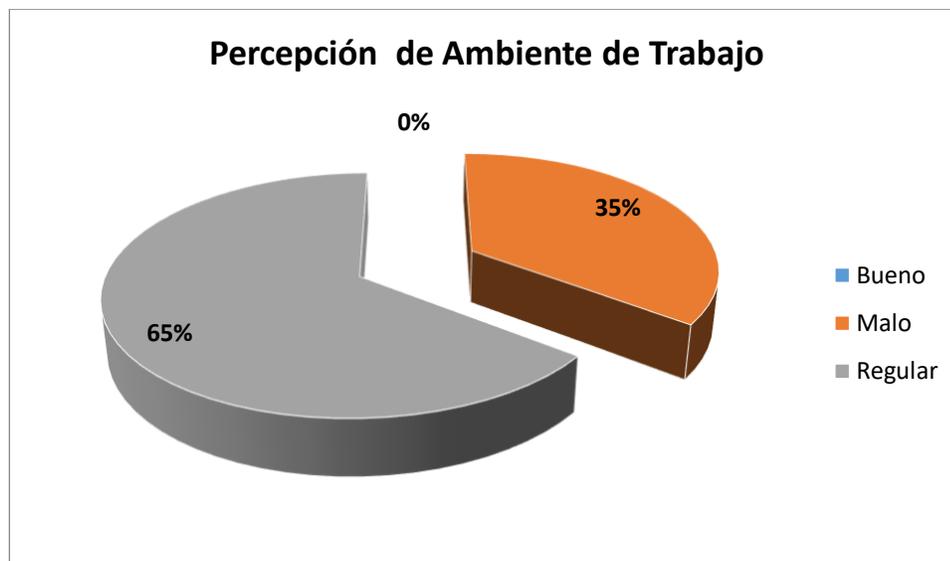
*Niveles de estrés: Percepción de ambiente de trabajo*

<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>N° de Sujetos</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	0	<b>0%</b>
<b>Malo</b>	6	<b>35%</b>
<b>Regular</b>	11	<b>65%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 11**

*Niveles de estrés: Percepción de ambiente de trabajo*



**Fuente:** Elaboración propia.

En el presente gráfico se muestra los resultados de la Dimensión Ambiente de Trabajo en el cual se describe los resultados obtenidos de la siguiente manera: un 65% del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. presentan una Regular Percepción del ambiente de

trabajo, un 35% percibe una percepción Mala del ambiente de trabajo, y un 0% una percepción Buena.

Esta dimensión está compuesta por las siguientes preguntas:

- Sientes que te siguen demasiado (en tus estudios/ casa / trabajo)
- Sientes que tienes demasiado que hacer y muy poco tiempo para realizarlo
- Mantiene una relación inadecuada con algunas personas con quienes debe trabajar o estudiar, regularmente

**Tabla 30**

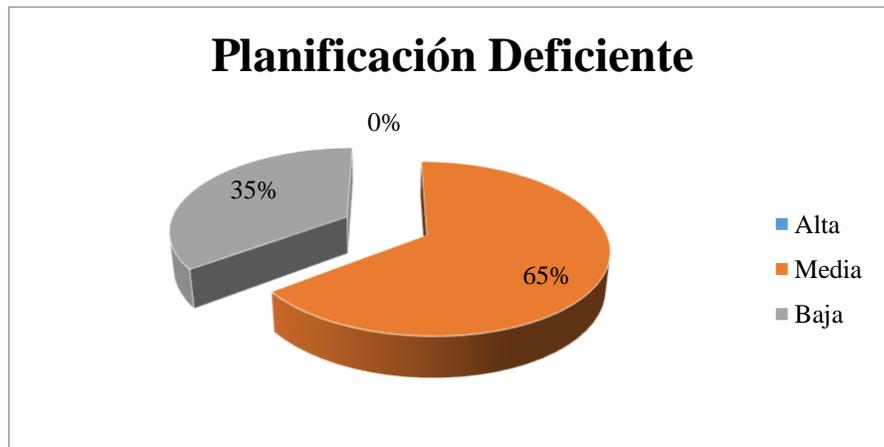
*Niveles de estrés: Planificación deficiente*

	N° de Sujetos	%
<b>PLANIFICACIÓN DEFICIENTE</b>		
<b>Alta</b>	0	<b>0%</b>
<b>Media</b>	11	<b>65%</b>
<b>Baja</b>	6	<b>35%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## Gráfico 12

*Niveles de estrés: Planificación deficiente*



**Fuente:** Elaboración propia.

En este gráfico se muestra los resultados de la dimensión Planificación Deficiente, en la cual un 65% de los trabajadores de la empresa Royal S.R.L. tiene una perspectiva que la misma tiene un nivel medio, por otra parte, el 35% del personal piensa que esta planificación deficiente es baja. Y ninguno tiene una percepción alta.

Esta dimensión está compuesta por las siguientes preguntas

- Tienes dificultad en la atención, concentración, memoria
- Tienes dificultad para tomar decisiones.

En la dimensión afectiva se tomó como único indicador los sentimientos respecto al trabajo.

**Tabla 31**

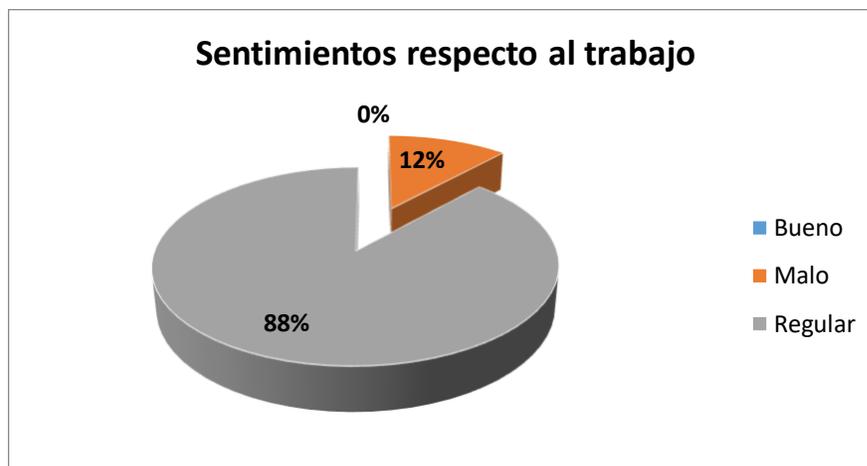
*Niveles de estrés: Sentimientos respecto al trabajo*

<b>SENTIMIENTO RESPECTO AL TRABAJO</b>	<b>N° de Sujetos</b>	<b>%</b>
Bueno	0	0%
Malo	2	12%
Regular	15	88%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 13**

*Niveles de estrés: Sentimientos respecto al trabajo*



**Fuente:** Elaboración propia.

En el presente gráfico se muestra la dimensión Sentimientos respecto al trabajo, en la cual el 88% de los trabajadores indican tener un nivel regular al mismo y un 12% un nivel malo. Cabe recalcar que ninguno de los trabajadores indicó un nivel bueno.

La dimensión está compuesta por las siguientes preguntas:

- Te sientes intranquilo, esperas lo peor, te irritas fácilmente.
- Sientes falta de interés, pérdida de placer por hobbies y/o actividades diarias
- Padeces de variaciones de humor durante la semana.
- Mantiene una relación inadecuada con algunas personas con quienes debe trabajar o estudiar, regularmente.
- No te sientes feliz o gusto.

En la dimensión fisiológica se tomó como único indicador las sensaciones de malestar o bienestar físico.

**Tabla 32**

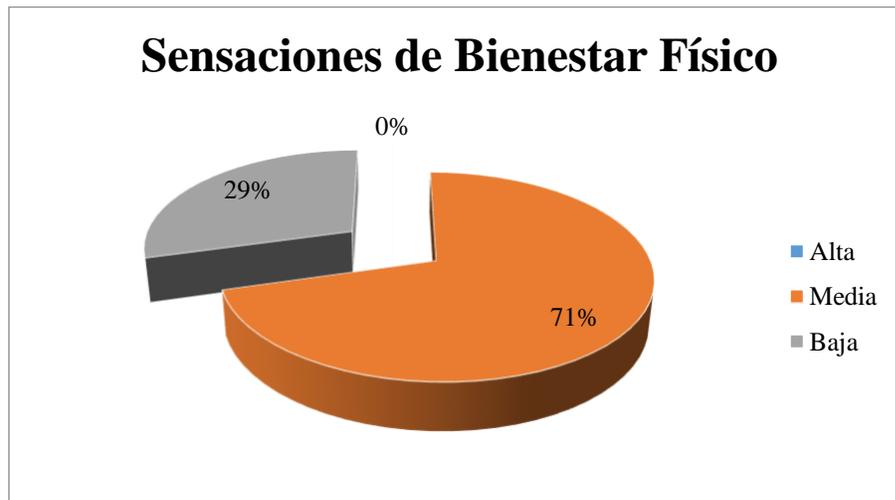
Niveles de estrés: Sensaciones de Bienestar físico

<b>BIENESTAR FISICO</b>	<b>N° de Sujetos</b>	<b>%</b>
Alta	0	0%
Media	12	71%
Baja	5	29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## Gráfico 14

*Niveles de estrés: Sensaciones de Bienestar físico*



**Fuente:** Elaboración propia.

Este gráfico representa a la dimensión Sensaciones de Bienestar Físico, conformando un 71% de las respuestas obtenidas de los trabajadores que nos indica que tienen un nivel medio, el 29% una percepción baja de esta dimensión y un 0% de los trabajadores no tienen una sensación alta.

La dimensión está compuesta por las siguientes preguntas:

- Te sientes intranquilo, esperas lo peor, te irritas fácilmente.
- Tienes la sensación de estar tenso, con imposibilidad de relajarte.
- Tienes dificultad para conciliar el sueño, tu sueño es interrumpido.
- Padeces sensación de debilidad, hormigueo, sofoco o escalofríos
- Sufres de dolor de cabeza, cuello, hombro, espalda.

- Tienes sensación de quemazón en el estómago y/o estómago vacío, diarrea, estreñimiento
- Falta o retraso de menstruación, frigidez, o eyaculación precoz, ausencia de erección, impotencia.
- Tienes problemas de salud u otros que ocupen tu mente casi todos los días.

En la dimensión conductual se tomó como referencia los siguientes indicadores:

- Actividad laboral múltiple
- Jornada excesiva de trabajo.

**Tabla 33**

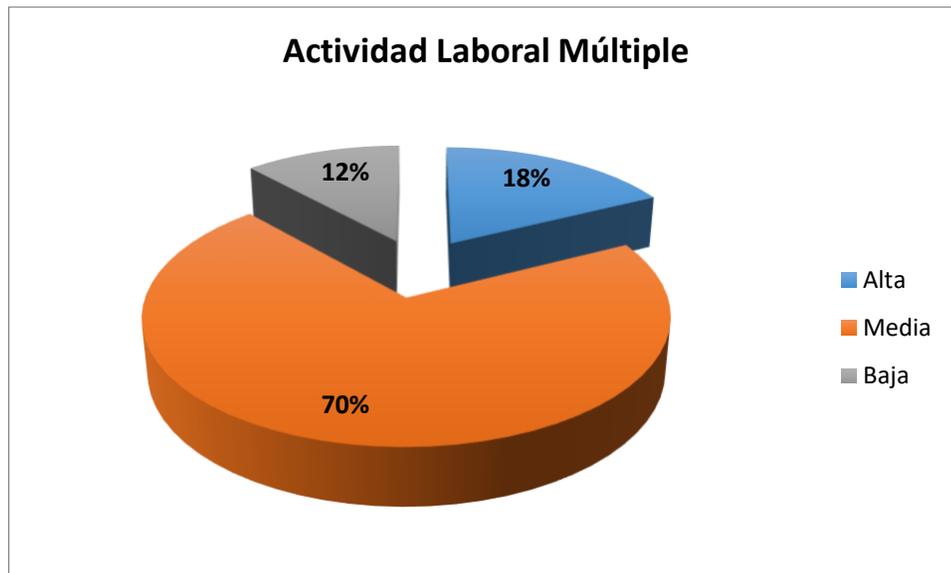
*Niveles de estrés: Actividad laboral múltiple*

<b>LABORAL MULTIPLE</b>	<b>N° de Sujetos</b>	<b>%</b>
Alta	3	18%
Media	12	70%
Baja	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico 15

*Niveles de estrés: Actividad laboral múltiple*



**Fuente:** Elaboración propia.

Este gráfico muestra los resultados obtenidos de la dimensión de Actividad Laboral Múltiple, reflejando que un 70% de los trabajadores tiene un nivel medio de actividades múltiples, un 18% alta y 12% baja. Siendo esta dimensión con los tres niveles de respuesta. Esta dimensión está conformada por las siguientes preguntas:

- Tienes cambios en sus hábitos personales de vida: cambios de horario de comidas, variación en tu tiempo de sueño, etc.
- Pierdes el control de los acontecimientos de tu vida.
- Consumes café, alcohol, chocolate, fumas.

### Tabla 34

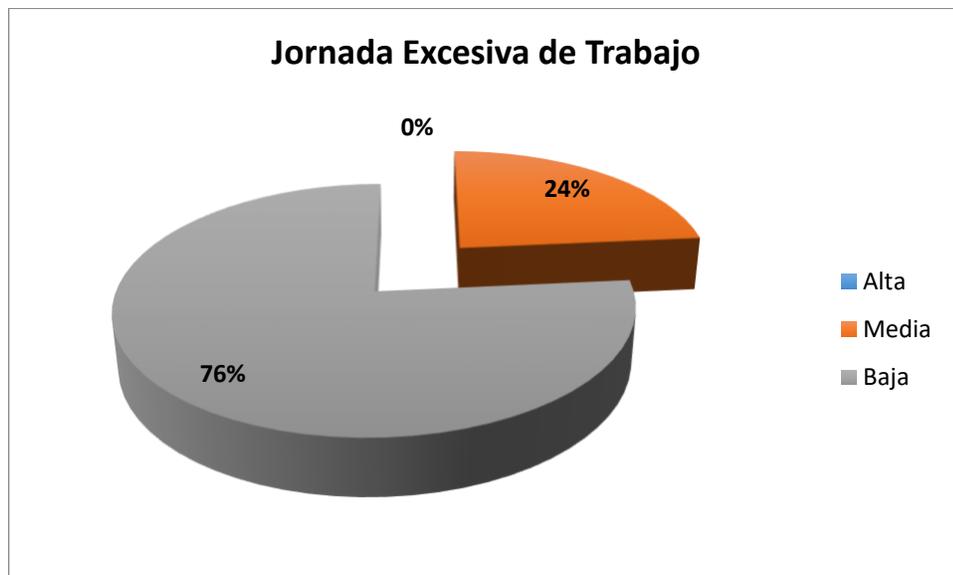
*Niveles de estrés: Jornada de Trabajo*

<b>JORNADA EXCESIVA</b>	<b>N° de Sujetos</b>	<b>%</b>
Alta	0	<b>0%</b>
Media	4	<b>24%</b>
Baja	13	<b>76%</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Gráfico 16

*Niveles de estrés: Jornada de Trabajo*



**Fuente:** Elaboración propia.

El presente gráfico señala el nivel de la Jornada Excesiva de Trabajo, en la cual un 76% de los trabajadores indican que la misma es baja y un 24% media. Es importante que ninguno considera tener un nivel alto.

Esta dimensión está conformada por las siguientes preguntas:

- No te das tiempo para dedicarte a sí mismo (arreglo personal, práctica de su deporte favorito, distracciones, etc.)

Finalmente, para cumplir el objetivo general que es determinar el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo y los niveles de estrés en el personal de Royal Gold S.R.L se realizará un análisis de correlación de Pearson.

Para la correlación entre las variables de estudio de la presente investigación se utilizó el coeficiente de correlación simple de Pearson (Modelo Rectilíneo). El coeficiente de correlación es una medida de asociación entre dos variables y se simboliza con la letra  $r$ .

Los valores de la correlación van desde + 1 a - 1, pasando por el valor numérico del cero que corresponde a una ausencia de correlación. Los valores positivos indican que existe una correlación positiva directamente proporcional, los valores negativos señalan que existe una correlación negativa inversamente proporcional, respectivamente.

Dónde:

**Tabla 35**

*Valores de correlación*

-	1.00	Correlación negativa perfecta
-	0.75	Correlación negativa considerable
-	0.50	Correlación negativa media
-	0.25	Correlación negativa débil

**0.0** No existe correlación alguna entre variables

+	0.25	Correlación positiva débil
+	0.50	Correlación positiva media
+	0.75	Correlación positiva considerable

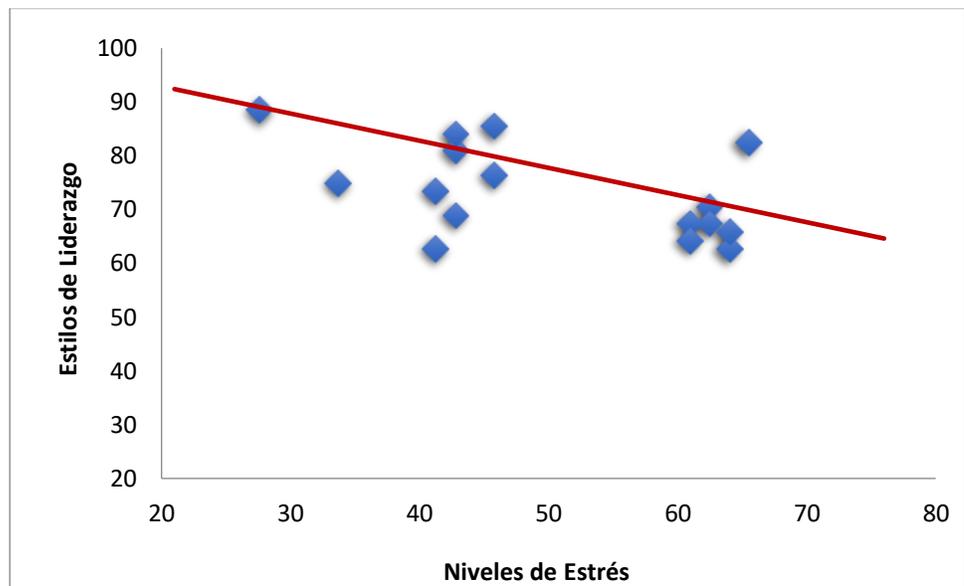
+ 1.00 Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se describirá la correlación que se pudo hallar entre la variable (Estilos de Liderazgo) y la variable (Niveles de Estrés), esta información se presenta a continuación:

### Gráfico 17

*Diagrama de Dispersión Correlación de Estilos de Liderazgo y Niveles de Estrés*



**Fuente:** Elaboración propia.

### Tabla 36

*Correlación: Estilos de liderazgo - Niveles de estrés*

		Estilos de Liderazgo	Niveles de Estrés

Estilos de Liderazgo	Pearson Correlation	1	-,789**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	17	17
Niveles de Estrés	Pearson Correlation	-,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	17	17

**Fuente:** Elaboración propia.

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Estilos de Liderazgo y Niveles de Estrés es:

**-0.789**

Los resultados presentan una correlación de -0.789 negativa considerable, tomando en cuenta el signo negativo de la correlación, la relación entre ambas variables es inversa, por lo que se puede afirmar que la mayoría de los sujetos de la presente investigación presenta una tendencia que perciben un Estilo de Liderazgo Permisivo a Democrático presentan menores niveles de Estrés de Leve a Moderado, y los que perciben un Estilo de Liderazgo Autoritario presentan niveles de Estrés Severo.

## **Análisis Cualitativo**

### **Análisis de entrevistas y grupos focales**

Para apoyar los resultados cuantitativos se llevó a cabo el grupo focal y entrevistas que permitirá profundizar las variables de estudio y la correlación entre las mismas.

A continuación, se detalla el análisis de las entrevistas al informante y vicepresidente de la empresa Royal Gold S.R.L.

### **Informante**

La informante es miembro de la empresa con una antigüedad mayor a 5 años y tiene relación directa con el Líder y el personal. Entre las tareas que realiza está coordinar con Gerencia actividades relacionadas al personal, al área de exportaciones y relación con las empresas internacionales.

La informante percibe que su líder está siempre preocupado, por temas estrictamente relacionados al trabajo, además que permite que los empleados resuelvan solos algunos problemas y si no lo logran él termina solucionando los mismos, refiere. Tampoco existen sanciones a estas situaciones de fallas en algunos procedimientos y esto genera tensión e incertidumbre porque no existe una retroalimentación sobre las tareas y como mejorar los mecanismos para afrontar las situaciones de estrés cotidianas y específicas.

El clima laboral lo percibe amigable, respetuoso y flexible, pero debido al rubro hay situaciones de demanda que genera una cultura de urgencia desencadenando en la delegación de tareas y funciones de apoyo de parte del líder, que provoca tensión entre los miembros.

Lo que estresa en mayor medida al personal es la delegación de funciones para apoyarse entre compañeros dejando de lado sus funciones principales y acumulándoles trabajo.

Hay situaciones en que el líder genera estrés porque los empleados no saben si hicieron un buen trabajo o si actuaron de forma correcta frente a determinadas situaciones, pero al no recibir sanciones estas conductas se hacen recurrentes, tanto en los trabajadores como en el líder, que cumple una función de “apaga incendios”.

## **Vicepresidente**

El vicepresidente percibe su liderazgo como óptimo por delegar responsabilidades, sin embargo, al no ser estos consecuentes con la toma de decisiones, el líder es siempre quien resuelve las dificultades y no encuentra los mecanismos adecuados para sancionar y /o retroalimentar a los empleados.

Con el fin de alcanzar las metas asume responsabilidad en la toma de decisiones inmediata, permitiendo que los empleados no cumplan en muchas oportunidades ni con las funciones delegadas a su cargo ni con las extraordinarias de apoyo.

Justifica sus formas de actuar con la idea de mantener un alto nivel de productividad.

En estas dos entrevistas se destacan algunas características del liderazgo permisivo como ser el ejercer poco control sobre sus empelados y delegar responsabilidades, pero no la toma de decisiones total o un grado alto de responsabilidad en una tarea, pero un bajo poder en la toma de decisiones y esta decisión debe pasar por terceros.

## Grupo Focal

**Tabla 37**

*Matriz de Análisis de Variables*

Preguntas	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5
1. ¿Cómo perciben la designación y cumplimiento de sus tareas?	Las tareas se cumplen en función del cargo, aunque	Siento que cumplo más tareas de las que se me exigen en mi cargo.	Cumplo mis funciones y frecuentement e colaboro a mis compañeros en actividades	Cumplo las tareas que se me designan en el momento.	No percibo que tenga una función específica, es importante

	uno debe saber qué hacen los demás para apoyar si es necesario.		que son emergentes.		conocer todas las áreas por si requieran de mi apoyo.
2. ¿Qué situaciones de estrés consideran más frecuentes en su actividad laboral?	La fluencia de clientes y tiempo de espera	La tardanza de efectivo para pagar a los clientes y cuando hay muchas obligaciones y debo apoyar a otras áreas que me fueron reasignadas por el jefe .	La delegación de funciones para ciertas actividades que no se relacionan a la actividad principal que realizo, acumulando trabajo.	Cuando hay mucha demanda en clientes y el banco no tiene disponibilidad de dinero inmediato.	Los cambios en las regulaciones y plazos estatales y la falta de información sobre estos cambios.
3. ¿Cómo afrontan estas situaciones?	Pido ayuda a mis compañeros	Entretengo a los clientes y a veces el jefe ofrece refrigerios	Pido apoyo a mis compañeros	Espero a que me den instrucciones o deleguen a otro	Reajusto los cambios a la solicitud de mi superior

		mientras esperan.		compañero apoyarme.	
4. ¿Podrían describir de qué forma interviene su líder en estas situaciones?	Delega funciones a otros compañeros para que me apoyen	El jefe me permite buscar la forma de distraer a los clientes en espera o él interviene en alguna ocasión.	Es el jefe quien delega esas funciones	El inmediato superior termina resolviendo el problema.	Por lo general el inmediato superior está en contacto directo con estas entidades, es por eso que él termina resolviendo algún percance de este tipo.

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando las respuestas a la primera pregunta se concluye que el personal percibe que la designación y cumplimiento de tareas responden a la realización de sus funciones y también a tener conocimiento en todas las áreas, para “apoyar” a los compañeros en situaciones de alta demanda que genera de estrés.

La segunda pregunta describe qué situaciones son más estresantes para el personal, y algunas son propias de la actividad laboral pero también mencionan que otro factor

estresante es tener que llevar a cabo otras tareas que les fueron reasignadas por el líder, las cuales no corresponden a sus áreas, generando acumulación de tareas u otros.

En respuesta a la tercera pregunta se llega a la conclusión que la forma de afrontar las situaciones estresantes, por un lado, es buscar sus propios métodos de resolución; apoyarse en la designación a otros compañeros para colaborar a resolver estos problemas o esperar en el líder un apoyo que cubra estas falencias.

Por último, la respuesta global de cómo interviene su líder en situaciones de estrés fue que delega funciones o apoya resolviendo los problemas sin involucrar al personal.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

La presente investigación concluye que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y los niveles de estrés en el personal de la empresa Royal Gold S.R.L. ya que, los resultados presentan una correlación de -0.789 negativa considerable, tomando en cuenta el signo negativo de la correlación, la relación entre ambas variables es inversa, por lo que se puede afirmar que la mayoría de los sujetos de la presente investigación que perciben un Estilo de Liderazgo Permisivo a Democrático presentan niveles de Estrés de Leve a Moderado, y los que perciben un Estilo de Liderazgo Autoritario presentan niveles de Estrés Severo. Tomando en cuenta esta afirmación podemos determinar que el estilo de liderazgo que imparte la empresa Royal Gold S.R.L. es de carácter permisivo lo cual conlleva a que el personal de la empresa tenga niveles de estrés moderados.

Al describir esta relación entre liderazgo y estrés se puede reafirmar y aportar a las teorías del Comportamiento Organizacional, que describen estas variables y sus grados de influencia dentro de las organizaciones. El liderazgo se estudia a nivel de grupos y estructuras como parte de los procesos dentro de la organización, y el manejo del estrés se lo analiza como el resultado que presentan los individuos en una organización, en consecuencia, de estos procesos.

Tras el test valorativo del estrés realizado al personal de la empresa Royal Gold S.R.L. se identificó que los niveles de estrés son moderados en su mayoría y los resultados del test valorativo del estilo de liderazgo determinó que se percibe un liderazgo permisivo. Estos niveles de estrés moderados pueden estar

relacionados a que en un estilo de liderazgo permisivo hay una excesiva libertad en la toma de decisiones, como ya lo describió Kurt Lewin en sus investigaciones.

Para Lewin este tipo de líderes dejan que sus subordinados tomen sus propias decisiones, de los tres estilos de liderazgo es el menos eficaz, a menos que sus subordinados tengan un alto nivel de motivación y sean personas eficientes. En esta empresa hay muchas decisiones que involucran transacciones bancarias, responsabilidades de manejo financiero las mismas que requieren de una dirección más comprometida como vendría a ser la dirección con un estilo de liderazgo democrático.

En un porcentaje menor del personal hay una percepción de liderazgo autoritario y presentan niveles de estrés severos, esto coincide con la respuesta del asistente de presidencia de La Paz que ejerce mayor responsabilidad y jerarquía en la toma de decisiones con altos niveles de exigencia en el trabajo y tiene un contacto directo con el líder de la empresa, el mismo no percibe que tenga facultades de toma de decisiones y en sus respuestas en cuanto al estrés se siente afectado incluso en su salud por algunos aspectos del trabajo.

En un grupo menor hay una percepción de liderazgo democrático y sus niveles de estrés son leves. Con estos resultados se afirma que, dentro de una organización, el estilo de liderazgo que se ejerza y la manera cómo se desarrollen las prácticas al interior de la Organización, así como su estructura, va a significar una fuente de presión para el personal o lo contrario.

Describiendo las dimensiones estudiadas en cuanto al estilo de liderazgo fueron el pensamiento y concepción sobre el liderazgo, la motivación, conductas como el guiar, enseñar e involucrarse en el trabajo del personal así también la delegación de funciones y la toma de decisiones. El personal de Royal Gold

S.R.L., en general califica que estas dimensiones están en un nivel de Alto a medio.

Al describir la dimensión de la percepción y representación de los objetivos y tareas, de estilos de liderazgo, se encontró que la mayoría del personal presenta un pensamiento tradicional respecto al liderazgo y una concepción de liderazgo baja, en el sentido que no tienen claro algunos objetivos y tareas que realizan.

En la dimensión construcción valorativa del trabajo de estilos de liderazgo el 24% del personal se siente altamente motivado, un 76% a nivel medio, y ninguno se encuentra desmotivado. Se debe destacar que la empresa realiza actividades de confraternización para motivar a su personal como ser: campeonatos de fútbol, días de familia, seguros, viajes internacionales, entre otros. En un liderazgo permisivo cuando la gente está motivada los niveles de producción no son tan bajos, esto sucede en Royal Gold S.R.L., si la situación fuera contraria los niveles de productividad se verían afectados.

En la dimensión comportamiento en el trabajo el personal percibe niveles medios de la presencia y guía del líder y falta de involucramiento en algunos aspectos, también el personal siente que se le delega responsabilidades y tienen oportunidad de tomar decisiones, sin embargo, hay decisiones que requieren de mayor guía y el personal no lo percibe y se siente a la deriva causando los niveles de estrés moderados.

Las dimensiones que se describen en los niveles de estrés son a nivel cognitivo percepción del ambiente, planificación deficiente; a nivel afectivo sentimiento respecto al trabajo; a nivel fisiológico sensaciones físicas y a nivel conductual actividades múltiples y jornadas excesivas.

En cuanto a la percepción del personal de la empresa sobre su ambiente de trabajo es regular.

Respecto a la sub dimensión planificación deficiente el personal percibe estar a un nivel medio, esto está relacionado con las tareas que deben cumplir y la distribución de su tiempo en las mismas, al no tener las directrices claras la planificación se ve afectadas así también las horas de trabajo excesivas.

La dimensión afectiva sobre el sentimiento respecto a su trabajo es regular y el 12% lo percibe como malo, dato que se relaciona con el porcentaje de personal que presenta niveles severos de estrés.

Al describir la dimensión conductual de niveles de estrés el personal de Royal Gold S.R.L. refieren tener un nivel medio en cuanto a actividades múltiples y jornadas excesivas de trabajo.

En la entrevista realizada con el vicepresidente de la empresa además del estilo de liderazgo percibido se logró determinar otras fuentes de estrés externas a la empresa que fueron descritas por áreas de trabajo: encargados de sucursales, financiera, exportación, marketing y fundición.

Los eventos que mayor estrés causan a los encargados de sucursales se deben a la falta de fondos que los bancos tienen para realizar las transacciones, en consecuencia a la empresa le falta el dinero para devolver al cliente la venta del mineral procesado.

En el área de marketing el mayor causante de estrés es no cumplir metas, llegar a la cantidad de clientes, y completar con el objetivo de exportaciones.

En el área de contabilidad el factor estresante es el manejo de libro diario y que la misma cuadre en entradas y salidas de dinero.

En el área de exportaciones no se describen factores de estrés ya que solo es el llenado de formularios y ayudan en otras áreas que requieran su colaboración.

El área de fundición atraviesa momentos de estrés cuando realizan trabajos y existe pérdida de material.

Para que estos eventos no registren niveles de estrés moderados o severos requieren un estilos de liderazgo democrático donde es fundamental la guía y orientación para la toma de decisiones, así también el refuerzo positivo para las acciones llevadas a cabo correctamente y la crítica constructiva cuando las acciones son equívocas.

Como una ventaja al estilo de liderazgo de este líder es que existe delegación de funciones y los empleados están motivados por los grados de libertad que perciben en algunas de sus tareas y las recompensas que reciben en actividades extra laborales. Pero las desventajas de este estilo de liderazgo es que hay poco control gerencial y alto grado de riesgo en el cumplimiento de objetivos, que hace que el líder tenga que actuar para llegar a las metas, generando situación de tensión y estrés entre él y los empleados.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Al conocer que los niveles de estrés del personal de la empresa Royal Gold S.R.L. es de moderado a leve, lo primero es que se recomienda es plantearse la meta de llegar a niveles de estrés leve en todo el personal. Y al hallar que existen

una relación estrecha con el estilo de liderazgo que en su mayoría lo percibe como permisivo, lo que se recomienda es cambiar el estilo de liderazgo que actualmente conduce a esta empresa.

Por un lado, se sabe que un estilo de liderazgo permisivo no es recomendable porque los niveles de productividad son menores que incluso un liderazgo autoritario, sin embargo, el liderazgo autoritario trae severos problemas en las relaciones interpersonales y los niveles de estrés pueden ser severos. El otro extremo que es el permisivo también provoca ciertos niveles de estrés por la incertidumbre en algunas actividades asignadas o la libertad excesiva en algunas decisiones. Para mejorar este aspecto se sugiere que la dirección del líder en la empresa sea más clara y que en cierta medida guíe y oriente a su personal y se involucre en algunas actividades para que su personal no se sienta a la deriva y sin guía.

El cambiar de un liderazgo permisivo a democrático es una alternativa para que por un lado los niveles de estrés disminuyan y también por otro lado la productividad incremente.

Como una segunda sugerencia es precisamente el realizar una investigación que analice la relación entre estas variables productividad o desempeño laboral y el estilo de liderazgo en la empresa Royal Gold S.R.L.

Se recomienda mantener las actividades de confraternización para que sigan motivados en sus labores y mejore las relaciones entre compañeros, evitar cualquier tipo de favoritismos entre los miembros de la empresa.

Para un liderazgo democrático se recomienda estar en constante desarrollo personal, manejar aspectos como la comunicación asertiva, el saber delegar

funciones y dar directrices claras para realizar las tareas, así también ser oportuno para las felicitaciones y también si fueran necesarias las críticas constructivas. De esta manera se puede lograr que el personal perciba un liderazgo más democrático y en cierta forma reducirá los niveles de estrés de moderado a leves.

Un modelo coherente de prácticas pensadas para transformar las capacidades y compromisos de los miembros de la organización, viene a ser un estilo de liderazgo en dirección coherente y democrático.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFIA

- Alonzo, M. F. (17 de abril de 2019). *psyciencia.com*. Obtenido de *psyciencia.com*: <https://www.psyciencia.com/un-liderazgo-etico-es-clave-para-aliviar-el-estres-laboral/>
- Antonia Mamani Escalada, R. O. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. 8.
- Bass, B. (1990). Manual del Liderazgo de Bass y Stogdill. *Teoría, búsqueda y aplicaciones gerenciales*, 20-30.
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de liderazgo por valores. *Tesis Doctoral*, 38-40.
- Chavez, I. (2015). *El estrés laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A.* Perú: Universidad Privada de Tacna.
- Chiavento, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Conde, M. (2009). *Estrés y consecuencias*. Recuperado el 30 de 08 de 2021, de [http://www.saludalia.com/docs/Salud/web\\_saludalia/vivir\\_sano/doc/psicologia/doc/doc\\_estres.htm](http://www.saludalia.com/docs/Salud/web_saludalia/vivir_sano/doc/psicologia/doc/doc_estres.htm) conexionesan. (12 de septiembre de 2016). Recuperado el 24 de agosto de 2021
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. . *Revista de Psicología Social Volumen 6*, 131-155.
- Diaz, B. L. (2018). *"Estrés laboral: Modelo demanda, control y apoyo social en los colaboradores de la municipalidad distrital en Saracha Arequipa, 2018"*.

Arequipa-Perú: Universidad de Pos grado de la facultad de Ciencias Históricas Sociales.

Echenique, M. M. (2015). *Análisis y valoración del estilo de liderazgo en empresas del sector bancario en la ciudad Sucre-Bolivia*. Sucre-Bolivia: Universidad Andina Simón Bolívar.

El Diario Digital. (27 de 12 de 2009). *el.dia.com*. Obtenido de el.dia.com: [http://m.eldia.com.bo/articulo.php?articulo=&id=1&id\\_articulo=22920](http://m.eldia.com.bo/articulo.php?articulo=&id=1&id_articulo=22920)

Elena, G. A. (2002). Estrés: desarrollo histórico y definición. En *Simposio sobre anestesia y estrés* (págs. 350-353). Argentina.

Estrada M, S. (1 de Mayo de 2007). *Dialnet*. Obtenido de Liderazgo a través de la Historia: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4808064.pdf>

Excelencia, E. E. (07 de Agosto de 2020). *Escuela Europea de Excelencia*. Recuperado el 24 de Agosto de 2021, de Los 10 estilos de liderazgo más utilizados: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>

Folkman, R. L. (1998). *Estrés y Procesos Cognitivos*. Barcelona: Martinez Roca.

Gacto, P. M. (21 de Enero de 2021). *Blog de Nascia*. Obtenido de El estrés laboral: qué es, causas y síntomas: <https://www.nascia.com/estres-laboral-causas-sintomas/#Que-es-el-estr%C3%A9s-laboral>

Gestal, J. (2005). *Riesgos del trabajo del personal sanitario*. Mc Graw Hill.

Goldstein, D. (2002). Alostasis, homeostato, y naturaleza del estrés. En *Estrés* (págs. 189-195). McEwen.

Gordillo, J. L. (5 de agosto de 2017). *Liderazgopositivo.com*. Obtenido de Liderazgopositivo.com: <https://liderazgopositivo.com/gestion-del-estres-y-liderazgo-positivo/>

- Guevara, G. K. (2007). Relación entre liderazgo y estrés en estudiantes de Ingeniería de Ssistemas en Universidades de Lima. *Unife*, pág. 77.
- Guibert, J. (2010). *Cooperativismo , Empresa, Universidad*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Merin Reig. J., C. V. (1995). *El estrés laboral: bases teóricas y marco de intgervención*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Página Siete. (16 de Abril de 2016). El 70% de los Trabajadores sufre Estrés Laboral. *Página Siete*, pág. 6.
- Piero, J. (1999). *Desencadenates de estrés laboral*. Madrid: Pirámide.
- Robins Stephen, J. T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sagárnaga, R. (08 de agosto de 2021). Bolivia vive la (ignorada) era del oro. *Los Tiempos*.
- Sanchez, J. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. . Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sotilo, H. R. (2000). Estrés en Emergencia Sanitaria. 1-3.
- Trujillo, H. (2006). El comportamiento humano en situaciones crñticas. Mecanismos para el afrontamiento del estrés. Bosnia.
- Zuzama, J. (2014). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real* . España: Universitat de les Illes Balears .

# **ANEXOS**

## Anexo 1 Test Valorativo de Liderazgo

### DATOS GENERALES

**Tiempo de Antigüedad en la Empresa Royal Gold SRL.:**      **Cargo o puesto:**

**Cargo o puesto del Inmediato Superior:**

**OBJETIVO:** El presente Cuestionario de Liderazgo, dará conocer cómo usted percibe el liderazgo en su empresa, el mismo será utilizado para una investigación y sus respuestas serán resguardadas bajo criterios éticos de confidencialidad del investigador. Por lo que se solicita y valora su total sinceridad para sus respuestas.

---

**INDICACIONES:** A continuación, encontrará una serie de afirmaciones y una escala que expresa frecuencia:

NUNCA (N), RARA VEZ (RV), A VECES (AV), CON FRECUENCIA (CF), SIEMPRE (S).

Para responder, lea con atención cada afirmación y decida la frecuencia con la cual su Supervisor inmediato muestra tal comportamiento, según lo que usted ha observado directamente. Marque con una ``X`` la opción que mejor represente su percepción.

AFIRMACIONES		N	RV	AV	CF	S
1	Me ayuda siempre que me esfuerce.					
2	Acostumbra a evaluar, criticarme.					
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios.					
4	Trata de poner atención a las irregularidades y errores.					
5	Le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante.					
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.					
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de forma distinta.					
9	Dirige la atención hacia el futuro de forma optimista.					
10	Me siento orgulloso de trabajar con él /ella.					
11	Aclara y especifica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados					
12	Se decide actuar sólo cuando las cosas salen mal.					
13	Tiende hablar con entusiasmo sobre las metas.					

14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.					
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logramos las metas.					
17	Considera que es mejor no cambiar lo que aún funciona.					
18	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					
19	Me trata como individuo y no solo como miembro de grupo.					
20	Sostiene que los problemas deben llegar hacer crónicos antes de actuar.					
21	Actúa de modo que se gana mi respeto					
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.					
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25	Se muestra confiable y seguro.					
26	Construye una visión motivante del futuro.					
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para ayudarme alcanzar las metas					
28	Le cuesta tomar decisiones.					
29	Considera que mis necesidades, habilidades y a aspiraciones son únicas.					
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32	Siguire nuevas formas de hacer el trabajo.					
33	Tiende a demorar las respuestas de asuntos urgentes.					
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ☺

## Anexo 2 Test Valorativo del Estrés

### DATOS GENERALES

**Tiempo de Antigüedad en la Empresa Royal Gold SRL.:**      **Cargo o puesto:**

**Cargo o puesto del Inmediato Superior:**

**OBJETIVO:** El presente test valorativo del estrés, dará conocer sus niveles de estrés en leve, moderado o grave, el mismo será utilizado para una investigación y sus respuestas serán resguardadas bajo criterios éticos de confidencialidad del investigador. Por lo que se solicita y valora su total sinceridad para sus respuestas.

**INDICACIONES:** A continuación, verás una serie de afirmaciones que tienen que ver con la vida de cada una de las personas. Marca con una (x) en la columna correspondiente la alternativa que consideras coincidente con la Tuya; teniendo en cuenta lo siguiente:

1 NUNCA 2 ALGUNAS VECES 3 FRECUENTEMENTE 4 SIEMPRE

Nº	ITEM	1	2	3	4
1	Te sientes intranquilo, esperas lo peor, te irritas fácilmente.				
2	Tienes la sensación de estar tenso, con imposibilidad de relajarte.				
3	Tienes dificultad para conciliar el sueño, tu sueño es interrumpido.				
4	Tienes dificultad en la atención, concentración, memoria				
5	Sientes falta de interés, pérdida de placer por hobbies y/o actividades diarias				
6	Padeces de variaciones de humor durante la semana.				
7	Padeces sensación de debilidad, hormigueo, sofoco o escalofríos				
8	Sufres de dolor de cabeza, cuello, hombro, espalda.				
9	Tienes sensación de quemazón en el estómago y/o estómago vacío, diarrea, estreñimiento				
10	Falta o retraso de menstruación, frigidez, o eyaculación precoz, ausencia de erección, impotencia.				

11	Tienes problemas de salud u otros que ocupen tu mente casi todos los días.				
12	Sientes que te siguen demasiado (en tus estudios/ casa / trabajo)				
13	Sientes que tienes demasiado que hacer y muy poco tiempo para realizarlo				
14	Mantiene una relación inadecuada con algunas personas con quienes debe trabajar o estudiar, regularmente.				
15	Tienes dificultad para tomar decisiones.				
16	Tienes cambios en sus hábitos personales de vida: cambios de horario de comidas, variación en tu tiempo de sueño, etc.				
17	No te das tiempo para dedicarte a sí mismo (arreglo personal, práctica de su deporte favorito, distracciones, etc.)				
18	Pierdes el control de los acontecimientos de tu vida.				
19	Consumes café, alcohol, chocolate, fumas.				
20	No te sientes feliz o gusto.				
PUNTAJE PARCIAL					
PUNTAJE TOTAL					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ☺

## **Anexo 3 Entrevistas**

### **INFORMANTE**

#### **¿Cuánto tiempo trabaja en Royal Gold?**

R. Trabajo en esta empresa desde el 2014.

#### **¿Tiene una dependencia directa con la gerencia?**

R. Sí trabajo directamente con el vicepresidente.

#### **¿Cuáles son las tareas más importantes que usted realiza?**

R. Como asistente, coordino con Gerencia actividades relacionadas al personal, al área de exportaciones y relación con las empresas internacionales.

#### **¿Cómo percibe el liderazgo del Vice presidente hacia los empleados?**

R. Dado el tipo de actividad, mi jefe está siempre preocupado, sobre todo porque tiene que estar pendiente de la fluctuación del precio de minerales que cambia constantemente, un descuido puede generar grandes pérdidas y en ocasiones ganancias. Percibo muchas veces que deja que los demás resuelvan algún problema dando rienda suelta, sin embargo, si las cosas salen mal intenta de solucionar él estos temas, y no llama la atención a los empleados, ni toma acciones para que no se cometan los mismos errores. Muy pocas veces lo vi enojado, pero se genera tensión en el ambiente de trabajo porque muchas veces no sabemos si estamos haciendo bien las cosas o mal y a la final mi jefe termina resolviendo muchos problemas, y no sabemos si fue porque lo hicimos mal o porque es algo de emergencia.

#### **¿Cómo se ha sentido usted en su entorno laboral?**

R. Por lo general el ambiente es amigable, respetuoso y bastante flexible, pero en el día siempre hay momentos de alta demanda donde el personal en general se estresa y cuando no pueden solucionar algo recurren siempre al jefe. La mayoría de las veces el jefe delega apoyo a cualquier miembro de la empresa, de acuerdo a la necesidad o emergencia sin tomar en cuenta otras actividades que uno está realizando.

#### **¿Recuerda algún evento estresante en su trabajo? ¿Cuáles fueron los más relevantes?**

R. En esta actividad hay situaciones de estrés diarias que en sí mismas son parte del trabajo, pero la verdad nos estresamos más cuando el jefe nos delega funciones, para apoyar a algunos compañeros dejando de lado nuestras tareas y acumulándonos trabajo, además que muchas veces no sé si hice bien o mal las cosas, lo bueno es que no hay sanciones y tampoco hemos recibido llamadas de atención.

#### **¿Puede describir las acciones asumidas por el líder de su empresa tras estos eventos?**

R. Como le comentaba por lo general deja que el personal se encargue de las situaciones o problemas que se presenten, pero si realmente no podemos resolverlos los resuelve él y no nos comunica cómo hacerlo para otras oportunidades.

## **VICEPRESIDENTE**

### **¿Cuánto tiempo trabaja en Royal Gold?**

R. En esta empresa trabajo desde el 2017 desde que compré acciones en la misma, pero he estado involucrado en este rubro desde el 2007 en la empresa de mi familia, que también exporta minerales.

### **¿Cuáles son las tareas más importantes que usted realiza?**

R. Mi función es hacer que esta empresa genere los ingresos necesarios tanto para el personal como para los socios y para esto debo estar constantemente pendiente 24/7 de los movimientos y fluctuación de costos de mineral en todos los países para comercializar. Por otro lado, debo encargarme de hacer el seguimiento a las remesas.

### **¿Cómo califica su relación con sus empleados?**

R. No tengo el tiempo suficiente para entablar una relación estrecha con ellos más que para lo necesario.

### **¿Cómo se percibe como líder?**

R. Creo que lo hago bien, siempre estoy predispuesto a resolver los problemas que no puedan manejar los dependientes y lo hago con frecuencia y también les doy la libertad de manejarse bajo sus propias capacidades, para mí lo más importante es el resultado y no el tiempo ni la forma en como llegan al resultado.

### **¿Recuerda algún evento estresante en su trabajo? ¿Cuáles fueron los más relevantes?**

R. Todos tenemos estrés en este trabajo por sus características, lo más estresante para mí es tener a tiempo las remesas y estar atento a los cambios de precio.

### **¿Puede describir las acciones asumidas por usted en estas situaciones?**

R. Busco la solución en el momento ya sea trabajando con los intermediarios o bancos locales

### **¿Qué acciones toma cuando su personal tiene dificultades en realizar sus funciones o resolver problemas?**

R. Si la situación es altamente demandante busco al que esté disponible o delego que se colaboren entre los miembros y si fuera un tema que no puedan resolver lo hago yo.

## **Anexo 4 Guía de preguntas de Grupo Focal**

### **SUJETO 1**

#### **¿Cómo perciben la designación y cumplimientos de sus tareas?**

Por lo general, las tareas se cumplen en función del cargo, aunque uno debe saber qué hacen los demás para apoyar si es necesario. Es decir, en esta empresa es necesario conocer cada área, para apoyarnos en momentos en los que se presentan situaciones de sobrecarga.

#### **¿Qué situaciones de estrés consideran más frecuentes en su actividad laboral?**

Cotidianamente se presenta como un problema, la afluencia de clientes y tiempo de espera. De repente llega mucha gente y tenerlos en espera, genera que presionen y apresuren la atención.

#### **¿Cómo afrontan estas situaciones?**

Pido ayuda a mis compañeros, como dije antes todos tenemos cierto conocimiento en distintas áreas, por esto mismo, es que nos colaboramos, o mas bien se nos designa ayudar.

#### **¿Podrían describir de qué forma interviene su líder en estas situaciones?**

Por lo general no interviene pero de ser necesario delega a mis compañeros para que puedan colaborar

### **SUJETO 2**

#### **¿Cómo perciben la designación y cumplimientos de sus tareas?**

Tomando en cuenta las funciones que debería desempeñar y el cargo, siento que cumplo mas tareas de las que se me exigen en el cargo. Mi cargo exige manejar el área de finanzas específicamente de relacionamiento bancario, pero con frecuencia se me instruye atender clientes o realizar algunas llamadas, por citar algunos ejemplos.

#### **¿Qué situaciones de estrés consideran más frecuentes en su actividad laboral?**

En mi caso, la tardanza del efectivo para pagar a los clientes y cuando hay muchas obligaciones y debe apoyar a otras áreas que me fueron reasignadas por el jefe. Cuando las remesas demoran, por lo general por políticas y reglamentos bancarias, los clientes presionan y hasta solicitan la devolución de su material. Son situaciones altamente demandantes, adicionando a esto también la delegación aleatoria en funciones inmeditas.

### **¿Cómo afrontan estas situaciones?**

Por indicaciones de superior, entretengo a los clientes, el jefe me da la libertad de buscar como distraer a los clientes en espera, a veces con un almuerzo, merienda.

### **¿Podrían describir de qué forma interviene su líder en estas situaciones?**

Como dije, el jefe me permite buscar la forma de distraer a los clientes. El interviene en alguna ocasión, hablando directamente con ellos u ofreciendo cosas que como empleado no se me permite. Esto si me genera cierta inestabilidad. Aunque hasta ahora hemos venido manejando todo de esta forma.

## **SUJETO 3**

### **¿Cómo perciben la designación y cumplimientos de sus tareas?**

En cuanto a mis tareas, cumplo con mis tareas designadas habituales, y con tareas que son asignadas por los inmediatos superiores, por lo que me parece que se debe tener un conocimiento de todas las áreas y sus funciones para poderlas apoyar y cumplir con los objetivos de la empresa, en los tiempos establecidos.

### **¿Qué situaciones de estrés consideran más frecuentes en su actividad laboral?**

La delegación defunciones para ciertas actividades que no se relacionan ami actividad principal, es decir situaciones donde se me designan tareas que están alejadas de mi área, buscando cumplir con las tareas mas urgentes de la empresa, dejando de lado mis actividades, causando estas una carga de trabajo extra, y retrasando actividades de mi área. (por ejemplo tener que realizar fundiciones para exportaciones, dejando de estar participe en el flujo de caja, teniendo que retomar la actividad concluyendo la actividad designada, categorizada como importante)

### **¿Cómo afrontan estas situaciones?**

Pido apoyo a mis compañeros en algunos procesos necesarios para realizar las tareas, con el fin de poder realizar las actividades encargadas en el menor tiempo posible o poder tener tiempo para no dejar de lado las mis tareas principales.

### **¿Podrían describir de qué forma interviene su líder en estas situaciones?**

Es el jefe quien pida la ayuda y designa tareas que no están en mis funciones con el objetivo de que estas sean realizadas de forma eficiente, y se cumplan con tiempos

establecidos. El suele organizarnos de forma emergente y de acuerdo a las tareas del momento.

#### **SUJETO 4**

##### **¿Cómo perciben la designación y cumplimientos de sus tareas?**

Cumplo con las tareas que se me designan en el momento. Atiendo clientes, si el encargado de fundición no esta disponible lo hago yo, a diario me muevo mucho fuera de la oficina realizando básicamente la documentación necesaria para movimiento de efectivo y me encargo también de las inspecciones con la entidad estatal encargada de realizar inspecciones.

##### **¿Qué situaciones de estrés consideran más frecuentes en su actividad laboral?**

Cuando hay mucha demanda de clientes y el banco no tiene disponibilidad de efectivo. Me toca esperar en las entidades bancarias por muchas horas, paralelamente recibo llamadas y mensajes solicitando celeridad y presión.

##### **¿Cómo afrontan estas situaciones?**

Espero a que se me den instrucciones o deleguen a alguien a apoyarme. Intento hacer todo lo mas rápido posible, aunque suelen ser situaciones que no puedo resolverlas.

##### **¿Podrían describir de qué forma interviene su líder en estas situaciones?**

Resolviendo el problema, por ejemplo en los casos mencionados anteriormente, si no puedo yo acelerar el proceso es el quien hace las llamadas y solicitudes necesarias y lo soluciona.

#### **SUJETO 5**

##### **¿Cómo perciben la designación y cumplimientos de sus tareas?**

Con frecuencia no percibo que tenga una función específica, es importante conocer todas las áreas por si requieran de mi apoyo. Me refiero a que Cumplo con mis funciones en el momento que se requiere, pero me gusta conocer todas las funciones de la empresa para así poder apoyar y colaborar a mis compañeros de trabajo cuando se requiere, así me siento útil y eficaz dentro de la empresa.

##### **¿Qué situaciones de estrés consideran más frecuentes en su actividad laboral?**

Los cambios en regulaciones y plazos estatales y falta de información sobre estos cambios generan un trabajo bajo presión dentro del cumplimiento de mis funciones, por ende, me puede llevar a cometer algunos errores, que es lo que genera estrés en mi persona.

**¿Cómo afrontan estas situaciones?**

Reajusto todas mis tareas a realizar en el momento, cada una con un tiempo determinado, de acuerdo a la solicitud de mi superior, de esta manera poder cumplir con los plazos establecidos. Por lo general en estos casos es mi jefe quien tiene de primera mano la información y me dice que modificar específicamente o me envía al SENARECOM (Servicio Nacional de Registro y Control de Comercialización de Minerales y Metales) con la documentación y tarea específica.

**¿Podrían describir de qué forma interviene su líder en estas situaciones?**

el inmediato superior está en contacto frecuente directo con las entidades, por lo que, primero averigua cual es el problema, posteriormente nos informa para empezar con las correcciones y dar las soluciones necesarias, es de esta manera que se resuelve algún percance de este tipo.