

ORIGINAL ARTICLE / ARTÍCULO ORIGINAL

**PERCEPTION OF LEADERSHIP STRATEGIES AND  
LABOR STRESS IN WORKERS OF A PRIVATE  
FINANCIAL COMPANY OF LIMA, PERU**

**PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y  
EL ESTRÉS LABORAL EN LOS TRABAJADORES  
DE UNA EMPRESA FINANCIERA PRIVADA DE  
LIMA, PERÚ**

**Antonio Bartolomé Medina-Salgado<sup>1</sup> & Luis Alberto Vicuña-Peri<sup>1</sup>**

- 
- 1 Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.  
Escuela de Posgrado. Universidad Ricardo Palma, Santiago de Surco, Lima, Perú.  
Author for correspondence: E-mail: medinasalgado@gmail.com

**ABSTRACT**

The present research work was developed in a private financial entity that has administrative offices in all departments of Peru, whose organizational problems are linked to human relationships within the company that apparently emerges from leadership styles and stress that can generate work activities. A representative sample was obtained, made up of 265 collaborators nationwide, to whom the questionnaires of Leadership Styles of Lewin, K. and of work stress of Karasek and Theorell were applied. Field Theory was emphasized, from which he derived leadership styles, by demonstrating the role of external factors in the internal world. The study was a non-experimental, quantitative, applied, and correlational research with transversal design. The results conclude that stress and leadership styles are significantly related, in such a way that when the autocratic leadership increases, work stress increases, in the same way but at a lower intensity when the leadership increases, laissez faire increases the work stress, and Democratic leadership workplace stress decreases.

**Keywords:** autocratic – burden – control – democratic – Laissez Faire – Leadership style – social support – stress

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en una entidad financiera privada que cuenta con oficinas administrativas en todos los departamentos del Perú, cuya problemática organizacional se vincula a las relaciones humanas dentro de la empresa que al parecer se desprende de los estilos de liderazgo y del estrés que pueden generar las actividades laborales. Se obtuvo una muestra representativa constituida por 265 colaboradores a nivel nacional, a quienes se les aplicó los cuestionarios de Estilos de Liderazgo de Lewin, K. y de estrés laboral de Karasek & Theorell. Se enfatizó en la Teoría de Campo, de la que derivó en los estilos de liderazgo, al demostrar el papel que cumplen los factores externos en el mundo interno. El estudio fue una investigación no experimental, cuantitativa, aplicada, y correlacional con diseño transversal. Los resultados concluyen que sí se relacionan significativamente el estrés y los estilos de liderazgo, de tal manera que cuando aumenta el liderazgo autocrático aumenta el estrés laboral, de igual forma pero en menor intensidad cuando aumenta el liderazgo *laissez faire* aumenta el estrés laboral, y a mayor liderazgo democrático el estrés laboral disminuye.

**Palabras clave:** apoyo social – autocrático – carga – control – democrático – Estilo de liderazgo – estrés – *Laissez Faire*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados son cada vez más competitivos y obligan a las organizaciones a adaptarse a los cambios; para lo cual se necesitan líderes que influyan en sus empleados o colaboradores, a fin de obtener el máximo de su potencial, es posible que estas exigencias de cambio generen en los colaboradores estrés laboral, siendo el líder, clave en el control del mismo (Olivares, 2015; Pacheco, 2015).

Se espera que el líder transmita: seguridad, confianza, conocimiento del tema lo que resulta valorado por el colaborador, especialmente si va acompañado del buen trato, la cordialidad y la posibilidad de crecer profesionalmente, para lograr el

máximo potencial de sus colaboradores, motivando el crecimiento constante de los colaboradores en beneficio de la empresa (Bass, 1985).

Entre otros, el estrés laboral es uno de los principales factores de riesgo para el aumento de enfermedades asociado al ausentismo, afectando la operatividad, en desmedro de la productividad (OMS, 2005). Con el objeto de contrarrestar los estresores propios de las organizaciones se espera que los colaboradores busquen desempeñarse en una empresa donde tengan los objetivos claros y cuenten con líderes capaces de guiarlos en el cumplimiento de los mismos, motivándolos y apreciando el aporte del equipo en el logro de las metas; los

colaboradores se sentirán motivados y sus niveles de estrés laboral lo suficientemente auto-controlados; sucediendo lo contrario si el líder es percibido con características negativas (Camacho & Melgarejo, 2012; Gaitán, 2013; Salirrosas & Rodríguez, 2015).

Algunas organizaciones del medio, aún mantienen una estructura autocrática que define su cultura organizacional, por lo tanto en su política administrativa ejercen controles con características autoritarias que suelen, desde el punto de vista de las relaciones humanas, generar sentimientos de rivalidad (Lewin, 1939). Estas situaciones actúan de forma negativa en el desarrollo de la organización; sin embargo, no se puede afirmar si el efecto es negativo en los trabajadores, razón por la cual el presente estudio pretende explorar la percepción de estos respecto al liderazgo de los que ejercen cargos de jefaturas y el estado de estrés laboral, en las distintas áreas de la empresa (Ponce, 2008; Aguilera, 2011; Quispe, 2011; Montalvo, 2012; Dávila, 2015; Chávez, 2016; Hernández, 2016; Quispe, 2016).

El presente estudio se justifica por el rol que cumple un líder inspirando confianza, siendo un modelo a seguir para los colaboradores, la sola manera de dirigirse al equipo puede influir en el desarrollo de las actividades, esto es que cada líder genera un poder psicológico o mental ante su subordinado, que suele ser usado para crear un ambiente de trabajo de características positivas o negativas (Zenger & Folkman, 2009; Sánchez,

2011; Cabrera, 2014; Peñarreta, 2014; Camas, 2015). Esto se puede observar cuando en las organizaciones los colaboradores desarrollan sus actividades bajo cierto nivel de exigencia o presión, generando cierto nivel de estrés laboral, que puede depender del estilo de liderazgo que poseen los gerentes o jefes, debido a que estos influyen de manera directa en el desarrollo de las actividades de los colaboradores (Sánchez, 2012).

Es importante estudiar ambas variables debido a que se puede identificar los estilos de liderazgo que poseen los gerentes, jefes de cada área y si estos se encuentran relacionados con los niveles de estrés laboral, que se sabe que provoca tensión suficiente como para considerarla amenazantes (Selye, 1936).

El objetivo general fue determinar la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral de los colaboradores de una empresa financiera privada de Lima, Perú.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de investigación: no experimental y cuantitativo y aplicado. El método es correlacional. El diseño es transversal (Alarcón, 2012; Hernández *et al.*, 2014; Sánchez & Reyes, 2015).

Población y muestra: La población estuvo constituida por 265 trabajadores de una empresa financiera con sede en la ciudad de Lima cuya distribución por cargo y el género se puede ver en la tabla 1. De igual forma la tabla 2, muestra la distribución de la población según edad y antigüedad.

**Tabla 1.** Distribución de la población según cargo y sexo.

	Lima				Provincia				Total	
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Gerentes	4	1,51	3	1,13	0	0,00	0	0,00	7	2,64
Jefes	20	7,55	6	2,26	8	3,02	0	0,00	34	12,83
Administradores	0	0,00	21	7,92	0	0,00	32	12,08	53	20,00
Analistas	20	7,55	9	3,40	0	0,00	0	0,00	29	10,94
Sectoristas	8	3,02	12	4,53	11	4,15	5	1,89	36	13,58
Asistentes	5	1,89	8	3,02	37	13,96	56	21,13	106	40,00
Subtotal	57	21,51	59	22,26	56	21,13	93	35,09	265	100,00

**Tabla 2.** Distribución de la población según edad y antigüedad.

Antigüedad	Rango de edades				Total	
	Años	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - a mas	%
0	27	40	0	0	67	25,28
1	11	22	6	0	39	14,72
2	4	39	22	4	69	26,04
3	0	9	23	24	56	21,13
4 - a más	0	1	5	28	34	12,83
Subtotal	42	111	56	56	265	100,00

Como la población es relativamente pequeña, no se ha considerado conveniente el uso de alguna técnica de diseño muestral, sino que se trabajó con el total de la población en un estudio tipo censo.

Técnicas e instrumentos.

Ficha técnica del Cuestionario estilos de Liderazgo.

Nombre del cuestionario: Test de Estilos de Liderazgo.

Autor: Kurt Lewin.

Objetivo: Determinar el tipo de liderazgo.

Estructura: El cuestionario está constituido por 33 ítems a razón de 11 ítems para cada estilo de liderazgo que a continuación se menciona (tabla 3).

**Tabla 3.** Estilos de Liderazgo según el cuestionario de 33 ítems.

Estilo 1: Autocrático	Estilo 2: Democrático	Estilo 3: Laissez-faire
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

**Validez:** se utilizó el análisis de consistencia inter escalar y de contenido ítem test y se comprobó que los ítems de los tres estilos de liderazgo cumplen con sus criterios por tanto el cuestionario tiene validez de construcción (Tablas 4 y 5).

**Tabla 4.** Coeficientes de correlación Rho inter escalas y test total.

	Autocrático	Democrático	Permisivo	Total
Autocrático	1			
Democrático	-0,47**	1		
Permisivo	-0,25*	0,78**	1	
Total	0,25*	0,70**	0,802**	1

P < 0,05. P < 0,001.

**Tabla 5.** Validez por el método de constructo: estadísticos total-elemento.

Tipo	Pregunta	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Autocrático	1	36,86	61,26	0,28	0,18	0,73
	4	36,60	57,98	0,49	0,30	0,71
	7	36,36	58,56	0,46	0,30	0,71
	10	36,71	60,80	0,28	0,15	0,74
	13	36,37	57,96	0,48	0,36	0,71
	16	36,72	60,82	0,35	0,25	0,72
	19	36,92	60,32	0,33	0,18	0,73
	22	36,95	59,38	0,33	0,20	0,73
	25	36,61	56,36	0,57	0,44	0,69
	28	36,06	63,29	0,30	0,19	0,73
	31	36,10	59,60	0,40	0,25	0,72

Continúa Tabla 5

## Continúa Tabla 5

	2	39,58	53,42	0,35	0,21	0,74
	5	39,25	49,17	0,57	0,45	0,71
	8	39,77	50,58	0,42	0,27	0,73
	11	39,55	49,16	0,49	0,48	0,72
	14	40,27	50,95	0,41	0,22	0,73
Democrático	17	39,33	52,85	0,38	0,26	0,74
	20	39,90	46,54	0,65	0,49	0,70
	23	39,78	51,93	0,44	0,27	0,73
	26	40,70	55,85	0,22	0,12	0,75
	29	39,86	51,70	0,37	0,19	0,74
	32	40,35	57,26	0,10	0,16	0,77
	3	36,86	51,26	0,20	0,18	0,69
	6	36,50	49,09	0,31	0,17	0,68
	9	36,48	48,83	0,35	0,17	0,67
	12	35,72	49,68	0,36	0,29	0,67
Laissez Faire	15	35,77	49,88	0,27	0,29	0,68
	18	36,31	45,73	0,42	0,31	0,66
	21	36,32	44,85	0,55	0,37	0,64
	24	36,48	47,66	0,44	0,27	0,66
	27	35,97	49,47	0,34	0,21	0,67
	30	35,90	49,23	0,31	0,23	0,68
	33	36,91	51,05	0,20	0,14	0,70

Confiabilidad: El grado de error de medición fue determinado por el método del Test-retest con una muestra de trabajadores obteniendo coeficientes por cada escala que van desde un mínimo de 0,79 hasta 0,86. Se revisó la fiabilidad por el método de la con-

sistencia interna con los datos de la muestra y se encontró coeficientes dentro de los márgenes de error permitidos, siendo las de menor error de medición las escalas del liderazgo autocrático y democrático tal como se puede ver en la tabla 6.

**Tabla 6.** Confiabilidad por consistencia interna alfa de Cronbach del cuestionario de estilos de liderazgo

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Autocrático	0,94	0,95	11
Democrático	0,89	0,89	11
Permisivo	0,69	0,70	11

Calificación: se otorga el grado 1 hasta el grado 6 según la respuesta emitida por el examinado en cada una de las escalas, luego se suman los resultados independientemente para cada escala y se divide entre 11 para convertirla a la escala estándar o equivalente de 6 grados.

Interpretación: La escala que obtenga un puntaje igual o mayor del grado 4 corresponde al estilo de liderazgo del examinado si ninguna de las tres escalas registre valores

por encima igual o mayor de 4 debe interpretarse como ausencia de estilo de liderazgo dominante en el examinado.

Para averiguar el nivel y estilo de liderazgo del examinado, se utiliza la siguiente tabla de conversión de puntajes directos a puntajes escalares (Tabla 7), que van desde un mínimo de uno que corresponde a la categoría estilo definitivamente muy indefinido hasta la categoría, estilo muy definido correspondiente al valor estándar máximo de seis.

**Tabla 7.** Conversión de puntajes directos a puntajes estándar.

Categoría	Puntaje Directo Por Escala				Categoría	Grado
	Grado	Autocrático	Democrático	Laissez-Faire		
Estilo muy definido	6	61 al 66	61 al 66	61 al 66	Estilo Muy Definido	6
Estilo definido	5	51 al 60	51 al 60	51 al 60	Estilo Definido	5
Con tendencia a la definición	4	40 al 50	40 al 50	40 al 50	Con tendencia a la definición	4
Tendencia a la indefinición	3	29 al 39	29 al 39	29 al 39	Tendencia a la indefinición	3
Estilo indefinido	2	18 al 28	18 al 28	18 al 28	Estilo Indefinido	2
Estilo muy indefinido	1	11 al 17	11 al 17	11 al 17	Estilo Muy Indefinido	1

Ficha técnica del cuestionario de Estrés Laboral

Nombre original: El Cuestionario de Estrés Laboral: Control-Exigencias y Apoyo Social.

Autores: Karasek & Theorell (1990). Revisión Psicométrica por Vicuña, L. y Palomino E. Lima 2016 en 208 trabajadores de educación superior.

Administración: Individual o colectiva.

Duración: Tiempo Promedio 15 min. Se debe esperar a que concluya.

Objetivos: Medir el estrés laboral desde la perspectiva psicosocial. Describir el funcionamiento de las dimensiones Control, exigencia y apoyo social.

Estructura: el cuestionario está constituido por 29 ítems dividido en tres dimensiones:

1. Dimensiones control o decisional 9 ítems:(1, 2, 3, (-4), 7, 9) + Decisiones (6, 5, 8).
2. Dimensión Exigencias del Trabajo. 9 ítems (10, 11, (-12, cantidad excesiva)), (-13, insuficiencia de tiempo), (-14 pedidos contradictorios), 15, 16, 17,18.).
3. Dimensión Apoyo Social 11(ítems: (Jerarquías: 19, 20, (-21, hostilidad), 22, 23) (Compañeros: 24, (-25. hostilidad), 26, 27, 28, 29).

Calificación: Efectúe la suma aritmética, pero antes los ítems con dirección negativa deben ser recalificados para lo cual hace la siguiente resta = (5 - 4), por ejemplo si marco en la alternativa de valor 4 será  $5 - 4 = 1$ . Esa será el grado de su respuesta, una vez hecho con los ítems de dirección negativa sumen y para determinar el grado diagnóstico

expresado en categorías utilice el siguiente baremo (Tabla 8):

Para la interpretación los autores consideran las dimensiones: Control o Autonomía, y Apoyo social, que las puntuaciones mayores por ejemplo correspondientes a las categorías alta y tendencia alta significan que el examinado reporta en la primera dimensión que cuenta con la libertad dentro de los parámetros institucionales para realizar su funciones.

En la tercera dimensión Apoyo social, tiene el mismo sentido por tanto las puntuaciones altas indican que el trabajador mantiene adecuadas relaciones laborales con la plana jerárquica, y los compañero de labores.

La dimensión Carga o exigencia del trabajo se interpreta al revés, esto es que los puntajes altos indican presencia de estrés laboral debido a la sobrecarga o exigencia en el trabajo.

**Tabla 8.** Baremo de conversión de puntajes directos a puntajes estándar y categorías.

Grado	Categoría	Control	Exigencia	Apoyo Social	Grado	Categoría
4	Alta	31-36	31-36	40-44	4	Alta
3	Tendencia alta	24- 30	24- 30	29-39	3	Tendencia alta
2	Tendencia Baja	15 -23	15 -23	16-28	2	Tendencia Baja
1	Baja	1-14	1-14	11-15	1	Baja
	Media aritmética	2,25	2,25	2,75	Media aritmética	

Validez: De constructo para lo cual se correlacionó cada una de las dimensiones del cuestionario con cada una de ellas y con la puntuación total encontrando coeficientes significativos y de baja intensidad, en las correlaciones inter escalas,

indica que miden un factor único, pero mantienen un patrón de indicadores comunes haciéndolo diferente de la otra dimensión, y el alto coeficiente con la puntuación total, como se puede ver en la siguiente tabla 9.

**Tabla 9.** Coeficientes de correlación inter escala la escala test total del cuestionario de Estrés laboral de Karasek-Theorell.

	<i>Control</i>	<i>Exigencia</i>	<i>Apoyo Social</i>	<i>General</i>
Control	1			
Exigencia	0,15*	1		
Apoyo Social	0,57**	0,65**	1	
General	0,70**	0,76**	0,92**	1

( \* )  $P < 0,05$  ( \*\* )  $P < 0,01$ .

Confiabilidad:

En la revisión 2016 realizada por Vicuña y Palomino. con una muestra de 208, trabajadores de educación superior de Lima utilizando el método el método de las mitades se encontró un coeficiente  $r_{11} = 0,71$  y corregida con la fórmula de Spearman-Brown, se obtuvo un valor  $R = 0,83$  que dice que el cuestionario mide dentro de los criterios de error esperados, por tanto,

se pueden considerar los resultados como fiables.

En el presente estudio se realizó la revisión de la confiabilidad utilizando el método de la consistencia interna encontrando además de la estabilidad de los resultados arriba mencionadas coherencia entre las unidades de medición y sus respectivas escalas expresada en coeficientes con márgenes de error permitidos tal como se puede ver en la tabla 10.

**Tabla 10.** De coeficientes de confiabilidad por consistencia interna alfa de Cronbach del cuestionario de Estrés laboral de Karasek-Theorell.

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Control	0,94	0,93	9
Carga	0,69	0,70	9
A. Social	0,91	0,91	11
General	0,80	0,80	29

Criterios de calificación; deberá tener en cuenta los ítems de dirección positiva y negativa que a continuación se especifican:

Control (dimensión decisional)

CD = Contenido (1, 2, 3, 4, 7, 9) + Decisiones (6, 5, 8)

Exigencias del trabajo.

ET = 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18.

Restar los ítems 12 (cantidad excesiva), 13 (insuficiencia de tiempo), 14 (pedidos contradictorios).

Apoyo social

Jerarquías – 19, 20, 21, 22, 23.

Restar el ítem 21 (hostilidad)

Compañeros – 24, 25, 26, 27, 28, 29.

Restar el ítem 25 (hostilidad).

Cálculo: suma de los criterios

Dimensión decisional = 1 + 2 + 3 + 7 + 9 + 6 + 5 + 8 (sin 4)

Exigencias mentales = 10 + 11 + 15 + 16 + 18 (sin 12, 13, 14)

Apoyo social = Jerárquico (19 + 22 + 23) + compañeros (24 + 26 + 27 + 28 + 29)

(sin 21, 25).

### Recolección de datos

Para realizar la presente investigación, en primer lugar se coordinó con la Gerencia de Administración y la Ge-

rencia General para determinar las fechas para la realización de los cuestionarios y encuestas. Posteriormente se estableció el cronograma de aplicación de los instrumentos de medición. Para la realización de las encuestas a los colaboradores que se encontraron en las distintas provincias, se contó con el apoyo de los Jefes regionales que aprovechando las visitas que realizan en cada oficina administrativa de su región, y aplicaron las encuestas manteniendo el anonimato de ellas.

### Aspectos éticos

Los autores declaran que se cumplió con toda la normatividad ética nacional e internacional.

### Resultados

Los datos de ambos cuestionarios se analizaron con la prueba de Kolmogorov-Smirnov, y se encontró en el estadístico de prueba valores que arrojan valores de significación asintótica menores del 0,05, que indica que los datos se distribuyen diferentes al modelo de la normal estadística, por tanto como prueba de hipótesis es pertinente el uso de estadísticos no paramétricos, tal como se puede ver en la tabla 11.

**Tabla 11.** Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de estilo de liderazgo y estrés.

		Auto-crático	Demo-crático	Permi-sivo	Con-trol	Carga	A.Social	To.Estrés
N		265	265	265	265	265	265	265
	Media	40,15	37,02	27,87	21,18	25,78	31,76	78,73
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Des- via- ción están- dar	10,29	7,46	4,04	6,70	2,71	5,38	8,78
	Abso- luta	0,17	0,11	0,14	0,13	0,09	0,20	0,07
Máximas diferencias extremas	Positi- vo	0,08	0,11	0,14	0,13	0,07	0,09	0,04
	Nega- tivo	-0,17	-0,06	-0,08	-0,08	-0,09	-0,20	-0,07
Estadístico de prueba		0,17	0,11	0,14	0,13	0,09	0,20	0,07
Sig. asintótica (bi- lateral)		,00 <sup>c</sup>						

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

*Relación de la percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral de los colaboradores de una empresa financiera privada de Lima.*

Para despejar el problema general respecto a la relación entre el estrés laboral y los estilos de liderazgo se procedió a correlacionar los datos del estrés general con cada uno de los estilos de liderazgo, para lo cual se utilizó los puntajes directos de las dimensiones del estrés laboral, con la aclaración que para obtener el puntaje directo de la dimensión Carga o Exigencia, se recalificó con el propósito de darle la misma dirección, y poder correlacionar el puntaje total, encontra-

do coeficientes de correlación significativos aún para el 0,00 de margen de error por los que de manera general se está en condiciones de aceptar que el estrés laboral y los estilos de liderazgo presentan correlación significativa de la forma siguiente: El estrés general y el estilo autocrático presenta una correlación de 0,90 la intensidad es significativamente alta y la dirección positiva indica que cuando sube las presencia de los indicadores del liderazgo autocrático aumenta el estrés laboral ( $p < 0,01$ ). El coeficiente de correlación de -0,77 entre el estrés general y el estilo democrático de liderazgo nos presenta una relación alta y con dirección

inversa negativa por lo que se espera que cuando sube el estrés disminuye los indicadores del liderazgo autocrático y viceversa ( $p < 0,01$ ). Resulta interesante el coeficiente hallado entre estrés total y estilo de liderazgo permisivo o Laissez Faire, el coeficiente significativo de 0,70 de dirección positiva indica que cuando no hay presencia de un liderazgo el estrés también sube ( $p < 0,01$ ).

*Relación de la percepción del estilo autocrático y el estrés laboral en los colaboradores de una empresa financiera privada de Lima.*

Para detallar la dirección e intensidad de las correlaciones específicamente por cada estilo de liderazgo se encontró: Cuando aumenta las características del liderazgo autocrático disminuye significativamente la capacidad de controlar y administrar la iniciativa para la realización y cumplimiento de las tareas o funciones laborales y a la inversa ( $r = -0,84$ ;  $p < 0,01$ ). El liderazgo autocrático y el estrés por carga o exigencia laboral se encuentran correlacionadas con dirección positiva, lo que indica que al subir una de las variables también sube la otra ( $r = 0,76$ ;  $p < 0,01$ ). El liderazgo autocrático y la dimensión apoyo social del estrés, presentan una correlación de baja intensidad pero significativo y con dirección inversa negativa, hecho que indica que cuando se incrementa las características laissez faire se pierde la sensación de tranquilidad en el ambiente laboral tanto con la plana jerárquica como con los compañeros de trabajo ( $r = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ).

*Relación de la percepción del estilo democrático y el estrés laboral en los colaboradores de una empresa financiera privada de Lima.*

El estilo de liderazgo democrático y la dimensión control o autonomía del estrés laboral se encuentran correlacionados significativamente y con dirección positiva por tanto se espera que cuando surgen indicadores de este estilo de liderazgo aumenta el sentimiento de autonomía o control sobre el trabajo, convirtiéndose en una interacción saludable ( $r = -0,77$ ;  $p < 0,01$ ). Cuando disminuye las características del liderazgo democrático se incrementa el estrés por carga o exigencia laboral, afirmación que se basa en el coeficiente de alta intensidad y dirección inversa negativa ( $r = -0,64$ ;  $p < 0,01$ ). El estilo de liderazgo democrático y la dimensión apoyo social del estrés laboral se encuentran significativamente correlacionadas y con dirección positiva, por tanto a mayor presencia democrática habrá mayor sentimiento de apoyo social ( $r = 0,41$ ;  $p < 0,01$ ).

*Relación de la percepción del estilo laissez faire y el estrés laboral en los colaboradores de una empresa financiera privada de Lima.*

El estilo permisivo o laissez faire con la dimensión control o autonomía del estrés laboral han registrados un coeficiente de poca intensidad pero significativamente al 0,001 de margen de error y con dirección positiva, por lo que se espera que en la medida que aumente los indicadores del estilo permisivo, también aumente, el sentimiento de autonomía y de control

ante las funciones laborales ( $r=0,19$ ;  $p<0,01$ ). El estilo permisivo con la dimensión carga o exigencias laborales presente una correlación de poca intensidad pero de dirección inversa negativa, por lo que se espera que cuando se incrementan los indicadores del liderazgo permisivo disminuye el sentimiento de sobrecarga o de sobre exigencia laboral ( $r=-0,25$ ;  $p<0,01$ ). El estilo de liderazgo *laissez faire* con la dimensión apoyo social del estrés laboral, han registrado un coeficiente de  $0,18$ , de baja intensidad y con dirección directa positiva por tanto cuando aumenta los indicadores de una variable también aumenta los indicadores de la otra ( $p<0,01$ ).

### **Análisis complementario**

El presente análisis se realizó con la intención de describir la forma como se presentan las variables estilos de liderazgo y el estrés laboral en la muestra estudiada, cuando se considera algunas variables demográficas que pueden tener alguna incidencia en las relaciones estudiadas y que a continuación se analizan:

Los estilos de liderazgo y el estrés según el cargo, la profesión, el sexo, estado civil sede y antigüedad

*Estilos de liderazgo según el cargo.*

La diferencia se estimó con la prueba de Kruskal-Wallis que permite la contratación de la variable en estudio en seis grupos de contrastación según el cargo, encontrando que sí hay diferencia en el estilo autocrático según el cargo siendo los analistas y los asistentes quienes presentan estos indicadores de forma significativa mientras que los otros cargos presentan en menor intensidad estas características, al haber encontrado un valor Chi cuadrado de  $22,43$  que resultó muy significativa aun para el  $0,0001$  de márgenes de error.

También se encontró diferencias en el estilo democrático según el cargo, esta vez a favor del gerente y jefe, quienes poseen esta característica, con un valor del Chi cuadrado de  $176,70$  que para cinco grados de libertad resulta muy significativo al  $0,0001$ . El liderazgo permisivo se presenta con baja intensidad en la muestra estudiada; a pesar de ello quienes presentan mayor características con indicadores de este tipo son los colaboradores que ocupan cargos: administrativos y sectoristas, cuyo valor del Chi cuadrado de la contrastación ha sido de  $80,14$  que resultó muy significativo aún para el  $0,000$  de margen de error tal como se puede ver en la tabla 12.

**Tabla 12.** Estadístico de prueba Kruskal-Wallis de contrastación de los estilos de liderazgo según el cargo.

	Cargo	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	gl	Sig. Asintótica
Autocrático	Gerente	7	8,07	1,92	0,16	222,43	5	0,00
	Jefe	34	24,72	2,20	0,20			
	Administrativos	53	87,64	3,13	0,29			
	Analista	29	171,12	4,26	0,24			
	Sectorista	36	82,76	3,06	0,42			
	Asistente	106	205,29	4,51	0,28			
	Total	265		3,65	0,93			
Democrático	Gerente	7	260,50	4,90	0,41	176,70	5	0,00
	Jefe	34	217,60	4,10	0,35			
	Administrativos	53	186,68	3,77	0,47			
	Analista	29	87,81	2,97	0,26			
	Sectorista	36	170,24	3,64	0,49			
	Asistente	106	70,32	2,83	0,35			
	Total	265		3,36	0,67			
Permisivo	Gerente	7	80,57	2,27	0,27	80,14	5	0,00
	Jefe	34	107,82	2,40	0,19			
	Administrativos	53	182,09	2,78	0,37			
	Analista	29	77,10	2,26	0,26			
	Sectorista	36	200,24	2,88	0,37			
	Asistente	106	112,45	2,42	0,26			
	Total	265		2,53	0,36			

*Dimensiones del estrés laboral y el cargo laboral* (Tabla 13).

La dimensión control y autonomía se presenta con sentimientos del alto estrés en los analistas y asistentes con un valor Chi cuadrado de 233,24 que resulta muy significativa aun para el 0,000 de margen de error, lo que hace de estos cargos con menor posibilidad de trabajar a su ritmo y estilo. La dimensión exigencia o carga laboral es sentida como estresante

de modo significativo por los asistentes, analistas, administrativos, jefes y sectoristas. Al encontrar diferencias significativas cuya probabilidad de ocurrencia determinado por el Chi cuadrado de 180,5 que resultó muy significativo aun para el 0,000 de margen de error. La dimensión apoyo social, también difiere según el cargo siendo los asistentes y los analistas quienes sienten de parte de la jerarquía de la institución y de sus com-

pañeros no el suficiente apoyo social, 44,77 que resultó, muy significativo aun esta afirmación se sustenta en el valor para el 0,000 de margen de error. Chi cuadrado calculado con un valor de

**Tabla 13.** Estadístico de prueba Kruskal-Wallis de contrastación de las dimensiones del estrés laboral según el cargo.

Cargo	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Gl	Sig. asintótica	
Control	Gerente	7	259,43	3,87	0,16265	233,24	5	0.000
	Jefe	34	240,82	3,47	0,23420			
	Administrativos	53	168,08	2,6730	0,22584			
	Analista	29	124,21	2,2146	0,25705			
	Sectorista	36	193,89	2,8673	0,14009			
	Asistente	106	54,25	1,5985	0,20777			
	Total	265		2,3539	0,74473			
Carga	Gerente	7	12,36	2,3016	0,15335	180,5	5	0.000
	Jefe	34	71,32	2,6373	0,18614			
	Administrativos	53	89,24	2,7149	0,16235			
	Analista	29	166,00	2,9923	0,17800			
	Sectorista	36	56,19	2,5617	0,21239			
	Asistente	106	199,69	3,1174	0,17406			
	Total	265		2,8646	0,30161			
Apoyo social	Gerente	7	252,43	3,5844	0,23970	44,775	5	0.000
	Jefe	34	163,34	3,1070	0,26807			
	Administrativos	53	143,61	2,9091	0,52738			
	Analista	29	135,74	2,9404	0,40165			
	Sectorista	36	155,88	3,0859	0,21942			
	Asistente	106	101,56	2,6801	0,52264			
	Total	265		2,8882	0,48921			
Total General	Gerente	7	256,57	3,2759	0,09548	148,75	5	0.000
	Jefe	34	224,49	3,0751	0,17531			
	Administrativos	53	153,38	2,7755	0,22395			
	Analista	29	135,36	2,7313	0,20408			
	Sectorista	36	172,28	2,8554	0,12277			
	Asistente	106	71,32	2,4802	0,22906			
	Total	265		2,7150	0,30306			

*Estilos de liderazgo según la profesión de los colaboradores.*

El presente análisis tiene como propósito identificar si la profesión es una variable que por alguna razón incide en los estilos de liderazgo, para lo cual se contrastó los tres estilos de liderazgo con los doce grupos profesionales identificados y se encontró: el estilo de liderazgo autocrático es significativamente menor en los ingenieros industriales y de sistemas, y se presenta con mayores indicadores en el personal de marketing, y practicantes universitarios centrados. Los resultados identifican por oposición a lo descrito con mayores

indicadores democráticos a los ingenieros de sistemas e industriales y con menores características democráticas a los profesionales de marketing y a los practicantes universitarios contratados. El estilo de liderazgo permisivo, se presenta con baja intensidad y dentro de ese nivel se encuentra diferencias significativas siendo los contadores y los administrativos quienes dentro de la baja intensidad sin embargo resultan mayor que lo registrado en los abogados, en marketing, psicología y ventas. Tal como se puede ver en la tabla 14.

**Tabla 14.** Estadístico de prueba Kruskal-Wallis de contrastación de los estilos de liderazgo según la profesión.

Profesión	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Gl	Sig. asintótica
Autocrático	Abogado	6	84,83	3,13	1,03		
	Administrados	68	104,76	3,28	0,90		
	Contador	71	96,39	3,20	0,79		
	Estudiante	20	207,83	4,51	0,19		
	Finanzas	2	96,00	3,31	1,22		
	Ing. Sistemas	2	22,75	2,18	0,25		
	Ing. Industrial	14	66,96	2,83	0,53		
	Marketing	16	187,25	4,31	0,57		
	Psicología	7	109,57	3,48	1,00		
	RR. Comunitario	1	23,00	2,18			
	Secretariado	3	173,17	4,27	0,32		
	Ventas	55	202,39	4,50	0,31		
Total	265		3,65	0,93	118,74	11	0,00

Continúa Tabla 14

Continúa Tabla 14

Demo- crático	Abogado	6	162,67	3,59	0,61			
	Administra- dos	68	173,06	3,72	0,67			
	Contador	71	164,30	3,61	0,60			
	Estudiante	20	69,98	2,84	0,34			
	Finanzas	2	133,00	3,31	0,57			
	Ing.de Siste- mas	2	222,25	4,22	0,83			
	Ing. Indus- trial	14	183,89	3,73	0,44			
	Marketing	16	77,47	2,86	0,49			
	Psicología	7	144,21	3,42	0,56			
	RR. Comu- nitario	1	215,50	4,09				
	Secretariado	3	58,83	2,81	0,09			
	Ventas	55	63,83	2,79	0,32			
	Total	265		3,36	0,67	111,31	11	0,00
	Permi- sivo	Abogado	6	89,83	2,34	0,15		
Administra- dos		68	141,34	2,57	0,37			
Contador		71	154,90	2,66	0,45			
Estudiante		20	116,23	2,41	0,31			
Finanzas		2	122,25	2,45	0,25			
Ing de Siste- mas		2	83,50	2,27	0,38			
Ing. Indus- trial		14	150,04	2,59	0,31			
Marketing		16	88,41	2,31	0,32			
Psicología		7	132,79	2,48	0,17			
RR. Comu- nitario		1	91,00	2,36				
Secretariado		3	47,17	2,21	0,10			
Ventas		55	121,53	2,46	0,23			
Total		265		2,53	0,36	21,93	11	0,02

*Estrés laboral según la profesión de los colaboradores* (Tabla 15).

En análisis similar al anterior se analizó las dimensiones del estrés la-

boral según la profesión del colaborador utilizando la prueba de Kruskal-Wallis encontrando: Las profesiones que presentan sentimientos de poco

control o autonomía en sus funciones son los practicantes universitarios contratados, los profesionales de marketing y el personal de ventas, por lo contrario quienes expresan mayor autonomía y control en sus funciones son los abogados y los ingenieros de sistemas e industriales, al encontrar un chi cuadrado de 151,14, muy significativo aun para el 0,000 de margen de error. La dimensión de exigencia o carga laboral caracteriza significativa-

mente a los administradores, a marketing, a ventas y a los estudiantes universitarios contratados. La dimensión apoyo social se presenta con incidencia significativamente favorable en las profesiones de contabilidad, ingeniería de sistemas, ingeniería industrial y en secretariado al encontrar un valor de Chi cuadrado de 33,14 que resulta muy significativo aun para el 0,00, por tanto el estrés difiere según la profesión.

**Tabla 15.** Estadístico de prueba Kruskal-Wallis de contrastación de las dimensiones del estrés laboral según la profesión.

Profesión	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Gl	Sig. asintótica
Abogado	6	192,67	2,94	0,72			
Administrados	68	163,79	2,66	0,70			
Contador	71	179,01	2,77	0,49			
Estudiante	20	45,95	1,54	0,15			
Finanzas	2	177,25	2,72	0,54			
Ing. Sistemas	2	259,00	3,83	0,07			
Control Ing. Industrial	14	189,29	2,92	0,44			
Marketing	16	84,56	1,83	0,42			
Psicología	7	141,43	2,33	0,61			
RR. Comunitario	1	239,50	3,44				
Secretariado	3	133,00	2,37	0,06			
Ventas	55	51,24	1,57	0,20			
Total	265		2,35	0,74	151,146	11	0,000

Continúa Tabla 15

Continúa Tabla 15

Carga	Abogado	6	94,00	2,70	0,29			
	Adminis- trados	68	111,07	2,78	0,25			
	Contador	71	84,49	2,66	0,27			
	Estudiante	20	207,35	3,13	0,13			
	Finanzas	2	107,50	2,72	0,54			
	Ing.de Sistemas	2	64,75	2,61	0,23			
	Ing. Indus- trial	14	97,11	2,73	0,20			
	Marketing	16	192,13	3,08	0,18			
	Psicología	7	154,14	2,95	0,26			
	Secreta- riado	3	127,17	2,85	0,16			
	Ventas	55	194,52	3,10	0,20			
Total	265		2,86	0,30	107,299	11	0,00	
A. So- cial	Abogado	6	118,58	2,77	0,55			
	Adminis- trados	68	152,97	2,99	0,45			
	Contador	71	149,70	3,01	0,43			
	Estudiante	20	69,53	2,40	0,52			
	Finanzas	2	87,00	2,77	0,32			
	Ing de Sistemas	2	166,25	3,13	0,32			
	Ing. Indus- trial	14	147,89	2,91	0,55			
	Marketing	16	95,50	2,68	0,54			
	Psicología	7	115,79	2,89	0,30			
	Secreta- riado	3	188,00	3,24	0,26			
	Ventas	55	116,72	2,80	0,45			
Total	265		2,88	0,48				

Continúa Tabla 15

Continúa Tabla 15

Total general	Abogado	6	155,25	2,80	0,35	33,104	11	0,00
	Adminis- trados	68	162,05	2,82	0,29			
	Contador	71	165,61	2,83	0,24			
	Estudiante	20	45,38	2,36	0,19			
	Finanzas	2	132,00	2,74	0,12			
	Ing. Siste- mas	2	250,75	3,18	0,02			
	Ing. Indus- trial	14	173,07	2,86	0,29			
	Marketing	16	88,56	2,54	0,26			
	Psicología	7	136,36	2,73	0,18			
	Secreta- riado	3	170,00	2,85	0,13			
	Ventas	55	78,53	2,51	0,21			
	Total	265		2,71	0,30	93,76	11	0,00

*Estilos de liderazgo según el sexo en la muestra de colaboradores.*

Las diferencias individuales determinadas por el sexo actúan sobre algunas pautas comportamentales donde los biológico y lo social convergen, el liderazgo es uno de estos temas, y los datos nos dice que no es así al menos en los estilos autocráticos y democráticos, donde los varones obtuvieron una media mayor en autocracia, 3,73, que las mujeres, 3,53 pero no lo suficiente como para afirmar diferencia significativa. En el liderazgo democrático son muy similares 3,35 contra 3,38

entre varones y mujeres la diferencia es completamente espuria, en ambos caso se ubican con tendencia baja al liderazgo democrático. Sin embargo llama la atención en el estilo permisivo que siendo de baja intensidad, dentro de ella hay diferencias significativas al registrar 2,61, en varones frente a una media de 2,43 en mujeres, esta diferencia a favor de los varones indica que en éstos hay mayor tendencia a la permisividad que en la mujeres, el valor Z registrado de -3,65 es muy significativa aun para el 0,000 de margen de error (Tabla 16).

**Tabla 16.** Estadístico de prueba U de Mann-Whitney de contrastación de los estilos de liderazgo según el sexo.

	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Auto-crático	Masculino	152	139,92	21267,50	3,73	0,80			
	Femenino	113	123,69	13977,50	3,53	1,07	7536,50	-1,70	0,08
	Total	265							
Demo-crático	Masculino	152	129,70	19714,00	3,35	0,69			
	Femenino	113	137,44	15531,00	3,38	0,65	8086,00	-0,81	0,41
	Total	265							
Permi-sivo	Masculino	152	147,75	22458,50	2,61	0,40			
	Femenino	113	113,15	12786,50	2,43	0,28	6345,50	-3,65	0,00
	Total	265							

*Estrés laboral según el sexo.*

Realizando un análisis similar, se han contrastado los valores de cada una de las dimensiones del estrés laboral según el sexo encontrando: que los varones presentan significativamente mayor sensibilidad a la carencia de control y autonomía en el desempeño de sus funciones respecto a las mujeres al registrar un valor Z de -2,29 significativa al 0,05 de margen de error.

El estrés por carga y exigencia se encuentra próximo al grado tres que significa tendencia al estrés por este factor, pero no difieren según el sexo. En la dimensión apoyo social varones y mujeres registran medias aritméticas de 2,93 y 2,85 respectivamente, pero la diferencia no es la suficiente por tanto esta sensibilidad que se ubica en tendencia positiva es similar en cuanto al sexo (Tabla 17).

**Tabla 17.** Estadístico de prueba U de Mann-Whitney de contrastación de las dimensiones del estrés laboral según el sexo.

	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Control	Masculino	152	123,70	18802,00	2,26	0,66			
	Femenino	113	145,51	16443,00	2,48	0,82	7174,00	-2,29	0,02
	Total	265							
Carga	Masculino	152	137,16	20848,50	2,88	0,29			
	Femenino	113	127,40	14396,50	2,84	0,30	7955,50	-1,03	0,30
	Total	265							
A. Social	Masculino	152	137,01	20826,00	2,92	0,47			
	Femenino	113	127,60	14419,00	2,85	0,50	7978,00	-0,99	0,321
	Total	265							
Total estrés	Masculino	152	128,65	19554,50	2,70	0,26			
	Femenino	113	138,85	15690,50	2,73	0,34	7926,50	-1,07	0,283
	Total	265							

*Estilos de liderazgo según el estado civil en el personal estudiado.*

En la empresa se ha registrado solteros en un 72% y casados en el 28 %, y los estilos de liderazgo difieren significativamente entre ambos grupos: en el estilo autocráticos los solteros presentan en promedio 3,82, estos indicadores resultan significativamente mayor que los registrados por el grupo de casados cuya media fue de 3,20, por tanto en la muestra examinada corresponde a los solteros las característica de au-

tocráticos. En el estilo democrático, ocurre al revés los casados quienes presentan significativamente indicadores del estilo democrático con una media aritmética de 3,68, mientras que la media registrada en el grupo de solteros fue de 3,23, cuya diferencia resultó muy significativa, por tanto en dirección contraria a lo hallado en los solteros, el personal casado presentan más indicadores de liderazgo democrático. En el estilo *laissez faire* o permisivo, no difieren ambos grupos puesto que registra-

ron medias aritméticas muy similares cuya contrastación por rangos resulto espuria y por el valor registrado ambos grupos se ubican en la categoría de bajos indicadores en este estilo de liderazgo (Tabla 18).

**Tabla 18.** Estadístico de prueba U de Mann-Whitney de contrastación de los estilos de liderazgo según el estado civil.

	Es-tado Civil	N	Rango promedio	Suma de rangos	Me-dia	Des-viación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin-tótica (bilate-ral)
Auto-crático	Solte-ro	190	146,56	27845,50	3,82	0,87			
	Casa-do	75	98,66	7399,50	3,20	0,93	4549,50	-4,58	0,00
	Total	265							
Demo-crático	Solte-ro	190	118,75	22562,50	3,23	0,63	4417,50	-4,82	0,00
	Casa-do	75	169,10	12682,50	3,68	0,67			
	Total	265							
Permi-sivo	Solte-ro	190	131,42	24969,50	2,51	0,34352			
	Casa-do	75	137,01	10275,50	2,57	0,42	6824,50	-0,53	0,59
	Total	265							

*Estrés laboral según el estado civil en el personal estudiado.*

En la dimensión control la autonomía los casados, difieren significativamente de los solteros, los casados sienten que cumplen sus funciones con mayor autonomía y menor control, respecto a los solteros. En la dimen-

sión carga o exigencia son los solteros quienes presentan significativamente mayor estrés al sentir que reciben mayor exigencia. En la dimensión apoyo social ambos grupos no difieren, sienten que reciben el apoyo social de parte de la empresa dentro de lo aceptable (Tabla 19).

**Tabla 19.** Estadístico de prueba U de Mann-Whitney de contrastación de las dimensiones del estrés laboral según el estado civil.

	E.Civil	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Control	Soltero	190	119,64	22731,00	2,21	0,66			
	Casado	75	166,85	12514,00	2,71	0,81	4586,00	-4,52	0,00
	Total	265							
Carga	Soltero	190	146,99	27929,00	2,92	0,27			
	Casado	75	97,55	7316,00	2,71	0,32	4466,00	-4,75	0,00
	Total	265							
Apo- yo So- cial	Soltero	190	132,42	25160,50	2,88	0,48			
	Casado	75	134,46	10084,50	2,90	0,49	7015,50	-0,19	0,84
	Total	265							
Total Es- trés	Soltero	190	126,46	24027,00	2,68	0,28			
	Casado	75	149,57	11218,00	2,78	0,32	5882,00	-2,21	0,02
	Total	265							

*Estilos de liderazgo según la sede en el personal estudiado.*

La sede plantea diferencias significativas, en provincia predomina el estilo de liderazgo autocrático; mientras que Lima, predomina el liderazgo democrático, respecto al

estilo permisivo no se ha encontrado diferencias significativas en ambas sedes las medias aritméticas son próximas a 2,54 que corresponde a nivel bajo de este estilo de liderazgo (Tabla 20).

**Tabla 20.** Estadístico de prueba U de Mann-Whitney de contrastación de los estilos de liderazgo según la sede de la empresa.

	Sede	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Autocrático	Lima	116	102,50	11890,00	3,29	0,90			
	Provincia	149	156,74	23355,00	3,92	0,86	5104,00	-5,72	0,00
	Total	265							
Democrático	Lima	116	163,88	19009,50	3,63	0,65			
	Provincia	149	108,96	16235,50	3,15	0,62	5060,50	-5,79	0,00
	Total	265							
Permisivo	Lima	116	133,07	15436,50	2,54	0,40			
	Provincia	149	132,94	19808,50	2,52	0,33	8633,50	-0,01	0,98
	Total	265							

*Estrés laboral según la sede en el personal estudiado.*

Las dimensiones del estrés: autonomía o control y carga o exigencia laboral difieren significativamente según la sede de la empresa, en provincias los colaboradores expresan el sentimiento de falta de autonomía en la funciones que realizan, asociando este resultado con el anterior, coincide con el predominio del estilo de liderazgo auto-

crático; mientras que respecto a las exigencia o carga laboral estresante se presenta con mayor intensidad en provincias, donde los indicadores del estilo de liderazgo democrático es significativamente menor. En la dimensión apoyo social del estrés laboral en ambos grupos están alrededor de una media de 2,94 que corresponde a un nivel positivo (Tabla 21).

**Tabla 21.** Estadístico de prueba U de Mann-Whitney de contrastación de las dimensiones del estrés laboral según la sede de la empresa.

	Sede	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Control	Lima	116	168,86	19587,50	2,70	0,64			
	Provincia	149	105,08	15657,50	2,08	0,70	4482,50	-6,73	0,00
	Total	265							
Carga	Lima	116	105,22	12206,00	2,75	0,27			
	Provincia	149	154,62	23039,00	2,94	0,29	5420,00	-5,23	0,00
	Total	265							
A. Social	Lima	116	141,91	16462,00	2,94	0,47			
	Provincia	149	126,06	18783,00	2,84	0,49	7608,00	-1,67	0,09
	Total	265							
Tot. Estrés	Lima	116	157,41	18259,50	2,81	0,29			
	Provincia	149	114,00	16985,50	2,63	0,29	5810,50	-4,57	0,00
	Total	265							

*Estilos de liderazgo según la antigüedad en el personal estudiado.*

La antigüedad laboral en una empresa, concede al colaborador el sentimiento de mayor familiaridad y la percepción de poseer derechos no necesariamente institucionalizados sino de carácter subjetivo pero que se expresan en comportamientos cercanos a los de posesión por el tiempo de permanencia, de modo que se encontró correlación inversa negativa y muy significativa ( $r=-0,72$ ;  $p<0,01$ ) con el estilo autocrático, esto es que a mayor antigüedad menor autocracia y viceversa, y ( $r=-0,64$ ;  $p<0,01$ ) con el estilo democrático, donde la dirección directa positiva indica que a mayor antigüedad mayor característica democrática,

que implica seguridad y madurez en el trabajo que facilita la relación democrática. También se encuentra correlación de baja intensidad pero significativa y con dirección positiva con el estilo permisivo ( $r=0,16$ ;  $p<0,01$ ), que indica que a más antigüedad mayor permisividad.

*Estrés laboral según la antigüedad en el personal estudiado.*

La antigüedad vinculada con la experiencia laboral arroja un coeficiente de correlación de 0,77 con la dimensión de control o autonomía que indica que a mayor antigüedad el colaborador se siente con la capacidad de controlar sus funciones laborales ( $p<0,01$ ). Con la dimensión carga o exigencia labo-

ral el coeficiente de  $-0,61$  se interpreta que a mayor antigüedad menor sentimiento de exigencia o sobrecarga y viceversa ( $p < 0,01$ ). Con la dimensión apoyo social, el coeficiente de  $0,35$ , significativa y con dirección positiva señala que a mayor antigüedad se experimenta el sentimiento de mayor apoyo social en el trabajo ( $p < 0,01$ ).

#### *Estilos de liderazgo según la edad del personal estudiado.*

La edad cronológica con los estilos de liderazgo presentan correlaciones significativas y en todos los casos de dirección negativa por lo que se espera que cuando aumenta la edad disminuya los indicadores del liderazgo autocrático ( $r = -0,80$ ;  $p < 0,01$ ), cuando aumenta la edad también se espera que disminuya los indicadores de liderazgo democrático ( $r = -0,72$ ;  $p < 0,01$ ), y del permisivo en suma en la medida que aumenta la edad se atenúan los sentimientos para ejercer un liderazgo de cualquier tipo ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,01$ ).

#### *Estrés laboral según la edad en el personal estudiado.*

De manera opuesta al resultado anterior la edad cronológica presenta coeficientes de correlación muy significativa pero de dirección directa positiva ( $r = 0,83$ ;  $p < 0,01$ ). Menos con la dimensión carga o exigencia laboral, por lo que se espera que cuando aumenta la edad aumenta el sentimiento de mayor control y autonomía de sus funciones ( $r = -0,73$ ;  $p < 0,01$ ). A mayor edad disminuye el estrés por sobrecarga o exigencia laboral. Con la dimensión

apoyo social se encontró que al aumentar la edad aumenta el sentimiento de contar con mayor apoyo social de la empresa ( $r = 0,36$ ;  $p < 0,01$ ).

## **DISCUSIÓN**

El presente estudio se propuso conocer la percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral en los trabajadores de una empresa financiera privada de Lima, partiendo del supuesto que la permanencia exitosa de cualquier empresa, está relacionada con la forma en que se gestiona el poder o la autoridad de los que ejercen el rol de líderes, porque en alguna medida las consecuencias de sus acciones se expresaran en la producción y productividad, de los colaboradores según el trato que reciban de sus líderes estos actuar como estresores y en la medida que aumenten tendrá efectos sobre la productividad del colaborador, por esta razón es de vital importancia revisar en nuestros días como interactúan estas variables: liderazgo y estrés laboral, dentro de las organizaciones.

Se asumió los postulados de Kurt Lewin (1890-1947) respecto a la teoría de campo (1936), y la derivación trascendental, de su experimento (1939), psicosocial donde se descubrió que es condicionado el comportamiento de los individuos según el estilo de liderazgo con el que se le dirija. Encontró comportamiento diferenciados según los estilos de líder que denominó autocrático, democrático y *laissez faire*, la derivación de estos comportamiento obedece al postulado que los aprendizajes no son pasivos sino la resultante

interactiva sujeto medio y medio sujeto. Y que la conducta es holística tiene un propósito, que emerge del impulso, la energía del sujeto y la necesidad de satisfacerla para algo definido, el fin es el resultado que satisfaga al individuo ante las exigencias generadas por el medio, en las organizaciones llega mediante los tipos de liderazgo arriba mencionados.

Entre los años 1938 – 1939, Lippitt y White, replicaron hasta en dos ocasiones introduciendo algunas condiciones dejando intacto los tipos de líder, y confirmaron lo que Lewin, K. había encontrado que existen tres diferentes tipos de liderazgo: autocrático, democrático y *laissez faire*, y que al alternar con personas producen conductas diferenciadas, unas externas y otras internas, las que nos interesa por ahora, estas conductas internas están vinculadas con la autoestima, la ansiedad, la angustia y el estrés, este último en la medida que no se maneje adecuadamente puede producir trastornos psicosomáticos que afectan directamente la productividad del trabajador con los subsecuentes efectos en la economía de la empresa.

Cuando el líder es autocrático (Montalván, 1999; Ayoub, 2010; Chiavenato, 2005; Koontz, 2008) siempre ordena y espera cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo, dirigiendo a través de recompensas y castigos, como se observa refuerza lo hallado por Lewin, K. lo mismo encontró Shaw (1955), y justifica cuando describe que bajo este tipo de liderazgo se aumenta la productividad porque el líder está

presente, y se debe a la autoridad que impone el líder sobre sus subordinados, logrando un mayor éxito, debido a que el trabajo se simplifica y todo pasa por una persona quien controla todo el proceso, y al constante control sobre los trabajadores que disminuye la probabilidad de error o hacer mal la tarea o trabajo. Cammalleri *et al.* (1973) señalan que la buena información que posee el líder y el conocimiento sobre el tema le permite tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones bajo presión o alta tensión. Para Vroom & Mann (1960) este liderazgo, autocrático, es aceptado de forma positiva en organizaciones grandes e incrementa el rendimiento en actividades simples y disminuye el mal rendimiento en actividades complejas. Rudin (1964) destaca las ventajas y desventajas subyacentes de este tipo de liderazgo

El liderazgo democrático, además de las consecuencias positivas descritas por Lewin, se afirma según Chiavenato (2005) que es activo, consultivo, con un claro sentido de responsabilidad y compromiso con la organización (Ayoub, 2010). Purizaca *et al.* (2015) señalan tres habilidades de este tipo de líder: la confianza de sus colaboradores, confiar en sí mismo para poder tomar decisiones y delegar responsabilidades. Goleman & Cherniss (2005) destacan la comunicación eficaz con sus colaboradores. Bass (1990) afirma que el estilo democrático produce mejores efectos sobre la satisfacción de los colaboradores, pero la productividad a corto plazo podría incrementarse si se utiliza un estilo de liderazgo

autocrático, pero a largo plazo los efectos del liderazgo democrático son muy positivos en cuanto al compromiso y lealtad de los trabajadores.

El liderazgo *laissez-faire* (Lewin, 1939; Lippitt & White, 1943; Chiavenato, 2005; Ayoub, 2010; Martínez, 2004) enfatiza que es una persona inactiva que evita la toma de decisiones y la supervisión dentro de una organización, razón por la cual no participa en el grupo y da total libertad de decisión a los miembros del equipo (Pacsi *et al.*, 2015). Vega & Zavala (2004) compararon resultados de investigaciones acerca del liderazgo *laissez-faire* con los estilos de liderazgo democrático y autoritario, donde muestran que el liderazgo *laissez-faire* ocasiona una reducción en la concentración durante las actividades y desarrollo de las tareas, además de un deficiente desempeño y menos bienestar en los integrantes del equipo.

Chiriboga *et al.* (2010) indican que este tipo de liderazgo podría lograr un resultado satisfactorio si se cuenta con colaboradores calificados para ejecutar su respectivo trabajo. Hodge & Johnson (1970) afirman que para que el liderazgo *laissez-faire* tenga un buen resultado es necesario contar con colaboradores de calidad; sin embargo existe el riesgo de que estos puedan modificar las metas de la organización por las suyas, es por eso que bajo este tipo de liderazgo debe de ser utilizado en circunstancias especiales después de un proceso de selección riguroso de los subordinados.

De lo descrito vemos que ninguno de los tres estilos de liderazgo son cien por ciento eficientes y eficaces por tanto es conveniente saber que sucede cuando se desarrollan en ambientes estresantes o que el mismo liderazgo es un estresor.

Sabemos que el estudio sobre el estrés viene de los aportes de Hans Selye 1936 en la Universidad Mc Gill de Montreal descubrió que algunos experimentos con animales producían cambios en el sistema nervioso, endocrino e inmunológico, y tales cambios definió como estrés (Selye, 1936, pp.230-231). Desde entonces, Hans Selye luego de sus investigaciones, consideró que varias enfermedades desconocidas como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales mentales, no eran sino la resultante de cambios fisiológicos resultantes de estar expuesto a un episodio de estrés prolongado. De igual forma continuando con sus investigaciones integró a sus ideas que no solamente los agentes físicos directamente sobre el organismo animal eran los productores de estrés, sino que además las demandas de carácter social, las amenazas que requieren de adaptación, provocan también el estrés. Bernard (1867) considera que la estabilidad del medio ambiente interno es la condición indispensable para la vida libre e independiente, así los cambios que ocurren en el ambiente externo tienen el potencial de alterar la estabilidad del medio ambiente interno de las personas.

Cannon (1922) propuso el término

homeostasia, cuya aplicación en la psicología clínica y otras disciplinas es muy útil por las implicancias que tiene el estrés con el sistema endocrino.

Para Selye (1936) el estrés se presenta de dos formas. El positivo o eustrés y el negativo o distrés. El eustrés, se considera cuando las personas son expuestas ante una demanda externa o una exigencia controlada cuando va más allá del nivel de tolerancia se presenta el distrés.

Este estado es considerado especialmente por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2005), considerándola como una grave epidemia global, debido a que es el único riesgo ocupacional que puede afectar al cien por ciento de los trabajadores, y genera trastornos en la salud, ausentismo, disminución de la productividad, rotación y accidentes. Y sus implicancias en las alteraciones del sueño, digestivas, psicológicas, sociales, entre otros. Por esta razón el estrés laboral se ha convertido en preocupación por parte de los empleadores, por las serias repercusiones económicas que genera. Por lo descrito respecto al liderazgo y el estrés, se puede ver como el líder es un factor de eustrés o distrés. Ponce (2008), Aguilera (2011), Quispe (2011), Sánchez (2012), Camacho & Melgarejo (2012), Montalvo (2012), Gaitán (2013), Dávila (2015) y Pacheco (2015), señalan que está más relacionado al primero el liderazgo democrático mientras que el segundo al liderazgo autocrático, los datos encontrados en el presente estudio lo confirman, un coeficiente de 0,78 entre el estilo de liderazgo demo-

crático con la dimensión autonomía o control, y de -0,65 con carga o exigencia laboral por lo que se encuentra que a mayor democracia disminuye el sentimiento de exigencia y carga laboral, y la correlación de 0,42 con la dimensión apoyo emocional confirma que el estilo democrático y las dimensiones del estrés laboral se relacionan significativamente, se ratifica con los coeficientes hallados entre la dimensión autocrático y la dimensión autonomía cuya intensidad de -0,84 y su dirección negativa indica que cuando sube los indicadores del liderazgo autocrático disminuye el control y autonomía con las funciones laborales, y el coeficiente de 0,76 entre autocracia y carga o exigencia laboral indica que cuando suben los indicadores autocráticos se incrementa el estrés por carga o exigencia laboral, y el coeficiente de -0,27 entre el estilo autocrático y apoyo social, confirma nuevamente que a mayor autocracia menos apoyo social, aumentado el riesgo de estrés laboral, confirmado la teoría referencial de Selye y la sumida en el presente estudio de correspondiente al modelo demanda – control (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) para quien los efectos del trabajo, en la salud como en el comportamiento de los trabajadores, son consecuencia de la combinación de las demandas psicológicas laborales y la posibilidad de tomar decisiones y de poder usar sus propias competencias y capacidades. Quedando confirmada su modelo bidimensional, para ampliar los tipos de efectos psicosociales de las condiciones de trabajo.

En relación a la limitación temporal, el estudio se desarrolló durante el año cronológico 2017, cuyas características socioeconómicas y políticas constituyeron un entorno de modificación estratégica de los planes de desarrollo asociado al Niño costero, a los problemas colaterales de la corrupción y a la eliminatoria del mundial de fútbol que movilizó voluntades y conciencias al ritmo de estas variables, en este entorno se efectuó el presente estudio.

En relación a la limitación geográfica, el estudio tuvo la ventaja de recoger información a nivel nacional por la representatividad que tiene la empresa, pero asimismo en unos sectores recibió mayor impacto de la devastación natural por el niño costero, en este matiz de hechos se desarrolló el presente estudio.

Respecto a la generalización de los resultados, estos se delimitan para los trabajadores de la empresa del sector financiero, sin embargo las conclusiones no serán generalizables sino para aquellas instituciones que mantengan similitud con la organización de la referencia.

El enfoque teórico delimita su interpretación a la teoría de campo de Kurt Lewin y a la aplicación al liderazgo de Lippitt y White en lo que respecta al liderazgo y para el estrés laboral se circunscribe en el modelo teórico de demanda-control-apoyo social de Karasek y Theorell, quedando por tanto las interpretaciones delimitadas por estos marcos teóricos.

Los resultados hablan a favor del liderazgo democrático, como jefe que

contribuye a mantener el eustrés, evitando el distrés, pero así mismo se sabe que cuando hay tareas donde se requiere puntualidad con los plazos determinados, el autocrático es una buena alternativa, así como en la formación de equipos de alto rendimiento donde cada miembro es experto el liderazgo *laissez faire* es un facilitador, pero en todo caso se recomienda la selección de un líder con características democráticas.

En el análisis complementario se encontró que los estilos de liderazgo se vinculan con las profesiones y con los cargos, por separado, pero no hay tendencias típicas como para preferir un cargo o una profesión para asegurar un determinado estilo de liderazgo, por esta razón la elección de los líderes o Jefes deben obedecer a una evaluación previa teniendo en cuenta además la tarea y plazo del trabajo, prefiriendo al líder democrático independientemente de la profesión o cargo que ocupe.

Si se va a considerar el sexo en la elección del líder, esta variable por sí sola no tiene importancia porque los estilos de liderazgo se encuentran ambos sexos, por tanto la designación debe efectuarse teniendo en cuenta el perfil del colaborador por el tipo de dirección vinculado a la tarea. Si se va a considerar quien facilitará la autonomía en el cumplimiento de las funciones la decisión se debe inclinar a favor de las mujeres.

El estado civil se inclina a favor de características democráticas en los casados y autocráticas en los solteros, por tanto además de considerar el

perfil del líder conviene considerar el estado civil, siempre considerando el tiempo y tarea, recordando que el líder autocrático está asociado a la carga y exigencia, mientras que el democrático al control y autonomía.

La sede en Lima debe revisar las designaciones de sus líderes debido a que se encuentra un predominio autocrático, mientras que en provincia de democrá-

ticos, con las repercusiones que tienen sobre el estrés, claro está que las designaciones de los jefes o líderes corresponden más a la política de designación de la empresa, a esta se le recomienda que las designaciones se base en criterios técnicos y comportamental ya que repercutirá en gran valor a un mejor ambiente laboral y mayor productividad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, V. 2011. *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Tesis Doctoral. Alcalá de Henares (Madrid): Universidad de Alcalá.
- Alarcón, R. 2012. *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Ayoub, J. 2010. *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises, Inc.
- Bass, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, United States of America: The Free Press.
- Bass, B. 1990. *Bass and Stogdillis, Handbook of Leadership*. New York, United States of America: The Free Press.
- Bernard, C. 1867. *Introducción al estudio de la medicina experimental*. Edición de Pedro García Barreno. España: Ed. Crítica S.L.
- Cabrera, K. 2014. *Análisis de Tipos de Liderazgo a coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), ubicada en los llanos de la fragua, Zacapa*. Tesis para optar el título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el grado académico de licenciada. Universidad Rafael Landívar, Zacapa, Guatemala.
- Camacho, W. & Melgarejo, E. 2012. *Liderazgo y Estrés Laboral en los trabajadores de la empresa Unión de Concreteras S.A.-2012*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Trabajo Social. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Camas, L. 2015. *Estilos de Liderazgo en Gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la perspectiva de los subordinados*. Tesis para optar por el Título de Psicóloga Industrial/Organizacional en el Grado Académico de Licenciada. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala.

- Cammalleri, J.A.; Hendrick, H. W.; Pittmen, W. C.; Jr., Blout, H. D. & Prather, D.C. 1973. Effects of different leadership styles on group accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 57: 32-37.
- Cannon, W. 1932. *The isdom of the body*. New York, United States of America: Norton.
- Chávez, L. 2016. *El Estrés Laboral y su efecto en el desempeño de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A. en el periodo 2015*. Tesis para el título profesional de Ingeniera Comercial. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Chiavenato, I. 2005. *Introducción a la Teoría general de la administración*: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Chiriboga, P.; Caliva, E.; Chiriboga, H. & Caliva, J. 2010. *Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Dávila, M. 2015. *Estilos de liderazgo y apoyo organizacional percibido en colaboradores de producción en una empresa avícola de Lima*. Tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Gaitán, S. 2013. *Los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una entidad bancaria del estado, según grupos ocupacionales*. Tesis para optar el grado de maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Goleman, D. & Cherniss, C. 2006. *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Estados Unidos de Norteamérica: Editorial Kairós.
- Hernández, B. 2016. *Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Toma de Decisiones en los mandos medios de la Distribuidora Huehueteca de Centro de Occidente S.A.* Tesis para optar el título de Psicóloga Industrial/Organizacional en el Grado académico de Licenciada. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala.
- Hernández, R.; Fernández C. & Baptista P. 2014. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hodge, B. & Johnson, H. 1970. *Administración y organización*. Argentina: El Ateneo.
- Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, United States of America: Basic Books.
- Koontz, H. 2008. *Administración, una perspectiva global y empresarial*. 13ª edición, México: McGraw Hill.

- Lewin, K. 1939. *Experimentos Psicosociales. n° 5: Estilos de Liderazgo*. Universidad de Iowa, Estados Unidos de Norteamérica.
- Lippitt, R. & White, R. 1939. *Una aproximación experimental al estudio de la autocracia y democracia: Una nota preliminar*. La sociometría, 1: 292-300.
- Martínez, J. 2004. *Estrés Laboral: guía para empresarios y empleados*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Montalván, C. 1999. *Los recursos en la pequeña y mediana empresa*. 1ra Edición. Dirección de Difusión Universitaria, Universidad Iberoamericana, México.
- Montalvo, N. 2012. *Percepción docente de estilos de Liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la Red N° 1 Ventanilla*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Olivares, R. 2015. *Estilo de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el Club Campesino Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- OMS (Organización Mundial de la Salud). 2005. *Informe sobre la salud en el mundo 2005*. Organización Mundial de la Salud. Ginebra, Suiza.
- Pacheco, L. 2015. *Relación entre inteligencia emocional y percepción de los estilos de liderazgo en los trabajadores de una entidad militar de Lima*, Tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Pacsi, A.; Estrada, W.; Pérez, A. & Cruz, P. 2015. Liderazgo laissez faire. Revista cuaderno empresarial, 1: 9-16.
- Peñarreta, D. 2014. *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Tesis para el grado de magister en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Ponce, R. 2008. *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico. Tesis para optar el grado de magister en educación con mención en Gestión Curricular*. Universidad del Bio-Bio, Chillán, Chile.
- Purizaca, D.; Bravo D.; García J. & Monteza, J. 2015. *Liderazgo democrático o participativo*. Escuela Profesional de Administración. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Quispe, P. 2011. *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Tesis para optar el grado académico de Magister en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Quispe, S. 2016. *Niveles de Estrés y Clima Laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima*. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología. Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.
- Rudin, S.A. 1964. *Leadership as psychophysiological activation of group members: A case experimental study*. Psychological Reports, 15: 577-578.
- Salirrosas, E. & Rodríguez, C. 2015. *Estrés Laboral y Desempeño de los Asesores de Banca por teléfono del Banco de Crédito del Perú, distrito de la Esperanza – Año 2015*. Tesis para obtener el Título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Sánchez, F. 2011. *Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera*. Tesis para optar el título profesional de Psicología. Universidad Abierta Interamericana, Rosario, Argentina.
- Sánchez, H. & Reyes, C. 2015. *Metodología y diseño de la investigación científica*. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Sánchez, M. 2012. *El Estrés Laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Sualupell Curtiduría Suarez S.A*. Repositorio Universidad Técnica de Ambato, carrera de Psicología Industrial. Universidad de Ambato, Ecuador.
- Selye, H. 1936. A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. Nature volume 138, page 32.
- Shaw, M. E. 1955. A comparison of two types of leadership in various communication nets. Journal of Abnormal and Social Psychology, 50: 127-134.
- Vega, C. & Zavala, G. 2004. *Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X corta de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Memoria para optar el título de psicólogo. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Vroom, V.H. & Mann, F.C. 1960. Leader authorization and employee attitudes. Personal Psychology, 13: 125-140.
- Zenger, J & Folkman, J 2009. *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. United States of America: McGraw Hill Companies, Inc.

Received December 1, 2018.

Accepted December 30, 2018.