

# **El estrés laboral como síntoma de deficiencia de liderazgo en las empresas**

Cindy Paola Cárdenas Vargas

Yineth Paola Vega López

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C, Colombia

2020

# **El estrés laboral como síntoma de deficiencia de liderazgo en las empresas**

Cindy Paola Cárdenas Vargas

Yineth Paola Vega López

Director

Diana Janneth Benavides Ortiz

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C, Colombia

2020

## **Dedicator**

Dedicamos esta investigación principalmente a Dios, por habernos dado la vida, guiarnos, formarnos y permitirnos llegar hasta este momento de nuestra formación profesional. A nuestras familias, gracias a ellas por su apoyo durante todo el ciclo logramos culminar esta etapa de nuestra vida.

A ti Esteban Cárdenas por entender que parte del tiempo sacrificado es en busca de un mejor estilo de vida, te amo, gracias por ser el niño dedicado y comprensivo que eres.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universitaria Agustiniiana-Uniagustiniana, institución que nos brindó la oportunidad a través de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, realizar nuestros estudios en el programa de Administración de Empresas.

A nuestra tutora la Docente Diana Janneth Benavides Ortiz, por su apoyo, acompañamiento dirección y exigencia quien hizo posible la realización de este trabajo de grado.

## **Resumen**

La presente investigación se realizó a partir de la revisión de documentos relacionados con el liderazgo, el estrés laboral y la relación existente entre estos dos temas, lo anterior debido a que en las organizaciones existen retos y cambios constantes, traduciéndose en mayor exigencia y presión en los líderes, jefes o superiores, por alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados, pero cuando el cambio propuesto no es aceptado de la manera adecuada ocasiona una deficiente comunicación con sus colaboradores y genera en ellos un riesgo psicosocial llamado estrés laboral.

El estrés laboral como resultado de un liderazgo ineficaz es una variable que trasciende en la salud física y mental del capital humano, un factor diferenciador en las empresas y un elemento concluyente del éxito organizacional. Para llevar a cabo la investigación se recurrió a una metodología cualitativa, en busca de obtener conocimientos acerca del liderazgo y el estrés laboral; mediante el cual se logró evidenciar que existen varios elementos para argumentar la relación entre el estrés laboral y un liderazgo inadecuado. Es necesario tener en cuenta aspectos como las teorías, los tipos y exponentes del liderazgo, así como conceptos de estrés, causas, efectos y grados del mismo, información que proporciona una visión amplia de los elementos para justificar la relación de estos dos conceptos.

*Palabras clave:* liderazgo, estrés laboral, desempeño, rendimiento y presión laboral.

## **Abstract**

The present investigation was carried out from on the review of documents related to leadership, work stress and the relationship between these two issues, the foregoing because in the organizations there are constant challenges and changes resulting in greater exigency and pressure on the leaders, bosses or superiors, to achieve the fulfillment of the objectives set, but when the proposed change or the requirement given is not accepted in the appropriate manner, it causes poor communication with its employees and generates in them a psychosocial risk called work stress.

Work stress as a result of ineffective leadership is a variable that transcends the physical and mental health of human capital, a differentiating factor in companies and a conclusive element of organizational success. To carry out the research, a qualitative methodology was used, seeking to obtain knowledge about leadership and work stress; through which it was possible to show that there are several elements to argue the relationship between job stress and ineffective leadership. It is necessary to take into account aspects such as theories, types and exponents of leadership, as well as concepts of stress, causes, effects and degrees of it, information that provides a broad view of the elements to justify the relationship of these two concepts.

*Keywords:* leadership, work stress, performance and work pressure.

## Tabla de contenidos

1. Introducción .....	10
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1. Pregunta de investigación.....	11
3. Objetivos .....	12
3.1. Objetivo general.....	12
3.2. Objetivos específicos.....	12
4. Justificación.....	13
5. Marco de referencia .....	15
5.1. Marco conceptual.....	15
5.1.1 Liderazgo.....	15
5.1.2 Estrés laboral. ....	18
5.2 Marco Teórico.....	22
5.2.1 Teorías de liderazgo.....	22
5.2.2 Exponentes de liderazgo. ....	30
5.2.3 Modelos teóricos sobre estrés laboral. ....	35
5.3 Marco de antecedentes .....	38
6. Caracterización del estrés laboral.....	45
6.1 Causas.....	45
6.2 Efectos .....	46
6.3 Grados .....	46
6.4 Estadísticas .....	47
7. Caracterización del estrés en función de las conductas de los líderes.....	51
7.1 Las conductas del líder como predictoras de la tensión (strain) y el bienestar.....	51
7.2 La conducta del líder como antecedente de otros estresores .....	52
7.3 La conducta del líder como moduladora de las relaciones estrés-tensión (strain).....	53
7.4 Las conductas de los líderes como recursos para prevenir el estrés y potenciar la salud ....	54
8. Diseño metodológico .....	56
8.1 Tipo de investigación .....	56
8.2 Fuentes y técnicas de recolección de la información .....	57
Conclusiones .....	58

Recomendaciones ..... 60

Referencias ..... 62

## Lista de figuras

Figura 1. Malla gerencial (1985).....	24
Figura 2. Teoría de los rasgos del liderazgo. ....	25
Figura 4 Teoría de la Contingencia 1964 .....	27
Figura 5 Evolución teorías de liderazgo 1920-1990 .....	30
Figura 6 Exponentes de liderazgo asociado a las teorías 2013 .....	35
Figura 7 Modelo de esfuerzo y recompensa Siegrist (1996). ....	35
Figura 8 Modelo de interacción entre demandas y control Karasek (1979).....	37
Figura 9 Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social Johnson y Hall (1988). 38	
Figura 10 Etapas del estrés basado en la Organización Mundial de la Salud (2015).....	47

## **1. Introducción**

La investigación realizada está centrada en dos conceptos, liderazgo y estrés laboral. Actualmente, es trascendental en las organizaciones comprobar que el liderazgo cumpla con los elementos primordiales, no sólo para lograr el cumplimiento de los objetivos, sino que adicionalmente se consiga un equilibrio personal y profesional de los trabajadores, disminuyendo así el ausentismo laboral ocasionado por incapacidades cuyo diagnóstico está relacionado con el estrés laboral. Un trabajador motivado y satisfecho no buscare una excusa para no asistir a su trabajo.

En Colombia, algunas empresas en los últimos años, han implementado programas de prevención, motivación y satisfacción del capital humano o cliente interno, buscando un mejor bienestar y estabilidad de los colaboradores. Estrategias como flexibilidad en los horarios, tiempo remunerado por motivo de fechas especiales, eventos de relajación, tiempo con la familia, el teletrabajo, entre otros, constituyen los llamados salarios emocionales, implementados por los departamentos de talento humano en busca de retener al personal y lograr un estado de salud mental y físico adecuando en sus colaboradores.

No obstante y de acuerdo con la revisión literaria, una de las conclusiones indican que existen necesidades de bienestar no satisfechas en los trabajadores dado de que ocho de cada diez empleados en Colombia no se sienten a gusto con su empleo, una de las variables que más afecta a este indicador son los jefes y el liderazgo ejercido, puesto que se evidencia preferencias con algunos empleados, niveles de exigencia altos y con baja remuneración, delegación de trabajo sin crédito al colaborador, horas de trabajo extensas y presión psicológica con frases como “yo tengo el poder” y “así se hacen las cosas, porque yo lo digo”, es común afirmar que las personas no renuncian a las empresas sino a sus malos jefes.

La consulta de información se realizó a través de libros sobre liderazgo, monografías y tesis de diferentes universidades, artículos de revistas, informes, bases de datos, entre otras fuentes.

## **2. Planteamiento del problema**

El estrés laboral como fenómeno en ascenso es una variable que repercute en la salud física y mental del capital humano, pero con una gestión eficiente y un clima laboral adecuado, el control del estrés puede ser un elemento diferenciador y un factor relevante del éxito empresarial.

Desde esta perspectiva se pretende realizar una visión panorámica del estrés laboral con relación al liderazgo en las organizaciones, con el objetivo de destacar aquellos aspectos relevantes y que aportan en las investigaciones existentes, que contribuyen a la mejora de la competitividad y permitan un grado de desarrollo de las personas en la realización de su actividad laboral.

La revisión documental realizada reconoce una relación entre un liderazgo deficiente y el estrés laboral que ocasiona, partiendo de la afirmación que un líder influye y motiva, se preocupa por sus colaboradores, ejerce una comunicación asertiva y tiene carisma; Estos elementos permiten conocer cuando existe un problema en la organización, ya que esta enfermedad laboral ocasiona ausentismo, incapacidades, otras enfermedades, y aun así en la actualidad no se tiene en cuenta al colaborador como una prioridad.

### **2.1. Pregunta de investigación**

¿Qué elementos fundamentales se pueden caracterizar del estrés laboral asociado a un liderazgo inadecuado en las empresas?

### **3. Objetivos**

#### 3.1. Objetivo general

Caracterizar los elementos fundamentales del estrés laboral asociado a un liderazgo inadecuado en las empresas.

#### 3.2. Objetivos específicos

Reconocer los principales conceptos teóricos sobre el estrés laboral y el liderazgo empresarial.

Identificar las reacciones al estrés, sus grados y los factores que intervienen en su aparición.

Caracterizar los elementos fundamentales del estrés laboral en función de los diferentes tipos de liderazgo.

#### 4. Justificación

Actualmente se habla de jefe y líder considerando que no son sinónimos y del estrés como una palabra cliché, apoyadas en estos dos conceptos y en el enfoque social percibido a lo largo de la formación académica se pretende con esta investigación conocer como un liderazgo toxico o negativo repercute en la salud física y mental de los empleados, para ser un referente y evidenciar que lo más importante en las empresas es el capital humano. En la actualidad es común afirmar que pocas personas se sienten a gusto con sus superiores, ocasionando esto a su paso un mal ejercicio y desempeño en sus labores cotidianas, generando consecuencias negativas para su salud y para el ejercicio de las compañías.

La organización mundial de la salud en el (2006) define el estrés laboral como: “La reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos, gustos y aptitudes, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (pág. 3). Frente a las situaciones cambiantes y el dinamismo que se presentan en las organizaciones a diario los trabajadores están expuestos a diversos factores como las exigencias por parte de sus superiores generando cuadros de tensión, miedo, ansiedad y angustia.

Frente al liderazgo que ejercen los superiores en las organizaciones nos dice (Cequea & Bottini, 2011):

El liderazgo es un fenómeno de dimensiones psicosociales que incide sobre los individuos y los grupos. Está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados. El líder motiva, brinda formación para conseguir las competencias requeridas por la organización, establece vínculos con las personas y representa la cultura de la organización mediante el modelaje. (pág. 573).

Al hablar de liderazgo como cultura organizacional se entiende que no existe un prototipo único de líder sino por el contrario es una formación continúa creando siempre un gana – gana, partiendo de la afirmación que un equipo de trabajo funciona bien si tiene un jefe o líder ejemplar, y que esta situación influye en el clima laboral y la satisfacción laboral individual.

Esta investigación relacional es oportuna para que las empresas colombianas reconozcan cuando una mala relación existente entre jefes y empleados causa un ineficiente entorno laboral, siendo propicio para enfrentar el estrés laboral como un riesgo psicosocial, generando sobre costos y una mala imagen del clima laboral de la organización. La revisión literaria que se propone como parte de los objetivos de la investigación es en pro de generar acciones a seguir para mejorar el clima laboral, la relación de jefes y empleados, basados en estudios, teorías y otras investigaciones donde promueven mecanismos de prevención para lograr una satisfacción adecuada de los colaboradores.

En Colombia un 80% de los empleados no se sienten a gusto con su trabajo, según la consultora Plurum, *que midió algunos de los aspectos de bienestar laboral, donde se estima que ocho de cada diez trabajadores están insatisfechos en su empleo, también que un 25% de las personas reporta su trabajo como la mayor fuente de estrés a la que están sometidos.* (S Montes, 2019)

Sin duda hoy por hoy las organizaciones que enaltecen y fomentan un buen clima laboral, otorgan méritos a los empleados por sus competencias, crean espacios para hablar de las situaciones que no generan agrado, propician una formación continua a los superiores con la certeza de que las capacitaciones, los programas de prevención, los talleres de coaching, son una inversión y un factor estimulante con su fuerza laboral y no un gasto.

## 5. Marco de referencia

### 5.1. Marco conceptual

Desde la aparición del hombre en la tierra han existido los líderes en la familia, en el desarrollo de cada pueblo, ciudad o país, la figura del líder ha estado presente en toda actividad humana siendo este esencial para promover el cambio y el progreso.

Generalmente el termino liderazgo se identifica como una posición ya sea en una organización, como cabeza o autoridad de un grupo, tratándose de una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social creando vínculos a su paso.

#### 5.1.1 Liderazgo.

Desde tiempos inmemorables, el liderazgo fue visto o evidenciado como la función de administrar, resolver y ejecutar, y con esto los líderes, jefes, o cabezas evolucionaban para mejorar su forma de dirigir a la sociedad. A raíz de esto el liderazgo se fue convirtiendo en un tema de estudio y muchos de los autores han presentado una variedad de definiciones, siendo este un fenómeno complejo y sin resolver.

En la actualidad, se entiende al liderazgo muy distinto al de sus orígenes; siendo está una disciplina joven, con estudios científicos que apenas empezaron en el siglo XX, continua evolucionando en su concepto, es innegable el hecho de que siempre exista un líder, en la familia, en el grupo de amigos, en el trabajo, tal vez porque sus cualidades hace que se destaque de las demás personas. Un ejemplo del concepto moderno es el dado por R. M. MacIver y C. H. (1937) citado en (Cao, 2017), consideran el liderazgo como *la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales independientemente del oficio* (pág. 9). El liderazgo aquí es el resultado de las actitudes del líder.

En cambio, una formulación más realista, es la que dice el autor Bobbio (2008), quien considera:

El liderazgo como un papel: que a) se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en sí mismo la “situación” de este contexto.; b) manifiesta ciertas motivaciones del líder y requiere ciertos atributos de personalidad y habilidad, además de ciertos recursos en general, que son todos (motivaciones, atributos y recursos) variables del papel en función de su contexto; c) está ligado a las expectativas de sus seguidores, con sus recursos, sus demandas y sus actitudes.( pág. 10). Citado por (Cao, 2017)

Por lo anterior se puede visualizar que la personalidad del líder es uno de los factores que influyen en la determinación del tipo de liderazgo y que este se relaciona siempre con la situación del contexto en el que se ocupe. Así, las funciones y los objetivos del liderazgo reflejan motivaciones, los intereses del líder y su relación con la finalidad otorgada a este.

Burns (1978) indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” citado por (Guibert, 2010) (pág. 186). Así es como existen tantas definiciones de líder y liderazgo como personas intentando definirlo.

(Gomez Rada, 2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado el enviado de los dioses que regían su conducta de guía, logrando así seguidores y fieles, es decir que se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar, acertar o predecir verdades y decírselas a sus seguidores. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que “*un líder sin seguidores no es un líder*”; es por eso que el líder es el principal interesado en cumplir y hacer cumplir los objetivos organizacionales propuestos.

Por otra parte (Gomez Rada, 2002) afirma que el o la líder debe ser una persona que quiera satisfacer las necesidades de su equipo, en un clima de seguridad, calidad y tendencia a la unidad o sentido de pertenencia, y se apoya a lo descrito por (Siliceo, Casares, & Gonzalez., 1999) donde exponen que un líder es el arquitecto de la cultura organizacional, entendida esta 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.

Citando a (French, & Bell., 1996), ellos afirman que *el liderazgo es un proceso altamente interactivo*, en éste los miembros de los equipos desarrollan habilidades en una misma tarea; involucra establecer una dirección, una visión y unas estrategias para poder cumplir los objetivos, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Según (Daft, 2006), el liderazgo *implica hacer cambios y no conservar el statu quo* (entendido este como el estado de las cosas en un determinado momento). Busca influir en los colaboradores con el propósito de que tengan una visión común y así apoyar el cambio que llevará hacia un futuro, el líder y sus seguidores participaran de forma espontánea y activa en el seguimiento del cambio, siendo una responsabilidad individual. (Cao, 2017) Propone la siguiente definición para liderazgo donde es una relación de influencia, mediante la cual las dos partes (líderes y colaboradores) pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los objetivos que comparten.

Para (Noriega, 2008) se puede abordar desde dos aspectos el término liderazgo:

*Primero como una cualidad personal del líder, o dos, como una función de una organización, sistema, comunidad o sociedad; siendo la segunda perspectiva la que más se estudia debido al interés utilitario que puede brindar mayor beneficio a la organización. La mayoría de los investigadores coinciden que es un proceso de influencia que ocurre entre el líder y seguidores. Así mismo, se especifica que la finalidad del*

*liderazgo es que los seguidores alcancen objetivos comunes que beneficien a la empresa cuya importancia radica en el líder como impulsor y generador del valor agregado de una organización.*

En cambio Lupano & Castro (2008) afirman que el liderazgo resulta imprescindible para dirigir las organizaciones y el capital intelectual hacia los objetivos estratégicos definidos, además se requiere contar con el líder apropiado, tener los mejores recursos, una buena planificación, un control y una supervisión apropiada, lo anterior es indispensable para que sobreviva la organización en el tiempo.

En el (2009), Chiavenato dice que el liderazgo es la influencia de un líder a un colaborador o a un equipo de trabajo, de acuerdo a la situación y es aplicado a través del proceso de la comunicación asertiva, con el fin de alcanzar los objetivos específicos organizacionales. Según las definiciones anteriores se entiende que liderazgo es el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para “*influir sobre los demás*”.

(Cequea & Bottini, 2011) Concluyen que el liderazgo se revela sólo cuando el líder está en compañía de los colaboradores, a los que motiva y reúne, generando equipos de trabajo e inspirándolos a tener un comportamiento ético para alcanzar los objetivos de la organización, también dicen que:

El liderazgo es un fenómeno de dimensiones psicosociales que incide sobre los individuos y los grupos. Está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados. El líder motiva, brinda formación para conseguir las competencias requeridas por la organización, establece vínculos con las personas y representa la cultura de la organización mediante el modelaje. (2011 pág. 573).

Al hablar de la eficacia del liderazgo es pertinente aclarar que eso depende de otras variables, para afirmar lo anterior es preciso citar a (Bass, 1990) donde aclara que a pesar de que el liderazgo se ejerza de manera universal, se ha evidenciado que variables como los valores, las creencias, los reglamentos y las normas son propios de la cultura organizacional y estos impactan la forma en que se ejerce el liderazgo y la percepción que tengan los colaboradores sobre el proceder del líder; por lo anterior el estilo de liderazgo puede ser eficaz para una determinada cultura y poco eficaz en otra, es lo que concluye (Molero, 2002)

El liderazgo visto desde la relación que existe entre la satisfacción personal, el clima laboral y los resultados organizacionales, es definido por (Cuadra, A & Veloso, C, 2007) como la adaptación de las empresas a su ambiente y del buen ejercicio del líder buscando mejores indicadores de competitividad, y como resultado de esto, las empresas han centrado su atención en el liderazgo

como una ventaja competitiva, puesto que el personal a cargo se siente satisfecho, con su líder, con sus compañeros y con su empresa.

(Tracy, 2015) Relaciona varias definiciones sobre liderazgo, en su libro "*liderazgo*", como: el liderazgo no es un enigma, es una habilidad que se puede aprender, también se puede definir como la guía para llevar a la organización a la victoria, donde el liderazgo es igual a ganar y la tarea principal del líder es la victoria, entendida esta como mejores ingresos, bajos indicadores de rotación, así como una cultura y clima organizacional agradable. Para apoyarse Tracy, dice que liderazgo es visto en la actualidad como una práctica organizacional primordial que preocupa cada vez más a la alta gerencia, donde ellos perciben que el liderazgo debe ser una continua adaptación al ambiente y a la forma de competir con otras empresas, y el resultado de lo anterior se manifiesta en mejores indicadores de eficacia y competitividad.

En la actualidad existen cambios organizacionales los cuales provocan evoluciones y repercuten significativamente en las empresas. Los líderes destacados aceptan que los cambios son inevitables, reconociendo que son posibles retos y una oportunidad para desarrollar habilidades que sirvan para manejar la crisis y ayudar a las empresas a tratar imprevistos. Una de las tareas notorias del líder es guiar a los colaboradores para que utilicen sus habilidades con eficiencia y responsabilidad, propiciando un clima laboral adecuado, y generando posibilidades de desarrollo para todos los empleados.

El liderazgo y su papel en las organizaciones es fundamental, ya que un líder promueve acciones en busca del bienestar de sus colaboradores y una organización emocionalmente sana tiene una alta capacidad de respuesta frente a alteraciones provocadas por estrés laboral en la salud física y mental de los trabajadores.

### **5.1.2 Estrés laboral.**

Desde sus inicios el estrés laboral es un padecimiento que genera inestabilidad en los trabajadores y afecta a las organizaciones de manera negativa, donde la continua presión del dinamismo crea caos y desequilibrio. El concepto de "estrés" ha sido ampliamente utilizado desde que el fisiólogo Cannon Walter para el año 1932 lo introdujera por primera vez en el área de la salud y posteriormente fuera utilizado por Hans Selye 1936,1950.

Cannon (1932) introdujo el término "homeostasis", que está íntimamente ligado con el término "estrés". La homeostasis es la tendencia del organismo de mantener un estado constante, es decir, un nivel óptimo de funcionamiento físico: ante las desviaciones que se puedan producir en el

organismo, éste tenderá a mantener su nivel óptimo, es decir la persona se acostumbra a estar estresado. (Raffino, 2019)

Uno de los primeros en hablar sobre estrés fue (Selye, 1956) definió el estrés como la respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él, esta respuesta genera un estado de inestabilidad corporal, originado por un estímulo, al que llamo *estresor*. También hablo del «síndrome de adaptación general», definido como la suma de todas las reacciones inespecíficas del organismo como consecuencia de un proceso sistémico del estrés.

(Engel, 1962) Para ese año, define el estrés psicológico como el proceso causado por factores exteriores como interiores de la persona, que implica una mayor exigencia sobre el organismo y cuya respuesta requiere mecanismos psicológicos de defensa, antes de que se active ningún otro sistema. En cambio, (Lazarus, 1996) afirma que el estrés está definido por su grado de amenaza para el trabajador y tiene una perspectiva cognitivo-conductual que a su vez es interactiva. La respuesta al estrés se da en tres procesos: la evaluación primaria, la evaluación secundaria y el afrontamiento.

Hans (Selye, 1974), profundizo en que los sucesos, tanto buenos como malos, pueden generar una respuesta de tensión que puede arrojar una consecuencia beneficiosa o nociva para la persona. Observó también lo siguiente:

*1) El estrés no se reduce a una simple tensión nerviosa, 2) el estrés puede tener consecuencias positivas, 3) el estrés no es algo que necesariamente hay que evitar y 4) la completa ausencia de estrés es equivalente a la muerte. Estas observaciones ponen de manifiesto que el estrés es inevitable.*

(Toro, 1983) Dice que el estrés es un modelo interactivo biopsicosocial de los procesos de salud y enfermedad, el estrés es una relación entre dos o más variables, esto también lo afirman (Lazarus, R & Folkman, S., 1986) consideran al estrés como la relación existente entre el trabajador y el entorno en el que desarrolla su trabajo, que se percibe como amenazante frente a su capacidad de afrontamiento y que para los trabajadores ponen en peligro su bienestar.

(Lee, R & Ashford, B. , 1993) Muestran que el agotamiento genera una cadena de consecuencias de orden físico, de personalidad, emocional, actitudinal y conductual. Ellos evidencian que el cansancio emocional va ligado a situaciones estresantes y se asocian con un poco compromiso profesional de los colaboradores, así como la posibilidad de dejar la organización en la que trabajan.

Dice (Gordon, 1997) que las consecuencias fisiológicas y psicológicas ante una situación estresante pueden oprimir la satisfacción, anular la creatividad y reducir la productividad del trabajador. Estos cambios de personalidad, como irritabilidad, ansiedad, depresión entre otras pueden aumentar el nivel de estrés en el trabajador, lo cual llevará a una disminución de su eficacia.

(Susan L. Lind y Fred L. Otte, 2000) Muestran al estrés laboral como una respuesta negativa para las empresas y para los empleados ya que este es un costoso gasto para las organizaciones, donde se afecta la salud de los colaboradores y disminuyen las ganancias corporativas, afirman que si un colaborador trabaja de manera continua más de ocho horas, no es productivo y después de este tiempo presentan un índice de estrés superior, afectando su salud mental, física y emocional, así como su productividad en la empresa.

En cambio para (Martinez, 2004) expone la palabra estrés como sinónimo de miedo, ansiedad, depresión, pero es complicado tanto para investigadores como científicos definir específicamente el estrés laboral, cuál es su alcance y consecuencias y la relación de estos sinónimos con el estrés. Para él existen unas fuentes frecuentes de estrés que son: las condiciones del trabajo, la carga laboral, la falta de definición de labores, el conflicto de rol y las relaciones sociales, que generan diferentes tipos de estrés, para él los de mayor relevancia son el desgaste profesional “burnout” y el estrés tecnológico, se debe atacar el estrés laboral a tiempo, antes de que cree un conflicto entre la vida familiar y laboral.

A lo largo de la historia y desde que se empezó a hablar del concepto estrés laboral, se identificó variables que repercuten en el trabajador así como en las organizaciones, es de vital importancia manejarlo a tiempo e identificar dichas variables para no tener consecuencias nefastas tanto para el trabajador como para las empresas. A continuación se relacionan definiciones a partir de organizaciones mundiales que evidencian el estrés como una problemática universal.

El estrés laboral, según la Organización Mundial de Salud (OMS),

Es el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción, siendo un fenómeno que se presenta de manera global. Se cree que es el único riesgo ocupacional que puede afectar a la totalidad de trabajadores de una empresa, generando alteraciones de la salud, ausentismo laboral, disminución de la productividad y del rendimiento individual; citado por (Leka & Tom., 2006)

Por otra parte la organización internacional del trabajo (OIT), para el año 2010 dice que el estrés laboral es un padecimiento peligroso para las economías en vías de desarrollo, puesto que perjudica la producción, al afectar la salud física y mental de los colaboradores. Es una enfermedad que se

debe tratar con cuidado y no a la ligera, es una afectación de doble vía y se debe manejar en ese sentido buscando un equilibrio en las empresas así como para los trabajadores.

Para (Durán, 2010) el estrés laboral es una consecuencia directa de deficiencias o variables en las empresas que no se gestionan a tiempo y expone que:

La presión organizacional, se traslada a los trabajadores, potenciado la aparición y desarrollo de una pandemia del mundo actual: el estrés laboral, que impacta en su bienestar psicológico y calidad de vida. En el ámbito laboral, el estrés es uno de los responsables directos de las más comunes y mortales enfermedades que afectan al trabajador y la trabajadora del nuevo siglo.

Otro autor que explica que el estrés se genera por una inadecuada gestión empresarial es (Oswaldo, 2012) donde asegura que el estrés laboral está vinculado a variables estresantes en el ambiente de trabajo, con requerimientos mayores que las capacidades, recursos y habilidades del trabajador. Este fenómeno puede ser originado por situaciones diferentes, como la presión por el aumento de productividad, la falta de preparación o los problemas no resueltos, además es enfático en aclarar que la permanencia del estrés por motivos laborales puede llevar al desarrollo del síndrome de burnout, determinado como un tipo de estrés ocupacional crónico. (pág. 68)

(Gutiérrez, 2014) Explica que un colaborador que esté estresado suele enfermarse frecuentemente, no posee ninguna motivación, es menos productivo y no se siente seguro en su trabajo, incurriendo en la empresa donde trabaja con una perspectiva de éxito nula, siendo un ente negativo para la empresa y para su vida.

(Vélez, M. & Carrascal, P. , 2017) Exponen que la salud mental es un estado de bienestar en el que el trabajador está preparado para hacer frente al estrés usual de la vida, es capaz de trabajar y de apoyar a su comunidad, aun teniendo estrés. En este sentido, la salud mental es el origen del bienestar personal y del buen funcionamiento de la comunidad. (pág.192)

El estrés laboral es asociado a variables individuales como la satisfacción laboral, la inteligencia emocional y a los problemas músculo-esqueléticos que en gran parte dependen de factores en el trabajo, como la demanda y el control, la recompensa y el esfuerzo y la manera individual que se afronta estas variables, el estrés es una respuesta psicofisiológica generada por un estímulo amenazante externo, es un padecimiento a nivel mundial por los efectos nocivos que genera en la salud de las personas y las organizaciones, lo anterior lo presentan (Osorio, E., & Niño, C., 2017).

Por último los autores (Sarsosa-Prowesk, K, & Charria-Ortiz, V., 2018) conciben que cada vez es más frecuente que los trabajadores padezcan estrés laboral, por causas asociadas a sus funciones, ellos muestran que existe un desequilibrio entre las exigencias de su jefe o de su empresa y los

recursos con los que cuenta el trabajador para cumplir, quedando insatisfecha las necesidades propias del trabajador, es un tema en auge en las organizaciones del mundo, que debe ser tratado a tiempo para no desencadenar sucesos negativos en los trabajadores y en las empresas.

Para concluir en la actualidad se debe controlar el estrés laboral ya que es un fenómeno en ascenso alrededor del mundo, debemos afrontarlo como afirma (Durán, 2010):

*En condiciones de vida como las que actualmente tenemos no es posible eliminar el estrés; lo que si podemos hacer es desarrollar habilidades y estrategias tanto individualmente como en la organización, para manejar y controlar de una manera más sana las situaciones de estrés negativo, es decir, crear defensas mediante el conocimiento de las reacciones del organismo ante estas situaciones y aprender a manejarlo utilizando diferentes técnicas, para una mayor productividad y mejores resultados de un estado óptimo. (pág. 75)*

Es preciso decir que el estrés laboral es un fenómeno universal, que está en ascenso, es un padecimiento que afecta las organizaciones y de no ser controlado a tiempo sus consecuencias pueden ser nefastas para los trabajadores y para las organizaciones, es posible identificar que las causas del estrés están determinadas por algunas variables de las organizaciones como la sobrecarga laboral, los recursos insuficientes, un liderazgo inadecuado, entre otras.

## 5.2 Marco Teórico

No existe un tipo único de liderazgo que haga que los líderes tengan éxito puesto que los líderes se renuevan todo el tiempo, son dinámicos, innovadores, recursivos, influyentes, efectivos y motivadores. Como vemos existen varios conceptos de liderazgo así como teorías que explican la evolución de este término y su influencia a través del tiempo.

### **5.2.1 Teorías de liderazgo.**

A continuación, las distintas teorías sobre liderazgo, evidenciando enfoque o modelos.

#### ***Teoría del gran hombre (principios del siglo XX).***

Es la primera en la evolución del estudio del liderazgo, esta se basó en el análisis de los grandes líderes de la historia en el mundo, identificando cuales eran las características que los diferenciaban de los demás, llegando a la conclusión que los líderes nacían, no se hacían.

Apoyado (Sanchez, 2010) en lo que decía (Gomez Rada, 2002) ellos afirman que las definiciones más antiguas sobre el liderazgo se relacionaban con las características personales de aquellos que poseían la cualidad del liderar, es por ello que van apareciendo hipótesis sobre los atributos específicos en la personalidad del líder, partiendo de la suposición de que el líder tiene una gran habilidad de influencia y que por esto posee un conjunto de cualidades innatas, que son

superiores a las del resto de las personas. Otro autor que ratifica que el líder posee cualidades superiores es (Daft, 2006) donde expone que la teoría del súper hombre está caracterizada por recalcar que algunos seres humanos nacían con algunos rasgos específicos que lo determinaban como líder, donde poseían una capacidad innata de comunicación, de integrar un todo y poder influenciar a otros para que se convirtieran en sus seguidores.

Aunque (Sanchez, 2010) citando a Pascual (1987) sostiene que lo anterior no es una sustentación totalmente válida y se opone afirmando que no ha existido un rasgo único de personalidad ideal de un líder, y no es posible determinar con fiabilidad la relación existente entre determinados rasgos y el éxito del liderazgo, puesto que no se ha podido identificar con los rasgos, a los líderes de los que no lo son, partiendo exclusivamente de los rasgos innatos de personalidad, es por eso que esta teoría se fue abandonando en el tiempo.

La primera teoría de liderazgo nos muestra que el líder tenía un poder o era un súper hombre ya que nacía para ser líder y poder influir sobre los demás, así como dirigir grupos, pero no se puede asociar siempre al nacimiento de las personas como líderes, ni tampoco asegurar que tenían rasgos con los que hacen que la persona que se creía líder tenga éxito, también sería excluyente decir que solo se es líder si nace con dichas cualidades y que una persona a través del tiempo no se pueda formar.

### ***Teoría de los rasgos.***

Para la década de 1920, se expone la teoría de los rasgos, fue un estudio para distinguir cuáles eran las características que diferenciaban a los líderes de las demás personas. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad puede incidir para liderar y tiene rasgos individuales diferentes.

(Lupano, M & Castro, A, 2008) Destacan algunos atributos, como altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición, y tener la capacidad para prever y persuadir, estos rasgos son los que caracterizan a los líderes. Aunque diferentes investigaciones han demostrado que no hay características específicas o únicas que definan a un líder o al liderazgo, estas vienen determinadas por situaciones específicas y como se afrontan.

(Blake, R & Mouton, J., 1985) Ellos crean el primero modelo de liderazgo basado en los rasgos o características que debe tener un líder, este modelo fue denominando la Malla Gerencial, la cual combina dos enfoques, el primero es el enfoque en los procesos y el segundo es el enfoque en las

relaciones, de la cual exponen cinco estilos de liderazgo los cuales son: gestión empobrecida, gestión club campestre, gestión a medio camino, gestión autoritaria y gestión de equipo.

A continuación se muestra el cuadro resultante de la investigación de Blake & Mouton, que denominaron la Malla Gerencial.



**Figura 1.** Malla gerencial (1985). Autoría propia con información suministrada por la malla gerencial de Blake y Mouton (1985).

De acuerdo a la Figura 1, se presenta un resumen de los cinco estilos descritos por (Blake, R & Mouton, J., 1985) con base en su grado de interés por las personas o por la producción o los procesos.

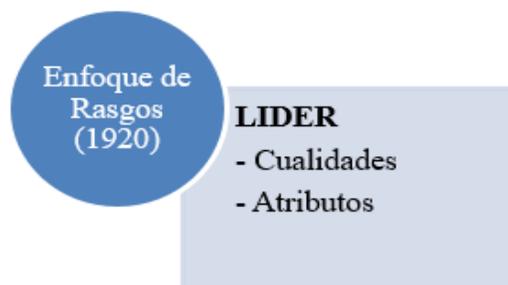
El primer estilo, es la gestión empobrecida (1,1) el líder no tiene una tendencia a los procesos ni a las relaciones (liderazgo ausente), no se preocupa porque sus seguidores estén satisfechos o por el alcance de sus objetivos, es despreocupado e indiferente.

Segundo estilo, es la gestión club campestre (1,9), el líder se enfatiza en las relaciones con las personas, es agradable y sus preocupaciones giran en torno al bienestar de las relaciones personales y un buen clima organizacional, pero el líder incumple en cuanto al alcance de los objetos, del proceso o de la producción.

El tercer estilo, es la gestión a medio camino (5,5) el líder le gusta mantener el estatus de superioridad, mantiene un interés moderado por ambos enfoques el de la productividad, el de los procesos y hacia las personas.

El cuarto estilo Gestión autoritaria (9,1) el líder tiene poder absoluto y el cumplimiento de metas y objetivos es su foco.

El quinto estilo es la gestión en equipo (9,9) un estilo eficiente, un trabajo en equipo con una fuerte presencia en el enfoque de los procesos y en el enfoque racional, siempre enfocado en el cumplimiento de los objetivos y metas con una excelente dirección de las personas esencial para alcanzar logros y la satisfacción de los seguidores. Para (Blake, R & Mouton, J., 1985) este es el modelo ideal.

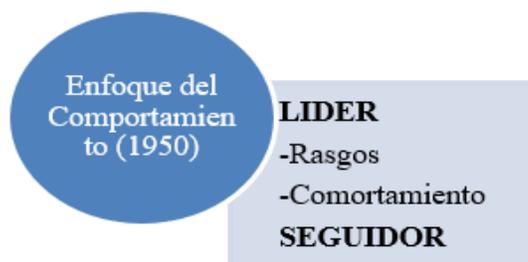


**Figura 2.** Teoría de los rasgos del liderazgo. Autoría propia con información suministrada por (Blake, R & Mouton, J., 1985).

La teoría de los rasgos apoyada en la malla gerencial muestra que un líder tiene atributos que lo diferencian de otras personas y que genera influencia tanto en las personas como en las empresas para las que trabajan, hay cualidades que deben ser propicias en los líderes como la preocupación por el bienestar de sus seguidores o trabajadores.

#### *Teorías del comportamiento.*

Hacia la década de 1950 la investigación se centra en lo que los líderes hacen, y cómo actúan respecto a sus seguidores. El comportamiento del líder es fundamental para determinar si es eficaz el liderazgo ejercido. En esta teoría no solo se basa en los rasgos que se debe tener sino en los comportamientos que inciden en los seguidores, como lo muestra la Figura 3.



**Figura 3.** Teoría del comportamiento del liderazgo (1950) Autoría propia con información suministrada por (Daft, 2006).

No solamente los rasgos son una cualidad que afecte a los líderes, sino también sus comportamientos y como estos, afectan en la relación con sus seguidores. En este nuevo enfoque se identifican dos comportamientos particulares que los líderes utilizan en la integración con sus seguidores estos son autocracia y un democracia.

(Daft, 2006) Define estos dos comportamientos así:

Líder autocrático: líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, controlar los premios y a coaccionar. (Dominación, diferencias de estatus y poder además de decisiones unilaterales).

Líder democrático: líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia. (Escucha y sugiere, trabaja en equipo, posee libertad, respeto, espontaneidad, y toma decisiones por consenso).

La Universidad Estatal de OHIO realizó un estudio que buscaba evidenciar si los seguidores eran susceptibles al comportamiento del líder, donde arrojó dos categorías:

Iniciación de estructura: el comportamiento está orientado hacia el logro de objetivos; esta conducta se basa en la planificación del trabajo, establecer la estructura dentro de la organización, asignar las funciones y obligaciones.

Consideración: este comportamiento se basa en la permanencia de la relación entre el líder y sus seguidores, estableciendo respeto, confianza y un clima de amistad.

Esta teoría afirma dos cosas, la primera si se ejerce el comportamiento adecuado la persona lograra ser un buen líder, y la segunda, que los comportamientos pueden ser aprendidos, los rasgos no, por eso esta teoría tomo auge y fue más aceptada que la anterior, afirmamos lo anterior basadas en lo expuesto por (Lupano, M & Castro, A, 2008)

### ***Teoría de la contingencia.***

Esta teoría junta las habilidades del líder, sus comportamientos y la relación con los seguidores, pero adjunta una variable más que es la interacción de estos dos con el entorno donde se ejerce el liderazgo.

(Lupano, M & Castro, A, 2008) Definen tres variables fundamentales para esta teoría son la relación entre el líder y sus seguidores, la organización de las tareas y la autoridad que ejerce el líder. Cuando la autoridad que ejerce el líder sobre sus seguidores crea una visualización entendible de las metas, objetivos y estrategias y además genera una buena relación con el equipo, se puede

afirmar que las condiciones son óptimas, de lo contrario se deberá cambiar al líder o el tipo de liderazgo.



**Figura 4.** Teoría de la Contingencia 1964. Autoría propia con información suministrada por Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014).

Según (Daft, 2006) Dentro de la teoría de la contingencia se presentan dos modelos:

Modelo de contingencia de Fiedler: este se planteó para identificar la tendencia de los líderes, si era hacia las tareas o hacia las relaciones, el cual sirve para mostrar el estilo del líder con la situación.

Según (Gómez R. , 2008) este modelo presenta, la situación anterior a base de tres variables que son:

Relaciones líder-seguidor (se mide por la aceptación de individuo, la confianza dada, y lo amistosa que sea la relación con los demás miembros del grupo). Estructura de tareas (se mide por la claridad que se establezcan la metas, el número de soluciones y el radio de corrección de acuerdo a las retroalimentaciones) y poder del líder (la posición del líder que permite castigar o recompensar promover o degradar).

Modelo situacional de Hersey y Blanchard: Ellos presentan un nuevo análisis de la rejilla del liderazgo, donde se centran en las características de los seguidores para determinar la validez del comportamiento del líder.

Según (Gómez R. , 2008) el modelo situacional propuesto por Hersey y Blanchard propone que:

El estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de nuestros subordinados, tomando en cuenta indicadores de competencia (desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas, cumplimiento de fechas, etc.) Así como indicadores de actitud (aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa, independencia etc.), en cada empleado para usar dicho conocimiento para trazar el modo de dirigir a cada persona el particular.

La teoría de la contingencia muestra la efectividad del líder mediante la personalidad y cómo afronta las diferentes situaciones a las que se enfrenta, también es claro que el comportamiento del líder es un ejemplo para sus seguidores, de estos depende la aceptación del mismo; la eficacia del estilo de liderazgo se puede traducir en un clima laboral amigable y una perspectiva clara de los objetivos.

### ***Teoría de la influencia.***

El enfoque principal de esta teoría, es el liderazgo carismático y se fundamenta en una personalidad que inspira confianza, además de tener claras las metas y un compromiso por cumplirlas, el líder influye mediante el ejemplo. El líder es quien posee confianza en sí mismo, tiene la suficiente capacidad de motivar a sus seguidores, teniendo siempre como su aliado una visión concreta de sus metas y un compromiso para llevar a cabo el cumplimiento de dichas metas. La influencia al darle un uso correcto se obtiene óptimos niveles de desempeño en las empresas ya que los trabajadores dejan atrás los intereses personales por el bien del equipo en general.

(Maxwell, 2011) Propone siete cualidades que debe tener un líder para influenciar a las demás personas, estas son: amor por la vida, valorar a las personas, dar esperanza, compartir, pensar en los demás, tener un estilo propio y hacer el bien, esto llevado a las condiciones diarias del trabajo y utilizando inteligencia emocional, hacen a las organizaciones diferentes porque su prioridad es el capital humano.

### ***Teoría de las relaciones.***

En esta teoría se proponen dos tendencias, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, se empieza a hablar de esta teoría en los años 1980, y se centra en la conexión formada entre líder y seguidor, donde se puede ver reflejado que cada miembro del equipo desarrolla todo su potencial y esto se traduce en un mejor rendimiento de la productividad.

De acuerdo a (Contreras, F., y Barbosa, D. , 2013) el liderazgo transaccional:

Está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico

Por otra parte (Varela, 2010) afirma que el líder transaccional identifica las necesidades de los seguidores y busca como podría satisfacer dichas necesidades, por medio de recompensas, solo si los trabajadores cumplen con los objetivos propuestos por el líder.

Es importante mencionar dos dimensiones que se derivan de este tipo de liderazgo: la primera es la recompensa eventual, o el castigo como resultado del cumplimiento de los objetivos organizacionales, y segundo, la administración por excepción, en esta el líder interviene, para hacer llamados de atención o correcciones a los seguidores, se da por lo general mediante críticas negativas o destructivas.

Para (Varela, 2010), el liderazgo transformacional:

Se nutre de cuatro componentes: influencia, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este estilo está centrado en el papel del líder como un agente de cambio, que promueve el compromiso y motiva el equipo concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, creencias y cualidades personales tanto del propio líder como de los seguidores. El líder se convierte en un modelo a seguir, se desarrolla una colaboración cooperativa entre líder y seguidores, conllevando a mejores resultados y beneficios para la organización, pero a largo plazo ya que los líderes necesitan tiempo para crear situaciones de confianza con los seguidores.

El primero en hablar liderazgo transformacional, fue MacGregor Burns donde lo definió como un liderazgo ejercido por una persona con una fuerte visión hacia el futuro, con una personalidad carismática y ejemplar, donde estas son capaces de modificar expectativas y motivaciones de sus seguidores, pero también están preparados para afrontar de manera adecuada los cambios en las organizaciones.

Las características de un líder transformacional primordiales son el carisma, la inspiración, la intelectualidad y la aproximación personal al trabajador, considerando a este como una persona, más no como una herramienta.

En este apartado se ha mencionado las diferentes teorías de liderazgo partiendo del gran hombre, que nos decía que los líderes nacen no se hacen, después se habló de la teoría de los rasgos donde nos dice que existen rasgos característicos de los líderes como la influencia hacia los demás, después hablamos de la teoría del comportamiento esto nos habla como el ejemplo del líder incide en los colaboradores, la teoría de la contingencia que muestra la interacción de las variables ya descritas, la teoría de la influencia donde se ve que el carisma es una cualidad fundamental en los líderes y por último las teorías de las relaciones que resalta dos tipos de liderazgo el transaccional y el transformacional.



**Figura 5.** Evolución teorías de liderazgo 1920-1990. Autoría propia con información suministrada por Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014)

Por lo anterior se puede decir que la evolución del liderazgo ha ido desde el estudio de los rasgos de grandes líderes, pasando por el comportamiento de los mismos sobre sus seguidores y posteriormente incluir la intersección de estos rasgos y comportamientos con la situación en la cual es dado el liderazgo.

### **5.2.2 Exponentes de liderazgo.**

Para algunos autores el concepto de liderazgo está vinculado directamente con la productividad de las personas en las organizaciones. Pero para otros autores el concepto de liderazgo está vinculado con la capacidad de influir en los demás, ser un ejemplo, una inspiración o referencia para el grupo.

Para (Maxwell J. , 2006) autor del libro sobre management *las 21 leyes irrefutables del liderazgo: conviértase en la persona que otros querrán seguir*, indica que los líderes originales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen tengan un rendimiento superior. En cambio (Senge, 1990) concibe el liderazgo como la “*creación de un ámbito en el cual las personas continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades*”.

El autor (Chiavenato, 2009), lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación de uno o de diversos objetivos específicos”. (Gómez R. , 2008) Cita lo que es el liderazgo para Gibb “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se les percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”. De igual modo para (Kotter, 2004) aporta la siguiente definición “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

El autor Konrad Fiedler, hace énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro, el líder es el factor humano que mantiene unido a su equipo y lo motiva hacia sus objetivos”. Para Keith Davis lo define como “la capacidad de convencer a otros para que se motiven para el logro de objetivos definidos”.

Basadas en el libro “Un nuevo modelo de liderazgo por valores” (2013), se resumen algunos exponentes de liderazgo y la asociación a las principales teorías.

Teoría	Exponentes	Aportaciones
<b>Confucionismo “primera teoría de liderazgo”</b>	Kung Fu-Tse	<p>Algunas personas habían nacido para mandar y otras para obedecer.</p> <p>Supervisión mediante el miedo y la fuerza.</p> <p>La autoridad la tenía el “amo” ya que el disponía de la vida y la muerte.</p>
<b>Teoría de los Rasgos “ el líder nace, no se hace”</b>	Frederick Winslow Taylor	Si existe una mayor motivación existirá un mejor rendimiento. Modelo Recompensa- Castigo.
	Elton Mayo	<p>Introdujo el término “hombre social” donde exponía que se deberían buscar relaciones sociales en el trabajo.</p> <p>Para el existían dos modelos de líder, uno orientado a la producción y otro orientado a los empleados.</p>
	Abraham Maslow	Para Maslow, el líder debe conocer las necesidades individuales de los empleados, catalogadas en su pirámide como (fisiológica, de seguridad, social, de reconocimiento y de autorrealización).

	Ralph Stogdill	El describió algunos rasgos que deben tener los líderes, que son inteligencia, juicio y facilidad de palabra, adaptabilidad, viveza, sociabilidad y cooperación, entre otras.
<b>Teoría del comportamiento “estilo personal”</b>	Universidad Estatal de OHIO	<p>De acuerdo a un estudio de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio definió dos dimensiones del comportamiento del liderazgo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideración, grado de sensibilidad del líder.</li> <li>2. Estructura inicial, grado de responsabilidad de los subordinados.</li> </ol> <p>Los líderes se basan en patrones de comportamiento (tendencia a la tarea) y (tendencia a la relación).</p>
<b>Teoría contingente “basado en la personalidad del líder”</b>	Douglas McGregor	<p>Su modelo está basado en la Teoría X y la Teoría Y.</p> <p>Teoría X la cual afirma que las personas por naturaleza necesitan que las controlen porque son perezosas e irresponsables, el liderazgo es de estilo autocrático.</p> <p>Teoría Y dice que a las personas les gusta asumir responsabilidades, un ejemplo son los vendedores, el líder tiene un estilo democrático-participativo.</p>

	Blake & Mouton	<p>Ellos establecieron cuatro tipos de liderazgo, en función del interés del líder hacia los objetivos o hacia las personas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impositivo.</li> <li>2. Benevolente.</li> <li>3. Democrático-Participativo.</li> <li>4. Laissez-faire (“dejar hacer”).</li> </ol>
	Kurt Lewin	<p>El estilo de liderazgo está determinado por el tipo de personas a las que hay que liderar, y el grado de madurez de los mismos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoritario</li> <li>2. Democrático</li> <li>3. Laissez-Faire</li> </ol>
<p><b>Teoría del liderazgo situacional “ de acuerdo a la situación y al equipo de trabajo”</b></p>	Peter Drucker	<p>El líder debe dar autonomía a sus colaboradores dependiendo la situación y el grado de responsabilidad.</p> <p>Está ligado a la cultura de la empresa, al aprendizaje organizacional y al tipo de liderazgo ejercido.</p>
	Kenneth Blanchard y Paul Hersey	<p>Basada en la relación del comportamiento directivo, el comportamiento de apoyo y el nivel de desarrollo.</p> <p>Definen cuatro estilos de liderazgo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directivo</li> <li>2. Jefatura</li> <li>3. Apoyo</li> <li>4. Delegación</li> </ol>
<p><b>Teoría del liderazgo transaccional “recompensa –castigo”</b></p>	Hollander	<p>El líder detecta expectativas, necesidades y requerimientos de los subordinados y responde a ellas de manera objetiva.</p>

		Intercambio de premios y castigos de acuerdo al desempeño de los trabajadores.
<b>Teoría del liderazgo transformacional “motivación hasta llevarla al compromiso”</b>	Burns	Para Burns se debe despertar el sentido de innovación y colaboración en los subordinados.  Se debe fomentar el cuidado de los recursos, la confianza y la motivación hasta llevarla al compromiso y sentido de pertenencia.
	Bernard Bass	Se debe reconocer las habilidades de las personas y agruparlas de acuerdo a la similitud para desarrollar grupos organizacionales.  Al reconocer las habilidades se elevan los deseos de logro y el autodesarrollo.
<b>Liderazgo del siglo XXI</b>	John Kotter	Diferencia la administración del liderazgo donde para él, la administración refiere el ciclo planear, organizar y controlar mientras que el liderazgo direcciona, alinea y motiva.  Los equipos motivados convierten la visión en una realidad, generando estrategias asertivas. “El liderazgo es tanto estilo como contenido”.
	Daniel Goleman	Los líderes actuales deben tener inteligencia emocional, donde controlen de manera precisa las emociones.

		Los líderes buenos son los que logran los objetivos.
--	--	--

**Figura 6.** Exponentes de liderazgo asociado a las teorías 2013. Autoría propia con información suministrada por el libro “Un nuevo modelo de liderazgo por valores” (2013)

### 5.2.3 Modelos teóricos sobre estrés laboral.

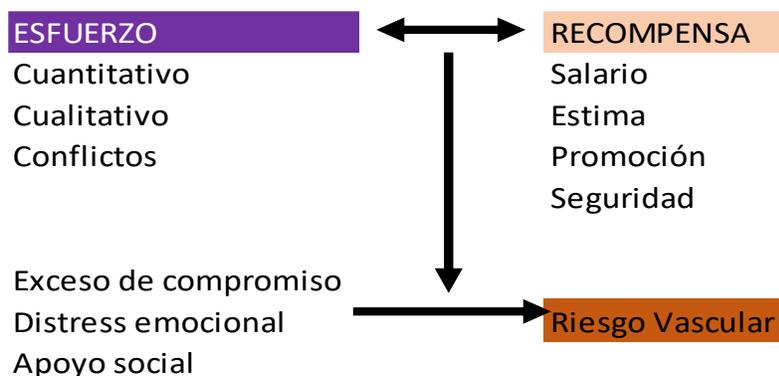
Revisando los documentos e investigaciones existentes frente al estrés laboral se explica a continuación tres modelos teóricos sobre la aparición de este, estos son modelo de esfuerzo y recompensa, modelo de interacción entre demandas y control y modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social.

#### *Modelo de esfuerzo y recompensa.*

El modelo de esfuerzo-recompensa, según Siegrist (1996), expone como el estrés laboral genera efectos sobre la salud mental y física en función del control de las personas sobre su futuro o, en palabras de Siegrist, las recompensas a largo plazo.

El trabajador pensando en no ser despedido, en los tipos de contrato como obra o labor, o por prestación de servicios, los despidos masivos, el cambio de funciones, la falta de expectativas o la poca probabilidad de ascenso, son algunas de las variables de las que nos habla este modelo. Este modelo supone que la alta demanda de trabajo, relacionada con pocas recompensas a largo plazo simboliza una situación de mayor riesgo para la salud psicosocial del trabajador.

Según Siegrist (1996), las recompensas están determinadas por tres factores, la estima (reconocimiento, apoyo, trato justo), el estatus (estabilidad, promoción) y el salario. Aunque es de aclarar que el modelo explica que el afrontamiento de estos factores es individual, así como las estrategias para lograrlo.



**Figura 7.** Modelo de esfuerzo y recompensa Siegrist (1996). Autoría propia basado en el modelo de esfuerzo y recompensa de Siegrist (1996).

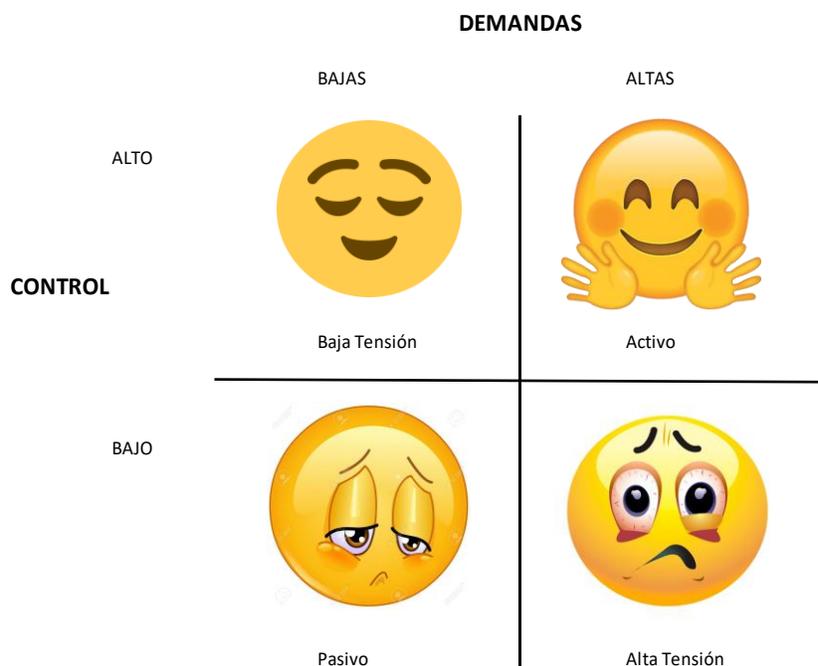
### ***Modelo de interacción entre demandas y control.***

El modelo de interacción entre demandas y control también llamado modelo de tensión laboral, según Karasek (1979), dice que el estrés laboral se encuentra basado en dos dimensiones del trabajo las demandas psicológicas y el control que se tienen de las mismas.

Las demandas psicológicas se refieren a la carga laboral descrita como imposición de tiempos de entrega, conflictos internos y sobrecarga mental, no están relacionadas con las demandas físicas, aunque estas puedan dar lugar a las primeras. En la dimensión del control se tiene en cuenta el dominio personal de las capacidades, así como el control sobre las funciones dadas traducido en autonomía laboral.

El modelo plantea cuatro hipótesis, la primera postula que existen reacciones de tensión psicológica negativas como la ansiedad, la depresión, la enfermedad física, que se producen cuando las demandas psicológicas de las funciones o del puesto de trabajo son elevadas y, el trabajador no posee un control en la toma de decisiones. La segunda hipótesis dice que si existe motivación, el crecimiento personal y el aprendizaje individual se producirá en los colaboradores cuando tanto las demandas que requiere el trabajo así como el control que se tiene sobre el mismo sean altas y así el modelo indica que se producirá un aumento en la productividad

La tercera hipótesis indica que cuando existe un alto control en la toma de decisiones y una baja exigencia, el trabajador entra en un estado de poca tensión lo cual se acercaría más al concepto de relajación. Y la última hipótesis revela que cuando existen escasas exigencias y un mínimo control en situaciones laborales se produce un entorno organizacional poco motivador que puede dar lugar a un aprendizaje limitado, a la pérdida de conocimiento ya adquirido, generando conductas negativas tanto para el trabajador como para las empresas. Lo anterior fue tomado de (Vega, 2001).

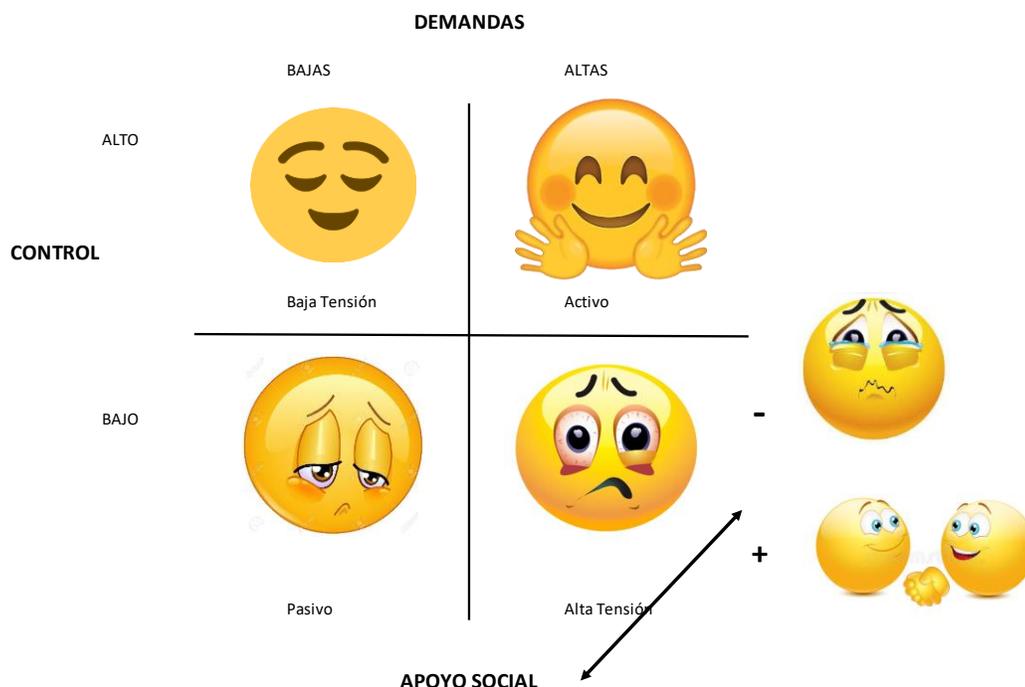


**Figura 8.** Modelo de interacción entre demandas y control Karasek (1979). Autoría propia basado en el modelo de interacción entre demandas y control de Karasek (1979).

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

(Karasek, 1979) Creo el modelo demanda – control, que expone el estrés laboral en función del equilibrio entre las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control del trabajador sobre éstas. El control sobre el trabajo dice Karasek que son las oportunidades de desarrollar habilidades propias, y la decisión sobre las propias tareas que el trabajo proporciona. Karasek explica que las exigencias psicológicas son de tipo cuantitativo, como la presión de tiempo y las interrupciones que obligan a dejar momentáneamente las tareas y volver a ellas más tarde.

(Johson, J & Hall, E., 1988) Introdujeron una tercera dimensión llamada apoyo social y habla sobre el apoyo percibido por jefes, superiores, compañeros en el trabajo y este como podría transformar el efecto de la alta tensión, donde si existe este acompañamiento de apoyo o trabajo en equipo podría moderar esta situación, pero el riesgo de alta tensión aumentaría en una situación de poco apoyo social como por ejemplo aislar al empleado.



**Figura 9.** Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social Johnson y Hall (1988).  
 Autoría propia basado en el modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social de Johnson y Hall (1988).

### 5.3 Marco de antecedentes

Desde que se implementó el término de estrés laboral en el mundo se han establecido programas de prevención de enfermedades, accidentes de trabajo y campañas en pro de reducir las incapacidades temporales o definitivas asociadas a los riesgos psicosociales. El bienestar de los trabajadores es una prioridad para las organizaciones que protegen los derechos del trabajador en el mundo. Existen varios estudios a nivel mundial donde relacionan variables internas de las organizaciones que tienen que ver con el liderazgo, el estilo de mandato que son las características de nuestra investigación.

En Colombia uno de los estudios para el año 2009 pretendía describir el clima laboral, el riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo en cuatro ciudades, aplicado a 400 trabajadores del sector salud. Se utilizaron tres instrumentos para la evaluación de factores psicosociales, que fueron el CFP (cuestionario de factores psicosociales en el trabajo), el PAT (test de adjetivos de Pitcher) y la ECO (escala de clima organizacional), como resultado principal se identifica que la cultura

regional es diferente y sumamente importante, frente a la percepción que tiene cada uno de los trabajadores sobre el liderazgo efectivo. (Contreras, F., y Barbosa, D. , 2013), concluyeron que los riesgos psicosociales son de diversas índoles, pero el más relevante está relacionado con las relaciones interpersonales. Los resultados de esta investigación sugieren que se debe construir un modelo propio de liderazgo efectivo, que tenga en cuenta las diferencias culturales, que este esté enfocado en el desarrollo y bienestar de las personas de la organización.

(Contreras, F., y Barbosa, D. , 2013) Frente al liderazgo dicen que influye en el bienestar de los colaboradores, puesto que:

Dado que los estilos de liderazgo pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de los subordinados, un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no sólo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral. (2009 pág. 15)

De acuerdo a la revista científica de salud de la Universidad del Norte en el año 2014, indica que para los años 80 en Colombia se da el desarrollo industrial y con este a parecen diferentes tipos de liderazgo, de contratación, de formas de trabajar y hasta de organizaciones, esto llevo a realizar un modelo de prevención de riesgos ocupacionales, siendo el de más prevalencia el estrés laboral. Allí exponen que en el año 2007 se hace la primera encuesta nacional sobre condiciones de salud y trabajo arrojando datos preocupantes de problemas psicológicos, como la depresión, la ansiedad y estrés ocupacional. Frente a esto se reglamentan varias leyes como la Resolución 2646 de 2008, posteriormente se expiden: la Ley 1562 de 2012, la Ley 1616 de 2013, entre otras. (Gutiérrez, A, & Vilorio, J. , 2014) Revelan que un entorno laboral saludable no es exclusivamente aquel en que hay ausencia de situaciones perjudiciales, sino abundancia de variables que promuevan la salud. Por último y no menos importante en términos del comité mixto OIT-OMS, los riesgos psicosociales se consideran:

Como las interacciones entre trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

La revista Katharsis, cuyos autores (Vélez, M. & Carrascal, P. , 2017) Revelan que existe una afectación de la salud mental en el trabajo generando un mayor compromiso por parte de las organizaciones, el estado y los trabajadores. Se evidencia de acuerdo a las últimas estadísticas que hay un incremento constante del 30% de enfermedades como consecuencia del estrés laboral donde

la accidentalidad, la siniestralidad y las enfermedades laborales plantean un escenario ya preocupante. La salud mental laboral recién comienza a ser visibilizada en el trabajo formal, pero ni qué decir de los trabajadores informales que siguen por fuera del sistema general de seguridad y salud en el trabajo, y que representan un poco más del 48% de la población trabajadora del país. Es por eso que en Colombia urge un desarrollo óptimo de las organizaciones buscando el bienestar laboral total de los colaboradores promoviendo hábitos saludables, implementando jornadas de cero estreses, es claro también que el bienestar de los trabajadores no solo depende del área de talento humano, sino que debe ser asumida desde la alta gerencia.

Señala (Uribe, 2016) citando a Morales (2016) que los riesgos laborales continuamente cambian puesto que la globalización hace que exista una evolución constante en variables científicas, tecnológicas, políticas económicas y administrativas, también la introducción de técnicas computarizadas en los procesos productivos a razón de la innovación en las condiciones de trabajo. También cita a la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo que mostro un sondeo de opinión, realizado por la EU-OSHA en Europa, muestra que alrededor de la mitad de los trabajadores considera que es frecuente el problema del estrés en el trabajo, y entre las causas con las que más lo relacionan son la dirección en el trabajo, la inseguridad en el puesto, muchas horas de trabajo, el acoso y la violencia en el trabajo.

Según la revista (Dinero, 2014), el Ministerio del trabajo informa que, los resultados conseguidos a partir de la Segunda Encuesta de Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia, se identifica que las situaciones que generan mayor estrés en los trabajadores con consecuencias psicológicas, físicas y sociales negativas, son:

a) el trabajo excesivamente exigente; b) falta de tiempo para completar las tareas; c) falta de claridad sobre la función del trabajador; d) desajustes entre las exigencias del trabajo y la competencia del trabajador; e) falta de influencia en el modo en que se lleva a cabo el trabajo de cara al público y a los clientes, y/o la exposición a la violencia de un tercero, del que recibe agresiones verbales; f) falta de apoyo de la dirección y los compañeros; g) acoso psicosocial en el lugar de trabajo; h) distribución injusta del trabajo, recompensas y ascensos; i) comunicación ineficaz; j) cambio organizativo mal gestionado. El estudio mostró que, entre el 2009 y 2012, se presentó un incremento del 43% en la ansiedad y la depresión como eventos procedentes de estos riesgos.

La revista nacional de administración en el año 2010 nos habla del estrés y la calidad de vida de los trabajadores puesto en un contexto laboral y de un mundo globalizado, dinámico y cambiante, expone que existe un mayor nivel de exigencias actuales que propician un ambiente laboral

estresante y como consecuencia genera enfermedades como el estrés laboral, además de tener implicaciones personales y laborales. Hoy por hoy existe una división entre la dimensión personal o familiar y la dimensión laboral debido a la falta de tiempo, la relevancia del dinero y el alcanzar el éxito, así conlleva estar solo y no poder disfrutar de lo que se ha conseguido. (Durán, 2010) También nos dice que el estrés laboral genera consecuencias nefastas en la organización como una baja productividad, ausentismo laboral, incremento de incapacidades, incremento de accidentes, enfermedades ocupacionales, rotación de personal, entre otras. El papel de la organización es fundamental como vínculo de prevención, donde se debe implementar un sistema de gestión más sensible y con mayor capacidad de respuesta, es decir no un modelo de prevención que se quede en el papel sino un modelo que incorpore el trabajador como principal afectado.

(Sarsosa-Prowesk, K, & Charria-Ortiz, V., 2018) En el año nombrado, pretendían identificar con una investigación (universitaria o empresarial) sobre el estrés laboral en el personal asistencial de cuatro instituciones de salud en la ciudad de Cali – Colombia, donde el estrés principalmente está relacionado con el criterio de que de ellos dependen más vidas, esto genera niveles altos de ansiedad, tensiones musculares, cefaleas, enfermedades coronarias y neuralgias. El estrés laboral es mayor en los trabajadores que atienden público o terceros, llamados pacientes, clientes, estudiantes, entre otros, debido a la vulnerabilidad de ser agredidos verbalmente o físicamente; Este es un factor de riesgo psicosocial que toma cada vez más fuerza de acuerdo a la segunda encuesta de seguridad y salud en el trabajo desarrollada por la Universidad Javeriana y el Ministerio de Protección Social de Colombia. También se evidencio en dicha encuesta que condiciones como falta de claridad sobre el rol o función a desempeñar, falta de apoyo de los jefes o compañeros, baja recompensa, falta de oportunidades de ascensos o desarrollo profesional, comunicación ineficaz, tienen un efecto negativo psicológico, físico y en las relaciones sociales en el entorno laboral. Requiriendo un protocolo que responda a los lineamientos del Decreto 1477 de 2014, que define el estrés como enfermedad de origen laboral.

(Osorio, E., & Niño, C., 2017) Indican que existen algunos cuestionarios para identificar qué tipo de riesgo perciben los trabajadores, los más utilizados son tres, el cuestionario de contenidos de trabajo (JCQ) de Karasek, este evalúa tres dimensiones: demandas de trabajo, control laboral y apoyo social del trabajo, el segundo cuestionario es el de desequilibrio esfuerzo-recompensa, este evalúa las dimensiones de esfuerzo como por ejemplo la presión del tiempo, la responsabilidad, trabajar horas extras, entre otras y recompensa como el salario, la promoción, beneficios

extralegales apoyado por la teoría de Siegrist, por último el cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), de Kristensen evalúa las demandas laborales, las formas nocivas de organización del trabajo, el clima de trabajo y el conflicto trabajo-vida personal.

Para la revista *Invenio*, cuyo autor (Oswaldo, 2012) afirma que el impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones está dado por eventos adversos a los trabajadores y estos se relacionan directamente con el estrés laboral, donde la principal causa es el ambiente de trabajo, puesto que el trabajador ve amenazada su realización profesional, también se asocia a los factores exigencia-control, relacionados con las características jerárquicas del trabajo. Indica que una situación de trabajo saludable ideal es aquella que permite el desarrollo del trabajador, alternando exigencias y períodos de reposo, donde identifica que la presión por el aumento de productividad debe ser dividida, además de la creación de programas de entrenamiento y gestión de los conflictos.

(Álvarez, 2011) En la revista *éxito empresarial* habla del síndrome de burnout, sus síntomas, causas y medidas de atención en la empresa, existen factores psico-sociales que afectan al trabajador no solo las altas exigencias, la adicción al trabajo, el estrés laboral, sino que un estrés crónico genera el síndrome de burnout, este es un padecimiento de pérdida de identidad, un desgaste personal y profesional, es una enfermedad relacionada en el índice internacional de la OMS, que describe las enfermedades laborales y afirma que existe un indicador relevante sobre personas que afronta esta enfermedad en el mundo, también aseguran que es una enfermedad que no se cura con un simple descanso, y que de no ser tratada a tiempo también puede desencadenar en otras enfermedades como la depresión, la ansiedad, trastornos como el insomnio, la adicción entre otras, además de no contar con un estilo de vida deseable. Es un padecimiento que afecta a un número significativo de trabajadores, por eso en la actualidad el burnout es una enfermedad descrita en el índice internacional de la Organización Mundial para la Salud ICD-10, como “Z73.0 Problemas relacionados con el desgaste profesional (sensación de agotamiento vital)”, dentro de la categoría más amplia Z73 de “problemas relacionados con dificultades para afrontar la vida”. También concuerdan con (Sarsosa-Prowesk, K, & Charria-Ortiz, V., 2018) que el factor con más relevancia que genera estrés o el síndrome de burnout está relacionado con actividades laborales que vinculan al trabajador y sus servicios con clientes, esto no significa que no pueda presentarse en otro tipo de trabajos, pero en general doctores, enfermeras, trabajadores sociales, maestros,

vendedores, encuestadores, fuerza pública y otras profesiones tienen mayor riesgo de desarrollar, con el tiempo, dicha condición.

(Martínez, 2017) En su libro trata el estrés con PNL, dice que el estrés si o si, es un factor presente y determinante en nuestra vida, en toda nuestra existencia. Nos ha acompañado desde siempre y lo seguirá haciendo mientras tengamos contratiempos, problemas, retos y metas. La PNL (Programación Neurolingüística) es un modelo de comunicación a partir de un suceso externo y como cada individuo forma su “realidad”, del mismo, representándola en una conducta como ponernos alegres, tristes, nerviosos; La PNL, ofrece herramientas efectivas tanto para prevenirlo como para tratarlo, también como una forma de entender y solucionar los impases de la vida. Existen otras formas de tratar el estrés laboral, como utilizar un tratamiento farmacológico que genera consecuencias a largo plazo, como la sofrología, los fármacos más utilizados son los ansiolíticos, el autor dice que no es la manera adecuada de tratar el estrés mientras que la PNL, recomienda terapias no convencionales como el yoga, aunque el tratamiento depende de la persona y las causas que originan el estrés. Lo contrario del estrés o tensión dice el autor, es el estado de la relajación, y es la principal forma de recuperación frente a estrés.

Dice también que el lenguaje o la PNL, es una herramienta de comunicación demasiado poderosa, porque nace en nuestro sistema nervioso, que es controlado por nuestro cerebro, también aclara que las palabras solo son representaciones de nuestra realidad, no son la experiencia, sino la interpretación de esa experiencia, es por eso que si cambiamos las palabras, cambiamos la representación y por último podemos cambiar la experiencia, porque la PNL tiene mucho que ver con el lenguaje y bajo esta perspectiva, existen palabras que propician el estrés, una de ellas es “tengo que”, se puede modificar por la palabra “quiero”, puesto que la primera palabra produce la sensación de una obligación, pero por el contrario, la palabra “quiero” transmite la convicción de una decisión voluntaria.

(Moreno, B, & Báez, C. , 2010) Exponen en el documento citado que en el mundo se han creado varios métodos para la evaluación de los factores y riesgos psicosociales relacionados con el estrés laboral y el liderazgo corporativo entre ellos están: FPSICO (método de evaluación de riesgos psicosociales), Método PREVENLAB –PSICOSOCIAL que se basa en el modelo AMIGO (Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional) y el método de Evaluación de Riesgos Psicosociales y comportamentales, elaborado en la Universidad de Valencia (MARC-UV). Los riesgos psicosociales relacionados en los diferentes modelos identificaron que

uno de los principales desafíos para la salud y seguridad en el trabajo, es el estrés laboral y su manejo, además muestra otros padecimientos como la violencia, el acoso y la intimidación laboral.

Existen estudios de los factores y riesgos psicosociales relacionados con los aspectos laborales y de la organización que repercuten en la salud del trabajador siendo el primer riesgo psicosocial y más global de todos, el estrés, en los últimos años es un tema de gran importancia y que ha cobrado gran relevancia.

## 6. Caracterización del estrés laboral

### 6.1 Causas

Los trabajadores perciben como perjudiciales aspectos en el ambiente laboral que desencadenan reacciones fisiológicas y psicológicas. Existen varios factores que causan estrés de acuerdo al Ministerio de Trabajo de Colombia (2015), este encontró que los de mayor incidencia son la sobrecarga laboral, los jefes agresivos y controladores, poca claridad de las funciones del empleado, insuficiente capacitación, escasa motivación, falta de tiempo para cumplir las tareas, poca oportunidad de crecimiento, entre otras. A continuación, se citan algunas causas del estrés laboral.

Relacionadas con el puesto de trabajo

1. Funciones contradictorias
2. Poca delegación de funciones
3. Deficiencia de recursos físicos y tecnológicos
4. Funciones monótonas, desagradables y aburridas

Relacionadas con el volumen del trabajo

1. Sobrecarga laboral o falta de trabajo
2. Plazos estrictos de cumplimiento de tareas

Relacionadas con el horario de trabajo

1. Jornadas de trabajo excesivas
2. Tiempo inadecuado para culminar tareas
3. Horarios de trabajo imprevistos
4. Horarios de trabajo poco flexibles

Relacionadas con la participación y el control

1. Acoso laboral (mobbing)
2. Falta de autonomía a pesar de tener responsabilidades que implique toma de decisiones
3. Toma de decisiones arbitrarias
4. Preferencias y llamados de atención injustos

Relacionadas con la perspectiva profesional, estatus y salario

1. Cuando existe una alta expectativa económica y se posee un salario insuficiente
2. Falta de oportunidad de crecimiento.
3. Escasa motivación, falta de reconocimiento por parte del empleador

Relacionadas con las relaciones interpersonales, cultura y la organización

1. Liderazgos agresivos, controladores o tóxicos
2. Poca cooperación de compañeros y jefes
3. Angustia por despidos
4. Mala comunicación

## 6.2 Efectos

Como se ha evidenciado a lo largo de la literatura existente el estrés laboral genera efectos individuales, así como para la organización.

Efectos en el trabajador

De tipo Fisiológico (aumento del ritmo cardiaco, presión sanguínea y de la tensión muscular, sudoración, adrenalina, angina, trastornos digestivos, cefalea, lumbalgias, insomnio e hiperventilación)

De tipo psicológico (miedo, irritabilidad, depresión, enojo, angustia, intranquilidad, incapacidad para concentrarse, dificultad para mantener la atención, mayor consumo de cigarrillos, drogas y alcohol, hablar rápido, temblar, tartamudear e imprecisión al hablar)

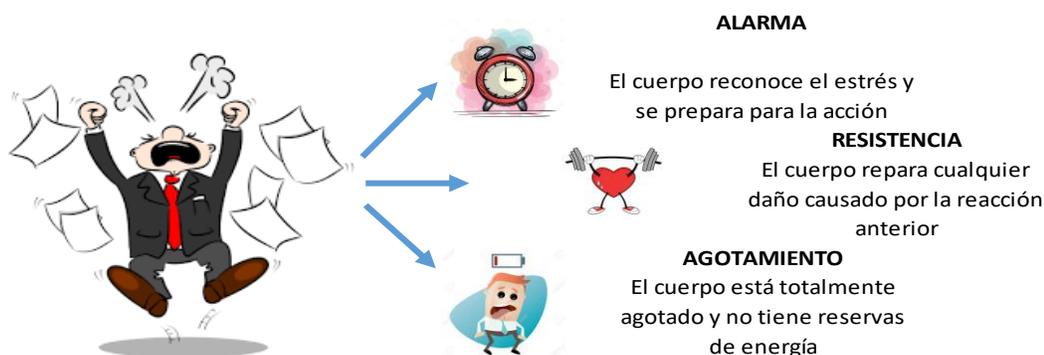
Efectos en la organización

Los efectos del estrés laboral no solo afecta al individuo como ya lo hemos hablado, sino a la organización entre las más relevantes se encuentran la disminución de la productividad, cometer errores, ausentismo (no justificado o por enfermedad), relaciones laborales casi nulas, dificultad de concentración y memorización, desorganización laboral, aumento de los accidentes, aumento de quejas por parte de los clientes, menor de dedicación al trabajo, aumento de la rotación del personal, deterioro de la imagen corporativa.

## 6.3 Grados

La aparición del estrés laboral es diferente en cada individuo y sus grados dependen del tiempo y de la respuesta de cada persona. También es importante nombrar las etapas del estrés, que de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud son tres (alarma de reacción, resistencia y agotamiento).

Alarma de reacción esa etapa comienza después de detectada la amenaza, es la fase primaria. Resistencia es la segunda fase es donde el organismo se adapta al estrés y el organismo se acomoda al estrés siendo un amigo. Agotamiento el cuerpo ya pierde las defensas y deja de resistirse a las causas del estrés, es la última fase.



**Figura 10.** Etapas del estrés basado en la Organización Mundial de la Salud (2015). Autoría propia basado en concepto de las etapas de la Organización Mundial de la Salud (2015).

A continuación, se relacionan los tipos de estrés.

**Estrés agudo.** Es el más común y lo experimenta la mayoría de las personas donde no dura mucho y no tiene consecuencias a largo plazo, se genera dolores de cabeza, espalda, estreñimiento, algo de ansiedad.

**Estrés agudo episódico.** Es el más tratado en las consultas psicológicas, es más agresivo que el anterior, ocasiona en las personas irritabilidad, angustia permanente, aumento de presión sanguínea, sudoración excesiva y ataques de migraña.

**Estrés crónico.** Este estrés está relacionado con síntomas más graves y que requiere un tratamiento más riguroso, demanda un acompañamiento social, familiar y profesional. Este puede dejar secuelas físicas y mentales para toda la vida.

#### 6.4 Estadísticas

A continuación, presentamos estadísticas relevantes del estrés laboral, en Colombia y el mundo.

De acuerdo a (Houtman, L; Zuidhof, J. & Heuvel, G, 1998) las altas exigencias laborales generan 7 veces mayor riesgo de agotamiento emocional. El poco apoyo de los compañeros de trabajo ocasiona 2 veces mayor riesgo de problemas en espalda, cuello y hombros, según (Ariëns, A. & Bongers, M., 2001), Otro dato interesante es el de (Kivimäki, 2002) donde afirma que el bajo control laboral conlleva 2 veces mayor riesgo de mortalidad cardiovascular, en cambio (Belkic et al, 2004) dice que mucha tensión puede resultar en 3 veces mayor riesgo de morbilidad por hipertensión.

De acuerdo a las asociaciones que le colaboran a la OMS, concluyen que el 50% de los trabajadores en los países en vía de desarrollo consideran que su trabajo es “mentalmente demandante”, en las empresas pequeñas y medianas, así como el sector informal tienen poco acceso a los servicios de salud laboral, o a cualquier otro apoyo externo. Algunos estudios de (ICOH Conferencia sobre Enfermedades Cardiovasculares, 2005) dicen que se ha demostrado la importancia de los problemas de presión arterial alta y las enfermedades cardiovasculares en la población de México, Brasil y Colombia frente a condiciones psicosociales negativas, tales como tensión en el trabajo, sobre compromiso e inseguridad laboral. En los países industrializados, las personas están cada vez más familiarizadas con lo que es el estrés laboral y cómo manejarlo, a pesar de que el problema persiste, lo afrontan de una manera primordial (Iavicoli et al, 2004).

De acuerdo al informe de la OMS, y escrito por (Houtman, 2008) Expone que en América Latina, actualmente el estrés laboral se reconoce como una de las grandes epidemias de la vida laboral moderna, pero la mayoría de las regulaciones para proteger la salud de los trabajadores consisten en la adopción de límites de exposición laboral sólo para los riesgos de salud y seguridad ocupacionales “tradicionales” tales como sustancias químicas, ruido, vibración, radiación, frío y calor, no está contemplado los riesgos psicosociales. Citando a (Cedillo y Scarone, 2005), el estrés laboral, puede, ser el resultado de un balance en la relación hogar-trabajo, con consecuencias severas, cuando existen factores adicionales como la pobreza, el riesgo de quedar desempleado y condiciones de vida precarias. Las responsabilidades del trabajo pueden entrar en conflicto con las responsabilidades familiares, tales como el cuidado de los niños o los compromisos con familiares y amigos.

De acuerdo a un estudio realizado por la firma (Woolax, 2019), el estrés es la enfermedad del siglo XXI, donde el 40% de los empleados cree que la empresa no hace nada contra el estrés y el 30% de los profesionales de recursos humanos afirma lo mismo. El 71% de los profesionales en recursos humanos consideran que el nivel de estrés en sus empresas es alto o muy alto; El 88% defienden que el trabajo es la principal fuente de estrés y el 56% considera que una de las opciones más viables para reducir el estrés es implementar horarios flexibles. El 65% de los empleados considera que padece de estrés alto o muy alto, el 52% defiende que dar un paseo o levantarse de su puesto es una medida eficaz para reducir el estrés, el 79% dice que el trabajo es la principal fuente de estrés y un 47% cree que los horarios flexibles es la mejor opción para reducir el estrés.

En un análisis de 38 países realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en el año 2018, reveló que México y Costa Rica son los países latinoamericanos con las jornadas laborales más extensas del mundo, posición que comparte con los índices de estrés laboral. Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), este síndrome conocido como Burnout o desgaste profesional, puede considerarse ya como un trastorno mental. Durante la 72ª Asamblea Mundial de la Salud, realizada el 20 de mayo de 2019 en Ginebra, Suiza, las naciones acordaron que esta nueva clasificación entre en vigor el 1 de enero de 2022.

Cuando Jeffrey Pfeffer afirma que "el trabajo está matando a la gente y a nadie le importa", no lo dice en un sentido metafórico, además según la evidencia recopilada, en Estados Unidos, el 61% de los empleados considera que el estrés los ha enfermado y el 7% asegura haber sido hospitalizado por causas relacionadas con el trabajo, también dice que el estrés está relacionado con la muerte de 120.000 trabajadores estadounidenses al año.

La falta de preocupación por la salud de los trabajadores no solo repercute de forma negativa en ellos, sino también en las empresas. Un artículo sobre la salud mental en Colombia, publicado en la revista CES Medicina (2018), explica que en el mundo "los costos de no atender los problemas de salud mental en el trabajo son significativos, ya que estos justifican hasta el 47 % de los costos por incapacidades, además de la pérdida de productividad por ausentismo en algunos países"; con toda probabilidad, el estrés laboral juega un papel importante en muchos de esos casos.

En Bogotá para el año 2017 la firma Adecco Colombia realizó una encuesta para determinar porque los colombianos renunciaban a sus trabajos, siendo la principal causa, no tener posibilidades de ascenso con una participación del 22%, la segunda causa con un 12% afirmó encontrar una mejor oportunidad laboral, con el mismo porcentaje declararon los encuestados renunciar porque tenían malos jefes, además de haberse retirado no en los mejores términos de la empresa y con su jefe directo. La firma concluye que es importante invertir en programas que fortalezcan a sus superiores, como lo son evaluaciones de cultura, radares de liderazgo e implementar programas de retiro laboral asistido, ejecutar entrevistas de retiro y programas de outplacement, bonificaciones de retiro entre otras. Por otra parte Mankfelow coautor del libro "Mind tools for managers" describe que la principal razón de ser un mal jefe es la falta de inteligencia emocional y la inexperiencia para liderar. La empresa BancoEstado Microempresas en Chile donde tienen un departamento creado como la gestión de la felicidad que remplazo el área de recursos humanos, donde los resultados hablan por sí solos, su rotación de personal es de solo el 2%. Rodrigo Rojas gerente de

dicho departamento afirma que las personas renuncian a sus trabajos por la mala gestión de sus jefes, por eso tiene un plan de entrenamiento diferente y especial para los jefes, bajo la consigna que “todos son personas, de iguales capacidades pero con responsabilidades distintas”.

## **7. Caracterización del estrés en función de las conductas de los líderes**

Si hablamos de liderazgo es importante contextualizar la conducta organizacional y laboral de los empleados, así como de los líderes. De acuerdo a (Peiro, J, & Rodríguez, I, 2008) los líderes juegan un papel fundamental en las organizaciones ya que pueden influir tanto en las conductas como en la salud de las organizaciones y en las de los empleados. La literatura consultada ha evidenciado algún tipo de relación entre liderazgo, el estrés y la salud en el trabajo.

A continuación, se describe cuatro tipos de conductas en los líderes que crean una relación con las causas de estrés en los colaboradores.

### **7.1 Las conductas del líder como predictoras de la tensión (strain) y el bienestar**

Una de las fuentes más comunes de estrés laboral es la relación jefe-subordinado, existen varias teorías que hablan al respecto, (Tepper, 2000) dice que la conducta de los líderes cuando no es la propicia sino abusiva, agotadora y generadora de estrés, contribuye al surgimiento de experiencias negativas en los empleados y por ende en las organizaciones. Otra afirmación de Tepper, es que los empleados cuando perciben un liderazgo abusivo, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral, menor compromiso con la organización, mayor distrés psicológico y conflictos de tipo trabajo-familia.

Por otra parte, es preciso afirmar que la figura de líder es percibida por los empleados como un apoyo social, y la falta de este apoyo por el jefe, líder o supervisor, se relaciona negativamente con el bienestar del trabajador. De acuerdo con el estudio cualitativo de Peiró, Zurriaga y González-Romá, (2002), realizado con ocho grupos de trabajadores sociales, encontró que el apoyo brindado por un líder en el momento oportuno, se percibía como una forma de reducir el estrés.

Otro estudio de (Schaufeli, González-Romá, Peiró, Geurts y Tomás, 2005) hecho con 1000 empleados públicos del sector salud, muestra que el liderazgo abusivo y controlador, presenta una relación negativa con el interés de abandonar la organización y su puesto de trabajo. En algunos casos se ha hablado del liderazgo como generador de bienestar en los colaboradores, es decir que existe una relación positiva, pero a falta de habilidades blandas en los líderes genera un impacto negativo sobre el bienestar y la salud de los trabajadores, así como en las empresas.

En la Universidad de Ohio, crearon un modelo de liderazgo creado originalmente por Halpin y Winer (1957), donde se distingue dos tipos de conducta de liderazgo, la consideración y la iniciación de estructura, basados en este modelo Peiró, González-Romá, Ripoll y Gracia (2001) realizaron un estudio con 432 profesionales del sistema primario de salud que agruparon en 43

equipos, “se identificó que la conducta de iniciación de estructura de sus jefes, generaba una influencia positiva sobre la satisfacción laboral individual y un efecto indirecto sobre la tensión laboral (estrés) debido a la reducción de la percepción de ambigüedad de rol”.

Otro estudio con 282 miembros entre enfermeros y médicos del sistema primario de salud, mostro correlación entre la satisfacción laboral y ambas conductas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura). (Peiró, González-Romá, Ramos y Zornoza, 1996).

La teoría de LMX (Leader Member Exchange), se basa en la relación de intercambio social entre líder y miembro y sugiere que la calidad de esta relación depende resultados organizacionales como la satisfacción y el desempeño. Dentro de esta teoría del intercambio el modelo líder-miembro se ha enfocado en la interacción individual entre el líder y sus subordinados (Danseraeau, Graen y Haga, 1975).

La teoría (LMX) explica las consecuencias del liderazgo sobre los trabajadores, los líderes crean la confianza y las relaciones basadas en el respeto con algunos miembros de un equipo, pero no con otros, es una diada vertical donde el endogrupo son los cercanos al líder y el exogrupo tienen poca o nula interacción con el mismo. Por eso Tordera, Peiró, González-Romá, Fortes-Ferreira y Mañas (2006), en un estudio longitudinal con 119 empleados que no incluía jefes ni supervisores encontraron que la relación LMX influía en el bienestar psicológico de los colaboradores, puesto que existían correlaciones de tipo entusiasta-deprimido, lleno de energía- cansado y ansioso-relajado en personas que tenían el mismo jefe.

Es por eso que se puede decir que algunas conductas de liderazgo pueden jugar un papel definitivo en la contribución del estrés y el bienestar de sus subordinados.

## **7.2 La conducta del líder como antecedente de otros estresores**

Las prácticas y conductas de un líder pueden ser estresores en sí mismas, como utilizar lenguaje inapropiado, buscar culpables y no soluciones, no preocuparse por alcanzar los objetivos empresariales, demostrar poco interés por los problemas de los colaboradores, no medir el uso de la autoridad, tener preferencias. Es por eso que los líderes pueden influir sobre otros elementos estresantes que a su vez afectan el bienestar físico y emocional de los trabajadores, donde estos generan hábitos inadecuados para sentirse cómodos o relajados.

También pueden producir percepciones de injusticia debido a sus prácticas de estímulo, de reconocimiento entre sus colaboradores o las decisiones que ejercen con uno o con todo el grupo. De esta forma, el liderazgo negativo contribuye a perjudicar la salud y el bienestar de los

trabajadores. Por el contrario, el liderazgo asertivo es un factor de éxito en las organizaciones, puesto que genera trabajadores competentes, mejorando el ambiente laboral, teniendo en cuenta las habilidades individuales de sus empleados y, así, contribuir al bienestar de la organización.

En el estudio ya mencionado de la Universidad de Ohio sobre el modelo de liderazgo de consideración e iniciación de estructura contribuyen a la experiencia de estrés de rol. De hecho, Peiró et al. (2001) encontró que la conducta de iniciación de estructura y la influencia sobre la toma de decisiones de los líderes tenía un impacto positivo sobre la claridad de rol.

En otro estudio, ya mencionado, con miembros del personal de enfermería y del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con la claridad de rol. Además, la iniciación de estructura del líder mostró una correlación significativa con el conflicto de rol en ambas muestras, y con la tensión laboral en la muestra del personal médico (Peiró et al., 1996).

Tordera, González-Romá y Peiró (2008) han encontrado que los empleados que informan de alta calidad en la relación LMX tienden a mostrar menores niveles de sobrecarga de rol. Utilizando modelos no-lineales, Harris y Kacmar (2006) encontraron que la relación entre el LMX y el estrés era curvilínea. Las personas que tienen una relación LMX de alta calidad con sus supervisores experimentan más estrés que sus compañeros con una relación de calidad moderada. Esto podría deberse a la presión extra que experimentan los subordinados con relaciones LMX de alta calidad para reducir sus sentimientos de obligación y cumplir las expectativas de sus jefes.

### **7.3 La conducta del líder como moduladora de las relaciones estrés-tensión (strain)**

Se ha hablado del líder como ejemplo y generador de conflictos laborales individuales, pero también se expone las conductas de un líder que juegan un papel modulador entre la relación de los estresores, la tensión (strain) y el bienestar; donde las conductas asertivas de los líderes surgen un efecto amortiguador sobre esta relación. El efecto amortiguador del que se habla ha sido investigado con afinidad al apoyo social, material, informativo, emocional entre otros y muestra un resultado de las estrategias utilizadas por los líderes para afrontar el estrés, también sugiere que este efecto amortiguador es eficaz cuando proviene del mismo ámbito que el estresor.

Väänänen et al. (2003) encontraron en un estudio longitudinal con 3895 empleados de una industria privada, que el apoyo del supervisor modulaba el efecto de la autonomía del puesto sobre las bajas por enfermedad entre los empleados varones. Además, el apoyo del supervisor disminuía

considerablemente el efecto de la escasa complejidad laboral sobre el número de episodios largos de enfermedad en los empleados varones.

También entre los hombres, el apoyo de los compañeros y el apoyo del supervisor modulaban el efecto de los síntomas físicos sobre las incapacidades largas por enfermedad: cuando había un bajo nivel de síntomas físicos, el apoyo social de ambas fuentes disminuía los episodios largos, pero un patrón similar se observaba también cuando los síntomas físicos eran muy fuertes, mostrando unas relaciones en forma de U-invertida.

Tordera et al. (2006) encontraron un efecto modulador del liderazgo en la relación entre diferentes facetas del clima laboral y varios indicadores de bienestar emocional. La alta calidad en la relación LMX potencia los efectos positivos de un clima organizacional de innovación sobre el entusiasmo y la energía, y los efectos diferidos sobre las experiencias de relajación. Por otro lado, reduce las relaciones positivas entre el clima orientado a metas en las organizaciones y el entusiasmo y la energía, y también las relaciones diferidas con las experiencias de relajación.

Las conductas de los líderes juegan un papel fundamental ya sea amortiguando o potenciando los efectos de los diferentes estresores sobre el bienestar de los empleados.

#### **7.4 Las conductas de los líderes como recursos para prevenir el estrés y potenciar la salud**

En la prevención de riesgos psicosociales, en años recientes, desde la perspectiva de la psicología positiva, el eustrés se ha dicho que es “una respuesta psicológica positiva a un estresor”, estas experiencias positivas son probables que ocurran cuando las demandas se viven como oportunidades y no como amenazas, para que esto ocurra, el líder juega un papel fundamental en el proceso de creación de condiciones apropiadas de bienestar y salud en los trabajadores, propias de un liderazgo transformacional.

De acuerdo a (Bass y Riggio, 2006), los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, ejerciendo la influencia idealizada, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Algunos estudios afirman que los líderes transformacionales ayudan a controlar el distrés y aumentar el eustrés en sus colaboradores.

Como Schultz, Greenley y Brown (1995), utilizando una medida compuesta de liderazgo transaccional y transformacional, encontraron que el liderazgo contribuía a la congruencia de metas, la claridad del puesto y la satisfacción laboral y, así, indirectamente, a disminuir el estrés laboral. Para (Harvey, Kelloway y Duncan-Leiper, 2003) la confianza está claramente relacionada con la salud mental y el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional busca potencializar el bienestar de los colaboradores, generando nuevos recursos y/o la mejora de los existentes, también influye en las creencias del significado del trabajo o interpretación del mismo, contribuye al afrontamiento proactivo de las funciones y el crecimiento laboral individual. Según (Michie y Gootie, 2005), el auténtico líder transformacional se esfuerza por hacer lo que es correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización y puede sacrificar con gusto los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización.

## 8. Diseño metodológico

Para la presente investigación el enfoque fue de tipo cualitativo donde se realizó una revisión documental existente que aborda en primer lugar el liderazgo, posterior a ello la revisión del estrés laboral, finalizando con estudios que abarquen una interrelación de estos dos conceptos.

Se empleó técnicas de revisión documental como lectura primaria de libros, revistas científicas, monografías, tesis, blogs y páginas web, como también la lectura de fuentes secundarias se utilizó resúmenes de programas de intervención de estrés laboral, estadísticas e impactos en los trabajadores así como la visualización de documentales sobre la tensión en el cerebro ocasionando por el estrés, lo anterior fue una técnica analítica y explicativa puesto que se identificó la información más relevante de la literatura existente.

Es preciso decir que investigaciones y estudios han buscado comprender el estrés laboral por medio de sus causas y la relación directa con el estilo de liderazgo de sus superiores y así implementar estrategias para enfrentarlo y ser adoptadas por las organizaciones. Por último la revisión literaria se realizó en un orden y bajo una metodología de relevancia que permitió establecer la relación entre liderazgo y el estrés laboral.

### 8.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue cualitativa nos apoyamos por lo considerando a los autores Blasco y Pérez (2007:25), que indican que este tipo de investigación busca la realidad en su contexto original, donde se puede interpretar factores importantes, pero esa realidad está sujeta a la persona que la interpreta; para llevar a cabo este tipo de investigación se utilizan instrumentos para recolectar la información como los informes, los cuestionarios, las entrevistas, las observaciones y lecturas.

Este tipo de investigación esta relacionada con las perspectivas propias y predisposiciones del investigador, no da nada por entendido, para el se esta buscando la informacion por primera vez, asi que parte de un punto cero y le da relevancia a lo que para el es importante, busca los aspectos relevantes aportados por otras personas, porque para el toda la informacion es valiosa.

La investigación realizada es de tipo cualitativo por lo mencionado anteriormente, el presente estudio fue analítico y exploratorio ya que es una revisión documental de carácter retrospectivo. Se realizó una búsqueda exhaustiva de información relacionada con cada uno de los casos de estudio, se obtuvo, seleccionó, recopiló, organizó, interpretó, y analizo información a partir de

fuentes documentales desde el año 2009 hasta la actualidad. Se utilizó la técnica de observación, la cual permitirá tener una adquisición activa de información a partir del sentido de la vista.

## 8.2 Fuentes y técnicas de recolección de la información

La fuente específica que se implementó es la recolección de la información; un proceso dinámico que consiste esencialmente, en la recopilación, clasificación, distribución y análisis de la misma. Proceso que se llevó a cabo mediante fuentes de información primarias como lo son la consulta de documentos, libros, estadísticas, páginas web, investigadores, revistas especializadas, trabajos de grado, y otros materiales documentales, que suministraron información básica. Por otra parte, la técnica de recolección de información es la observación, la cual permitió no solo la recolección de dichos datos si no también el uso sistemático de nuestros sentidos que en este proceso fue de vital importancia para resolver el problema de investigación.

Se hizo una revisión de los conceptos liderazgo y estrés laboral en libros, revistas científicas, monografías, publicaciones de entidades escritas durante un periodo de diez años, específicamente del 2009 al 2019, escritas en español e inglés, nacionales como internacionales. Adicional se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre las teorías del liderazgo, principales exponentes del liderazgo, y su asociación a las causas y grados del estrés laboral, se incluyó bibliografía de mayor antigüedad que apoyo las teorías entorno al objeto de estudio de la presente investigación.

Para el levantamiento de la información se realizó con la herramienta Google Académico, donde se utilizó palabras clave como “liderazgo empresarial”, “estrés laboral”, “burnout”, “liderazgo inadecuado”, “equilibrio vida personal – trabajo”; como complementario se utilizó las bases de datos que dispone la universidad Uniagustiniana, también las de otras Universidades como Scielo, Scopus, entre otras.

Se recopiló entre 40 a 60 artículos de investigación, partiendo de monografías asociadas al tema, estudios de casos en Colombia principalmente, así como artículos de revistas científicas y resúmenes de entidades mundiales como lo son la OMS (organización mundial de la salud) y la OIT (Organización internacional del trabajo), cuyas estadísticas no son nada favorables para los empleados, la inclusión se realizó principalmente por su relevancia y aportaciones sobre el tema.

## Conclusiones

De acuerdo a la revisión de documentos relacionados con el liderazgo y el estrés laboral, se logró evidenciar que existen varios elementos para argumentar la relación existente entre estos dos conceptos. Por una parte, se entiende que liderazgo es un proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre las otras y que estas trabajen con motivación en la consecución de objetivos no solo para generar productividad, sino influir de tal manera que brinde calidad de vida, bienestar y satisfacción laboral a sus colaboradores.

Como se mencionó, el liderazgo no es un tema únicamente empresarial, esta cualidad se ha expandido a otros ámbitos como el emprendimiento, la educación y la medicina, en los cuales el líder debe tener experiencia sobre las situaciones que se puedan presentar para poder tener una mezcla eficiente y productiva sobre las relaciones con los seguidores y la interacción con la situación. Entre las causas más comunes del estrés laboral está la inadecuada gestión del tiempo, generando sobre carga laboral, jornadas de trabajo excesivo y frustración ante las tareas propuestas. Así los trabajadores que no planifican sus actividades diarias son más propensos a padecer estrés contrario a los que si las planifican, esto en acompañamiento con sus superiores.

Las profesiones con mayor riesgo de tener estrés son las que están directamente relacionadas con atención al cliente o a terceras personas, ya que provoca incertidumbre por miedo a ser agredidos; los profesores y el personal de la salud que están vinculados directamente con la educación de otra vida y el cuidado de la misma, también genera una implicación emocional, por otra parte están las áreas comerciales ya que en ellos recae la responsabilidad de conquistar clientes, mantenerlos y generar mayores ingresos. Cuando no se controla el estrés y llega a su fase crónica genera problemas a largo plazo y en algunas ocasiones es considerado una enfermedad laboral, es por eso que se debe prevenir y en el caso de ser detectado se debe combatir de la manera adecuada buscando herramientas y buenas prácticas para afrontarlo.

El estrés laboral como fenómeno originado por un ineficiente liderazgo es una variable que genera consecuencias negativas en la organización como una baja productividad, ausentismo laboral, incremento de incapacidades, aumento de accidentes, enfermedades ocupacionales, rotación de personal, entre otras y a su vez repercute en la salud física y mental del capital humano, elemento diferenciador en las empresas y un factor determinante del éxito de las mismas.

Los empleados deben buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, si tienen un trabajo que no les permite dicho equilibrio se debe renunciar porque seguir ahí sería nefasto para la salud

y su círculo social cercano, para las empresas tener trabajadores enfermos o estresados les cuesta económicamente una fortuna debido a que las personas tienen un bajo rendimiento, ausentismo, incapacidades y los remplazos cuestan tiempo y dinero.

Es familiar escuchar que en el trabajo se hacen las jornadas más largas, los días más cansados y solo se busca una excusa para no asistir al mismo, a pesar de que las personas estén bien remuneradas, cuenten con compañeros carismáticos y amables, y le guste su trabajo no quieren asistir o no les gusta estar allá puesto que su jefe no es una persona motivadora, al contrario es toxica y es por eso que la razón principal de querer renunciar son los malos jefes y no las condiciones de la empresa.

Apoyadas en lo que revelan los estudios citados se evidencia que la razón principal de querer renunciar está relacionada con el jefe directo y su liderazgo, resultando para los trabajadores más viable irse a ganar un poco menos pero con un jefe adecuado; variables como los chismes, las políticas internas, un mal jefe, la ausencia de funciones claras y la falta de empoderamiento, son determinantes para querer renunciar,

Se puede concluir que un liderazgo inadecuado ocasiona estrés laboral, además de generar incertidumbre, miedo, ansiedad, y es una variable que repercute negativamente en las empresas y en las personas, aunque existen empresas que saben que este es un tema prioritario y suman esfuerzos para retener el personal y tener un indicador bajo en la rotación del personal, en la literatura se exponen varios ejemplos.

Queda claro que el liderazgo se compone de una serie de habilidades y al revisar la literatura existente sobre las teorías y su evolución, se destaca la importancia de los aspectos personales, la interacción con las personas y los equipos, la capacidad de comunicarse efectivamente, de escuchar a otros y resolver problemas, y poder potenciar la capacidad que tenemos todos para ser líderes.

## Recomendaciones

De acuerdo a la investigación realizada se refleja que es importante desarrollar un liderazgo ajustado al contexto, al entorno, a la situación, al tipo de colaborador y a la tarea que se desarrolle. Querer ser un líder eficaz, se verá evidenciado al final del camino siempre y cuando en la consecución y cumplimiento de objetivos y metas comunes, sea prioridad el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

El liderazgo es un factor clave de éxito en las organizaciones actuales, es por eso que se sugiere el desarrollo de programas completos no solo capacitaciones que estén dirigidos a líderes, jefes, supervisores, entre otros, en busca de generar competencias de liderazgo con el fin de aumentar el eustrés y promocional la salud en el trabajo. Se recomienda que el liderazgo debe ser compartido incluyendo la alta gerencia esto crea confianza en los empleados y aumenta la productividad en las empresas, promoviendo calidad de vida laboral.

Se propone que las conductas de los líderes en las empresas deben propiciar un clima laboral equitativo y justo, esto hace que el estrés laboral disminuya y la percepción de satisfacción aumente. Por otra parte es fundamental el entrenamiento continuo para los cambios que se enfrentan en las organizaciones, con el fin de asumir dichos cambios como un reto y no como una amenaza, se pueden realizar técnicas como la retroalimentación 360 grados, mentoring, networking entre otras.

En Colombia para el año 2007 se realizó la Primera Encuesta Nacional de condiciones de salud y trabajo, donde se implementó un cuestionario de diez páginas dividido por módulos donde diligenciarlo se tardaba aproximadamente 30 minutos, se concluyó que la segunda causa de riesgo de mayor relevancia eran los asociados a los riesgos psicosociales, donde dos de cada tres trabajadores dijeron estar expuestos a factores psicosociales y entre un 20% y un 33% manifestaron sentir altos niveles de estrés. Para el año 2013 se realizó la segunda edición de la encuesta nombrada anteriormente donde se conservó la misma estructura integrando variables de otro modelo, donde el mayor riesgo en el trabajo fueron los riesgos psicosociales donde se encuentran variables como la atención al público, el acoso laboral, la sobrecarga entre otra; siendo el dolor de cabeza la principal dificultad de salud.

Por lo anterior se recomienda la actualización del modelo de la encuesta, donde se incluyan variables específicas en términos de acoso laboral, liderazgo de los superiores, programas de bienestar ejecutados por las compañías, además la ejecución de la misma con un mayor número de

participantes, puesto que han pasado siete años donde las condiciones del trabajo y de las empresas han cambiado.

Se debe fortalecer las acciones de salud y seguridad del trabajo en las regiones donde los empleados tienen un componente adicional como la violencia, la inequidad de género, la dificultad para llegar a los trabajos, entre otras puesto que las condiciones negativas de trabajo ocasionaran de manera fulminante el estrés laboral, se debe vigilar la implementación de los protocolos de la atención integral de salud ocupacional sobre los trastornos mentales.

## Referencias

- Álvarez, F. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Éxito empresarial*, 1-4.
- Ariëns, A. & Bongers, M. (2001). High quantitative job demands and low co-worker support are risk factors for neck pain results of a prospective cohort study. *Spine*, 1896-1903.
- Bass, B. (1990). *Leadership in Different Countries and Culture*. Nueva York: The Free Press.
- Blake, R & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blasco, J. P. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Club Universitario.
- Cao, H. (2017). *Universidad Nacional de La Plata*. Obtenido de Tesis liderazgo: evolución y funciones :  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63833/Documento\\_completo.%20Evoluci%C3%B3n%20y%20funciones.pdf-pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63833/Documento_completo.%20Evoluci%C3%B3n%20y%20funciones.pdf-pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cequea, M. M., & Bottini. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 549-584.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Grupo MC Graw Hill.
- Contreras, F., y Barbosa, D. . (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- Cuadra, A & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *UNIVERSUM - Universidad de Talca*.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México : International Thomson Editores.
- Dinero. (11 de 02 de 2014). *Revista Dinero*. Obtenido de Principales generadores de estrés laboral en Colombia. : <https://www.dinero.com/pais/articulo/causas-del-estres-laboral-colombia/202788>
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 71-84.
- Engel, G. (1962). Staff Burnout. *Journal Social Issues. Psychological Development on Health and Disease.*, 159-165.

- French, & Bell. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Gomez Rada, C. (2002). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Bogotá, Colombia: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.2 (nº2), pág. 61-77.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Mexico: Ávila Baray, H.L. .
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro,pequeñas y medianas empresa. *Pensamiento y Gestión*, 157-194.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional. 5a. Edición*. México: Prentice Hall.
- Guibert, J. (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Gutiérrez, A, & Viloría, J. . (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Revista Científica Salud Uninorte*.
- Gutiérrez, A. M.-D. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Revista Científica Salud Uninorte*.
- Houtman, I. (2008). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*. Protección de la Salud de los Trabajadores Serie No. 6.
- Houtman, L; Zuidhof, J. & Heuvel, G. (1998). . Working conditions' policy: Work pace and repetitive strain injuries are the most important problems (in Dutch). *The Hague, VUGA Publishers*.
- Johson, J & Hall, E. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population . *Am J Public Health*, 1336-1342.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, Nueva York.
- Kivimäki, M. L.-A. (2002). Work stress and risk of coronary mortality: prospective cohort study of industrial employees. *British Medical Journal*, 857-863.
- Kotter, J. (2004). *Que hacen los líderes* . España: Ediciones Gestión 2000.
- Lazarus, R & Folkman, S. (1986). *Estrés y Procesos Cognitivos*. Barcelona: Martinez Roca.
- Lazarus, R. S. (1996). *Psychological Stress and the Coping Process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Leal, A. B. (01 de 2013). *Repositorio Universidad del Rosario*. Obtenido de Repositorio Universidad del Rosario:

- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4201/LealRestrepo-AnaBeatriz-2013.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Lee, R & Ashford, B. . (1993). "A Longitudinal Study Among Supervisor and Managers: Comparitions Between the Leiter and Maslach. *Organizational and Human Decision Processes*, 369-398.
- Leka, S. G., & Tom., C. (2006). *Protección de la salud de los trabajadores N°3*. Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Lupano, M & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6:Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Martinez, J. (2004). *Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Martínez, P. (2017). *Trata el estrés con PNL*. Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Maxwell, J. (2006). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Lider Latino.
- Maxwell, J. (2011). Liderazgo Carismático. *Executive Excellence*, 22-23.
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo. *Una relación multifacética Boletín de Psicología*, 53-75.
- Moreno, B, & Báez, C. . (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *Madrid: Universidad Autónoma de Madrid*, 50-188.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25-29.
- Osorio, E., & Niño, C. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 81-90.
- Oswaldo, Y. C. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones análisis de investigaciones publicadas. *Invenio*, 67-80.
- Peiro, J, & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 68-82.
- Raffino, M. E. (29 de 04 de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de Homeostasis: <https://concepto.de/homeostasis-2/>
- S Montes, S. (20 de 02 de 2019). *La República*. Obtenido de Plurum Experiencia Total: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069#>
- Sanchez, J. (2010). Liderazgo: Teorías y aplicaciones. Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca. .

- Sarsosa-Prowesk, K, & Charria-Ortiz, V. (2018). Estrés laboral en personal asistencial de cuatro instituciones de salud nivel III de Cali, Colombia. *Universidad y Salud*, 44-52. Obtenido de Universidad .
- Selye. (1974). *Selye's Guide to Stress Research*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. Nueva York: McGraw - Hill.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Mexico: Granica.
- Siliceo, Casares, & Gonzalez. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Susan L. Lind y Fred L. Otte. (2000). El estrés como Respuesta. *Latín Salud*, 15.
- Toro, J. (1983). «Estrés y Enfermedad». En *Psicobiología. Interrelación de Aspectos Experimentales*. . Barcelona: Herder.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo (Vol.1)* . Grupo Nelson.
- Uribe, J. (2016). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludables para la productividad. *Manual Moderno*, 35-64.
- Varela, H. (2010). Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. *Pensamiento Imaginativo*, 2.
- Vega, S. (2001). *Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo*. España: Centro Nacional de Condiciones de trabajo.
- Vélez, M. & Carrascal, P. . (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, 189-217.
- Woolax. (26 de 03 de 2019). *Recursos Humanos Digital*. Obtenido de Estudio Estrés Laboral 2019: "Casi el 40% de los empleados cree que su empresa no hace nada contra el estrés": <http://www.rrhhdigital.com/secciones/135844/estudio-estres-laboral-2019-casi-el-40-de-los-empleados-cree-que-su-empresa-no-hace-nada-contra-el-estres>