

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y ESTRÉS LABORAL: REVISIÓN APLICADA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Yordy Cristian Rojas Yauri

Código UL 20112285

Asesor

Angélica Luz Gago Martínez

Lima – Perú

Marzo de 2023

**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND
WORK STRESS: APPLIED REVIEW**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
MATERIAL Y MÉTODO.....	3
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	3
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	3
RESULTADOS.....	4
DISCUSIÓN.....	10
CONCLUSIONES.....	11
REFERENCIAS.....	12

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de los estudios seleccionados.....	5
Tabla 2 Continuación de los análisis de los estudios seleccionados.....	5
Tabla 3 Principales hallazgos de los artículos analizados.....	7



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de flujo.....4



Relación entre liderazgo y estrés laboral: Revisión aplicada

Yordy Cristian Rojas Yauri

20112285@aloe.ulima.edu.pe¹

Universidad de Lima

Resumen: En la actualidad, diferentes investigaciones han hecho visible el incremento del estrés laboral en los trabajadores y sus efectos negativos en la salud, siendo primordial la identificación de factores asociados. En este sentido, se reconoce que el liderazgo desempeña un papel crucial en las organizaciones. Por tal motivo, el objetivo de esta investigación es identificar la relación entre el liderazgo y el estrés laboral en las organizaciones a través de la revisión de artículos científicos que estudiaron estas dos variables. Se realizó una búsqueda sistemática, siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2021) en las bases de datos de Scopus, Ebsco, Web of Science y ProQuest, seleccionándose 10 investigaciones que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión planteados. Los hallazgos demostraron que existe una relación entre el liderazgo y el estrés laboral, pudiendo ser directa o inversa dependiendo del estilo o conductas del líder. Además, el liderazgo modera los efectos del estrés laboral en otras variables. Investigaciones futuras deben tener en cuenta los últimos acontecimientos mundiales y otros estilos de liderazgo no estudiados en esta investigación.

Palabras clave: Liderazgo; estrés laboral; empleados; organización.

Abstract Nowadays, different investigations have made visible the increase of work stress in employees and its negative effects on health, being important the identification of associated factors. In this context, it is recognized that leadership plays a crucial role in organizations. For this reason, the objective of this research is to identify the relationship between leadership and work stress in organizations through the review of scientific articles that studied these two variables. A systematic search was conducted, following the guidelines of the PRISMA guide (Page et al., 2021) in the Scopus, Ebsco, Web of Science and ProQuest databases, selecting 10 research studies that met the inclusion and exclusion criteria. The findings showed that there is a relationship between leadership and work stress, which may be direct or inverse depending on the leader's style or behaviors. In addition, leadership moderates the effects of job stress on other variables. Future research should consider recent world events and other leadership styles not studied in this research.

Keyword Leadership; work stress; employees; organization.

Introducción

En los últimos años, estudios en diferentes países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Rusia y México han registrado un aumento en el estrés laboral (Romero, 2021; Clark, 2022; Elflein, 2022; Statista Research Department, 2022) debido principalmente a la cantidad de actividades, nuevos retos de trabajo, presión por cumplir plazos y objetivos, preocupación sobre la seguridad laboral, miedo al fracaso, calidad del trabajo, reubicación de personal, inestabilidad laboral y a los cambios que se generaron por la crisis de la pandemia de COVID-19 (Elflein, 2021; Stewart, 2022; Statista Research Department, 2022). Estos factores precipitan la aparición de enfermedades físicas y mentales, como agotamiento, nervios, ansiedad y problemas digestivos, entre otros. Los altos niveles de estrés en el trabajador impiden el adecuado desenvolvimiento, disminuyendo su productividad y afectando su desempeño en la organización (Chen et al., 2022). Para mitigar estas consecuencias tanto en la salud como en el rendimiento laboral, es fundamental cuidar el bienestar psicológico de los trabajadores (Kuruku y Olusayo, 2018; Elflein, 2023).

Respecto a la problemática, en el Perú; el MINSA (2021) señala que más del 52% de la población de Lima sufre de estrés entre los niveles moderado y severo debido a la pandemia de COVID-19, problemas de salud, familiares y económicos. Dentro del total de la población, son los jóvenes los que tienen mayor probabilidad de sufrir estrés en comparación con los mayores (Ipsos, 2021). Además, en el 2021 el 70% de los peruanos

indicó sufrir de estrés laboral crónico debido a situaciones relacionadas con su fuente de trabajo, las responsabilidades y al desempleo, pudiendo tener efectos negativos en la salud mental, física, en la productividad y las relaciones laborales entre compañeros (Lizama, 2021).

Es importante señalar que uno de los principales desafíos estructurales a los que se ha enfrentado nuestro país es la reducción de la informalidad, que brinda empleo a tres cuartas partes de la población (Banco Mundial, 2022). A esto se le suma un nuevo problema, el actual retroceso de la economía, pues la producción nacional se ha contraído desde el mes de octubre del 2022 debido principalmente al deterioro social que está atravesando el país (Terranova, 2023). Las constantes paralizaciones y protestas han impactado los sectores de transporte, minería, turismo y servicios. Estas tensiones internas, junto a las incertidumbres geopolíticas y al conflicto internacional generan una inflación elevada y mayor desempleo. Esta situación obligará a los trabajadores a aceptar puestos con mala paga, sin seguridad laboral ni protección social, marcando más la desigualdad ya creciente a causa de la pandemia (OIT, 2023)

Por otro lado, la creciente popularidad en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) obliga a los trabajadores a participar de constantes capacitaciones y adaptaciones para manejar nuevas funcionalidades, flujos de trabajo y nueva información. Actos que generan en el trabajador agotamiento y tecno estrés, generando perjuicios en la salud mental del colaborador, como falta de concentración, irritabilidad y trastornos de la memoria (La torre et al., 2020) y por

consecuencia, en su productividad. Aunque hasta el momento hacen falta más estudios, es visible que el uso de las nuevas tecnologías brinda oportunidades, pero también riesgos para la salud mental y para reducir los efectos negativos es necesario mejorar la organización del trabajo, mayor apoyo técnico y aumentar el nivel de educación (La Torre et al., 2020 y Dragano et al., 2021).

Cabe señalar que, las transformaciones que han sufrido las organizaciones en los últimos años no tienen punto de comparación, pues nunca habían ocurrido cambios tan drásticos en todos sus componentes (Blanch et al., 2016). Por la necesidad de adaptarse exitosamente a estas variaciones (Higgs y Rowland, 2022) sale a relucir la importancia del liderazgo debido a que es uno de los elementos de mayor relevancia en las compañías (Mandrou et al., 2020) y por tener un papel crucial para lograr el incremento de la competitividad, fomentar la productividad y asegurar la sostenibilidad de las organizaciones, de la mano con la búsqueda del desarrollo de las personas que reciben dirección y orientación (Contreras, 2008).

Es así que, el líder puede generar confianza, estimular la vitalidad de las personas, promover una sensación de aprecio (Yue, 2022), ser carismático, inspirar a los demás, hacer sentir que son relevantes para la organización (Castro, 2006), comunicativo, responsable, comprometido y generar confianza (Aguilar y Correa-Chica, 2017). Pero también puede ser autoritario, egoísta, centrado en sus necesidades, irresponsable, muy competitivo, vengativo (Wise, 2019), distante, evitativo e indiferente hacia la tarea (Coluccio, et al., 2020).

Este entorno tan cambiante, el incremento de la competitividad, las nuevas herramientas tecnológicas, la necesidad de resultados inmediatos que requieren las organizaciones, la situación política del país y la alta tasa de informalidad, generan que las personas estén más propensas a desarrollar altos niveles de estrés en el trabajo. Lo que tiene una fuerte influencia sobre el rendimiento de los trabajadores, por lo que es necesario estudiar diversos componentes que ayuden a manejar adecuadamente el estrés. Por tal motivo, es importante revisar la literatura existente sobre el estrés laboral y el liderazgo en las organizaciones. En esa línea, Barning y Frone (2016) encontraron que el liderazgo está directamente relacionado con el entorno de trabajo e influye en la salud de los empleados. Asimismo, Jacobs (2019) halló que la percepción de los trabajadores acerca de su líder genera en ellos efectos en su salud, bienestar en el trabajo y la vida personal. Ambos destacan el papel de las organizaciones, líderes y empleados para encontrar soluciones efectivas que promuevan el éxito de la empresa y reduzcan el estrés en los trabajadores.

Por otro lado, Grau et al. (2022) encontraron que la presencia de liderazgo

transformacional impacta en los niveles de tensión en la salud y en los trastornos psicosomáticos, en comparación con aquellos que no percibían este liderazgo. Finalmente, Grey et al. (2023) menciona que existen nueve factores que diferencian el apoyo útil del inútil por parte de los supervisores durante una crisis y que hay una relación entre estos factores descritos, con el grado de agotamiento y los síntomas físicos en los empleados. Se resalta la importancia de reconocer que no todas las acciones de apoyo por parte del líder son beneficiosas.

El estrés laboral, la primera variable de este estudio, es definida por Baltaci (2018) como el resultado de la interacción negativa entre las presiones y demandas económicas, psicológicas, sociales y culturales en el entorno laboral y la capacidad limitada de una persona para manejarlas efectivamente. Cuando las demandas superan la capacidad de una persona para responder, puede experimentar un deterioro en su salud mental, incluyendo ansiedad y depresión. Las consecuencias perjudiciales de estas interacciones pueden afectar considerablemente la calidad de vida y el bienestar de una persona. El estrés es un término complejo que puede manifestarse cuando las exigencias que se presentan a una persona superan su capacidad para hacerles frente. Una discordia entre la realidad objetiva del entorno laboral y las percepciones subjetivas de un individuo sobre su entorno laboral pueden dar como resultado el estrés laboral (Guinot, 2014).

En el nivel empresarial, el estrés laboral puede perjudicar el rendimiento en términos productivos, la retención de los empleados, el incremento de la tasa de ausentismo y provocar un aumento de cinco veces en el número de accidentes laborales cuando se trabaja bajo presión (Hassard et al., 2014). En resumen, las definiciones del estrés giran en torno a la capacidad del ser humano de adaptarse a demandas externas, a su capacidad de hacerle frente y a un estado en el que el organismo experimenta síntomas tanto físicos como psicológicos, entre otros (Osorio y Cárdenas, 2017).

Las consecuencias del estrés laboral a nivel individual incluyen: ansiedad, síntomas depresivos, aumento de la glucosa en sangre, nerviosismo, tensión muscular, presión arterial alta, dolores de cabeza, problemas digestivos, dificultades para dormir, irritabilidad, conductas agresivas y burnout. Por otro lado, el estrés laboral a nivel macro afecta negativamente el bienestar psicológico, debilita el sistema inmunológico, compromete la estabilidad emocional, reduce la satisfacción laboral, disminuye la productividad y eficiencia, y genera dificultades en las relaciones interpersonales (El Comercio, 2021; Redacción RPP, 2022; INSM, 2021; Kuruku y Alao, 2018; Biglari et al., 2016; Aldaiji, 2022).

El liderazgo, segunda variable del estudio, es definido por Beltrán (2018) como el proceso de influir en las personas y direccionarlas hacia el cumplimiento de metas en común. El liderazgo se concentra en las habilidades y estrategias del líder para dirigir a un grupo

y lograr que acepten los objetivos de la empresa como propios (Huang, 2022). En este proceso, el líder ejerce influencia sobre el grupo mientras está influenciado por ellos (Orukwou, 2022). Los líderes se distinguen por los rasgos de personalidad, habilidades, competencias, creencias y demás procesos cognitivos (Contreras, 2008). Dependiendo de estas características variará el grado de impacto en los vínculos que se establecen y se irá creando una percepción de liderazgo en los colaboradores de la empresa (Castro, 2008).

Por otro lado, para explicar el estrés laboral se tomará en cuenta la teoría del rol de Kahn (como se citó en Barling y Frone, 2016) que se enfoca en el impacto de los roles y expectativas en el estrés laboral. Cuando se presenta una incongruencia entre las expectativas de rol y las demandas reales del trabajo, las personas experimentan estrés laboral. Cuando el colaborador cuenta con expectativas distintas a las solicitudes del empleador, puede sentirse estresado, insatisfecho y laborar de manera menos eficiente (Wen et al., 2020). Esta teoría establecía inicialmente dos dimensiones que generan estrés en las actividades a realizar, que son la ambigüedad del rol y los conflictos de rol, luego se agregaron dos dimensiones, la sobrecarga de roles cuantitativa y la sobrecarga de roles cualitativa. Fuera de estas cuatro dimensiones, existen otros factores, como la carga de trabajo, el estilo de liderazgo de los supervisores y la urgencia del tiempo de trabajo, por lo que cualquier fuente que resulte en el estrés psicológico de las personas también puede incluirse en la discusión (Shao et al., 2022).

Por otro lado, se utilizará el modelo de Rango Completo de Liderazgo de Bass y Avolio (como se citó en Skogstada et al, 2014) quienes sostienen que el liderazgo no es un conjunto fijo de rasgos o habilidades, sino un comportamiento que puede ser aprendido y mejorado con el tiempo. Está compuesto por tres estilos de liderazgo principales, los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para alcanzar metas más altas, fomentan la creatividad y el pensamiento innovador, buscan el crecimiento personal y profesional de su equipo. Los líderes transaccionales establecen expectativas claras, ofrecen recompensas como consecuencia del desempeño de los trabajadores. Por último, los líderes laissez-faire no intervienen y permiten que sus seguidores se autogestionen, no proporcionan orientación ni supervisión. Además, los líderes pueden adoptar diferentes estilos según las necesidades de su equipo, deben ser capaces de adaptarse a las distintas situaciones (McGuckin et al., 2022).

En base a la literatura revisada, este estudio tiene como objetivo identificar la relación entre el estrés laboral y el liderazgo en el ámbito organizacional, mediante el análisis de investigaciones cuantitativas que se enfoquen en

estas dos variables. Se plantea dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre el estrés laboral y el liderazgo en las organizaciones?

Material y método

Criterios de inclusión y exclusión

Los estudios seleccionados para este trabajo de investigación tuvieron que cumplir con los siguientes criterios de selección: a) estudios cuantitativos para determinar la relación de las variables elegidas, b) estudios empíricos que relacionen el estrés laboral con el liderazgo, c) estudios redactados en español o en inglés, d) estudios que cuenten con datos completos sobre las muestras empleadas, instrumentos de medición y lleguen a conclusiones sobre lo investigado, e) estudios publicados dentro de las bases de datos ProQuest, Scopus, Ebsco y Web of Science. f) estudios desde el año 2013 a 2023 para obtener datos más actuales.

Además de no cumplir con los criterios de inclusión, se consideraron como criterios de exclusión aquellos trabajos publicados en formatos como presentaciones a congresos, tesis, capítulos de libros, posters académicos, revistas de divulgación, manuales y estudios que carecieran de datos concluyentes. No se consideraron estudios cualitativos, artículos incompletos y que no mencionen el número de muestra o instrumentos utilizados. Se excluyeron investigaciones que no pertenecieran al campo de la psicología o las ciencias sociales.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda de la información se realizó entre los meses de enero y febrero de 2023, en las bases de datos electrónicas ProQuest, Scopus, Ebsco y Web of Science, y se consideraron las siguientes palabras claves: estrés laboral, estrés ocupacional, work stress, job stress, occupational stress, leadership, liderazgo, supervisor, organización, organization, worker, trabajador, mental health y salud mental. Asimismo, se utilizó el tesoro de APA Psycnet, utilizando la palabra clave "occupational stress".

A partir de lo mencionado, se creó la fórmula de búsqueda para Scopus, Ebsco y Web of Science haciendo uso de operadores booleanos AND y OR: ("estrés laboral" OR "work stress" OR "occupational stress") AND (liderazgo OR leadership OR supervisor). Para la base de datos Proquest se utilizó la siguiente fórmula: ("estrés laboral" OR "work stress") AND (leadership OR liderazgo) AND supervisor AND (employee OR empleado) AND (organización OR organization) AND (worker OR trabajador) AND ("mental health" OR "salud mental"). Además, se buscaron artículos publicados entre 2013 y 2023.

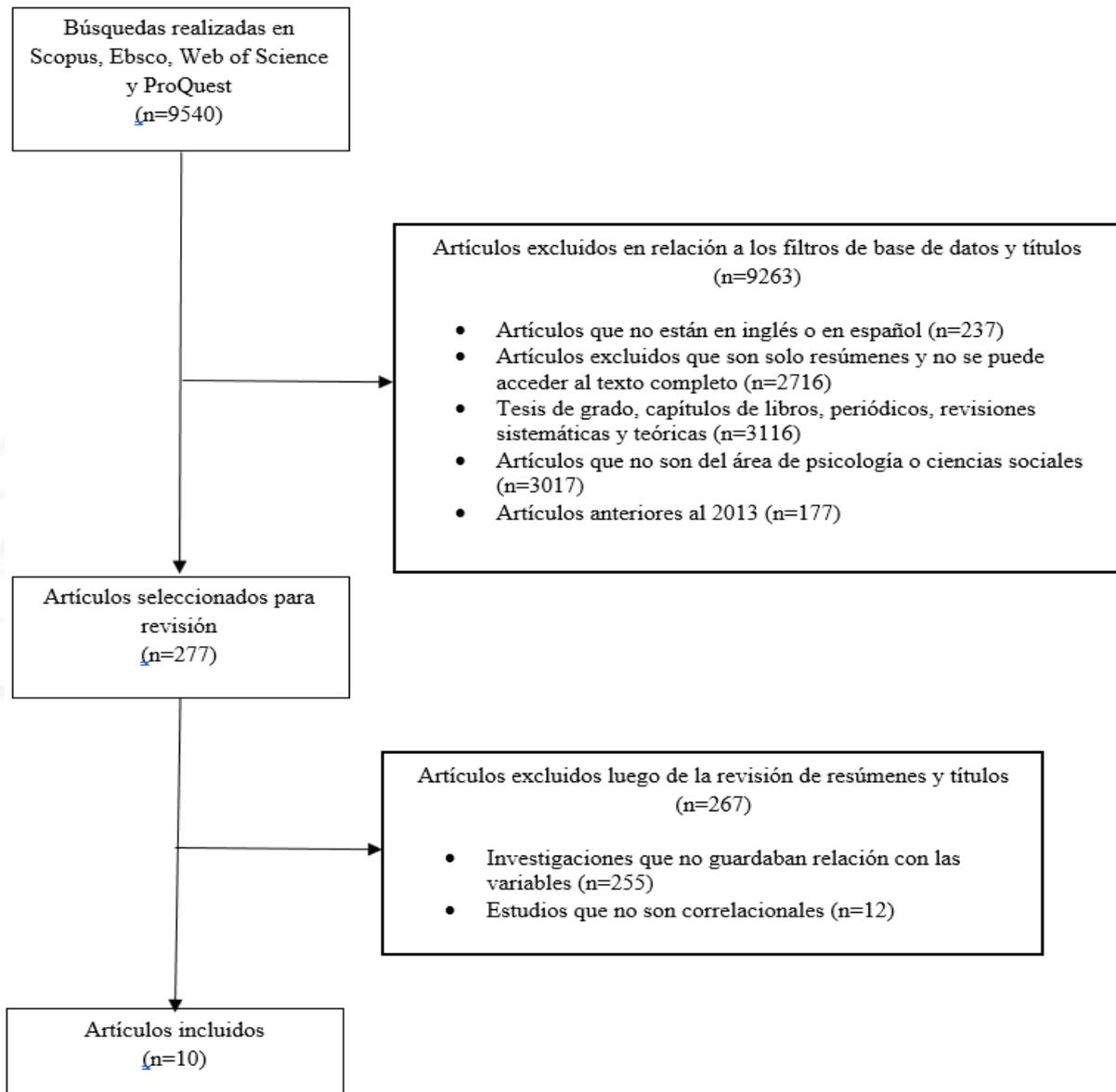
Siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2021) se obtuvieron un total de 9540 asociadas a las variables a estudiar, y de ellas, se

eligieron 10 artículos que cumplieran los criterios de inclusión. En la figura 1 puede verse el diagrama de

flujo en el que aparece resumido el proceso de elección de los trabajos.

Figura 1

Diagrama de flujo



Resultados

Se realizará el análisis de los diez artículos seleccionados de forma sintetizada. En la Tabla 1, se describe el año de publicación, el título, el idioma y el número de participantes. En la Tabla 2, el modelo

teórico elegido para abordar las variables, los instrumentos de evaluación y la confiabilidad. y/o validez. Por último, en la Tabla 3, se muestra la relación encontrada entre ambas variables y los principales hallazgos de cada estudio.

Tabla 1*Análisis de los estudios seleccionados*

Autor	Año	Título	Idioma	Participantes
Syrek, Apostel y Antoni	2013	Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance	Inglés	262
Skogstad, Hetland y Einarsen	2014	Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity	Inglés	1771
Kang y Kang	2016	HIGH-Commitment Human Resource Management and job stress: supervisor support as a moderator	Inglés	2036
Nielsen, Christensen, Finne y Knardahl	2018	Are Leadership Fairness, Psychological Distress, and Role Stressors Interrelated? A Two-Wave Prospective Study of Forward and Reverse Relationships	Inglés	6790
Zhu y Zhang.	2019	The Double-Edged Sword Effect of Abusive Supervision on Subordinates' Innovative Behavior	Inglés	402
Briker, Walter y Cole.	2020	Hurry up! The role of supervisors' time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates' well-being	Inglés	337
Sainz, Delgado y. Moriano.	2021	The Link Between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization and Stress at Work	Inglés	(N = 930) y replicación directa (N = 913)
Bormann y Gellatly.	2022	It's Only Abusive If I Care. The Effect of Organizational Concern on Abusive Supervision, Stress, and Work Behaviors	Inglés	96 duplas y 232 alojados y 78 equipos en replicación
Nong, Ye y Hong.	2022	The Impact of Empowering Leadership on Preschool Teachers' Job Well-Being in the Context of COVID-19: A Perspective Based on Job Demands-Resources Model	Inglés	453
Ren, Zhang, Chen y Liu.	2022	The Impact of Empowering Leadership on Employee Improvisation: Roles of Challenge-Hindrance Stress and Psychological Availability	Inglés	248

Tabla 2*Continuación de análisis de los estudios seleccionados*

Autor	Modelo teórico sobre estrés laboral y liderazgo	Instrumento de evaluación de las variables	Confiabilidad y/o validez
Syrek, Apostel y Antoni	Estrés laboral: Teoría de las demandas y los recursos laborales (JD-R). Liderazgo: Liderazgo transformacional.	Estrés laboral: (Presión del tiempo): Escala derivada del Instrumento para el Análisis de Tareas Orientado al Estrés. Liderazgo transformacional: escala de Rafferty y Griffin. Agotamiento: Escala de Demerouti y Nachreiner. La conciliación de la vida laboral y familiar: Escala de Syrek et al.	Análisis de tarea: Alfa de Cronbach: .86 Escala global: Alfa de Cronbach: .95 Escala de Demerouti y Nachreiner: Alfa de Cronbach: .83 Escala de Syrek: Alfa de Cronbach: .90

Skogstad, Hetland y Einarsen	Estrés laboral: Teoría de las demandas y los recursos laborales y Modelo Demandas-Control-Apoyo social. Liderazgo: Modelo de Rango Completo de Liderazgo.	Ambigüedad de roles: Escala de Rizzo et al. Liderazgo laissez-faire: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial. Estructura inicial y Consideración: Cuestionario de Liderazgo de Ekyall y Arvonen - versión corta.	Escala de Rizzo et al. Alfa de Cronbach .85 a .87 Cuestionario de Liderazgo Multifactorial: Alfa de Cronbach .71 La versión corta del Cuestionario de Liderazgo de Ekyall y Arvonen: Alfa de Cronbach .73 a .76
Kang y Kang	Estrés laboral: Teoría de las demandas y los recursos laborales Liderazgo: Enfoque universalista.	Estrés: Escala de estrés laboral de cuatro ítems de Keller. Apoyo percibido del supervisor: Tres ítems de Jokisaari y Nurmi. Percepción sobre HRM de alto compromiso: Escala de siete ítems de Pfeffer.	Escala de Estrés Laboral de cuatro ítems de Keller: Alfa de Cronbach .87 Tres ítems de Jokisaari y Nurmi: Alfa de Cronbach .88 Siete ítems que Pfeffer: Alfa de Cronbach .89
Nielsen, Christensen, Finne y Knardahl	Estrés laboral: Teoría del Rol de Kahn. Liderazgo: Modelo transaccional de estrés de Lazarus y Folkman y el Modelo de percepción sombría/rosado.	Liderazgo: Cuestionario Nórdico General para Factores Psicológicos y Sociales en el Trabajo. Ambigüedad y conflicto de roles: Escalas del QPSNordic. Angustia psicológica: Lista de verificación de síntomas de Hopkins (Versión de 10 elementos)	Cuestionario Nórdico General para Factores Psicológicos y Sociales en el Trabajo. Alfa de Cronbach en ambos puntos Temporales .80/.82 Escala del QPSNordic: Alfa de Cronbach .70/.70. Lista de verificación de síntomas de Hopkins: Alfa de Cronbach .85/.86
Zhu y Zhang.	Estrés laboral y liderazgo: Teoría cognitiva social.	Supervisión abusiva: Cinco ítems de Mitchell y Ambrose (Versión corta) Estrés: Seis ítems de Cavanaugh.	Cinco ítems de Mitchell y Ambrose. Alfa de Cronbach .94 Seis ítems de Cavanaugh et al. Alfa de Cronbach .94
Briker, Walter y Cole.	Estrés laboral: Teoría de las demandas y recursos laborales (JD-R) y Perspectiva cognitiva sobre la urgencia del tiempo. Liderazgo: Teoría de la experiencia psicológica del estatus.	Liderazgo: Cuestionario de cinco ítems de De Hoogh, Den Hartog, y Koopman's. Estrés: Cuestionario de cuatro ítems de Motowidlo, Packard y Manning. Presión de tiempo percibida en el trabajo: Cuatro elementos (Maruping, Venkatesh, Thatcher, & Patel)	Cuestionario de cinco ítems de De Hoogh, Den Hartog, and Koopman's. Alfa de Cronbach .74 Cuestionario de cuatro ítems de Motowidlo, Packard y Manning. Alfa de Cronbach .81 Cuatro elementos. Alfa de Cronbach .90
Sainz, Delgado y. Moriano.	Estrés laboral: Deshumanización Organizacional Liderazgo: Modelo de liderazgo auténtico	Liderazgo auténtico: Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Versión adaptada al español) Deshumanización organizacional: 11 ítems de Caesens et al. Estrés en el trabajo: 15 ítems de Siegrist et al. Identificación con la empresa: Ocho ítems de Mael y Ashforth.	Cuestionario de Liderazgo Auténtico: Alfa de Cronbach .95 11 ítems de Caesens et al.: Alfa de Cronbach: .95 Escala para medir el estrés en el trabajo: Alfa de Cronbach .78 Ocho ítems de Mael y Ashforth: Alfa de Cronbach .87
Bormann y Gellatly.	Estrés laboral y Liderazgo: La teoría de la conservación de los recursos (COR)	Supervisión abusiva: La escala de Tepper. Estrés (agotamiento): Inventario de Agotamiento de Copenhague. Comportamiento extra de rol: Cuestionario OCB de Staufenbiel y Hartz. (cinco ítems)	Escala de Tepper. Alfa de Cronbach: .77 Inventario de Agotamiento de Copenhague. Alfa de Cronbach .87 Cuestionario OCB de Staufenbiel y Hartz. Alfa de Cronbach .81

Nong, Ye y Hong.	Estrés laboral y liderazgo: La teoría de las demandas y los recursos laborales (JD-R).	Liderazgo: Escala de liderazgo empoderado de Ahearne et al. (Versión adaptada) Estrés laboral: Escala de estrés laboral docente de Fimian.	Escala de liderazgo empoderado de Ahearne et al. Alfa de Cronbach .87 Inventario de estrés docente Alfa de Cronbach .95
Ren, Zhang, Chen y Liu.	Estrés laboral y liderazgo: La teoría transaccional cognitiva.	Liderazgo: Escala desarrollada por Ahearne et al. Estrés: Escala de estrés laboral de Zhang et al.	Escala de liderazgo empoderador Alfa de Cronbach .87 Escala de estrés laboral de Zhang et al.: Subescala de estrés por desafío y subescala de estrés por obstáculo. Alfa de Cronbach .81

Tabla 3

Principales hallazgos de los artículos analizados

Autor	Relación entre estrés laboral y liderazgo	Hallazgos principales
Syrek, Apostel y Antoni	El liderazgo transformacional modera el efecto negativo de los factores estresantes (presión del tiempo) en el agotamiento y en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.	La presencia del liderazgo transformacional reduce el impacto negativo de la presión del tiempo en el bienestar del trabajador (agotamiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal).
Skogstad, Hetland y Einarsen	Relación directa entre el liderazgo laissez-faire y el estrés (ambigüedad del rol).	El liderazgo laissez-faire es un destacado precursor de la ambigüedad de roles, es decir, es altamente efectivo en la creación de un ambiente laboral dominado por el estrés.
Kang y Kang	Relación inversa entre el apoyo percibido del líder/supervisor y el estrés laboral.	La percepción de apoyo del supervisor redujo significativamente el estrés laboral en los trabajadores, además, la percepción de apoyo del supervisor reforzó el efecto de la gestión de recursos humanos de alto compromiso en la disminución del estrés laboral.
Nielsen, Christensen, Finne y Knardahl	Relación inversa entre el liderazgo justo y el factor estresante del rol (ambigüedad del rol). Relación inversa entre el factor estresante del rol (conflicto de roles) y el liderazgo justo con el paso del tiempo.	El liderazgo justo se asoció con una disminución significativa en la ambigüedad de roles, pero no con el conflicto de roles durante el periodo de dos años. El conflicto de roles se relaciona significativamente con una disminución del liderazgo justo a lo largo del tiempo. La angustia psicológica no moderó la asociación entre el liderazgo justo y los factores estresantes del rol (la ambigüedad y conflicto de roles).
Zhu y Zhang.	Relación positiva entre la supervisión abusiva de los líderes y el estrés relacionado con el desafío.	La supervisión abusiva del líder redujo la innovación de los subordinados al reducir la seguridad psicológica de los empleados, pero promovió la innovación de los subordinados al aumentar el estrés relacionado con los desafíos.
Briker, Walter y Cole.	Relación directa positiva entre el liderazgo autocrático (supervisores con percepciones de estatus relativamente altas) y el estrés laboral de los subordinados.	El estilo de liderazgo autocrático, entre los supervisores que se consideran a sí mismos como poseedores de un estatus elevado, influye negativamente en el bienestar de los subordinados en el trabajo. Esto se manifiesta en forma de mayores niveles de estrés y presión de tiempo.

Sainz, Delgado y. Moriano.	Relación inversa entre el liderazgo auténtico y el estrés laboral.	Se encontró que a medida que el nivel de liderazgo auténtico aumentaba, disminuían los niveles de deshumanización organizacional y de estrés laboral. Asimismo, se identificó que la deshumanización organizacional jugaba un papel mediador en la relación entre liderazgo auténtico y estrés laboral.
Bormann y Gellatly.	Relación positiva entre el liderazgo abusivo y el estrés.	La supervisión abusiva afectó negativamente a los empleados a través de un mayor estrés. Los trabajadores que se preocupan por su organización, parecen ser particularmente vulnerables por cualquier maltrato que la organización pudiera ejercer sobre ellos. La falta de preocupación hacia la organización reduce los efectos negativos de la supervisión abusiva.
Nong, Ye y Hong.	Relación inversa entre el liderazgo empoderador y el estrés laboral.	Los maestros que experimentaron un mayor nivel de liderazgo empoderador, también obtuvieron menores niveles de estrés laboral y mayores niveles de bienestar y apoyo percibido por la organización. En consecuencia, frente a la crisis actual, resulta esencial empoderar a los líderes en las organizaciones.
Ren, Zhang, Chen y Liu.	Relación positiva entre el liderazgo empoderador y el estrés por desafío. Relación inversa entre el liderazgo empoderador y el estrés por obstáculo.	El liderazgo empoderado promovió la improvisación en los empleados a través del desarrollo del estrés por desafíos y reduciendo el estrés por obstáculos. La disponibilidad psicológica aumentó el efecto positivo del estrés por desafíos en la improvisación, mientras debilitó el efecto negativo del estrés por obstáculos en la misma variable.

Al examinar con mayor detenimiento cada uno de los diez artículos seleccionados, se observan los siguientes aspectos relevantes:

Los artículos analizados se publicaron entre los años 2013 y 2022. Todos ellos fueron redactados en inglés. El modelo teórico más utilizado entre los estudios fue la teoría de las demandas y los recursos laborales. No obstante, las demás investigaciones contemplaron otros modelos teóricos que exploran la relación entre el estrés laboral y el liderazgo, tales como la Teoría del Rol de Kahn, la Teoría Cognitiva Social, la Perspectiva Cognitiva sobre la urgencia del tiempo, La Teoría de la Conservación de los Recursos (COR), el modelo Full Range of Leadership, El Enfoque Universalista, el modelo de Percepción sombría/rosado y la Teoría sobre la Experiencia Psicológica del Estatus. Asimismo, dos artículos utilizaron la escala desarrollada por Ahearne et al. (2005) para medir el liderazgo relacionado con el estrés. Todos los estudios encontraron una relación directa o indirecta entre el liderazgo y el estrés laboral. Además, todos los artículos elegidos utilizaron instrumentos de medición que ya habían sido validados en contextos organizacionales o pruebas estandarizadas, y adaptaron aquellos que no estaban específicamente diseñados para el área de investigación. En relación a la confiabilidad, se utilizó el Alfa de Cronbach

como referente, todos los instrumentos alcanzaron un número mayor o igual al .70, lo que indica que la consistencia interna de las pruebas es aceptable, según Hernández et al. (2014).

De manera más específica, procederemos a presentar los detalles más importantes de cada uno de los diez artículos que hemos elegido.

Syrek, Apostel y Antoni (2013) tuvieron como objetivo investigar el liderazgo transformacional como moderador de la relación negativa entre la presión del tiempo, el agotamiento y el equilibrio entre el trabajo/vida personal. La muestra estuvo compuesta por 262 empleados de organizaciones alemanas del sector TI. Los resultados del estudio mostraron que los factores estresantes medidos a través de la presión de tiempo, tiene un efecto negativo en el agotamiento y en el equilibrio entre el trabajo/vida de los subordinados. Asimismo, se encontró que el liderazgo transformacional modera el impacto de los factores estresantes en el agotamiento y en el equilibrio entre el trabajo/vida.

En 2014, Skogstad, Hetland y Einarsen llevaron a cabo un estudio sobre la influencia de la percepción de un liderazgo laissez-faire sobre el estrés en forma de experiencias de ambigüedad de rol. La muestra estuvo conformada por 1771 empleados de la población trabajadora de Noriega. Los resultados evidenciaron que el liderazgo laissez-faire se asocia

positivamente con la ambigüedad de rol en tres puntos de medición consecutivos, pero no existe una relación recíproca entre las dos variables a través del tiempo.

Kang y Kang (2016) buscaron identificar la relación entre la gestión de RR.HH. de alto compromiso y el estrés laboral, así también, el efecto moderador del apoyo del líder en ambas variables. La muestra fue de 2036 empleados que laboraban en Corea del Sur, obteniendo como resultado que el apoyo percibido del líder redujo el estrés laboral, y reforzó el efecto de la gestión de RR. HH. de alto impacto en la disminución del estrés laboral.

El estudio llevado a cabo por Nielsen et al. (2018) buscó analizar las relaciones bidireccionales existentes entre el liderazgo justo y los factores estresantes del rol (la ambigüedad y el conflicto del rol), así como determinar si la angustia influye en dichas asociaciones. La muestra final estaba compuesta por 6790 empleados de tiempo completo o parcial de Noruega. Los resultados apuntan a que el liderazgo justo está asociado a la disminución significativa de la ambigüedad de roles, pero no al conflicto de roles durante el periodo de estudio. Además, los factores estresantes del rol se relacionaron significativamente con una disminución en la percepción de liderazgo justo. Por último, también se encontró que los subordinados que experimentaron un alto nivel de conflicto de roles, percibieron a su líder menos justo durante el tiempo del estudio.

Zhu y Zhang (2019) analizaron la relación entre la supervisión abusiva y el comportamiento innovador al reducir la seguridad psicológica y el efecto de la supervisión abusiva sobre la innovación al motivar el estrés relacionado con el desafío. De un total de 402 que aceptaron participar, la muestra final estuvo compuesta por 253 empleados en China. Como resultado se obtuvo, por un lado, que la supervisión abusiva reduce la seguridad psicológica, lo que desalienta la innovación. Por otro lado, promueve el comportamiento innovador al aumentar el estrés relacionado con el desafío.

Briker, Walter y Cole (2020) tenían como objetivo conocer las relaciones entre la urgencia del tiempo de los supervisores, su comportamiento de liderazgo y los resultados de los subordinados. Se utilizó una muestra de 60 supervisores y 277 de sus subordinados directos de organizaciones de Alemania. Los hallazgos indicaron que los líderes que experimentan mayor urgencia de tiempo son más propensos a manifestar un estilo de liderazgo autocrático cuando se perciben a sí mismos en una posición de estatus relativamente elevada entre los subordinados y el liderazgo autocrático se relaciona directamente con el estrés laboral de los subordinados y las experiencias de presión de tiempo.

Sainz, Delgado y Moriano (2021) realizaron dos estudios, en el primero buscaron

determinar las consecuencias del estilo de liderazgo auténtico en la deshumanización organizacional y el estrés laboral, así como la influencia de la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico y el estrés laboral. Participaron un total de 930 trabajadores españoles, encontrándose que un mayor nivel de liderazgo reducía la deshumanización organizacional y el estrés laboral, además, la deshumanización organizacional mediaba la relación entre el liderazgo auténtico y el estrés laboral. En el segundo estudio con otra muestra de 913 empleados pudieron confirmar los hallazgos del primer estudio.

Bormann y Gellatly (2022) realizaron dos investigaciones, en la primera tuvieron como objetivo averiguar la relación entre la supervisión abusiva y el estrés laboral y el efecto moderador de la preocupación organizacional en ambas variables y los comportamientos extra-rol. Los participantes del estudio fueron 96 parejas entre empleados y compañeros de trabajo de organizaciones de Alemania. De acuerdo con los resultados la supervisión abusiva está relacionada positivamente con el estrés, que a su vez está relacionada negativamente con el comportamiento extra-rol, y la preocupación organizacional afecta indirectamente la relación entre la supervisión abusiva y el estrés. El segundo estudio consistió en replicar los resultados del primer estudio para comprobar si los hallazgos del primer estudio eran generalizables. La muestra consistió en 232 empleados de empresas alemanas alojados en 78 equipos. Los resultados apoyan lo encontrado en el primer estudio.

Nong, Ye y Hong (2022) buscaron analizar la influencia del liderazgo empoderador, la percepción de apoyo organizacional y el estrés laboral al bienestar de los profesores de preescolar en el contexto de la pandemia de COVID-19. Participaron 453 profesores de colegios de China. Los hallazgos del estudio indicaron que el liderazgo empoderador se relaciona negativamente con el estrés laboral, pero positivamente con el bienestar laboral y la sensación positiva de apoyo organizacional. Este último presentó un efecto negativo significativo en el estrés laboral, pero positivo con el bienestar laboral. Finalmente, el estrés laboral y el bienestar laboral mostraron una relación negativa.

Ren, Zhang, Chen y Liu (2022) tuvieron como objetivo en su estudio explorar el efecto del liderazgo empoderador en la improvisación del empleado, a través de los roles mediadores del estrés desafiante y el estrés de obstáculo, así también el papel moderador de la disponibilidad psicológica. Para ello se contó con un total de 248 participantes que laboran en empresas chinas. De acuerdo con los resultados, el liderazgo empoderador promovió la improvisación en los empleados, por medio del aumento del estrés por desafíos y disminuyó el estrés por obstáculos, asimismo, la disponibilidad psicológica fortaleció el efecto positivo del estrés desafiante en la improvisación del empleado y debilitó el efecto negativo del estrés de obstáculo.

Discusión

A partir de los estudios revisados se encontró una relación entre el liderazgo y el estrés laboral. Según las investigaciones de Kang y Kang, 2016; Nielsen et al., 2018; Sainz et al., 2021; Nong et al., 2022; y Ren et al., 2022, el apoyo del líder, el liderazgo justo, el liderazgo auténtico, y el liderazgo empoderador se relacionan de manera inversa con el estrés laboral. Estos resultados se deben posiblemente a que el líder al brindar consejos de cómo realizar las tareas, de dar retroalimentación, distribuir de manera justa los deberes, tratar de manera equitativa, ser transparente en sus relaciones, mantener la coherencia entre sus valores morales, alentar a tomar la iniciativa, promover la toma de decisiones autónomas y compartir información, promueven un entorno de trabajo positivo y saludable para los empleados, reduciendo la presencia de estrés en los colaboradores.

También existe una relación directa entre el liderazgo *laissez-faire*, el liderazgo que se caracterizan por una supervisión abusiva, liderazgo autocrático y el liderazgo abusivo con el estrés laboral (Skogstad et al., 2014; Zhu y Zhang, 2019; Briker et al., 2019; Bormann y Gellatly, 2022). Si el líder se aleja voluntariamente, es distante cuando se requiere su apoyo, muestra conductas hostiles, menosprecia a sus seguidores, alza la voz, descuida las necesidades de sus subordinados, no toma en cuenta las opiniones de sus seguidores, da órdenes sin ningún tipo de explicación, tiene alta urgencia de tiempo y es apresurado, genera mayor estrés laboral en sus seguidores. Otro estudio (Syrek et al., 2013) indica que el liderazgo no solo tiene una relación directa con el estrés laboral, sino que también posee un papel mediador, ya que, al motivar, brindar apoyo, reconocer el buen desempeño y tener una visión inspiradora del futuro, modera el efecto del estrés laboral en el agotamiento y el equilibrio entre el trabajo/vida personal de los colaboradores.

Además, Ren et al. (2022) encontraron que el liderazgo empoderador tiene una doble relación sobre el estrés, por una parte, reduce la presencia del estrés por obstáculo (percepción de situaciones amenazantes) debido a que les proporciona poder a los empleados, enfatiza el cumplimiento de responsabilidades y amplía sus roles de trabajo. Pero promueve la presencia del estrés por desafío (situaciones que podemos manejar con éxito) ya que promueve a los empleados a desarrollarse y mejorar sus habilidades, compartiendo información y alentándolos a participar en la toma de decisiones. A partir de esto, los empleados acumulan recursos para enfrentar nuevos trabajos y mantener un alto nivel de absorción al responder a los desafíos laborales.

Al ser el liderazgo y el estrés laboral constructos complejos y multifacéticos, existen varios instrumentos para medirlos. Por un lado, el liderazgo varía según el estilo, habilidades, enfoques o efectividad. Asimismo, el estrés laboral puede ser

experimentado de diversas formas por las personas, y es influenciado por una amplia variedad de factores, incluyendo demandas laborales, falta de control, incertidumbre laboral, presión del tiempo, conflictos de roles, sobrecarga laboral, ambigüedad del puesto, etc. (Elflein, 2021; Stewart, 2022 y Lizama, 2021). Por tal motivo, se justificaría la necesidad de contar con una variedad de instrumentos dependiendo del contexto y el objetivo del estudio. De los diez estudios revisados, se utilizaron nueve instrumentos distintos para medir algún aspecto del liderazgo y diez instrumentos distintos para medir el estrés laboral en los empleados.

Así también, dentro de los artículos revisados, el modelo teórico más utilizado para fundamentar la relación entre el liderazgo y el estrés laboral fue el Modelo de Demanda-Recurso (JD-R). Esta propuesta indica que el líder puede influir en la relación entre el estrés laboral y las demandas y recursos laborales, puede propiciar una adecuada implementación de medios y reducir mandatos excesivos, o, por el contrario, generar sobrecarga de trabajos y escasez de herramientas para laborar (Syrek et al., 2013; Briker et al., 2020; Nong et al., 2022). Por tal motivo, la elección de esta teoría estaría vinculada con su capacidad para explicar las relaciones entre las características del trabajo, las personas que las componen, y el bienestar laboral de los empleados.

Es importante señalar que el Modelo de Demanda-Recurso (JD-R) y la teoría del rol de Kahn comparten ciertas similitudes. Ambos proponen enunciados para entender mejor el ambiente laboral y sus efectos sobre los empleados. Asimismo, resaltan el papel de las demandas por parte de las organizaciones como fundamentales para que se genere el estrés laboral. La excesiva presencia de esta variable puede agotar los recursos de los trabajadores, y la falta de herramientas para responder puede generar estrés. De igual forma, estas demandas pueden ser ambiguas y disonantes en relación a las expectativas, habilidades, valores y creencias de los empleados, generando también estrés (Wen et al., 2020; Nong et al., 2022).

Los estudios analizados encuentran una relación entre el liderazgo y el estrés laboral, dependiendo del estilo, enfoque o conductas esta puede ser directa, inversa o como mediador. En este sentido, este trabajo puede contribuir a divulgar los efectos que las actitudes y creencias de los líderes o supervisores tienen sobre la salud mental de los empleados, y, por lo tanto, también sobre el rendimiento laboral y la eficacia de la organización. De esta manera, tal como lo señalan Kang y Kang (2016), Zhu y Zhang (2019) y Ren et al. (2022) se resalta la necesidad de brindar capacitaciones a todo el personal de las empresas, pero con especial énfasis a quienes tienen personal a cargo para que puedan reconocer los efectos positivos y negativos de su estilo de dirección. Así también, en concordancia con lo señalado por Ren et al. (2022) las organizaciones deben adoptar nuevas políticas y prácticas de gestión para asegurar el adecuado trato hacia los colaboradores, brindando seguridad, apoyo y crecimiento profesional.

En relación a las limitaciones para llevar a cabo la investigación, aunque el término estrés laboral sea de amplia difusión en los últimos años gracias a la emergencia sanitaria mundial y a los constantes retos tecnológicos (La torre et al., 2020 y MINSA, 2021) y se reconozca la relevancia del liderazgo para el desarrollo de las personas y de la organización (Mandrou et al., 2020 y Contreras, 2008) la mayoría de los artículos revisados para esta investigación estaban redactados en inglés. Esto puede significar que se está dando mayor énfasis a otras variables o que pocas veces los estudios de la región llegan a ser publicados en revistas científicas de alto impacto. Otro detalle relevante es el escaso número de estudios científicos sobre la relación del liderazgo y el estrés laboral en el ámbito latinoamericano, ya que en su totalidad las investigaciones fueron realizadas en Europa o Asia. Dejándonos sin información específica de las variables en nuestro contexto.

Por otro lado, la gran mayoría de estudios encontrados en las distintas bases de datos utilizadas en esta investigación partían de otras disciplinas no psicológicas, como administración de empresas, economía, ciencias sociales, gestión de recursos humanos, medicina ocupacional y ergonomía. Posiblemente más investigaciones científicas provenientes de estas áreas lleguen a ser publicadas.

Para futuras investigaciones, sería relevante centrarse solo en estudios realizados post pandemia de COVID-19, así poder conocer los estilos de liderazgo que más predominan actualmente o cuáles fueron los más adecuados para hacer frente a la crisis mundial. Por otro lado, es relevante identificar los nuevos desafíos a los que se enfrentan los empleados y las organizaciones debido al aumento del estrés laboral. También se recomienda revisar estudios de índole local, para poder encontrar datos más acordes a nuestra realidad económica, política y social. Por último, se sugiere utilizar investigaciones que estudien otros tipos de estilos de liderazgos no mencionados en este trabajo, como el transaccional, democrático, carismático, entre otros, para conocer su efecto en el bienestar de sus seguidores.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue realizar una revisión de artículos científicos en el campo de la psicología que relacionan el constructo liderazgo con el estrés laboral. A partir de todo lo examinado, se puede concluir lo siguiente:

Existe una relación entre el liderazgo y el estrés laboral, es decir, cuando el líder proporciona retroalimentación, asigna tareas adecuadas, trata de manera equitativa, mantiene la coherencia entre sus valores morales y su comportamiento y promueve la toma de decisiones autónomas, el impacto del estrés laboral en los colaboradores es menor. Por otro lado, si el líder no da respuesta a las necesidades de los

empleados, se aleja voluntariamente, muestra conductas hostiles, menosprecia a sus seguidores, da órdenes sin ningún tipo de explicación y tiene alta urgencia de tiempo, los niveles de estrés laboral aumentan. Además, si el liderazgo motiva, brinda apoyo, reconoce el buen desempeño y tiene una visión inspiradora del futuro, modera el impacto del estrés laboral en el agotamiento y en el equilibrio entre el trabajo/vida personal de los trabajadores.

Referencias

- Aguilar-Bustamante, M., y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Aldaiji, L., Al Jedai, A., Alamri, A., Alshehri, A., Alqazlan, N., y Almogbel, Y. (2022). Effect of Occupational Stress on Pharmacists' Job Satisfaction in Saudi Arabia [Efecto del estrés laboral en la satisfacción laboral de los farmacéuticos en Arabia Saudita]. *Healthcare*, 10(8), 1441. <https://doi.org/10.3390/healthcare10081441>
- Baltacia, A. (2018). Din Görevlilerin İş Doyumu, İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Çok Örneklemli Bir Çalışma [Las relaciones entre la satisfacción laboral, el estrés laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación de empleados de asuntos religiosos: un estudio de casos múltiples]. *Revista de Teología Cumhuriyet İlahiyat Dergisi-Cumhuriyet*, 22(3), 1509-1536. <https://doi.org/10.18505/cuid.458233>
- Barling, J., y Frone, M. (2017). If Only my Leader Would just Do Something! Passive Leadership Undermines Employee Well-being Through Role Stressors and Psychological Resource Depletion [¿Si tan solo mi líder hiciera algo! El liderazgo pasivo socava el bienestar de los empleados a través de los factores estresantes del rol y el agotamiento de los recursos psicológicos]. *Stress and Health*, 33(3), 211-222. <https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Beltrán-Ríos, J., López-Giraldo, J., y Vélez-Bernal, O. I. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín. *Clio América*, 12(23), 52-61. <https://doi.org/10.21676/23897848.2616>
- Biglario, H., Hossein Ebrahimi, M., Salehi, M., Poursadeghiyan, M., Ahmadnezhad, I., y Abbasi, M. (2016). i, M. H., Saleh, M., Poursadeghiyan, M., Ahmadnezhad, I., and Abbasi, M. (2016). Relationship between occupation-al stress and cardiovascular diseases risk factors in drivers. [Relación entre estrés laboral y factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares en conductores]. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(6), 895-901. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.00125>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916003>
- Bormann, K., y R. Gellatly, I. (2022). It's Only Abusive If I Care: The Effect of Organizational Concern on Abusive Supervision, Stress, and Work Behaviors [Solo es abusivo si me importa: El efecto de la preocupación organizacional sobre la supervisión abusiva, el estrés y los comportamientos laborales]. *Journal of Personnel Psychology*, 21(3), 125-136. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000295>
- Briker, R., Walter, F., y S. Cole, M. (2020). Hurry up! The role of supervisors' time urgency and self-perceived status for autocratic

- leadership and subordinates' well-being [¡Apresúrate! El papel de la urgencia del tiempo y el estado autopercebido de los supervisores para el liderazgo autocrático]. *Personnel Psychology*, 74(1), 55–76. <https://doi.org/10.1111/peps.12400>
- Castro Solano, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación. *Anuario De Psicología*, 39(3), 333-350. Obtenido de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenFormyid=PROQUEST-41716yurl=https://www.proquest.com/scholarly-journals/teorias-implicitas-del-liderazgo-calidad-de-la/docview/2681611877/se-2
- Chen, B., Wang, L., Li, B., y Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance [Estrés laboral, salud mental y desempeño de los empleados]. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Clark, D. (2022). Number of workers reporting work-related stress in Britain 2008-2022 [Número de trabajadores que informaron estrés, depresión o ansiedad relacionados con el trabajo en Gran Bretaña desde 2008/09 hasta 2021/22]. *Economy y Politics*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/292309/work-related-stress-depression-or-anxiety-among-workers-in-great-britain-gb/>
- Coluccio, G., Pedraja-Rejas, L., Medel, C., y Meza, N. (2021). Estilo de liderazgo pasivo-evitador e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: una aproximación desde Chile. *Hallazgos*, 18(35), 129-147. <https://doi.org/10.15332/2422409X.584>
- Contreras, F. (2008). Leadership: prospects for development and research [Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación]. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64–72. <https://doi.org/10.21500/20112084.923>
- Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental. (2023, 16 de febrero). *El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30947-decreto-supremo-n-007-2020-sa-1861796-1/>
- Dragano, N., Riedel-Heller, S., y Lunau, T. (2021). Haben digitale Technologien bei der Arbeit Einfluss auf die psychische Gesundheit? [¿Las tecnologías digitales en el trabajo afectan la salud mental de los empleados?]. *Nervenarzt*, (92), 1111-1120. <https://doi.org/10.1007/s00115-021-01192-z>
- Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi. (2021, 10 de junio). El 57.2% de limeños sufre de estrés debido a la pandemia de la COVID-19. <https://www.insm.gob.pe/oficinas/comunicaciones/notasdeprensa/2021/021.html>
- El Banco Mundial en el Perú. (2022, 28 de septiembre). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Elflein, J. (2021). Factors adding to work-related stress among U.S. employees in 2021 [Factores que aumentarán el estrés laboral entre los empleados estadounidenses en 2021]. *Health, Pharma y Medtech*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1248989/factors-adding-to-work-related-stress-among-us-employees/>
- Elflein, J. (2022). Share of employees affected by high stress U.S. 2016-2020 [Porcentaje de empleados afectados por mucho estrés EE. UU. 2016-2020]. *Health, Pharma y Medtech*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/728584/respondents-affected-by-high-level-stress-in-us/>
- Elflein, J. (2023). Workplace health and wellness in the U.S. - Statistics y Facts [Salud y bienestar en el lugar de trabajo en Estados Unidos - Estadísticas y Hechos]. *Health, Pharma y Medtech*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/topics/3275/workplace-health-and-wellness-in-the-us/#topicOverview>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2014). Cálculo del coste del estrés laboral y los riesgos psicosociales. Obtenido de <https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., y Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers [La gestión saludable: el rol moderador del liderazgo transformacional sobre la salud de los trabajadores]. *Annals of Psychology*, 38(1), 128–138. doi:<https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Gray, C. E., Spector, P. E., Wells, J. E., Bianchi, S. R., Ocanadominguez, C., Stringer, C., . . . Butler, T. (2023). How Can Organizational Leaders Help? Examining the Effectiveness of Leaders' Support During a Crisis [¿Cómo pueden ayudar los líderes organizacionales? Examen de la eficacia del apoyo de los líderes durante una crisis.]. *Journal of Business and Psychology*, 38, 215-237. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09810-6>
- Guinot, J., Chiva, R., y Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study [Confianza interpersonal, estrés y satisfacción en el trabajo: un estudio empírico]. *Personnel Review*, 43(1), 96-115. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., Grundler, R., Flemming, D., Cosemans, B., y Van den Broek, K. (2014). Cálculo del coste del estrés laboral y los riesgos psicosociales. *European Agency for Safety and Health at Work*. Obtenido de <https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (4.ª edición)*. McGraw Hill Education.
- Higgs, M., y Rowland, D. (2022). Is change all in the mind? A study of leader mindfulness, leader behaviors in implementing change [¿El cambio está todo en la mente? Un estudio de atención plena del líder, comportamientos del líder en la implementación del cambio]. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070221107130>
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., y Ludivine, T. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments [El papel del liderazgo en la creatividad y la innovación colectivas: Examen de los entornos académicos de investigación y desarrollo]. *Front Psychol.*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
- Job Stress And Disruptions [Estrés y trastornos laborales]. (2021, 25 de enero). *Ipsos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-01/job-stress-and-disruptions-ipsos-wef.pdf>
- Kuruku, E., y Alao, H. O. (2018). The impact of work-stress on the psychological well-being of social workers in a selected organization in Makurdi, benue state [El impacto del estrés laboral en el bienestar psicológico de trabajadores sociales en una organización seleccionada en Makurdi]. *Ife Psychologia*, 26(2),

- 72-80. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-work-stress-on-psychological-well-being/docview/2131793638/se-2>
- La Torre, G., De Leonardis, V., y Chiappetta, M. (2020). Technostress: How does it affect the productivity and life satisfaction of an individual? Results from an observational study [Tecnoestrés: ¿cómo afecta la productividad y la vida de un individuo? Resultados de un estudio observacional]. *Public Health*, 189, 60-65. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.09.013>
- Lizama, N. (2021). ¿Cómo repercutió el estrés laboral crónico en los peruanos y cómo afectará la nueva cuarentena? *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/como-repercutio-el-estres-laboral-cronico-en-los-peruanos-y-como-afectara-la-nueva-cuarentena-coronavirus-pandemia-estres-laboral-trabajo-remoto-desempleo-cuarentena-covid-19-nczg-noticia/?ref=ecr>
- McGuckin, M., Turnidge, J., Bruner, M., Lefebvre, J., y Côté, J. (2022). Exploring youth sport coaches' perceptions of intended outcomes of leadership behaviours [Exploración de las percepciones de los entrenadores deportivos juveniles sobre los resultados previstos de los comportamientos de liderazgo]. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 17(3), 463-476. <https://doi.org/10.1177/17479541221076247>
- Nielsen, M., O. Christensen, J., B. Finne, L., y Knardahl, S. (2018). Are Leadership Fairness, Psychological Distress, and Role Stressors Interrelated? A Two-Wave Prospective Study of Forward and Reverse Relationships [¿Están interrelacionados la equidad en el liderazgo, la angustia psicológica y los factores estresantes del rol? Un estudio prospectivo de dos ondas de relaciones directas e inversas]. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00090>
- Nong, L., Ye, J.-H., y Hong, J.-C. (2022). The Impact of Leadership Empowerment on Preschool Teachers Labor Well-being in the Context of COVID-19: A Perspective Based on the Labor Demands-Resources Model [El impacto del empoderamiento Liderazgo en los Maestros de Preescolar Bienestar laboral en el contexto de COVID-19: Una perspectiva basada en Modelo de demandas laborales-recursos]. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895664>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Acerca de la OIT*. Recuperado el 16 de febrero de 2023, de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>
- Orukowu, U. (2022). Nursing Leadership in Healthcare: The Impact of Effective Nurse Leadership on Quality Healthcare Outcomes [Liderazgo de enfermería en el cuidado de la salud: El impacto del liderazgo eficaz de las enfermeras en los resultados de atención médica de calidad]. *IPS Interdisciplinary Journal of Social Sciences*, 1(1), 1-6. <https://doi.org/10.54117/ijss.v1i1.1>
- Osorio, J., y Cárdenas Niño, L. (2017). Work stress: a review study [Estrés laboral: estudio de revisión]. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 13(1), 81-90. <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.0>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews [Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas]. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recresp.2021.06.016>
- Redacción RPP. (2022, 24 de noviembre). ¿Cansado de tu trabajo? Tal vez estás entre los muchos peruanos que sufren el síndrome Burnout. RPP. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/sindrome-burnout-como-afecta-el-estres-laboral-en-peru-noticia-1449047?ref=rpp>
- Ren, L., Zhang, X., Chen, P., y Liu, Q. (2023). The Impact of Empowering Leadership on Employee Improvisation: Roles of Challenge-Hindrance Stress and Psychological Availability [El impacto del liderazgo empoderador en Improvisación de empleados: roles de Desafío-Obstáculo Estrés y Psicológico Dispon]. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2783–2801. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S381092>
- Romero, T. (2021). Variation of stress levels at work due to COVID-19 in Mexico 2021 [Variación de los niveles de estrés en el trabajo por COVID-19 en México 2021]. *Economy and Politics*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1277228/changes-stress-workplace-pandemic-mexico/>
- Sainz, M., Naira, Delgado, N., y Moriano, J. A. (2021). The Link Between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization [La relación entre el liderazgo auténtico, la deshumanización organizacional y el estrés en el trabajo]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>
- Seung-Wan, K., y Su-Dol, K. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator [Gestión de recursos humanos con alto compromiso y estrés laboral: El apoyo del supervisor como moderador]. *Social Behavior and Personality*, 44(10), 1719–1732. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2016.44.10.1719>
- Shao, L., Guo, H., Yue, X., y Zhang, Z. (2022). Psychological Contract, Self-Efficacy, Job Stress, and Turnover Intention: A View of Job Demand-Control-Support Model [Contrato psicológico, autoeficacia, estrés laboral e intención de rotación: Una visión del modelo de demanda-control-apoyo laboral]. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.868692>
- Skogstad, A., Jorn, H., Glaso, L., y Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity [¿Es el liderazgo evitativo una causa fundamental del estrés de los subordinados? Relaciones longitudinales entre el liderazgo laissez-faire y la ambigüedad de roles. *Work y Stress*, 28(4), 323–341. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Statista Research Department. (2022). COVID-19 impact on work stress in Russia 2021 [Impacto de COVID-19 en el estrés laboral en Rusia 2021]. *Economy and Politics*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1318780/covid-19-impact-on-work-stress-russia/>
- Statista Research Department. (2022). Most common causes of stress at work Japan 2021 [Causas más comunes de estrés en el trabajo Japón 2021]. *Economy and Politics*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1325751/japan-most-common-causes-stress-work/>
- Stewart, C. (2022). Most common causes of stress at work in the United Kingdom in 2021 [Causas más comunes de estrés en el trabajo en el Reino Unido (RU) en 2021]. *Health, Pharma y Medtech*. Obtenido de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1134031/causes-of-stress-at-work-in-the-uk/>
- Syrek, C. J., Apostel, E., y Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance [Estrés en trabajos de IT altamente exigentes: liderazgo transformacional modera el impacto de la presión del tiempo en

- el agotamiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261. <https://doi.org/10.1037/a0033085>
- Terranova, J. (2023, 31 de enero). Economía peruana se contrae mes a mes: desde octubre del 2022 hasta enero. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/economia-se-contrae-mes-a-mes-entre-octubre-y-enero-pbi-noticia/?ref=gesr>
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., y Zhang, X. (2020). Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate [Estrés de rol e intención de rotación de los empleados de hotel de primera línea: los roles del agotamiento y el clima de servicio]. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>
- Wisse, B., Rus, D., Keller, A., y Sleebos, E. (2019). “Fear of losing power corrupts those who wield it”: the combined effects of leader fear of losing power and competitive climate on leader self-serving behavior [“El miedo a perder el poder corrompe a quienes lo ejercen”: Los efectos combinados del miedo del líder a perder el poder y el clima competitivo en el comportamiento egoísta del líder]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 742-755. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1635584>
- Yang, Z., Song, Q., Li, J., Zhang, Y., Yuan, X.-C., Wang, W., y Yu, Q. (2021). Air pollution and mental health: the moderator [Contaminación del aire y salud mental: el efecto moderador de los comportamientos de salud]. *Environmental Research Letters*, 16(4),1-13. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/abe88f>
- Yue, T., Gao, C., Chen, F., Zhangy, L., y Li, M. (2022). Can empowering leadership promote employees’ pro-environmental behavior? Empirical analysis based on psychological distance [¿Puede el liderazgo empoderador promover el comportamiento proambiental de los empleados? Análisis empírico basado en la distancia psicológica]. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.774561>
- Zhu, J., y Zhang, B. (2019). The Double-Edged Sword Effect of Abusive Supervision on Subordinates’ Innovative Behavior [El efecto espada de doble filo de la supervisión abusiva en el comportamiento innovador de los subordinados]. *Frontiers in Psychology*, 10,1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00066>

ORGANIZACIONAL TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	3%
2	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
3	archive.org Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
5	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1%
6	journals.copmadrid.org Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	iris.paho.org Fuente de Internet	<1%

9	pubmed.ncbi.nlm.nih.gov Fuente de Internet	<1 %
10	www.amazon.in Fuente de Internet	<1 %
11	moam.info Fuente de Internet	<1 %
12	publicacions.academia.gal Fuente de Internet	<1 %
13	Emiliana Maria Grando Gaiotto. "Síntese de evidências para instrumentalizar a formulação de políticas públicas de fortalecimento dos trabalhadores da Atenção Primária à Saúde", Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA), 2021 Publicación	<1 %
14	Tatiana Nespereira-Campuzano, Miriam Vázquez-Campo. "Emotional intelligence and stress management in Nursing professionals in a hospital emergency department", Enfermería Clínica (English Edition), 2017 Publicación	<1 %
15	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
16	investigacion.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

17	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.erudit.org Fuente de Internet	<1 %
20	doczz.es Fuente de Internet	<1 %
21	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
22	observatorio.campus-virtual.org Fuente de Internet	<1 %
23	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	somi.cinstrum.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
26	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
28	www.notiempresarialesec.com Fuente de Internet	<1 %

29

www.scielo.br

Fuente de Internet

<1 %

30

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

31

Beatriz Sora, Amparo Caballer, José M. Peiró.

" Spillover outcomes of job insecurity:

differences among men and women () ",

International Journal of Social Psychology,

2021

Publicación

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado