



## Trabajo Fin de Grado

Proyecto de investigación: "Análisis de la relación del liderazgo con el estrés laboral y el clima laboral en los trabajadores de una empresa de mantenimiento de parques y jardines

Research project: "Analysis of the relationship between leadership and work stress and the work environment in the employees of a park and garden maintenance company

Autor/es

Pedro Antonio Jiménez Gracia

Director/es

Ángela Asensio Martínez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
Curso 2021 - 2022

## 1. Índice

2.	Resumen .....	2
3.	Introducción .....	3
3.1	Liderazgo organizacional .....	3
3.1.1	Tipos de liderazgo.....	3
3.2	Liderazgo y clima laboral .....	4
3.3	Liderazgo y estrés laboral.....	5
4.	Justificación .....	7
5.	Objetivos.....	7
6.	Hipótesis .....	8
7.	Metodología .....	8
7.3	Variables e instrumentos empleados .....	8
7.4	Procedimiento de recogida de datos.....	9
7.5	Aspectos éticos.....	10
7.6	Ánalisis de datos .....	10
7.6.1	Resultados .....	10
7.6.2	Discusión y conclusión.....	14
8.	Referencias .....	17
9.	ANEXOS.....	22

## 2. Resumen

El liderazgo constituye un papel fundamental dentro del buen funcionamiento de cualquier organización, es muy importante destinar recursos a entrenar y medir si el estilo de liderazgo empleado es realmente eficaz. Mantener un estilo de liderazgo acorde al contexto laboral que se encuentre la empresa es esencial con vistas a aumentar el bienestar de los empleados y la productividad. El presente proyecto de investigación persigue el análisis de la relación entre liderazgo, clima laboral y estrés laboral en una empresa dedicada al sector servicios en Zaragoza, España. Se presentaron cuestionarios, en los que era necesario, para establecer una muestra representativa, que participasen al menos 100 trabajadores, finalmente participaron 43. Los resultados arrojaron ciertas correlaciones con la serenidad del mando superior o el sexo del trabajador, pero estos resultados deben de tomarse con cautela al no conseguir una muestra representativa. Al final del trabajo, se realiza un estudio de los resultados para establecer posibles relaciones entre las distintas variables.

**Palabras clave:** liderazgo, clima laboral, estrés laboral, organización, cuestionario

### 3. Introducción

#### 3.1 Liderazgo organizacional

El liderazgo según Barrow (1977) es “un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”, lo que, trasladándolo al ámbito laboral, permite afirmar que el liderazgo organizacional, influye en los trabajadores con el objetivo de conseguir la mayor eficacia dentro de sus tareas asignadas.

Siendo fundamental para el correcto funcionamiento productivo en términos de bienes y servicios de cualquier empresa. Dentro del liderazgo eficaz podemos encontrar: cualidades de líder, estilos de liderazgo, características de los liderados y los factores de la situación (Martens, 1987)

Atendiendo al concepto de eficacia, entendido como la “*capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*” (Real Academia Española, 2022), el liderazgo eficaz es aquel que consigue de manera fehaciente todos los aspectos positivos que se pueden producir dentro del ambiente de trabajo, esto es la motivación, la fluidez, la eficiencia etc. Por otro lado, Maxwell (1998) asegura que la eficacia del liderazgo se basa fundamentalmente en la cualidad que tiene el que dirige para conseguir al otro que se involucre y participe en el proceso de producción, lo que implica dar poder, responsabilidad y reconocimiento.

Sin duda, no todo el mundo presenta las aptitudes necesarias para ser un buen líder. Martens (1987), consideró que las cualidades para ser un líder eficaz son las siguientes: asertividad, empatía, comunicativo, persistente, confianza con los demás, flexibilidad, aprecio de los demás, ser colaborativo, responsabilidad y capacidad de identificar los problemas en sus estados iniciales.

Al fin y al cabo, el objetivo de un liderazgo eficaz es el de crear y desarrollar un clima dentro de la organización que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización (Alves, 2000).

A su vez, Eriksson et al. (2008), sugieren que hay que atender a la madurez del trabajador para ejercitarse en un estilo de liderazgo acorde a la situación. Entienden que cada trabajador es distinto y que, si el trabajador presenta una madurez baja, el estilo de liderazgo debe de orientarse hacia la tarea, y cuando es alta, a las relaciones humanas. Como vemos, existen diferentes formas de entender el liderazgo y como potenciarlo para sacar un mayor partido a la productividad de la organización.

##### 3.1.1 Tipos de liderazgo

Dentro de los tipos de liderazgo, destacan: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. La diferencia radica fundamentalmente en lo que los líderes y los liderados se ofrecen los unos a los otros.

Según Burns (1978), el liderazgo transformacional se centra más en las metas a corto plazo y se enfoca en las necesidades internas de orden mayor. Por otra parte, y siguiendo al mismo autor, el líder transaccional se focaliza en el adecuado intercambio de recursos.

Entonces se entiende que, según Avolio et al. (1999) el liderazgo transformacional intenta involucrar a los trabajadores dentro de las tareas organizativas, desarrollando un fuerte vínculo emocional, una gran visión de futuro, fomentar la creatividad de los subordinados y tomar en cuenta las opiniones de todos los individuos, se trata de establecer una consideración individualizada. Este tipo de liderazgo se asocia positivamente con la confianza (Jung y Avolio, 2000), contribuyendo al afrontamiento de los problemas y tareas de forma proactiva, aportando oportunidades para crecer (Schwarzer y Knoll, 2003)

En cambio, el liderazgo transaccional busca un “trueque” para que el trabajador realice una determinada labor. Existen distintos tipos de estrategias relacionadas con este estilo de liderazgo (Bass,

1985): la recompensa contingente (recompensa otorgada por el líder para reconocer el buen desempeño del trabajador) y la administración por excepción (emprender acciones correctivas en la base de los resultados).

El liderazgo puede orientarse de una forma meramente productiva y dedicarse exclusivamente a la consecución de las tareas asignadas, lo que consistiría en un estilo de liderazgo transaccional, en cambio, el liderazgo también afecta al clima laboral y es positivo orientar el liderazgo hacia las relaciones humanas, lo que se relaciona con un liderazgo transformacional, de tal forma que afectemos de manera beneficiosa al bienestar de las personas (Boymans & Ladeweer, 1993).

Es importante que los mecanismos de liderazgo estén acordes al contexto, porque motivar al trabajador implica que sea reacio o no a la cooperación dentro de la organización. La motivación es una sensación que produce proactividad, y si es llevada al contexto laboral, produce una mayor productividad. Los principales encargados de motivar a los trabajadores son sus líderes, sus superiores directos, los cuales serán los que les transmitan el *feedback* de sus acciones. De acuerdo con Perles y Santiago (2000) se puede afirmar que aquellos trabajadores que experimenten una mayor motivación extrínseca, se beneficiarían de un estilo de liderazgo más transaccional, dónde la vinculación entre líder y colaborador sería debida a un interés; y para aquellos trabajadores que perciban motivación extrínseca e intrínseca, encajaría más un estilo de liderazgo más transformador, con una vinculación más psicológica.

Además, un buen líder debe de saber, a través de sus habilidades comunicativas, trasladar a los trabajadores seguridad y responsabilidad mediante la comunicación.

El establecimiento y el reconocimiento de logros y metas, es fundamental para el buen desempeño productivo de la empresa. Es importante, establecer la razón de ser y los valores de la institución, así como, trasladarlo correctamente a los trabajadores.

Ruiz Speare (2017), establece ciertas cualidades esenciales para una comunicación eficaz, entre las que la voz, el tono, la velocidad y el ritmo, el énfasis o el vocabulario, constituyen variables importantes para la correcta comunicación. Asimismo, la capacidad de escucha presenta innumerables ventajas para la organización como el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajador. Eleva la autoestima del empleado, la identificación de intereses y sentimientos del trabajador, y la reducción de posibles malas interpretaciones y conflictos (Ruiz Speare, 2017). Por lo que en: el momento en el que un líder sabe escuchar (escucha activa), llega a la raíz de la acción. Por ejemplo, si un trabajador ejercita una mala tarea, debes de escuchar su razón, pues quizás está justificada su actuación; Evitando así, problemas y diferencias que puedan surgir entre líder y subordinado. La comunicación construye confianza entre líder y subordinado, y si se ha de desarrollar un liderazgo eficaz, es necesario ejercerlo desde un enfoque comunicacional.

Asnai González (2022) establece ciertas cualidades para constituirse como un buen líder. Entre todas las cualidades que enumera, se encuentran las ya mencionadas escucha activa y la comunicación como forma de liderazgo efectiva. A su vez introduce diversos conceptos que también son importantes dentro del líder.

Un líder debe de fijar unas metas objetivas, claras y fijas, junto con la estimulación del trabajo en equipo para la consecución de estas. Invertir en las personas y potenciar su talento, es fundamental para desarrollar aquellas áreas y divisiones que te ayudan a alcanzar tus metas productivas. Todas estas cualidades unidas al entusiasmo del líder y su espíritu de superación contribuyen a la constitución de un buen líder.

### **3.2 Liderazgo y clima laboral**

Reichers y Schneider (1990) definen el clima laboral como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

A su vez, Méndez (2006) lo entiende como: "el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".

Por un lado, Baguer (2006) establece diferentes variables en las que considera que se basa y se cimienta el clima laboral, de tal forma que potenciando éstas, el clima laboral será profundamente positivo para la organización al completo. Dichas variables son: liderazgo, satisfacción laboral, conciliación laboral-familiar, carrera profesional y las prestaciones de tipo social. Por otro lado, Brancato y Juri (2011) entienden que las variables que influyen en el clima organizacional corresponden a aquellas relacionadas con el ambiente físico (temperatura, ruido, espacio, etc.), estructurales (liderazgo, tamaño de la organización, etc.), ambiente social (compañerismo), personales (actitudes, expectativas, etc.) o las propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.)

El clima laboral es una mezcla de factores personales (valores, actitudes, sentimientos) y factores grupales que conlleva la mejora de los procesos, servicios y la competitividad alcanzando renombre en el mercado (Quintanilla Ayala, 2022). Beneyto, De la Torre y Nova (2014), en relación con el liderazgo, mencionan que el líder de cada unidad u organismo debe gozar de la capacidad de motivar e influir de manera positiva en sus subordinados y de esta manera proporcionar estabilidad y compromiso en cada uno de ellos. En este sentido, Likert (1968) explica que los trabajadores reaccionan según el clima que experimentan en sus centros de trabajo. El clima viene determinado por una serie de variables, las cuales el autor las denomina, causales (según los resultados), intermedias (según el estado interno de la organización) o finales (resultado entre la compenetración de las anteriores variables). A partir de aquí se pueden producir diferentes tipos de clima laboral, algunos más positivos que otros, entre ellos encontramos, el autoritario, dónde el trabajador presenta las peores condiciones en términos de diálogo y toma de decisiones, el autoritario paternalista, que posibilita que en algunos casos los empleados tomen decisiones, el participativo consultivo, dónde existe un mayor grado de comunicación y toma de decisiones, y el de tipo participativo en grupo, en el que el trabajador presenta las mejores condiciones respecto a esta variable, muy buen diálogo y alta participación en la toma de decisiones.

Un buen clima laboral es un factor determinante que permite generar una ventaja competitiva frente a otras empresas, forjando una fuerte competitividad y creando una organización más proactiva y eficiente (Soria et al., 2019). Se entiende que el éxito de cualquier empresa va a depender en gran medida del ambiente laboral que se construya, fomentando la cooperación entre trabajadores para brindar un servicio de calidad (Khan et al., 2015).

En conclusión, si presenta un ambiente laboral óptimo se producirá inevitablemente un contexto de satisfacción laboral por parte del factor humano, el factor más importante de cualquier proceso productivo, por el contrario, si el clima laboral es inadecuado, su resultado será niveles bajos de productividad, situaciones conflictivas, poco interés y en consecuencia un contexto de insatisfacción laboral (Asad et al., 2017; Ghosh y Joshi, 2016; Thakre y Shroff, 2016; Zamani y Karimi, 2016; citados por Quintanilla Ayala, 2022)

### **3.3 Liderazgo y estrés laboral**

El liderazgo también afecta significativamente al estrés, según Peiró y Rodríguez (2008) "la conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique

su bienestar". A su vez, el establecer un estilo de liderazgo acorde al contexto influye mucho en el estrés laboral.

Si un líder efectúa acciones ambiguas o que pretenda una consecución de tareas excesivas en tiempo y forma, puede llegar a provocar estrés dentro de los trabajadores. En el momento que no reconoces los logros y el buen desempeño del subordinado puedes llegar a provocar estrés, dañando la salud y el bienestar de los empleados.

En cambio, si el líder es competente en sus tareas, mantendrá una salud estable y sana en los trabajadores de forma general, mejorando el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social (Peiró y Rodríguez, 2008).

Como veremos posteriormente el conflicto de rol, será un factor desencadenante de estrés dentro de la organización. Peiró et al. (1996), estudiaron una posible correlación entre el conflicto de rol y la tensión laboral dentro del personal médico, concluyendo que existe de forma positiva significativamente. En el mismo sentido, varios estudios encontraron efectos moduladores de la conducta del líder sobre las relaciones de estrés-tensión (Väänänen et al., 2003; Tordera et al., 2006).

Según la OMS (2022), "el estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación". Por otra parte, T. Cox (1993) considera que el estrés puede definirse como el estado psicológico que forma parte y refleja un proceso de interacción entre los individuos y su entorno laboral. Cox basaba parte de su razonamiento, en el modelo de Cooper (1993) sobre la dinámica de estrés laboral. En la Teoría de Cooper se distinguen hasta seis fuentes de estrés que son: lo derivado intrínsecamente del trabajo, el rol del trabajador en la organización, las relaciones en el trabajo, el desarrollo de la carrera profesional, la organización estructural y el clima laboral e incluso la relación trabajo-familia. Por lo tanto, se entiende que el estrés laboral como aquel desajuste o desequilibrio entre oferta y demanda de las capacidades y habilidades que posea el trabajador con las tareas y funciones que se realizan dentro de la organización, entendido también, como las exigencias que pueden darse en el seno de la propia empresa.

Hay que tener en cuenta, que cierto nivel de estrés es inevitable en el trabajo, y en algunos casos saludable. El estrés laboral nos mantiene alerta y nos vigoriza, es capaz de estimular la producción de muchas hormonas de nuestro cuerpo que motivan el desempeño laboral. Es por ello, que no debemos de tratar de eliminarlo, si no limitarlo a su grado óptimo (García et al., 2009).

Seyle (1974) definió el "estrés positivo" como "eustrés" en contraposición a "distrés". Eustrés se refiere a la respuesta positiva que cada uno tiene a un factor de estrés, y que puede depender del actual sentimiento de control de cada uno, las propiedades deseables, la ubicación y la duración del factor estresante (Seyle, 1974).

Si el estrés laboral alcanza su grado óptimo, generará mayor satisfacción laboral entre los empleados, mejor adaptación a la carga de trabajo, reducción de absentismo, reducción de no recurrir a horas extra remuneradas o menor conflictividad laboral (García et al., 2009)

Respecto a las causas del estrés laboral, la OMS (2022) identifica varias posibles causas de estrés ocupacional, entre los que destacan la mala organización del trabajo (definición de puestos, sistemas de trabajo o la propia gestión puede llegar a provocar estrés laboral) y los peligros relacionados con el estrés son tales factores que pueden ser perjudiciales y de los que se aceptan hasta nueve categorías relacionadas con estos (OMS, 2022):

Características del trabajo: características del puesto, volumen y ritmo de trabajo, horario de trabajo o la participación y control dentro del puesto de trabajo.

Contexto laboral: perspectivas profesionales, estatus y salario, el papel en la entidad, relaciones interpersonales, la cultura institucional o la relación entre la vida familiar y la vida laboral

Entonces, encontramos diferentes estilos de liderazgo, que dependiendo el contexto en el que nos encontramos, puede ayudar a reducir significativamente el estrés laboral.

En lo referente a las consecuencias del estrés laboral, existen diferentes tipos. Por un lado, encontramos las organizativas, dónde se encuentran resultados relacionados directamente con la organización, aumento del absentismo, menor desempeño y rendimiento o aumento de costes (Leontaridi y Ward, 2002; Zavala et al., 2002; Verhofstadt et al., 2007). En segundo lugar, encontramos las consecuencias sociales, la OIT entiende al estrés laboral como una “epidemia global” que genera millones de euros en costes. Por último, encontramos las consecuencias individuales, el estrés es capaz de generar enfermedades y trastornos severos en las personas, es común encontrar depresiones o trastornos de ansiedad dentro de los trabajadores estresados (García et al., 2019). Los trastornos depresivos forman parte de muchos de las personas que conforman la población activa en España, las alteraciones en el estado de ánimo se han convertido en un problema de salud realmente significante. Datos de la OMS, avalan que el riesgo de padecer un trastorno depresivo es tres veces mayor en trabajadores con alto estrés laboral.

#### **4. Justificación**

El liderazgo constituye una parte fundamental dentro de las organizaciones y es de suma importancia estudiar su construcción dentro del seno de cualquier organización. Cómo se ha expuesto previamente, es causa determinante en el desempeño productivo, tanto a nivel personal como organizativo, por lo tanto, es relevante, saber valorar e incentivar un sistema de liderazgo óptimo.

Cualquier empresa para conseguir mantenerse como líder del sector en el que opera, debe de buscar establecer una ventaja competitiva dentro de su sistema producción, y dicha ventaja competitiva se puede obtener basándose en un sistema de liderazgo óptimo.

El tipo de liderazgo que se aplica dentro de la organización afecta significativamente al clima laboral pues incide en las percepciones de los empleados con la realidad de la empresa, así como el desempeño laboral de los trabajadores (Chiavenato, 2008). Por lo tanto, conviene desde un punto de vista investigador, estudiarlos de manera conjunta, para analizarasí posibles conexiones y relaciones. Por lo que se ha visto, el liderazgo es una variable que puede potenciar un clima laboral óptimo y consecuentemente reducir el estrés de los empleados.

A raíz de la realización de las prácticas en la empresa del sector de la Limpieza Pública, el autor del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) pudo percibir el constante nivel de estrés y las continuas sanciones hacia los empleados, provocando serias problemáticas y falta de confianza en el seno de la empresa. Siendo esta una empresa extensa, con gran representación en el ámbito nacional e incluso en términos internacionales, a su cargo cuenta con la responsabilidad de realizar la limpieza viaria en varias localidades españolas.

Entonces, en consecuencia, del incremento de casos de estrés laboral, categorizado como una epidemia global por organismos internacionales, se cree conveniente estudiar la variable del liderazgo para evaluar su posible relación con el estrés y el clima laboral. Por todo ello, es necesario el estudio del liderazgo y la profundización de las variables ya mencionadas, para observar una posible problemática en los centros de trabajo en la empresa objeto de estudio.

#### **5. Objetivos**

El objetivo principal es analizar las dimensiones de liderazgo organizacional que se presenta dentro de la organización y su relación con el estrés laboral y el clima laboral.

Los objetivos específicos son:

- Analizar el nivel de estrés laboral.
- Estudiar el clima organizacional.

## 6. Hipótesis

Las hipótesis que se mantienen son:

- Hipótesis 1: las dimensiones de liderazgo presentarán una correlación negativa con las variables de clima laboral y con la variable de estrés laboral.
- Hipótesis 2: los trabajadores presentarán niveles elevados de estrés percibido en los centros de trabajo.
- Hipótesis 3: se percibirá un clima laboral negativo en los centros de trabajo.

## 7. Metodología

### 7.1 Diseño

El estudio tiene un carácter transversal, descriptivo y cuantitativo, basado en estudiar las variables de liderazgo, clima laboral y estrés laboral. Realizado entre abril y junio de 2022.

### 7.2 Participantes

El estudio se realizará en una empresa multinacional la cual presenta diferentes secciones, en este estudio nos vamos a dedicar en la sección de la limpieza viaria y más concretamente en el mantenimiento de los parques y jardines de la ciudad de Zaragoza. Los trabajadores que prestan sus servicios en esta sección se encargan del mantenimiento de los parques dentro de la ciudad de Zaragoza.

El número de trabajadores de la sección es de 187 personas, incluidos ingenieros y mandos intermedios, los cuales no participarían en el estudio. Por lo tanto, el número de participantes objetivo de estudio son de 179 trabajadores. Con un margen de error del 5% y una probabilidad de éxito del 95%, con un nivel de confianza del 95% y una precisión del 3%, se necesita, al menos, una muestra de 100 individuos. En caso de finalizar el plazo de administración de la encuesta (31 de mayo del 2022) y no haber obtenido una muestra representativa, se realizará un estudio exploratorio con los casos obtenidos.

### 7.3 Variables e instrumentos empleados

El estudio cuantitativo se realizó en base a tres cuestionarios validados, cada uno por cada variable estudiada.

- Las variables sociodemográficas fueron analizadas a través de un cuestionario desarrollado *ad hoc* (Anexo I). Dónde se hacía referencia a la edad, sexo, convivencia, estado civil, antigüedad y el centro de trabajo dónde se prestaban servicios.
- Liderazgo: definido como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados (Barrow, 1977). Fue analizado a través del cuestionario la Nota Técnica de Prevención 817, sobre “Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo” realizado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSST) en el año 2008. En esta NTP, se explica la importancia que tiene el liderazgo y la sinceridad, la serenidad, la sencillez, la seriedad y la sensibilidad. Cada una de estas dimensiones, están plasmadas en las preguntas que otorga el INSST al final de la NTP 817 para cada dimensión. La escala empleada para este cuestionario va desde el 1 hasta el 5, siendo 1 el menor grado de acuerdo posible, y el número 5, como el mayor grado de acuerdo posible, por lo que a mayor puntuación, mejor estilo de liderazgo.

- Clima laboral: entendido como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella” (Reichers y Schneider, 1990). Para evaluar dicha variable, emplearemos el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), dónde se ponen de manifiesto varias variables que influyen en el clima laboral, tales como la motivación o el respaldo de la organización, variables mencionadas en la introducción del trabajo. El cuestionario está estructurado como escala tipo Likert de 4 puntos para que, de esta manera, el trabajador se ve forzado a contestar en uno de los dos polos (Madrid, 2019). La escala se inicia en el ítem de “Muy en desacuerdo” para finalizar en el “Muy de acuerdo”. El cuestionario presenta 9 dimensiones, habiendo en cada uno de ellos ítems positivos e ítems negativos. Las dimensiones que encontramos en el cuestionario son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad (Madrid, 2019). Marín (2003) codifica los datos según diferentes niveles de la siguiente manera: del 1 al 1,4, el clima laboral es malo, del 1,5 al 2,4, es regular, del 2,5 al 3,4, el clima es bueno, y a partir de 3,5 hasta 4,0, el clima laboral es excelente.

Para establecer una correcta codificación a los ítems de clima laboral, deberemos de estudiar cada dimensión por separado (calculando exclusivamente sus preguntas dedicadas) para posteriormente establecer una valoración de clima general.

- Estrés laboral: definido como el estado psicológico que forma parte y refleja un proceso de interacción entre los individuos y su entorno laboral (Cox, 1993). Para su estudio, Cohen et al. (1983) desarrollaron un cuestionario sobre el estrés laboral percibido en el centro de trabajo por parte de los trabajadores. Se ha utilizado la versión española (2.0) y denominada PSS-10 (Remor, 2001) (Anexo II) . El PSS-10 es un instrumento de auto informe que evalúa el nivel de estrés percibido durante el último mes, consta de 14 ítems con un formato de respuesta de una escala de cinco puntos (0 = nunca, 1 = casi nunca, 2 = de vez en cuando, 3 = a menudo, 4 = muy a menudo). La puntuación total de la PSS se obtiene invirtiendo las puntuaciones de los ítems 4, 5, 6, 7, 9, 10 y 13 (en el sentido siguiente: 0=4, 1=3, 2=2, 3=1 y 4=0) y sumando entonces los 14 ítems. La puntuación directa obtenida indica que a una mayor puntuación corresponde un mayor nivel de estrés percibido.

#### 7.4 Procedimiento de recogida de datos

Antes de realizar el estudio, se observó su conveniencia tras una primera reunión con la dirección de la empresa, en la que formaron parte personas de varios departamentos, tales como producción, personal, recursos humanos o prevención de riesgos laborales. Tras el visto bueno, se recondujo la conveniencia hacia los representantes de los trabajadores, para ver si en un primer momento estarían de acuerdo, a tal reunión, acudieron todos los sindicatos que tienen representante en el Comité de Empresa. Tras ambas reuniones, se obtuvo el visto bueno de ambas partes de iniciar el estudio, en un principio, ningún sindicato rehusó a la realización del estudio.

Tras la primera reunión con sindicatos y dirección de la empresa, volvimos a organizar una reunión para explicar cómo sería el proceso de recogida de datos. Antes de la reunión, se realizó un documento informativo en el que se explicaba de forma breve al trabajador que de forma voluntaria iba a ser objeto de estudio y cuyo documento portaba un código QR con acceso al cuestionario que debían de realizar e información directa con el encargado del tratamiento de la información (véase

ANEXOI).

Durante la reunión, previo acuerdo con la dirección de la empresa, se comunicó a los representantes que en cada uno de los centros de trabajo que iban a ser objeto de estudio, iban a haber carteles con el QR que redirija al formulario, con el objeto de facilitar la recogida de datos. A su vez, se preguntó si existía algún grupo de WhatsApp por el que se pudiera ejercitar la comunicación de la realización del cuestionario, así como de los beneficios que su elaboración pudiera acarrear hacia ellos, la respuesta fue positiva.

Por lo tanto, tras la reunión realicé unos audios explicativos dirigidos íntegramente a los trabajadores en los que informaba sobre las características del cuestionario, aspectos como el anonimato y su sencillez fueron significativamente resaltados. A su vez, al tratarse de una comunicación realizada a través de WhatsApp, en vez de poner a su disposición un código QR, que redirija al cuestionario, se les proporcionó la dirección URL directa al formulario, eliminando posibles barreras tecnológicas que el código pudiera conllevar.

Tras estas primeras reuniones, se introdujo el cuestionario al siguiente día laboral. La respuesta no fue del todo masiva, por lo que se mantuvo una relación directa con los sindicatos a fin de mantener una periodicidad en la realización de mensajes, y de esta manera ir recordando la elaboración del estudio.

## 7.5 Aspectos éticos

El cuestionario de recogida de datos se elaboró a través de la aplicación web Google Forms, en la que se introducirá la totalidad de las variables a medir, a partir de la cual se generará la base de datos que se analizará para realizar el estudio. Los datos fueron recabados cumpliendo la normativa vigente relativa a la protección de datos, de acuerdo con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, así como, la Política de Privacidad de Google (<https://policies.google.com/privacy>). Los participantes dieron su consentimiento informado, siendo libres de optar por la no cumplimentación de la encuesta en cualquier momento. Dentro del consentimiento informado se informó (ANEXO IV) acerca de la herramienta que se iba utilizar, así como de la política de privacidad de la misma y se dio la opción de oponerse a este tipo de tratamiento. No se registró ningún dato personal privado como correo-e, nº de teléfono, nombre, etc., los datos fueron anónimos, y no se preguntó ningún dato que permita identificar a quién ha respondido.

## 7.6 Análisis de datos

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo (frecuencias para variables categóricas; medias y desviación estándar para variables continuas) para examinar la composición de la muestra.

En segundo lugar, para abordar el objetivo principal realizamos un análisis de correlación de las variables con el clima y el estrés laboral. Además, para asegurar las posibles relaciones entre las variables utilizamos la regresión lineal. Las variables dependientes son las variables que han resultado significativas en el análisis de correlación. El nivel de significación adoptado fue  $p < 0,05$ . Los análisis estadísticos se realizaron con el software SPSS (versión 25.0) (IBM Corp., 2017).

### 7.6.1 Resultados

En primer lugar, el análisis descriptivo mostró que de los 43 participantes de los cuales un 79,1% eran hombres. En la Tabla 2 se presentan las características sociodemográficas de la muestra. La media de edad de la muestra es de 43 años y un 53,5 % de la muestra vivía con su pareja, siendo casado/a o emparejado/a, el estado civil mayoritario. A su vez, las zonas de trabajo de mayor participación en el estudio han sido Margen Izquierda (25,6 %) y Centro (27,9%), por lo que más de la mitad de la muestra pertenecen a uno de los centros

anteriormente nombrados. Por último, la mayoría son trabajadores con más de 5 años de antigüedad (72,1%).

*Tabla 1. Características sociodemográficas y clínicas de la muestra al inicio.*

Variables sociodemográficas	Total (N = 43)
Sexo <sup>b</sup>	
Hombre	34 (79,1)
Mujer	9 (20,9)
Edad <sup>a</sup>	
(18 años-66 años)	43,02 (11,93)
Estado Civil	
Soltero	15 (34,9)
Casado/a o emparejado/a	23 (53,5)
Separado/a o divorciado/a	5 (11,6)
Estado civil <sup>b</sup>	
Casado/a o emparejado/a	114 (29,3)
Soltero/a	270 (69,4)
Separado/a o divorciado/a	5 (1,3)
Convivencia <sup>b</sup>	
En pareja y/o hijos	18 (41,9)
Solo/a	10 (23,3)
Con familiares	8 (18,6)
En pareja	7 (16,3)
Antigüedad	
Más de 5 años	31 (72,1)
De 3 a 5 años	7 (16,3)
De 1 a 2 años	1 (2,3)
Menos de un año	4 (9,3)
Zona dónde prestas servicio	
Obras	2 (4,7)
Centro	12 (27,9)
Valdespartera	6 (14)
Delicias	8 (18,6)
Margen Izquierda	11 (25,6)
Universidad	2 (4,7)
Parque Grande	2 (4,7)

Nota. <sup>a</sup>Media (Desviación Típica); <sup>b</sup>Frecuencia (porcentaje). Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de las variables psicosociales al inicio.

Variables	Mínimo	Máximo	M (DT)
Liderazgo			
Sinceridad	5	25	16,35 (5,79)
Serenidad	5	25	14,07 (5,84)
Sencillez	5	25	14,84 (6,65)
Seriedad	5	25	15,46 (6,42)
Sensibilidad	5	25	15,23 (5,93).
Clima Laboral			
Estructura	10	40	22,37 (5,17)
Responsabilidad	7	28	17,40 (3,41)
Recompensa	6	24	11,65 (2,65)
Riesgo	5	20	12,42 (2,13)
Calor	5	20	9,93 (3,62)
Estándar de desempeño	6	24	15,84 (3,04)
Apoyo	5	20	10,07 (2,35)
Conflictos	5	20	10,84 (2,11)
Identidad	4	16	8,21 (2,28)
Clima Laboral Total	10	36	13,19 (1,62)
Estrés Laboral	0	70	33,18 (8,62)

Nota. N = 43. M = media. DT: Desviación Típica. Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, la Tabla 4 muestra la correlación de las dimensiones de liderazgo con el resto de las variables recogidas. Se observa como el sexo (ser mujer) se correlaciona significativamente con el clima laboral pero no con el estrés laboral. Siendo la edad la que presenta una relación significativa negativa con el estrés laboral, por lo que a menor edad mayor estrés laboral percibido. La dimensión serenidad de liderazgo, muestra correlación significativa positiva con el clima laboral y negativa con el estrés laboral, por lo que una mayor percepción de serenidad conllevará un clima laboral más beneficioso, y valores bajos en términos de estrés laboral percibido. La dimensión de sensibilidad del liderazgo muestra una correlación positiva únicamente con el clima laboral, así que, a un mayor grado de sensibilidad por parte del mando superior, el clima laboral será beneficioso.

Tabla 3. Correlación de Clima y Estrés Laboral con el resto de variables.

Variable	Clima Laboral Total (R)	Estrés Laboral (R)
Sexo	,306* (.046)	,197 (.206)
Edad	-,036 (.820)	-,327* (.032)
Estado Civil	,001 (.993)	-,034 (.827)
Convivencia	-,129 (.411)	,264 (.087)
Antigüedad	,153 (.328)	,287 (.062)
Sinceridad	,229 (.139)	-,100 (.523)
Serenidad	,345* (.024)	-386* (.011)
Sencillez	,289 (.060)	-,266 (0,085)
Seriedad	,250 (.106)	-,184 (.239)
Sensibilidad	,303* (.048)	-,215 (.166)
Estructura	,787** (.000)	-,231 (.137)
Responsabilidad	,466** (.002)	-,071 (.649)
Recompensa	,631** (.000)	,306* (.046)
Riesgo	-,168 (.282)	,137 (.381)
Calor	,753** (.000)	-,041 (.795)
Desempeño	,254 (.100)	,135 (.389)
Apoyo	,704** (.000)	,093 (.552)
Conflicto	,403** (.007)	,016 (.919)
Identidad	,729** (.000)	-,091 (.560)

Nota. N = 43. R: Correlación de Pearson. \*: P < 0,05. \*\*: P < 0,01.

En cuanto al análisis multivariado, las variables que predicen el clima laboral global se muestran en la Tabla 5. En la muestra, ser mujer ( $\beta = 1,556$ ;  $p = 0,009$ ) es predictores de una mayor puntuación en clima laboral. Este modelo explica el 20,8% de la varianza global [ $R^2$  ajustado = 0,208,  $F(3,39) = 4,669$ ,  $p = 0,007$ ] en el clima laboral, es decir, que los cambios en el clima laboral en un 20,8%, tienen su razón en las diferencias de género.

Tabla 4. Modelo de regresión lineal sobre el Clima Laboral.

Modelo de regresión lineal múltiple para el clima laboral

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		95,0% intervalo de Estadísticas de confianza para B			ToleranciaVIF
	B	Desv.	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior	
1 (Constante)	9,537	1,027		9,287	,000	7,460	11,614	
Sexo	1,556	,562	,394	2,771	,009	,420	2,692	,935
Serenidad_LID2	,070	,071	,250	,985	,331	-,073	,213	,292
Sensibilidad_LID5,052	,052	,071	,190	,734	,468	-,091	,195	,283

Nota. Variable dependiente: Clima Laboral

En cuanto al análisis multivariado, las variables que predicen el estrés laboral se muestran en la Tabla 6. En la muestra, ser mayor ( $\beta = -,183$ ;  $p = 0,009$ ) y menor serenidad ( $\beta = -,485$ ;  $p = 0,003$ ) son predictores de tener un mayor estrés laboral. Este modelo de regresión explica el 17% de la varianza global

[R<sup>2</sup> ajustado = 0,170, F(2,40) = 5,304, p = 0,009] en el estrés laboral, es decir, que el 17% de los cambios, se deben a las diferencias en la dimensión serenidad de liderazgo.

*Tabla 5. Modelo de regresión lineal sobre el Estrés Laboral.*

Modelo de regresión lineal múltiple para el estrés laboral

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error	Desv.	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
							Tolerancia	VIF
1 (Constante)	47,869	4,944			9,682	,000	37,876	57,862
Edad	-,183	,104		-,253	-1,751	,088	-,393	,028
Serenidad_LID2	-,485	,213		-,329	-2,279	,028	-,916	-,055
							,949	1,054
							,949	1,054

Nota. Variable dependiente: Estrés Laboral

### 7.6.2 Discusión y conclusión

El presente TFG presenta los datos fruto de una investigación dentro de una empresa de la ciudad de Zaragoza. El objetivo principal del estudio es analizar el liderazgo que se presenta dentro de los diferentes centros de trabajo que presenta la empresa, así como la relación de las dimensiones del liderazgo con diferentes variables psicosociales tales como el clima y el estrés laboral, para posteriormente posibilitar la realización de diferentes políticas que remedien o favorezcan la situación.

Los objetivos planteados se han cumplido parcialmente. Se observa como la muestra total participante (43) no alcanza la muestra representativa de la empresa, que sería de 100 personas. Esto implica que los resultados se deban de plantear y estudiar con cautela, ya que son solo generalizables a los sujetos participantes.

Según los estadísticos descriptivos, se observa que, en términos de liderazgo, basándonos en las dimensiones, encontramos que los valores tienden a la media, aunque la muestra participante percibe que sus mandos superiores, presentan menos niveles de serenidad. Respecto al clima laboral, los valores también tienden a la media, por lo que los participantes, generalmente, perciben un clima laboral estable y moderado, junto con un liderazgo medio. En relación con el estrés laboral, los trabajadores han percibido unos niveles ligeramente inferiores a la media. La muestra es fundamentalmente masculina y casada/o o emparejada/o.

Por parte de la relación liderazgo-clima laboral, en un primer análisis el clima laboral presentaba correlación con el sexo de la muestra, y las dimensiones de liderazgo de serenidad y sensibilidad. Tras el modelo de regresión lineal (presentado en la Tabla 4), se observa que solamente el sexo constituye una correlación realmente significativa, por lo que podríamos destacar que la relación entre clima laboral y las dimensiones de liderazgo no son relacionables en esta muestra. En cambio, el sexo y el clima laboral sí que se mantienen relacionadas entre sí, pero atendiendo a datos muestrales nuevamente, observamos que el tamaño de la muestra que conforman las mujeres es de un total de 9 individuos, constituyendo una muestra mínima que podría afectar a la relevancia de los datos.

Existen numerosos estudios previos que corroboran esta relación. Estos resultados no son coincidentes con la bibliografía previa, en la que numerosos estudios recalcan el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional (Likert y Likert, 1976; Goleman 2000) y estas percepciones en el desempeño laboral (Bloch y Whiteley, 2003), existen muchas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo se convierte en la más determinante (Serrano Orellana y Portalanza, 2014). De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) encontraron en su investigación que existe correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demostrando que cuando un líder

incentiva a mejorar la calidad del desempeño contribuye a que los empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización. De igual manera Pons y Ramos (2012) en su estudio concluye que los resultados obtenidos refuerzan la relación que tiene el liderazgo empleado en una organización y la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional. Parece lógico que se plantea una correlación positiva entre ambas variables, pero en el presente estudio no se ha podido establecer, quizás debido a la falta de muestra participante.

Por parte de la relación entre liderazgo-estrés laboral, tras el modelo de regresión lineal (presentado en la Tabla 6), se observa como la edad deja de ser una variable significativa, pero sí, la dimensión serenidad de liderazgo. La serenidad indica el grado de transparencia que tenía el mando superior frente a los trabajadores a la hora de transmitir las opiniones y decisiones sobre asuntos significativos de la empresa (INSST, 2008). Este resultado es coincidente con los estudios previos, así, atendiendo al INSST (2008) en los momentos más tensos se espera que un líder ejerza como tal, un motivador y un referente dentro del centro de trabajo para minimizar los problemas e inquietudes, hay que aportar una figura serena y firme y controlar las emociones. De esta manera aportaremos seguridad a los subordinados y la situación se afrontará de la mejor manera posible. La dimensión de serenidad es fundamental dentro del buen desempeño del líder, la inteligencia emocional y saber actuar correctamente, y no de una forma impulsiva conlleva la insatisfacción a nuestros trabajadores y en consecuencia el estrés laboral. Igualmente, en un estudio realizado en una fábrica de muñecas en México, se experimentó una fuerte subida de la demanda lo que obligó a los trabajadores de la empresa a aumentar su carga de trabajo, y tras percibir un incremento del estrés laboral, se observó una carencia de liderazgo, concluyendo que debe de ser el líder el que debe de motivar a la plantilla y reconocer el trabajo y esfuerzo realizado por ella (Velázquez Hernández, 2019). Siguiendo los resultados obtenido en el presente estudio, a un mayor nivel de serenidad en el líder, se produciría un menor nivel de estrés, por lo que la relación entre la dimensión de serenidad y estrés es coherente.

En términos de hipótesis, podemos decir que las hipótesis 2 y 3, son aceptadas parcialmente. Pues a pesar de no encontrar valor especialmente negativos que definan dicha situación con contundencia, sí que es cierto, que los niveles se sitúan por debajo de la media en ambas variables. La hipótesis 1, es aceptada de igual manera puesto que se mantiene la relación negativa exclusivamente entre la dimensión serenidad de liderazgo y estrés laboral. Antes del estudio, se pretendía estudiar las dimensiones del liderazgo de una manera grupal y no de forma independiente, tras el estudio, observamos que dichas dimensiones, pueden tener unas relaciones independientes, algo lógico puesto que cada una no evalúa el mismo objetivo.

A lo largo del estudio, se han presentado diversas limitaciones. Primero la dificultad en la recogida de datos, lo que ha imposibilitado el acceso a una muestra representativa. Existían muchas causas que no aportaban confianza dentro de los trabajadores y la real anonimidad del estudio, en otros casos, consideraban que el cuestionario era bastante extenso, y en otros casos, indicaban que la empresa no otorgaba tiempo suficiente para la realización del estudio. A ello debemos añadirle el sesgo de género, en el estudio, los hombres han tendido más a la realización del cuestionario, resultado esperado por la realización de una encuesta en un sector mayoritariamente masculino. En suma, al tratarse de un cuestionario online, las personas familiarizadas con las TIC, se sienten más motivadas a la realización, por lo que se puede generar una limitación. Quizás mejoraría la participación eliminando esta posible barrera, y realizando el cuestionario de forma presencial, a través de un sobre sellado y que produzca una mayor sensación de anonimato. Por último, hay que señalar que los resultados del estudio son solo generalizables a la muestra participante en el mismo, sin embargo, pueden servir de cara a la realización de futuros estudios. Por lo que se recomienda realizar un estudio posterior con una muestra más amplia, que arroje resultados adecuados para el posterior planteamiento de intervenciones de mejora. También, sería recomendable en futuros estudios la inclusión

de variables que se relacionen con el liderazgo de la empresa, como por ejemplo la satisfacción laboral, para profundizar en dichas relaciones

El estudio ha permitido a los empleados y sus sindicatos conducir y basar sus políticas en conseguir o mantener un liderazgo más estable que permita la correcta ejecución de las tareas. Por otra parte, para la empresa, el facilitar estas acciones, incentivar la toma de decisiones o dar autonomía a los empleados ayudará a mejorar su desempeño hasta alcanzar su nivel óptimo, lo que permitirá un incremento de los beneficios en términos de productividad y de imagen corporativa. Por último, en la medida que la limpieza viaria o el mantenimiento de fuentes, parques y jardines de una determinada localidad se ejecute de una forma eficaz y eficiente, conlleva que la comunidad dónde se presten dichos servicios, se encuentre más contenta con el desempeño de la plantilla.

Tras los resultados, la empresa y los representantes de los trabajadores, deberán de negociar políticas para darle solución a los posibles problemas que plantea el estudio. Es posible, que se muestren niveles positivos en términos de clima laboral, estrés y liderazgo por lo que las acciones deberían de orientarse hacia el mantenimiento de dichos niveles. Por otra parte, puede suceder totalmente lo contrario, por lo que ambas partes deberán de negociar buenas prácticas para la mejora continua de dichas variables, sin dejar de lado una posible formación en liderazgo para los mandos superiores.

Este trabajo podrá servir de base para ejercitar futuras acciones o incrementar la imagen corporativa y productiva de la empresa.

## 8. Referencias

- AESST- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2007): Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional.
- Asnai González, J. (2022). *Michael Page*. Obtenido de <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades-de-liderazgo-mas-importantes>
- Avolio, B., Bruce, J. y Bass, B. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 441-462.
- Baguer, A. (2006). Los cimientos de un buen Clima Laboral. Consultado en: <https://angelbaguer.com/post/42496130016/los-cimientos-de-un-buen-clima-laboral>
- Barrow, J.C. (1977). Las variables de Liderazgo: Una revisión conceptual, the Academy of Management. AOM, The Academy of Management Review, 231-251.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Boumans, N. P., & Landeweerd, J. A. (1993) Leadership in the nursing unit: relationships with nurse's well-being. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 767–75.
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Recuperado el, 17.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burón, C. G. (2010). Análisis económico de los determinantes del estrés laboral en España. *Estadística española*, 52 (175), 393-418.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. O. B. I. N. (1983). Perceived stress scale (PSS). *J Health Soc Beh*, 24, 285.
- Cooper, C.L. (1993). Identifying Workplace Stress: Costs, Benefits and the Way Forward. European Conference on Stress at Work. A Call for Action: Proceedings
- Cox, T. (1993): Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work. HSE Contract Research Report, NO 61. HMSO, Londres.

- De la Garza, S., Ruiz, F., & Hernández, R. (2013). Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1857-1862.
- Eriksson, A., Jansson, B., Haglund Bo J., y Axelsson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company [Versión electrónica], *Health Promotion International*, 1-7.
- Fernández, R. (2011). El presentismo laboral: una amenaza silenciosa. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (83), 34-39.
- García, A. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57(223), 111-120.
- García, J. R., Méndez, J. A. G., Vindel, A. C., y Romero, D. C. C. (2009). Cómo combatir el estrés laboral. Madrid: Ibermutuamur.
- Gil-Monte, P. (2014). Psicosociología aplicada al estudio de los riesgos laborales: estrés y estrategias de afrontamiento. En: Gil-Monte PR (coord.). *Manual de psicosociología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales* (pp. 25-48). Madrid: Pirámide
- Gil-Monte, P. (2015): Los riesgos psicosociales y sus consecuencias: un asunto de salud pública y su responsabilidad social corporativa.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- IBM Corp. (2017). IBM SPSS Statistics para Windows, versión 25.0. IBM Corp.
- INSST (2008). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo. NTP 817. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/327401/817+web.pdf/23baefb2-2864-48ee-993e-e09c53ea6c50>
- Jung, D.I., y Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21, 949- 964.
- Karasek, R. (1979): "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, nº 24, págs. 285-309.
- Khan, Noor, Muhammad Qureshi, & Amran Rasli. 2015. "The Impact of Multiple Organizational Climates on Performance of Public Sector Organizations: Evidences from Pakistan." *International Journal of Economics and Financial Issues* 5:276–82.
- Lazo, A., y Roldán, B. (2015). Implicaciones del presentismo en la productividad laboral del área de la salud. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 146-153.

- Leontaridi, R. M. y Ward, M.E. (2002): "Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism", IZA Discussion Paper nº 493.
- Levi, L. (1976). "Psychosocial conditions in the work environment: Effects on health and well-being" in *Arbetsmiljoutredningens betankande*, Bilage, Vol. 2, pp. 87-118.
- Likert, R. (1968): Teoría sobre el clima organizacional
- Likert, R., & Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). Motivation and organisational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- Lin, Z. y Popovic, A. (2002): *The Effects of Computers on Workplace Stress, Job Security and Work Interest in Canada*, Final Report. HRDC Publications Center, Quebec.
- Madrid, N. E. (2019). Estudio de clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica CADECA, Honduras.
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Martens, R. (1987) *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 irrefutable laws of Leadership*. Nashville, TN, USA: Thomas Nelson.
- Meliá, J.L., Zornoza, A., Sanz, M.J., Morte, M.P., & González, V. (1987). La incidencia de los factores del conflicto de rol y de la ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral [The incidence of role conflict factors and role ambiguity factors in job satisfaction factors]. *Actas del Segundo Congreso Nacional de Evaluación Psicológica*. Madrid. 287.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Del Rosario.
- Miles, R.H. (1977): Role-set configuration as a predictor of role conflict and ambiguity in complex organizations. *Sociometry*, 40, 1, 21-34.
- Mohr, R.D. y Zoghi, C. (2008): High-Involvement Work Design and Job Satisfaction, *Industrial and Labor Relations Review*, nº 61(3), págs. 275-296
- OMS. (2022). La organización del trabajo y el estrés.
- OIT. (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Ramos, J., y Zornoza, A. (1996). Relationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work and Stress*, 10(3), 195-208
- Peiró, J.M., Meliá, J.L. y González, V. (1985): La incidencia del conflicto y la ambigüedad de rol sobre la propensión al abandono y la satisfacción laboral. *Actas del II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*. Barcelona, pp.305-333
- Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.

- Pérez-López, J. A. (1993): *Fundamentos de la Dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Perles, G., y Santiago, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección*, 5, 1-14.
- Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo en las prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Quintanilla Ayala, L. X. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE : Incidence of the work environment on the teaching performance of the Bachelor's Degree in Basic Education at the Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. 593 Digital Publisher CEIT, 7(. 1-1), 116–135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987>
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). "Climate and culture : An evolution of constructs". En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Remor E. & Carrobles JA. (2001). Versión Española de la escala de estrés percibido (PSS-14): Estudio psicométrico en una muestra VIH+. *Ansiedad y Estrés*, 7 (2-3), 195-201.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Capítulo XI. Editorial Pearson Education. México.
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.5 en línea]. Obtenido en: <https://dle.rae.es> [5 de mayo de 2022].
- Schwarzer, R., y Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching meaning. In A.M. Nezu, C.M. Nezu & P.A. Geller (Eds.), *Comprehensive handbook of Psychology*, Vol. 9. New York: Wiley
- Selye H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia: J.B. Lippincott Co.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(SPE11), 117-125.
- Soria, Ana, Norma, Pedraza, & Idolina Bernal. 2019. "El Clima Organizacional y Su Asociación Con La SatisfacciSoria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, I. (2019). El Clima Organizacional y Su Asociación Con La Satisfacción Laboral En Una Institución de Educación Superior. *Acta Universit.*" *Acta Universitaria* 29:1–14.
- Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil, S. A. de C. V.
- Tordera, N., Peiró, J.M., González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Mañas, M. A. (2006). Leaders as health enhancers: A longitudinal analysis of the impact of leadership in team members' well-being. 26th International Congress of Applied Psychology, July 16-21, Athens, Greece.
- Väänänen, A. Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J.M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industry sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807-824.

- Van Sell, M., Brief, A.P. & Schuler, R.S. (1981): Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 1, 43-71.
- Velázquez Hernández, J. A. (2019). Liderazgo, motivación y estrés laboral: factores influyentes en la empresa familiar Muñecas Ventura. *CINA RESEARCH*, 3(3), 5-13. Recuperado a partir de <https://journals.uninavarra.edu.co/index.php/cinaresearch/article/view/209>
- Verhofstadt, E., De Witte, H. y Omey, E. (2007): Starting in a high strain job...short pain?, Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Working Paper nº. 2007/437.
- Wasmer, E. (2006): The Economics of Prozac: Do Employees Really Gain from Strong Employment Protection?, IZA Working Paper, nº. 2460.
- Zavala, S.K., French, M.T., Zarkin, G.A. y Omachonu, V.K. (2002): Decision Latitude and Workload Demand: Implications for Full and Partial Absenteeism, *Journal of Public Health Policy*, nº 23(3), págs. 344-361.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario. Variables

#### 5. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Hombre  
 Mujer  
 Otro: \_\_\_\_\_

#### 8. Convivencia \*

Marca solo un óvalo.

- Solo/a  
 En pareja  
 En pareja y/o hijos  
 Con familiares  
 Con vecinos o amigos  
 Residencia  
 Otro: \_\_\_\_\_

#### 6. Edad \*

\_\_\_\_\_

#### 7. Estado civil \*

Marca solo un óvalo.

- Casado/a o emparejado/a  
 Soltero/a  
 Separado/a o Divorciado/a  
 Viudo/a  
 Otro: \_\_\_\_\_

#### 9. Zona dónde prestas servicio \*

Marca solo un óvalo.

- Arbolado  
 Obras  
 Delicias  
 Valdespartera  
 Universidad  
 Margen Izquierda  
 Parque Grande  
 Centro

#### 10. Antigüedad en el puesto \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de un año  
 De 1 a 2 años  
 De 3 a 5 años  
 Más de 5 años

*Anexo 2. Cuestionario de Estrés Laboral.*

Versión española (2.0) de la *Perceived Stress Scale (PSS)* de Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983), adaptada por el Dr. Eduardo Remor.

Escala de Estrés Percibido - *Perceived Stress Scale (PSS)* – versión completa 14 ítems.

Las preguntas en esta escala hacen referencia a sus sentimientos y pensamientos durante el **último mes**. En cada caso, por favor indique con una “X” cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación.

	Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	A menudo	Muy a menudo
1. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?	0	1	2	3	4
2. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?	0	1	2	3	4
3. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?	0	1	2	3	4
4. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de la vida?	0	1	2	3	4
5. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes que han estado ocurriendo en su vida?	0	1	2	3	4
6. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?	0	1	2	3	4
7. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?	0	1	2	3	4
8. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?	0	1	2	3	4
9. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?	0	1	2	3	4
10. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?	0	1	2	3	4
11. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?	0	1	2	3	4
12. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre las cosas que le quedan por hacer?	0	1	2	3	4
13. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar la forma de pasar el tiempo?	0	1	2	3	4
14. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?	0	1	2	3	4

*Anexo 3. Información del cuestionario.*



Ctra. Castellón km 2,7  
50013 Zaragoza (España)  
Tel: +34 976 592 738 / Fax: +34 976 412 846 846  
[www.fccma.es](http://www.fccma.es)

**ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

*Soy Pedro Jiménez, alumno del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, como Trabajo de Fin de Grado, debo de realizar una encuesta relacionada con el clima laboral en los empleados, y ruego profundamente la realización de dicha encuesta para la terminación de este.*

*A continuación, se publica el código QR para la realización de la encuesta relativa a clima laboral que se trata de realizar en cada centro de trabajo y que NO LE LLEVARÁ MÁS DE 15 MINUTOS.*

Código QR:



URL: <https://forms.gle/y7TV25tP4v7CdImX7>

*Informamos que la encuesta presenta un CARÁCTER ANÓNIMO Y ESTRICAMENTE CONFIDENCIAL, y en ningún caso, se conocerá quién presentó cada encuesta.*

*A su vez, quiero aclarar que NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS NI MALAS, se ruega máxima sinceridad.*

*Si existe algún problema relacionado con la encuesta, podéis enviarme un WhatsApp al **626 019 184**, dónde trataré de resolver las posibles dudas que se puedan generar.*

*Muchas gracias por su tiempo y dedicación.  
Un saludo,*

*Pedro Jiménez, estudiante de la Universidad de Zaragoza.*

#### *Anexo IV. Tratamiento de la información.*

El siguiente cuestionario forma parte de un Trabajo de Fin de Grado (TFG) que se llevará a cabo por Pedro A. Jiménez Gracia, tutorizado por la Dra. Ángela Asensio, profesora del Área de Psicología Social de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, de la Universidad de Zaragoza. Antes de tomar una decisión es necesario que leas y entiendas la siguiente información:

El objetivo de este trabajo es analizar los niveles de diferentes variables en trabajadores dentro de la empresa. Las variables a estudiar serán el liderazgo, el clima laboral y el estrés laboral, variables muy influyentes dentro de una organización, por lo que se hace necesaria una mayor investigación en este campo para posteriormente ser la base de mejora de futuras actuaciones preventivas, por parte de la empresa, además de posibilitar la realización del TFG.

Si Ud. es perteneciente a la empresa y es mayor de 18 años, le invitamos a participar. Contestar a esta encuesta no le llevará más de 15 minutos. Es totalmente libre de completarla o salir sin completarla, en cuyo caso sus contestaciones no se tendrán en cuenta.

Su participación es totalmente voluntaria y gratuita, no le ocasionará perjuicios ni más molestias que el tiempo que emplee en completar la encuesta, pero contribuirá a obtener el conocimiento que necesitamos. Sólo le pedimos que sus respuestas se ajusten lo máximo posible a la realidad.

Tiene derecho a conocer los resultados del presente estudio, tanto los resultados generales como los derivados de sus datos específicos. También tiene derecho a no conocer dichos resultados si así lo desea. Por este motivo en el documento de consentimiento informado le preguntaremos qué opción prefiere. En caso de que desee conocer los resultados, se le harán llegar.

Es un cuestionario totalmente ANÓNIMO, no incluye datos que permitan identificarle y todas las respuestas serán confidenciales. No obstante, al igual que ocurre cuando realiza una búsqueda en Google o utiliza sus servicios, esta empresa (Google) sí podría identificarle y recopilar sus datos. Por ello le informamos que puede acceder a la Política de privacidad de Google y revisar sus ajustes de privacidad en el siguiente enlace: <https://policies.google.com/privacy>.

En relación con esta encuesta, Ud. puede ejercer sus derechos en materia de privacidad directamente ante Google y, en caso de no verlos satisfechos, podrá, si lo desea, dirigirse al investigador principal ([pedrojimenezgracia@gmail.com](mailto:pedrojimenezgracia@gmail.com)).

A partir de los resultados del trabajo de investigación, se podrán elaborar comunicaciones científicas para ser presentadas en congresos o revistas científicas, pero se harán siempre con datos agrupados y nunca se divulgará nada que le pueda identificar. Por último, informarle de que este proyecto no cuenta con financiación.

Muchas gracias por su atención, y si finalmente desea participar le rogamos que firme el documento de consentimiento que se adjunta y le reiteramos nuestro agradecimiento por contribuir a generar conocimiento científico.