

Relación entre el estilo de liderazgo percibido por los subordinados y los factores organizacionales de estrés laboral

Año
2013

Autor
Bongiovanni, Nelly Cristina

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Bongiovanni, N. C., Soler, C. E. y Terzo, J. (2013). *Relación entre el estilo de liderazgo percibido por los subordinados y los factores organizacionales de estrés laboral*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**SEGUNDO CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

31 DE OCTUBRE Y 1 DE NOVIEMBRE 2013

TÍTULO DEL TRABAJO:

***“Relación entre el estilo de liderazgo percibido por los
subordinados y los factores organizacionales de estrés laboral”***

BONGIOVANNI, NELLY CRISTINA. AUTORA

SOLER CÉSAR EDUARDO. AUTOR

TERZO, JUAN. AUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FAULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

E-mail: nbongiovanni@eco.unrc.edu.ar

E-mail: esoler@eco.unrc.edu.ar

RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO PERCIBIDO POR LOS SUBORDINADOS Y LOS FACTORES ORGANIZACIONALES DE ESTRÉS LABORAL

Nelly Cristina Bongiovanni, César Eduardo Soler y Juan Terzo

Palabras claves: Estilos de liderazgo, factores organizacionales, estrés laboral, relación estrés-liderazgo

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de la actualidad se dan cambios de ritmo vertiginoso en las tecnologías, en el mercado de trabajo y en los sistemas socio-económicos, exigiendo a las personas un ritmo de vida acelerada, mayor demanda de competencias y especialización, continua reformulación de metas y estrategias entre otros aspectos (Chiavenato Idalberto, 1994:390–396; Peiró José M., Rodríguez Isabel 2008:68).

Este entorno implica una cultura de cambio, que exige a las personas mayor grado de autonomía, flexibilidad, iniciativa, seguridad en sí mismas y capacidad para adaptarse a situaciones nuevas, debiendo enfrentar cotidianamente contrariedades que propician situaciones de estrés y sus posibles consecuencias negativas tanto para ellas como para las organizaciones donde trabajan (Hindle Tim, 1998:6).

Estas características del mundo del trabajo actual, lejos de cohesionar con coherencia la fuerza laboral basadas en relaciones laborales de largo plazo, suelen erosionar y desintegrar rápidamente las expectativas laborales construidas en el contrato psicológico inicial, mutando sus prácticas a estilos individualistas, carentes de lealtades y plagados de compromisos transitorios, impactando en la calidad de vida emocional y física de subordinados y superiores. No cabe duda que en este escenario los líderes juegan un rol de una importancia indiscutible.

El presente trabajo tiene como objetivo, detectar qué relación existe entre el tipo de liderazgo percibido por los subordinados y los factores organizacionales de estrés laboral de algunas organizaciones de Río Cuarto.

En un mundo que exige rendimiento en el trabajo al tiempo que se espera sea con calidad de vida laboral, el acto de conducir del líder deberá economizar recursos tratando de minimizar los desgastes del grupo e incorporar las prácticas de un buen líder: motivar, seleccionar los canales de comunicación de mayor efectividad para dar a conocer las metas y tener una gran capacidad para solucionar conflictos.

Los aportes de la investigación podrán ser utilizados por los directivos de organizaciones similares, para capacitar a los líderes, rediseñar las políticas de Recursos Humanos y acondicionar las condiciones de trabajo de los empleados, para ayudar así a mejorar la productividad y la calidad de vida del personal. También son transferibles estos resultados a las discusiones académicas en las cátedras relacionadas con la temática en la que se desempeñan los investigadores

MARCO TEÓRICO:

LIDERAZGO

El liderazgo es objeto de estudio en múltiples campos disciplinares que involucran al ser humano en sociedad y/o en su condición de persona, como la sociología, las ciencias económicas – administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, dirección general, etc.-, la historia, la filosofía, la política y la psicología, entre otros.

Las investigaciones referidas al liderazgo en consecuencia fueron haciendo foco en distintos aspectos siendo los principales enfoques los referidos a: los rasgos individuales, las habilidades, el tipo de conductas, la forma de intervención en grupos sociales, las situaciones, en las características de los subordinados, las tareas, el manejo de información, como proceso de influencia fijando metas, como percepción, etc.

Según Robbins, Stephens P. (1997:382) el liderazgo es “la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance las metas”, esta definición amplia indica claramente que el líder tiene la misión de conducir y acompañar al grupo de seguidores a conseguir los objetivos de la organización.

Entre las múltiples definiciones de líder que se pueden citar, Castro Solano A. (2007:18) sintetiza las características que comparten esas conceptualizaciones: a) Es un proceso: porque se producen en permanentes interacciones del líder con sus seguidores. b) Es influencia sobre los demás: porque el líder capta adeptos que confían en él para alcanzar objetivos comunes. c) Ocurre en un contexto grupal: el cual puede ser una empresa, una agrupación política, una institución educativa, un campo de combate, un ambiente religioso, etc. y d) Involucra el logro de objetivos y metas: porque el líder fija objetivos o metas comunes y construye también el tipo de relación entre líder y seguidor.

El enfoque de Bernard M. Bass toma ideas del liderazgo carismático y el transformacional, proponiendo tres estilos de liderazgo: *transformacional*, *transaccional* y *laissez faire*, superando las dicotomías entre *democrático-autocrático*, o *participativo-directivo* (Castro Solano, A.2007:167).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que genera cambios en los seguidores modificando actitudes y valores instalados en la cultura organizacional. Los líderes transformativos prestan atención a las necesidades individuales de los seguidores (Robbins, Stephens P. 1997:408).

Según Díaz Sáenz, H. R., Gómez Holguín R., De la Garza García J. (2008: 9), hay al menos seis conductas claves asociadas al liderazgo transformacional: identificar y articular una visión, exhibir en sus actos un modelo de valores a seguir, unificar esfuerzos cooperativos hacia una meta común, motivar y entusiasmar para mejorar la calidad del desempeño de los seguidores, brindar apoyo a los seguidores respetándolos y preocupándose por sus necesidades y sentimientos, finalmente estimular la reflexión sobre las tareas realizadas.

Según Castro Solano (2007:168-169), Bass y sus colaboradores caracterizan el tipo de liderazgo en transformacional, transaccional y *laissez faire*, a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, concientizándolos de valores y de la importancia de los resultados asociados a la tarea a desempeñar, promueve el crecimiento integral extra muros a la organización, generando la confianza y el respeto en sí mismo y para con los demás. Los componentes del liderazgo transformacional son: *carisma*, *inspiración*, *estimulación intelectual*, *consideración individualizada*. El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de promesas y favor entre el líder y sus seguidores, siendo sus dimensiones: la *recompensa contingente* y la *dirección por excepción*. Finalmente, el *laissez faire* es la ausencia de liderazgo siendo por definición el tipo de liderazgo más inactivo.

Alejandro Castro Solano (2007: 166-167), propone un instrumento basado en el enfoque de Bass, para evaluar el estilo de liderazgo que denomina CELID, Forma A y Forma S, (Cuestionario de estilo de liderazgo, Forma A: percibido por el líder y forma S: percibido por el subordinado).

ESTRÉS LABORAL

Según Davis, K. y Newstrom, J.W. (2000: 461) el estrés es “el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida.”

Griffin y Moorhead (2010: 165 - 184) indican que el estrés es la respuesta adaptativa a un estímulo que coloca excesivas demandas a la persona; que en su

afán de adaptarse pasa por tres etapas: la alarma, la resistencia y finalmente el agotamiento; etapas que se reflejan en niveles de estrés.

Algunos autores utilizan otras terminologías como Fred Luthans (2008: 246 - 270) que habla de "Tensión" cuando aborda la problemática relacionada con las presiones dentro y fuera del ámbito laboral y dice que los estresores pueden ser extra organizacionales, organizacionales, grupales e individuales y su conjunción desencadena la tensión laboral que puede ocasionar situaciones de conflicto; el autor considera además que generalmente se ve a la tensión laboral en términos negativos, por sus efectos no deseados en el individuo ("distrés" o estrés negativo). Pero rescata el aspecto positivo de la tensión (eustrés) cuando las presiones son percibidas como desafíos que motivan y mejoran el desempeño.

Según Davis y Newstrom (2000: 466 - 468), el estrés en el trabajo es prácticamente inevitable, sin embargo las diferencias individuales hacen que impacte de modo diferente; cuando la tensión se acumula puede ser la responsable de trastornos psicofísicos tales como úlceras gástricas, dolor de espalda, enfermedades del corazón, insomnio, accidentes, incapacidad sexual, dolores de cabeza crónicos, obesidad, despersonalización en el lugar de trabajo y depresión.

En las organizaciones el estrés laboral aparece como consecuencia de la sobrecarga cualitativa o la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, en esas situaciones el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral, entre las que se destacan: insatisfacción laboral, apatía por el trabajo, disminución en el rendimiento y dificultades en las relaciones interpersonales.

Dentro de la organización identificamos estresores que tienen influencia sobre los empleados, entre ellos: la cultura organizacional, estructura organizacional, el territorio, la tecnología, el liderazgo y el acoso psicológico (Gil Monte, P. R., Peiró, J.M, 1998:116-123).

Griffin y Moorhead (2010:171) señalan que muchas causas pueden ocasionar estrés y distinguen dos grandes categorías de causales: los estresores organizacionales y los estresores de la vida. Dentro de la primer categoría, los factores que en el lugar de trabajo pueden ocasionar estrés son las *demandas: de tareas* (ocupación, seguridad, sobrecarga), *ambiente de trabajo* (ej. temperatura y diseño de oficina), *de roles* (ambigüedad y conflicto) e *interpersonales* (presiones de

grupo, estilo de liderazgo y personalidades). Todas ellas pueden tener consecuencias individuales, organizacionales y burnout.

Los estresores que influyen en los empleados provienen del exterior e interior de la organización, de los grupos de pertenencia y de las características y situaciones personales de los empleados mismos (Luthans Fred. 2008:248).

Díaz Sáenz, Gómez Holguín y De la Garza García (2008: 11) distinguen que: el conflicto del rol que consiste en tener dos o más obligaciones contrapuestas en el mismo puesto de trabajo, y la incertidumbre o ambigüedad por falta de claridad en la tarea a realizar, son causales individuales del nivel de estrés.

En investigaciones anteriores (Barron J., Soler C.E., Bongiovanni C. 2007) realizadas por miembros de este equipo llevadas a cabo en la ciudad de Río Cuarto, se detectaron los factores que se resumen a continuación:

Factor 1: correspondiente al *Ritmo y sobrecarga de tareas*, cuyas variables contribuyentes son: El ritmo acelerado del trabajo, Sobrecarga de tareas: continuas o picos, Falta de tiempo para cumplimentar las tareas asignadas y Características particulares de la tarea

Factor 2: correspondiente a la *Presión de los clientes*, cuyas variables contribuyentes son: Presión, quejas de clientes, Actitud negativa del cliente, Atender los problemas de la gente y Presiones externas vinculadas a la organización, (Proveedores, Bancos, etc.)

Factor 3: correspondiente a las *Condiciones y Responsabilidades del trabajo*, cuyas variables contribuyentes son: Calor en el ambiente laboral, Cumplimiento estricto de horarios, Responsabilidades asumidas y Responsabilidades en el manejo de dinero

Factor 4: correspondiente a las *Remuneraciones insuficientes o inestables*, cuyas variables contribuyentes son: El sueldo no es suficiente, Ingresos inestables y Situación económica personal

Factor 5: correspondiente a la *Desorganización en el trabajo*, cuyas variables contribuyentes son: Reglas poco claras en la organización y La desorganización.

Factor 6: correspondiente a los *Horarios y descansos*, cuyas variables son: Sobrecarga horaria, Horarios rotativos y cambios constantes y Falta de descanso

Factor 7: correspondiente a los *Problemas familiares que inciden en el trabajo*, cuyas variables son: Situaciones de familia y Mezcla del trabajo con problemas familiares graves

RELACIÓN LIDERAZGO-ESTRÉS LABORAL

La forma en que las personas se relacionan unas con otras conduce a distintos tipos de sistemas de conducción (autocracia, paternalismo, participación y delegación) y esta es una de las dimensiones de la cultura organizacional (Gongora N. y Nóbile C.,2009: 77).

Robbins (1997:614-615) reconoce entre los factores potenciales de estrés a los factores organizacionales: autonomía, actividades, condiciones laborales y distribución de espacio físico.

Por otra parte en el artículo *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*, José M. Peiró e Isabel Rodríguez (2008 pp. 68-82) dicen “es importante hacer conscientes a los líderes y directivos de sus funciones para promover la calidad de la vida laboral tanto a nivel individual como colectivo. Además, los líderes también tienen que ser conscientes de su función como creadores de sentido y la forma en que pueden utilizarlo para promover el estrés, las respuestas emocionales positivas y el afrontamiento colectivo”.

También en este aspecto nuestro equipo de trabajo (Barrón, Bongiovanni, Soler, 2007) realizó un estudio que permitió ver que los líderes pueden influir tanto positivamente como negativamente sobre los empleados según sea su actuación. Los resultados obtenidos oportunamente se exponen en los cuadros siguientes:

Prácticas de dirección reductoras de estrés laboral:

<i>Justicia</i>	Reglas claras para sancionar
<i>Apoyo</i>	Hay apoyo de jefes
<i>Comunicación</i>	Órdenes claras
<i>Críticas (+)</i>	Críticas constructivas, para mejorar
<i>Libertad / organizar</i>	Libertad para planificar la tarea
<i>Buen trato</i>	Trato humanizado
<i>Objetivos</i>	Objetivos y metas claras
<i>Presión</i>	Sin presión de los jefes

Prácticas de dirección que incrementan el estrés laboral

<i>Justicia</i>	Injusticias
<i>Apoyo</i>	Falta apoyo de jefes
<i>Criticas (-)</i>	Criticas para sancionar
<i>Presión</i>	Alta presión de jefes

En 2012 integrantes de nuestro equipo de investigación (Soler, Bongiovanni, Terzo. 2012), trabajó sobre las conductas del líder reductoras de estrés laboral señalando que las “buenas prácticas de liderazgo” pueden reducir los niveles de tensión o estrés laboral. Entre esas prácticas se destacan las siguientes: Tener metas claras y fomentar una visión compartida, evitar la ambigüedad de roles de los seguidores, seleccionar los mejores canales de comunicación, crear climas organizacionales basados en el respeto y la credibilidad entre todos los integrantes del equipo de trabajo, dar seguridad y generar confianza en sus seguidores.

MÉTODOS

A efectos de evaluar la relación entre las dimensiones del estrés laboral y el tipo de liderazgo percibido por los subordinados, se tomó una muestra piloto en cinco organizaciones de la ciudad de Río Cuarto.

La muestra está compuesta por 61 empleados pertenecientes a las organizaciones seleccionadas de Río Cuarto en los rubros de gastronomía y distribución de golosinas, obra social, educación secundaria pública, educación superior privada, considerando que cumplieran con la condición de poseer diez o más personas trabajando.

Para la medición de los *factores organizacionales de estrés* se diseñó un instrumento de recolección de 37 afirmaciones referidas a lo que ofrece la organización al trabajador para realizar la tarea: *condiciones ambientales físicas, diseño del trabajo, desempeño de roles, relaciones interpersonales y grupales, desarrollo de carrera laboral y compensación, estructura y clima organizacional e incorporación de nuevas tecnologías*. Se solicita al trabajador encuestado que califique las condiciones con puntajes de 0 a 10 en donde 10 son óptimas y 0 muy desfavorables.

Se adaptó el modelo CELID-S (Alejandro Castro Solano.2007) como instrumento para detectar el tipo de liderazgo percibido por los subordinados en las categorías Laissez Faire, Transaccional y Transformacional. La evaluación del instrumento de medición se realizó con anterioridad al presente trabajo (Bongiovanni – Soler. 2013).

Para el análisis de datos se utilizó el paquete estadístico SSPS.

A efectos de evaluar cuáles eran las dimensiones de estrés relevantes se realizó una reducción de variables aplicando un método multivariado de componentes principales con rotación Varimax y sin normalización en virtud de que todas las variables se midieron con igual escala (0 a 10).

Detectadas las dimensiones principales del estrés las mismas se evaluaron en relación al liderazgo percibido, realizando un análisis de varianza. Los supuestos de homogeneidad de varianza fueron evaluados por medio del test de Levene. A

efectos de detectar las relaciones significativas entre liderazgo y las dimensiones del estrés laboral, se utilizó el test de DMS y Tukey.

RESULTADOS

El análisis de componentes principales permitió la reducción de variables en cada uno de los aspectos observados del estrés laboral, seleccionando cuatro componentes principales. Los factores encontrados recogen el 57,47 % de la varianza estudiada. Los ítems de mayor contribución en cada una de los factores se describen a continuación:

Factor 1: Relaciones interpersonales

1. Relaciones interpersonales y grupales: Relación con clientes, proveedores y otros agentes externos.
2. Relaciones interpersonales y grupales: Relación con subordinados
3. Desarrollo de carrera laboral y compensación: Rotación, inestabilidad en los puestos
4. Estructura y clima organizacional: Tensiones por conflictos con otros roles externos
5. Relaciones interpersonales y grupales: Relación con superiores
6. Relaciones interpersonales y grupales: Relación con pares

Factor 2: Diseño del trabajo y desempeño de roles

1. Diseño del trabajo: Toma de decisiones importantes.
2. Desempeño de roles: Conflictos dentro del sector, equipo o grupo de trabajo por indefinición de roles

Factor 3: Condiciones ambientales físicas

1. Condiciones Visuales.
2. Condiciones Sonoras
3. Condiciones de Espacio

Factor 3: Nuevas tecnologías (TIC's)

1. Incorporación de nuevas tecnologías: Grado de adecuación del sistema informático para hacer sus tareas específicas.

Los resultados del análisis de varianza se muestran en el cuadro siguiente:

ANOVA: Dimensiones de estrés laboral vs tipo de liderazgo

Dimensiones de Estrés significativas		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Test de Levene
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con clientes, proveedores y otros agentes externos	Inter-grupos	88,477	2	44,238	3,089	,054	,434
	Intra-grupos	773,453	54	14,323			
	Total	861,930	56				
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con subordinados	Inter-grupos	63,319	2	31,659	2,605	,085	,660
	Intra-grupos	571,181	47	12,153			
	Total	634,500	49				
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con superiores	Inter-grupos	62,335	2	31,168	2,821	,068	,673
	Intra-grupos	629,848	57	11,050			
	Total	692,183	59				

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

En el cuadro anterior se puede observar las dimensiones de estrés laboral que resultan diferentes según el tipo de liderazgo y que cumplen el supuesto de homogeneidad de varianza son:

- Relaciones interpersonales y grupales: Relación con clientes, proveedores y otros agentes externos
- Relaciones interpersonales y grupales: Relación con subordinados
- Relaciones interpersonales y grupales: Relación con superiores

Las categorías responsables de las diferencias detectadas por el test DMS son las siguientes:

Comparaciones múltiples

DMS

Variable dependiente	(I) Tipolid	(J) Tipolid	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con clientes, proveedores y otros agentes externos	Transformacional	Transaccional	3,031	1,227	,017
		Laissez faire	1,418	1,203	,243
	Transaccional	Transformacional	-3,031	1,227	,017
		Laissez faire	-1,613	1,360	,241
	Laissez faire	Transformacional	-1,418	1,203	,243
		Transaccional	1,613	1,360	,241

Variable dependiente	(I) Tipolid	(J) Tipolid	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con subordinados	Transformacional	Transaccional	2,718*	1,230	,032
		Laissez faire	1,646	1,157	,161
	Transaccional	Transformacional	-2,718*	1,230	,032
		Laissez faire	-1,072	1,302	,414
	Laissez faire	Transformacional	-1,646	1,157	,161
		Transaccional	1,072	1,302	,414
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con superiores	Transformacional	Transaccional	1,641	1,057	,126
		Laissez faire	2,304 ^z	1,035	,030
	Transaccional	Transformacional	-1,641	1,057	,126
		Laissez faire	,663	1,195	,581
	Laissez faire	Transformacional	-2,304	1,035	,030
		Transaccional	-,663	1,195	,581

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Las relaciones con clientes, proveedor y otros agentes externos fueron corroboradas con el test e Tukey, como se observa en el siguiente cuadro:

HSD de Tukey Variable dependiente	(I) Tipolid	(J) Tipolid	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con clientes, proveedores y otros agentes externos	Transformacional	Transaccional	3,031	1,227	,043
		Laissez faire	1,418	1,203	,470
	Transaccional	Transformacional	-3,031*	1,227	,043
		Laissez faire	-1,613	1,360	,467
	Laissez faire	Transformacional	-1,418	1,203	,470
		Transaccional	1,613	1,360	,467

En virtud de los resultados anteriores, son claras las relaciones el liderazgo transformacional y transaccional con la relaciones interpersonales con subordinados y superiores en ambos casos, sin embargo, faltan elementos de análisis para ver de qué manera influye el líder en la relación de los subordinados con clientes, proveedores y otros agentes externos.

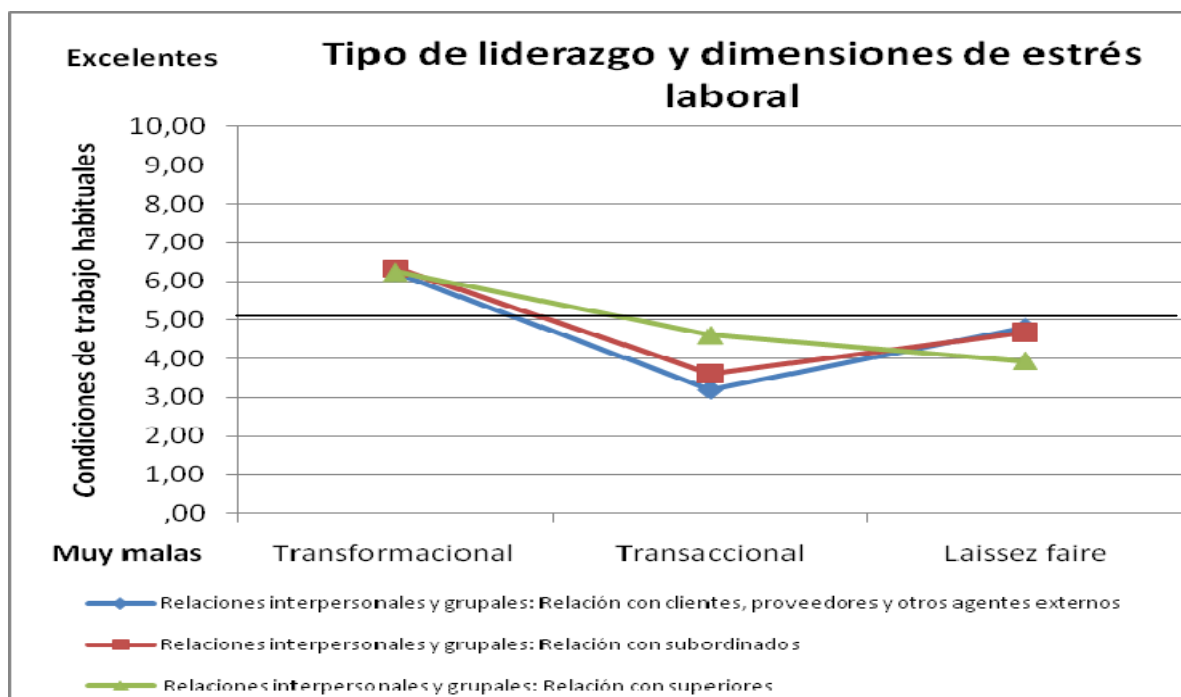
En el cuadro descriptivo siguiente se pueden observar los valores medios de estrés asignados a las dimensiones en función del tipo de liderazgo:

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con clientes, proveedores y otros agentes	Transformacional	26	6,23	3,559	,698
	Transaccional	15	3,20	3,590	,927
	Laissez faire	16	4,81	4,293	1,073
	Total	57	5,04	3,923	,520
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con subordinados	Transformacional	21	6,33	3,596	,785
	Transaccional	13	3,62	3,042	,844
	Laissez faire	16	4,69	3,665	,916
	Total	50	5,10	3,598	,509
Relaciones interpersonales y grupales: Relación con superiores	Transformacional	29	6,24	3,366	,625
	Transaccional	15	4,60	3,180	,821
	Laissez faire	16	3,94	3,376	,844
	Total	60	5,22	3,425	,442

Se puede observar que en todos los casos el liderazgo transformacional la media sobre las dimensiones de estrés supera a las otras tipologías (supera las condiciones buenas), poniendo de manifiesto que dicho tipo de liderazgo disminuye los niveles de estrés.

Estos resultados se pueden comparar gráficamente:



CONCLUSIONES

En virtud de los resultados obtenidos podemos concluir que el estilo de liderazgo percibido por los subalternos que producen menores niveles de estrés es el transformacional que genera relaciones laborales intergrupales internas y externas a la organización menos conflictivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRON J., SOLER C.E., BONGIOVANNI C. 2007. *Factores de estrés en los empleados de las pymes de la ciudad de Río Cuarto*. XXIII Congreso Nacional de Docentes de Administración General. ADENAG - Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Buenos Aires
- SOLER C.E., BONGIOVANNI C. TERZO, J. 2012. *Conductas del líder reductoras del estrés laboral*. ADENAG: Encuentro regional centro oeste Y Primer Congreso de Administración del Centro de la República Universidad Nacional de Villa María. Córdoba
- BONGIOVANNI N.C., SOLER C.E. 2013. *Evaluación del modelo CELID-S como instrumento para detectar el estilo de liderazgo percibido por los subordinados en una muestra piloto*. V Jornadas De Administración Del NEA y III Encuentro Internacional De Administración De La Región Jesuítico Guaraní - Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas
- CASTRO SOLANO, A. 2007 *Teoría y evaluación del liderazgo*, 1º Ed. Buenos Aires. (Editorial Paidós)
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 1994. *Administración de recursos Humanos*. Segunda edición. México.(Editorial Mc Graw Hill)
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. 2000. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Décima edición. México. (Editorial Mc Graw Hill)
- DÍAZ SÁENZ, H.R., GÓMEZ HOLGUÍN R., DE LA GARZA GACÍA J. 2008. “*La relación entre comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de comunicación y factores de estrés en el trabajo*”. La investigación Administrativa (102).
- GIL MONTE, P. R., PEIRO, J.M. 1998. A study on significant sources of the “*Burnout Syndrome*” in workers at occupational centers for the mentally disabled. Psychology in Spain, 2
- GONGORA N. y NÓBILE C. 2009. *Investigaciones sobre Estado y políticas públicas: El Estado después de los 90’*. Buenos Aires. (Ediciones corporativas)

GRIFFIN R. y MOORHEAD G..2010. *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. Novena edición. México. (Editorial Cengage Learning)

HINDLE, TIM. 1998. *El estrés bajo mínimos*. Italia (Editorial Grijalbo)

LUTHANS, F. (2008). *Comportamiento organizacional*, Undécima edición. México. (Editorial Mc Graw Hill)

PEIRÓ JOSÉ M., RODRIGUEZ ISABEL. 2008. *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. Papeles del psicólogo. Vol. 29 (1).

ROBBINS, STEPHENS P. 1997 *Comportamiento Organizacional* - Séptima edición. México (Editorial Prentice Hall)

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

PEREZ LOPEZ CÉSAR.. 2005. *Métodos Estadísticos avanzados con SPSS*. España. (Editorial Thomson)

SIERRA BRAVO, R.. 1995. *Técnicas de Investigación Social*. Décima edición. Madrid (Editorial Paraninfo).

SOLER CÉSAR EDUARDO. 2010 *Ideas para investigar* Primera Edición Santa Fé (Editorial Homo Sapiens).

VISAUTA VINACUA B. 1998. *Análisis Estadístico con SPSS para Windows. Estadística Multivariable*. Madrid. (Editorial Mc Graw Hill)