

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias y Tecnologías Sociales y Humanidades**  
**Escuela Profesional de Psicología**



**“ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS Y ESTILOS DE  
LIDERAZGO SITUACIONAL EN EMPRESAS DE AREQUIPA”**

Tesis presentada por el Bachiller:

**Vargas Mejía Renato Elvis**

Para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Psicología

Asesor: Dr. Guzmán Gamero, Raúl

AREQUIPA - PERÚ

2019

FACULTAD CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA

INFORME DICTAMEN BORRADOR TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

"ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS Y ESTILOS DE LIDERAZGO  
SITUACIONAL Y EMPRESAS DE AREQUIPA"

SE RESUELVE:

PRESENTADO POR las BACHILLER (ES)

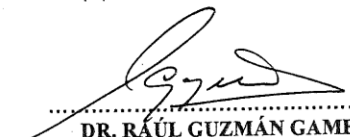
VARGAS MEJIA, RENATO ELVIS

Del Dictamen:

*Favorable. puede pasar a sustentación*

Observaciones:

Arequipa, 03 de *enero* del 2019

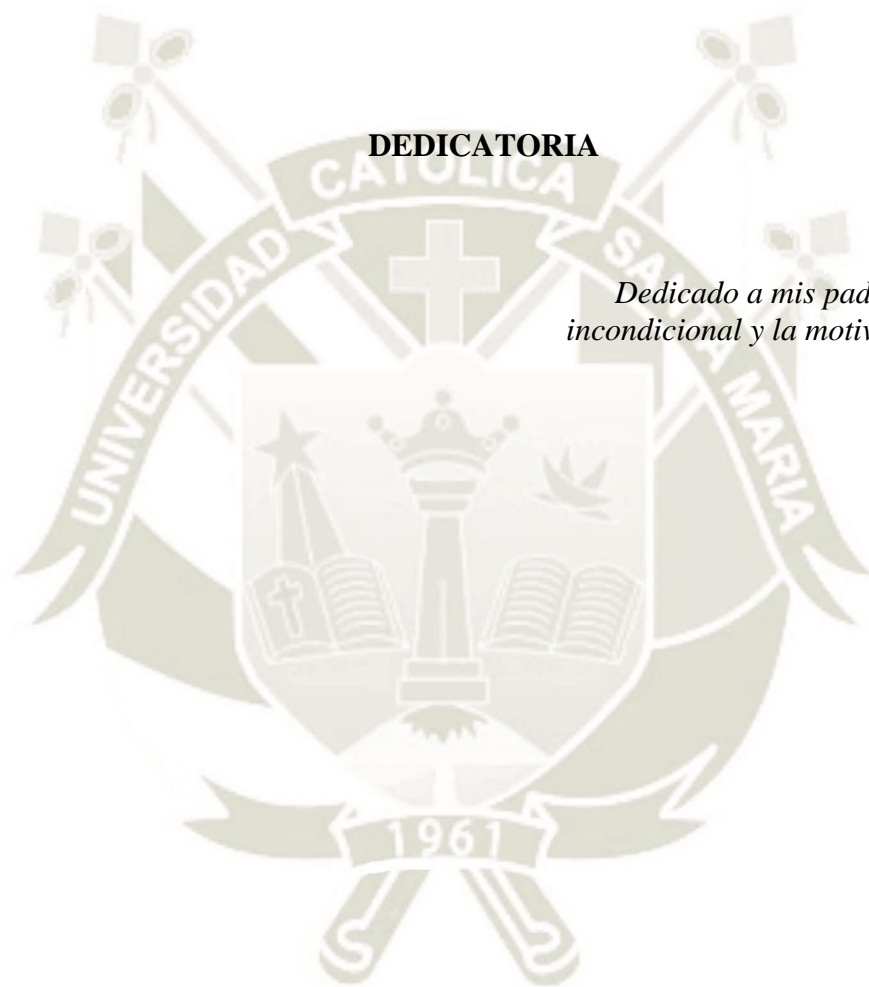
  
.....  
DR. RAÚL GUZMÁN GAMERO

  
.....  
DRA. GLADYS RIVERA FLORES

**DEDICATORIA**

*Dedicado a mis padres por su apoyo incondicional y la motivación constante.*

*Renato*



## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de establecer la probable relación entre los diferentes estilos de Liderazgo Situacional según el modelo de Hersey, Blanchard y Johnson (1998), con las Estrategias de Afrontamiento del Estrés en personal directivo de diversas empresas de Arequipa. Mediante un diseño de tipo correlacional, se trabajó con una muestra compuesta por 95 directivos disponibles, seleccionados por disponibilidad o conveniencia, a quienes se les aplicó el cuestionario LEAD para evaluar los estilos de liderazgo situacional y el Cuestionario de Estrategias de Afrontamiento del Estrés (CAE) de Sandin y Chorot (2003). Los resultados indican correlaciones positiva altas y moderadas entre los estilos denominados Dirigir (Decir) y Delegar, con respecto a las estrategias de afrontamiento Religión y Búsqueda de Apoyo Social, donde la efectividad del liderazgo esta en correlación directa con las estrategias y modos de afrontamiento centrados en la resolución del problema y la reevaluación positiva.

**Palabras clave.** Liderazgo situacional, estrategias de afrontamiento del estrés, efectividad del liderazgo, estilos de liderazgo.

### **Abstract**

The present investigation was carried out with the objective of establishing the probable relation between the different styles of Situational Leadership according to the model of Hersey, Blanchard and Johnson (1998), with the Strategies of Coping with Stress in managerial personnel of diverse companies of Arequipa. Through a correlational type design, we worked with a sample composed of 95 available managers, selected for availability or convenience, to whom the LEAD questionnaire was applied to evaluate the styles of situational leadership and the Stress Coping Strategies Questionnaire (CAE). ) of Sandin and Chorot (2003). The results indicate high and moderate positive correlations between the styles called Direct (Say) and Delegate, with respect to the coping strategies Religion and Social Support Search, where the effectiveness of the leadership is in direct correlation with the strategies and coping modes centered in the resolution of the problem and the positive reevaluation.

**Keywords.** Situational leadership, stress coping strategies, leadership effectiveness, leadership styles.

## Índice

Dedicatoria	
Resumen	
Abstract	
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
Introducción	1
Problema	3
Variables	3
Objetivos	4
Antecedentes teórico-investigativos	5
Hipótesis	34
<b>CAPITULO II</b>	<b>35</b>
Diseño Metodológico	35
Tipo y Diseño de Investigación	35
Técnicas e instrumentos	35
Población y Muestra	38
Estrategia de recolección de datos	39
Criterios de procesamiento de información	39
<b>CAPITULO III</b>	<b>41</b>
Resultados	41
Discusión	47
Conclusiones	53
Sugerencias	54
Limitaciones	55
Referencias	56
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>
Anexo1 Cuestionario de Afrontamiento del Estrés (CAE)	64
Anexo 2 Cuestionario de los Estilos Liderazgo	67

## CAPITULO I

### Marco Teórico

#### Introducción

La gran competitividad e inseguridad en la que vivimos, los cambios trascendentales en los enfoques de la vida y las costumbres, lo mismo que las exigencias de un mundo globalizado condicionan un ritmo de vida vertiginoso, el cual comúnmente se asocia con el estrés. En el mundo del trabajo, como instancia fundamental en la actividad humana, es donde también se ve reflejado este fenómeno, generando muchos problemas a la productividad, salud y satisfacción, entre ellos se observa el agotamiento físico y emocional y muchas veces también en diversos trastornos asociados a la salud física (Sandín y Bermúdez, 1989). Igualmente, en el campo de las percepciones, gran parte de los trabajadores considera que el estrés laboral es uno de los indicadores principales de una baja satisfacción laboral (Saad, 2010).

Es así que, en el campo de la gestión de las organizaciones ha ido creciendo el interés por el comportamiento humano y, por ende, la gestión de las personas, valorando la importancia del liderazgo; por ello, desde la segunda mitad del siglo pasado se han desarrollado múltiples enfoques y teorías acerca del mismo. Entre otras cosas, se ha planteado que existe una importante diferencia entre la administración y el liderazgo, ambos basados en diferentes formas de ejercicio del poder, sea este por posición y por ascendencia,

respectivamente. En tal sentido el jefe o directivo y el líder se diferencian básicamente en la manera de ejercer el poder.

Particularmente, desde el punto de vista del enfoque denominado Liderazgo Situacional, sus autores Hersey, Blanchard y Johnson (1998), sostienen que los líderes eficaces se caracterizan por la capacidad de adaptar sus diferentes estilos a las condiciones determinadas fundamentalmente por el grado de madurez o “Readiness” de los colaboradores.

En el sentido descrito, las diferentes condiciones que nos han tocado vivir en los tiempos actuales, nos han permitido ver la importancia vital del aprendizaje de diversas estrategias de afrontamiento del estrés; y en el caso de los supervisores, jefes, directivos y gerentes nos ha tocado observar que muchos de ellos afrontan el estrés propio del trabajo partiendo de un estilo de liderazgo predominante.

Mediante la presente investigación, se pretende determinar la manera en que los diferentes estilos de liderazgo que se ejercen en las organizaciones, pueden o no relacionarse con las diversas estrategias de afrontamiento del estrés, con el supuesto de que los líderes situacionales; es decir aquellos que ajustan sus estilos a las condiciones de los seguidores, deben ser aquellos que manejan mejor las estrategias de afrontamiento del estrés orientadas a la solución de problemas (Lazarus y Folkman, 1986).

Por tanto, dicho estudio, en caso de demostrarse la relación esperada, permitirá orientar el desarrollo del liderazgo partiendo del entrenamiento de estrategias de afrontamiento centradas en el problema y reducir las mismas que se encuentren centradas en la emoción.



## Problema de investigación

¿Qué relación existe entre las estrategias de afrontamiento del estrés y los estilos de liderazgo de los directivos de empresas de Arequipa?

## Variables

### *Variable 1: Estrategias de afrontamiento del estrés*

Los esfuerzos conductuales y cognitivos que lleva a cabo el individuo para hacer frente al estrés. Las estrategias de afrontamiento del estrés son: focalizado en la solución del problema, reevaluación positiva, búsqueda de apoyo social, autofocalización negativa, expresión emocional abierta, evitación y religión (Sandín y Chorot, 2003).

### *Variable 2: Estilos de Liderazgo Situacional*

El liderazgo situacional es la capacidad del líder para adaptar el estilo de liderazgo al grado de madurez de los seguidores, siendo este determinado por la capacidad y la motivación de los mismos. Los cuatro estilos de liderazgo son: decir, convencer, participar y delegar. (Hersey, Blanchard, 1974).

### **Objetivo principal**

Establecer la relación que existe entre las estrategias de afrontamiento del estrés y los estilos de liderazgo situacional de los directivos de empresas de Arequipa

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos de empresas de Arequipa
2. Identificar las estrategias predominantes de afrontamiento del estrés de los directivos de empresas de Arequipa.
3. Determinar la correlación entre la eficacia del estilo directivo y las estrategias de afrontamiento más utilizadas
4. Establecer la relación entre cada una de las estrategias de afrontamiento del estrés y cada uno de los estilos de liderazgo situacional.

## Antecedentes teóricos investigativos

### Estrés

#### *Origen del concepto estrés.*

La palabra estrés proviene de la física y se deriva del latín *stringere*, que significa “apretar” (Cox, 1978); es así que hacia el siglo XIV el término ya se había utilizado para hacer referencia al resultado de la adversidad y asociándose a palabras como dureza, resistencia, lucha, tensión, etc. A finales del siglo XVII, el físico y biólogo Robert Hooke empleó el término en el campo de la física, planteando de forma práctica acerca de cómo se deben diseñar las estructuras creadas por el hombre para que puedan resistir los embates de la naturaleza como el viento y los sismos, así como de otras fuerzas como el peso y la tracción capaces de destruirlas.

Como consecuencia del análisis realizado por Hooke se produjeron tres conceptos básicos: *load* (carga) haciendo referencia a una fuerza externa que presiona; *stress* (estrés) haciendo referencia al área afectada o lugar donde se aplica la carga física; y *strain* (tensión) al resultante, entendido como la deformación de dicha estructura, la cual es producida por acción de las anteriores fuerzas (*load* y *stress*).

Tomando en cuenta lo planteado, la idea de carga puede entenderse como el nivel ejercido por una fuerza externa en torno a cualquier sistema sea este, social, psicológico o fisiológico. El concepto de carga se entiende como una fuerza análoga al estímulo externo estresor y la tensión como un resultado, una reacción o una respuesta de estrés.

Selye (1936), un fisiólogo considerado como “el padre del estrés” lo define como una respuesta del organismo; es decir como un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante la estimulación externa por parte de cualquier forma de estímulo nocivo (incluidas las amenazas psicológicas). Este autor, llamo posteriormente a esta reacción como Síndrome General de Adaptación (SGA); por tanto, para este autor el estrés no es una demanda del ambiente, a la cual llamo estresor, sino como el conjunto de reacciones que se dan ante una demanda.

En este sentido, Selye (1936), entiende biológicamente al estrés como una reacción del organismo, el cual es acosado por las demandas del entorno y los agentes nocivos externos, señalándolo como el estado que se produce en un ser viviente como resultado de su interacción con los estímulos o circunstancias adversas; es decir un estado dinámico del organismo.

Según Lazarus y Folkman (1986) y tomando en cuenta las definiciones de Selye es que se pueden plantear algunos postulados:

- El concepto de estrés utilizado en física hace referencia a un cuerpo inactivo que es sometido a una deformación debido a la acción de fuerzas externas; sin embargo, si se lo aplica al campo de la biología, se entiende al estrés como un proceso activo, debido a que se produce cierta resistencia a los impactos de estresor.
- Concebimos al estrés como un proceso defensivo a nivel biológico, el cual permite acercarse al proceso psicológico denominado afrontamiento.

- Al entender al estrés como un proceso dinámico, podemos considerar algunos aspectos propios del mismo proceso como lo son el afrontamiento, el costo, el agotamiento, el goce por el triunfo a la adversidad, etc. En el mismo sentido estos supuestos no conducen a centrar nuestra atención en la relación existente entre el organismo y el entorno.

Esta especie de indecisión al intentar entender al estrés tanto como estímulo o como respuesta o como ambas cosas a la vez, ha sido la base para la formulación de las diversas teorías y modelos de estrés. Es así que Cox (1978), logró identificar tres modelos distintivos de estrés: el modelo basado en la respuesta, el modelo basado en el estímulo y el modelo interactivo.

El modelo medioambiental se encuentra focalizado en el estímulo consideraba al estrés como una variable ambiental o un conjunto de acontecimientos ocurridos a la persona en un periodo determinado de su vida. Luego de la publicación de la Escala de Medición de Reajuste social (Social Readjustment Rating Escala (SRRS) elaborada por Holmes y Rahe (1967) apareció la preocupación de los epidemiólogos acerca del rol y la importancia del estrés vital, donde el objetivo es determinar las condiciones ambientales objetivas generadoras del estrés y del desarrollo de enfermedades. Desde entonces se ha desarrollado una intensa discusión acerca de cuáles son aquellas características que definen condiciones objetivas (estresores), las cuales promueven un riesgo de enfermedad, lo mismo que los métodos de medición respectivos (Cohen, Kessler y Underwood, 1995).

Sin duda que el partidario más importante del enfoque basado en la respuesta es el propio Selye. Es a mediados de la década de 1950 que este autor, establece la definición del estrés basado en una respuesta como “suma de todos los cambios no específicos causados por

función o daño”. Posteriormente la definición fue modificada como “respuesta no específica del cuerpo a cualquier exigencia a la que se someta” (Furnham, 2001).

Teóricamente el modelo de Selye (1936), era entendible, pero en la práctica se observó que los mismos estresores no producían el mismo grado de estrés en las personas, presentándose el problema de la incapacidad para determinar procesos mediadores de las respuestas del estrés; es decir, los mecanismos desencadenantes de tales respuestas, sin importar la naturaleza del estresor.

Es así que posteriormente, se propuso hablar de un Síndrome General de Adaptación, planteando además que la respuesta al estrés no era específica, agregando entonces dos conceptos a tenerse en cuenta, el estrés positivo, denominado desde entonces como *eustrés*, siendo el que proporciona los retos que motivan a los individuos a esforzarse y trabajar duro para alcanzar sus metas y el estrés negativo o *distrés*, el cual resulta de las situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud y el bienestar del individuo.

Dadas las condiciones limitadas de las definiciones anteriores, es que aparece el modelo interactivo, el cual, partiendo de los dos modelos antagónicos se plantea un tercer enfoque, denominado el enfoque interactivo. Este enfoque además de integrar los estímulos y los elementos de respuesta, se centra en los mecanismos de evaluación cognitiva mediante los cuales una situación podía ser calificada como estresante.

Definitivamente el propulsor del enfoque basado en la integración fue Lazarus (1966), modelo de estrés cuyo punto crítico es el de la percepción de la amenaza, la cual es considerada primariamente como percepción del grado de peligrosidad que contiene el estímulo demandante y secundariamente como la percepción de la capacidad del sujeto para afrontarla exitosamente. La demanda o amenaza tiene una relación con el denominado “self”, pues se entiende que tanto la preservación como el fomento del mismo son motivos humanos fundamentales.

Por tanto, en el modelo de Lazarus (1966), el primer elemento en el proceso también denominado modelo mediacional cognitivo o procesual del estrés son las situaciones, definidas como demandas psicosociales. Estas situaciones estresantes se pueden clasificar en *sucesos vitales*; es decir aquellos sucesos objetivos que constituyen amenazas reales a las actividades normales del individuo y *sucesos menores*, propios de las demandas cotidianas de la vida. Estos sucesos menores o contrariedades incluyen situaciones tales como las discusiones y problemas sociales, los atascos de tráfico y las inclemencias del tiempo; son sucesos que implican un menor impacto en comparación con los sucesos vitales, pero que ocurren con mayor frecuencia (Sandín y Chorot, 2003).

El segundo elemento del modelo es la denominada evaluación cognitiva. La valoración o evaluación o valoración cognitiva constituye un proceso consistente en otorgar significado a la situación, en base a la percepción del grado de amenaza que representa para el bienestar del individuo, lo mismo que la valoración de la capacidad de afrontamiento de dicha amenaza. Esta evaluación cognitiva comprende dos procesos: la valoración primaria y la valoración secundaria. La evaluación primaria, consiste en los procesos propios de la percepción de la amenaza misma, y la evaluación secundaria se dirige a la percepción de los

recursos del propio individuo capaces de hacer frente y reducir o controlar la amenaza (Sandín y Chorot, 2003).

La propuesta de Lazarus (1966), enfatiza el rol de las diferencias individuales en los procesos de valoración de las amenazas; donde la evaluación cognitiva tanto de las exigencias como de los recursos para afrontarlas constituye un proceso continuo y donde el desequilibrio percibido entre ambos procesos evaluativos conduce al estrés. Desde entonces, esta idea del desequilibrio existente entre las percepciones de las demandas y de los recursos es un aspecto fundamental para la comprensión del fenómeno del estrés.

Finalmente, un importante proceso cognitivo asociado a lo dicho se denomina reevaluación cognitiva, la cual trata del resultado del *feedback* recibido, el cual ocurre a medida en que el individuo se enfrenta a la situación y observa los resultados de su propia conducta sobre el medio.

El tercer elemento del modelo es la respuesta del individuo al estresor denominado afrontamiento o *coping*. El afrontamiento puede entenderse de dos maneras: como una capacidad relativamente estable del individuo; es decir un estilo, o como un proceso emprendido por el sujeto (estrategia de afrontamiento). Los estilos y estrategias de afrontamiento del estrés han constituido temas de investigación y de aplicación importantes en los últimos años.

### ***El estrés.***

Con lo expuesto, es que con el aporte fundamental de Lazarus, un concepto que fue complicado de abordar en el tiempo, ha logrado ser entendido como un proceso vital y ha



sido conceptualizado de forma sistemática, poniéndose en el centro de los procesos humanos en la investigación actual.

Lazarus y Folkman (1986), definen al estrés como un fenómeno interactivo, entendido como “una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por este como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar” (Lazarus y Folkman, 1986, p.43).

En tal sentido “el potencial para el estrés existe cuando se percibe que una situación ambiental presenta una exigencia que amenaza con sobrepasar las capacidades y los recursos del individuo para enfrentarla, en condiciones en las cuales espera una diferencia significativa en las recompensas y los costos necesarios para satisfacer esa exigencia contra él no cumplirla” McGrath (1976); por ello, podemos entender al estrés como el resultado de la relación entre el individuo y el medio ya sea real o imaginario, el cual será evaluado por el individuo como amenazante y que pondrá el riesgo su bienestar.

### ***Estrés laboral.***

Dentro del estudio del estrés, el mundo del trabajo ha sido considerado como un campo de estudio e investigación especial, entendiendo las condiciones de la naturaleza del mismo, las relaciones, las tareas y la dirección. El denominado estrés laboral es la respuesta que puede manifestar el individuo frente a las exigencias y las presiones laborales cuando estas no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, poniendo a prueba su capacidad de afrontamiento. Las observaciones indican que el estrés laboral se manifestara en las situaciones que muestren agotamiento emocional, irritabilidad y apatía lo cual hace que

lleguen a sentirse incapaces de alcanzar sus metas, cuando un empleado sufre de estrés laboral tiende a atribuir sus errores a otras personas.

En estas circunstancias el apoyo social recibido y percibido puede ser un importante factor protector, mientras que cuando el empleado sienta que no recibe apoyo ni de sus supervisores ni colegas a menudo su situación se verá agravada. El estrés laboral pone a prueba la capacidad de afrontamiento de la persona e incluye no solo las situaciones en que la presión laboral excede la capacidad del trabajador para hacer frente a la misma, sino también los casos en que no se utilizan suficientemente sus conocimientos y capacidades.

De acuerdo con Leka y Griffiths (2004, p.3), “debido a las exigencias del entorno laboral de hoy, es inevitable que exista presión en el trabajo. El estrés aparece cuando esa presión se hace excesiva o difícil de controlar. El estrés puede perjudicar la salud de sus empleados y los resultados de la empresa.”

### ***Afrontamiento del estrés.***

En la comunidad especializada en el tema del estrés es del todo acertada la correspondencia que Lazarus y Folkman (1986) establecen entre estrés y afrontamiento: se considera que éste constituye la conducta apropiada y relativa al estrés. Asimismo, la conducta relacionada con el estrés comprende dos géneros de respuesta. Una es conducta "respondiente", que se compone, primero, de una percepción del peligro, de la pérdida o el daño, y del análisis- de la demanda y, segundo, de reacción emocional. Otra es la correspondiente conducta adaptativa específicamente relativa a la demanda y que a la vez se compone, a su vez, de otros dos elementos: por un lado, una "reapreciación" del daño, pérdida o amenaza; y por otro lado de los propios recursos para hacerle frente; y una acción

propiamente tal, una conducta instrumental, operante, la cual trata de realizar los requeridos cambios en el entorno. Afrontamiento es la respuesta adaptativa al estrés. El afrontamiento es siempre, en alguna medida, extraer recursos de la falta de recursos, o sea, sacar fuerzas de flaqueza. Esto no es una paradoja y tiene que ver con el doble momento de la "apreciación": un momento que es el del juicio primario, el que aprecia el evento-fuente del estrés como dañino, amenazante, desafiante; y otro momento de juicio secundario (de reconsideración: "reappraisal") en el que se vuelve a apreciar la situación y se valoran, sopesan, también los propios recursos para afrontarlo; por ello, se define frecuentemente el afrontamiento como aquellos actos que controlan las condiciones aversivas del entorno, disminuyendo, por tanto, el grado de perturbación psicofisiológica producida por estas (Lazarus y Folkman, 1986).

Este modelo se centra en el concepto de *arousal* o activación y define al afrontamiento como actos que disminuyen el grado de *arousal* al controlar las condiciones aversivas; se insiste principalmente en la conducta de evitación y huida, este modelo no nos permite profundizar en el afrontamiento humano ya que no incluye un afrontamiento a nivel cognitivo. Por otra parte, en el modelo psicoanalítico, se define el afrontamiento como el conjunto de pensamientos y actos realistas y flexibles que solucionan los problemas y, por tanto, reducen el estrés (Lazarus y Folkman, 1986).

El afrontamiento se ha definido como aquellas estrategias que los individuos utilizan para reducir al mínimo el impacto negativo que producen los estresores sobre su bienestar psicológico, e incluso pueden mediar entre las situaciones estresantes y la salud (Sandín y Chorot. 2003).

Rodríguez-Marín, Pastor y López-Rodríguez. (1993) indican que es apropiado hablar de afrontamiento al hacer referencia a un proceso que incluye entre otras cosas, el esfuerzo

realizado por el individuo para poder resistir y poder superar las excesivas demandas planteadas por la vida, para de esa manera poder reestablecer el equilibrio y así adaptarse a la nueva situación. Asimismo, se ha planteado que las respuestas de afrontamiento pueden ser de diverso tipo, fundamentalmente de aproximación y evitación. Dependiendo de las situaciones, ambas estrategias pueden ser útiles, dado que las respuestas evitativas pueden muchas veces servir para reducir el estrés y evitar que la ansiedad resultante pueda llegar a ser perturbadora; en cambio, las estrategias de aproximación, permiten al sujeto el poder generar la acción apropiada, la cual le permita hacer más controlable la situación; al emplearse indistintamente estas estrategias, generalmente llega a predominar una de ellas. Estos autores, finalmente llegan a distinguir las categorías de afrontamiento comportamental y de afrontamiento cognitivo.

Para autores como Fernández Abascal (1997) (citado por Felipe y León, 2010), es importante distinguir entre estrategias y estilos de afrontamiento. Generalmente, los estilos de afrontamiento se refieren más a determinadas predisposiciones personales, las cuales permiten al individuo hacer frente a las situaciones, los cuales vienen a ser los responsables de las tendencias de la persona para poder asumir el uso de uno u otros tipos de estrategias de afrontamiento; a su vez, las estrategias de afrontamiento vendrían a ser aquellos procesos concretos cuya utilización depende de cada contexto particular, por lo que pueden llegar a ser altamente cambiantes, en dependencia de las situaciones desencadenantes

Como vemos, los estilos de afrontamiento están determinados por las características de personalidad del individuo; es decir como rasgos, puesto que dichos estilos de afrontamiento son los determinantes de qué estrategias de afrontamiento serán las adoptadas por el individuo cuando tenga que enfrentar las situaciones estresantes que se le presenten en

la vida, las cuales pueden cambiar dependiendo al contexto, ya que las estrategias estarán más en función en función a los procesos de adaptación.

Es en este sentido que Lazarus y Folkman (1986), definen el afrontamiento como “aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (Lazarus y Folkman, 1986, p. 164).

Al categorizar el afrontamiento, Lazarus y Folkman (1986), también hacen referencia a agrupamientos de estrategias a los que denominan como modos de afrontamiento. Estos modos de afrontamiento, al reunir varias estrategias similares, generan dos categorías del afrontamiento, los cuales se mencionan a continuación:

- *Modos de afrontamiento dirigidos a la emoción:* son las categorías asociadas a la reducción de la ansiedad, las cuales incluyen estrategias como la evitación, la minimización, el distanciamiento, la atención selectiva, las comparaciones positivas y la extracción de valores positivos a los acontecimientos negativos. Asimismo, existe otro grupo de estrategias cognitivas cuyo efecto es aumentar el grado de la afectación emocional, lo cual ocurre en individuos que antes de pasar a sentirse mejor, necesitan sentirse verdaderamente mal.

Existen otras estrategias cognitivas de afrontamiento dirigidas a la emoción, las cuales se orientan a buscar cambios en la forma de vivir la situación, sin llegar a cambiar dicha situación de manera objetiva. (Lazarus y Folkman, 1986).

Si bien los denominados procesos cognitivos dirigidos a la emoción son capaces de cambiar los significados de las situaciones sin distorsionar la realidad, es necesario tener presente el fenómeno de la auto decepción como un factor importante. Las personas emplearan este modo de afrontamiento como una importante manera de conservar el optimismo y la esperanza, para así no tener que aceptar lo peor, y, por tanto, para actuar como si lo que nos ha ocurrido no fuera importante.

Otros autores conocidos en el campo como Carver, Scheier y Kumari (1989), plantean la existencia de algunas respuestas centradas en las emociones que implican negación, otras tienen que ver con la reinterpretación positiva de los acontecimientos y otras que implican la búsqueda de apoyo social. La tendencia es que el modo de afrontamiento centrado en la emoción tiene más probabilidades de aparecer cuando ha habido una evaluación de que no hay nada que se pueda hacer para modificar las condiciones en que se desarrollan los eventos.

- *Modos de afrontamiento dirigidos al problema:* Las denominadas estrategias de afrontamiento dirigidas al problema se parecen a las estrategias lógicas de resolución de problemas, sin embargo, el modo de afrontamiento dirigido al problema comprende un conjunto de estrategias más amplio; pues, la resolución del problema implica un objetivo, un proceso analítico dirigido principalmente al entorno, mientras que en el afrontamiento dirigido al problema también se incluyen las estrategias que hacen referencia al interior del sujeto. De acuerdo con Lazarus y Folkman (1986), este modo tiene como principal función la de poder definir el problema, buscar soluciones alternativas, considerar estas alternativas en base a su costo, beneficio, elección y aplicación.

De manera más específica, autores como Kahn, Wolfe, Quinn y Rosenthal (1964), señalan dos grupos principales de estrategias de afrontamiento dirigidas al problema: aquellas que se refieren a cambios en las percepciones, motivaciones y cogniciones del sujeto, denominadas reevaluaciones cognitivas dirigidas al problema y aquellas referidas al entorno, como el hecho de modificar presiones ambientales, obstáculos, recursos, etc. Por tanto, existirán tantas estrategias de afrontamiento dirigidas al problema como tipos de problemas a enfrentar.

Carver et al. (1989), especifican que el afrontamiento centrado en los problemas implica la realización de diversas actividades como la planeación, la acción directa, la búsqueda de ayuda, la eliminación de actividades en particular y a veces dejar de actuar durante un espacio prolongado de tiempo.

Belloch, Sandín y Ramos (2009), nos dan cierta información empírica en ausencia de resultados de estudios del afrontamiento y su relación con la salud mental, por ejemplo, la depresión y la ansiedad hoy se relacionan positivamente con el uso de estrategias focalizadas en la emoción (evitación cognitiva) y negativamente con estrategias focalizadas en el problema.

### ***Estrategias de afrontamiento.***

Para una mejor comprensión del término, primero haremos una distinción entre estilos y estrategias de afrontamiento, la literatura coincide al relacionar los estilos con factores individuales que influirán en la elección de alguna estrategia, las estrategias de afrontamiento pueden cambiar en función del contexto y los estímulos mientras que los estilos de afrontamiento al ser formas de tipo personal, son difícilmente modificables (Lazarus, 1986)

Kohlman (citado por Díaz, Luna, Dávila y Salgado, 2010), definió cuatro estilos o modos básicos de afrontamiento:

1. Vigilante rígido, el cual se caracteriza por mostrar la tendencia a buscar información acerca del estresor de una manera anticipada. Estrés asociado a la incertidumbre.
2. Evitador rígido: es el que tiende a no prestar atención a los aspectos amenazantes del estresor, lo cual se asocia al malestar que este genera.
3. Flexible: el que frente a una situación amenazante, puede tolerar la incertidumbre y la activación emocional, por lo que se orienta directamente al problema haciendo un uso flexible de las estrategias disponibles para el afrontamiento.
4. Inconsistente, el que se estresa tanto por la incertidumbre como por correspondiente la activación emocional, generando un círculo. Se aleja del estresor para evitar la incertidumbre por lo que aparece la activación emocional; luego, para evitar esta, opta por aproximarse al estresor, lo cual genera nuevamente incertidumbre.

En muchos estudios se ha mostrado la forma en la cual los estilos de afrontamiento y los comportamientos median entre las diferentes variables. Por tanto, Parker y Brown (citado por Cassareto, Chau, Oblitas y Valdez, 2003), con base en un cuestionario de afrontamiento de seis dimensiones, demostraron la forma en que algunos comportamientos disminuían y otros exacerbaban las relaciones entre los acontecimientos de la vida y la depresión. Asimismo, Patterson y McCubbin (citado por Cassareto et al., 2003), observaron cómo doce estrategias de afrontamiento en los adolescentes se relacionaban de manera evidente con el uso y abuso de sustancias tóxicas.

Carver, Scheier y Kumari. (1989), proponen 15 estrategias para el afrontamiento del estrés.

1. Reinterpretación positiva y desarrollo
2. Afrontamiento activo
3. Planeación



4. Búsqueda de apoyo social para problemas emocionales
5. Búsqueda de apoyo social para problemas de influencia
6. Supresión de actividades de competencia
7. Religión
8. Aceptación
9. Desligar la mente
10. Enfoque en la emoción y deshago de la emoción
11. Desligar el comportamiento
12. Negación
13. Limitación del afrontamiento
14. Alcoholismo
15. Humor

Es a partir de las investigaciones de Lazarus y Folkman (1984) que se desarrolla un cuestionario de auto informe pionero (Ways of Coping Questionnaire, WCQ) que permite obtener información sobre las estrategias de afrontamiento que emplean los individuos cuando estos se las tienen que ver con el estrés. Luego de su revisión en 1988 es que plantean como más estables las siguientes dimensiones del WCQ:

1. Confrontación
2. Distanciamiento
3. Autocontrol
4. Búsqueda de apoyo social
5. Aceptación de la responsabilidad
6. Escape-evitación
7. Planificación de solución de problemas
8. Reevaluación positiva

La escala de estrategias de *coping* o de afrontamiento (CAE) fue desarrollada por Sandín y Chorot (2003), con la finalidad de obtener una prueba psicométrica que les permitiera evaluar un amplio espectro de estrategias de afrontamiento al estrés, luego de

varias pruebas factoriales de perfeccionamiento, el cuestionario resultante tiene 7 dimensiones básicas siguientes:

1. Búsqueda de apoyo Social (BAS). Se refiere a los esfuerzos realizados por buscar ayuda, consejo y orientación en otras personas, cuando uno se encuentra en circunstancias que le generan estrés.
2. Expresión Emocional Abierta (EEA). Basándose en actitudes y acciones hostiles como irritarse, agredir a alguien, descargar el mal humor, desahogarse emocionalmente, etc. expresando emociones de manera abierta con el fin de aliviar tensión.
3. Religión (RLG). Recurrir al campo espiritual para poder afrontar situaciones estresantes. Incluyendo acciones como ir a la iglesia, solicitar ayuda por parte de un guía espiritual, confiar en dios y en que el solucione el problema.
4. Focalizado en la solución del problema (FSP). A través del análisis de las causas del problema, el establecimiento de un plan de acción, así como la puesta en marcha de soluciones específicas y reflexión para la solución del problema.
5. Evitación (EVT). Evitar pensar en el problema a través de alguna acción como salir a la calle, practicar un deporte o volcarse en el trabajo para olvidar.
6. Auto focalización Negativa (AFN). Caracterizada por un sentimiento de incapacidad frente a la solución del problema, centrando su atención en sus aspectos negativos, pensar que todo saldrá mal independientemente de lo que haga, resignarse y asumir la propia incapacidad para resolver el problema.
7. Re evaluación Positiva (REP). Basado en ver el lado positivo de la situación adversa, tomando la posibilidad de sacar algo bueno de la situación estresante; teniendo en cuenta que existen cosas con mayor importancia que el problema. Cada factor o dimensión cuenta con 6 ítems, para hacer un total de 42 ítems.

En la búsqueda de dar sustento a este importante instrumento de evaluación del afrontamiento, González y Landero. (2007), en una muestra mexicana, adaptan el cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE), en la búsqueda de correlaciones entre afrontamiento y estrés percibido y síntomas somáticos, y una reducción del CAE. Los resultados confirman las 7 formas de afrontamiento y 2 factores de orden superior. Una diferencia con el estudio original fue la inclusión de religión en el factor de afrontamiento racional. Se confirmó la estructura factorial mediante análisis factorial confirmatorio (AFC). Se encontraron correlaciones entre algunas formas de afrontamiento, estrés percibido y síntomas. Por último, la reducción de la escala a 21 ítems mostró mejor ajuste en el AFC y adecuada consistencia interna.

### ***Estrés laboral en directivos***

El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004). Por tanto, es importante analizar más en profundidad las relaciones entre el liderazgo (especialmente el liderazgo formal) y el estrés laboral en las organizaciones. La literatura ha prestado alguna atención a este tema y ha diferenciado distintos tipos de relaciones entre el liderazgo y el estrés y la salud en el trabajo.

La revisión de los antecedentes investigativos sobre el estrés en directivos no nos muestra un material muy abundante, como lo es en médicos, profesores, trabajadores administrativos, conductores, etc. (Paris, 2007; Meléndez, (2016).

García (2005), en un estudio orientado a discriminar los factores de estrés laboral entre ejecutivos y personal operativo en una micro empresa en México, indica que el principal estresante laboral a nivel ejecutivo es el conseguir resultados financieros a corto plazo; el mantener cierto nivel de vida; y la gran responsabilidad por el trabajo ajeno, la cual resulta rechazada, ya que el factor económico presenta una importancia preponderante tanto para el grupo de ejecutivos como operarios de la muestra seleccionada; sin embargo se puede observar claramente que el factor económico es mayor en operarios.

Por su parte, Guic, Bilbao y Bertin (2002), en estudio realizado en una muestra de ejecutivos chilenos reportan que los estresores laborales y las características psicológicas de las personas predicen en forma significativa, las manifestaciones del estrés en la salud y la satisfacción laboral, según como éstas son percibidas por los propios sujetos.

Mercado y Salgado. (2008). Al evaluar el estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas encuentran que los ejecutivos objeto de estudio trabajan en promedio 53 horas a la semana, sin considerar que la carga de trabajo sea fuente de presión, aunque sí la responsabilidad y las dificultades diarias, así como la gran necesidad de reconocimiento y el natural desequilibrio casa-trabajo. Por otro lado, dan poca importancia al clima organizacional y no recurren al soporte social para afrontar el estrés.

En un interesante estudio de Mantilla (2008) con gerentes venezolanos estudiaron las estrategias de influencia, motivación y estrés, donde se compararon grupos extremos, mostrando 9 sujetos con puntajes altos en estrés, respecto a los 10 con puntajes bajos, observando en ellos medias equivalentes en las Estrategias de influencia retadoras y afiliativas; sin embargo, en las Estrategias de influencia controladoras, la media para los primeros, fue mayor, con diferencia estadísticamente significativa, respecto a la alcanzada por los segundos, quienes evidenciaron menores niveles de estrés laboral. Asimismo, en los componentes del motivo de poder, obtuvieron diferencias altamente significativas, siendo menor la media en poder explotador y mayor en poder socializado. Igualmente, el grupo bajo en estrés, resultó con una media mayor en logro y el componente excelencia. Hallazgos que dieron apoyo al supuesto formulado, en cuanto que se esperaba que aquellos gerentes con mayores niveles de estrés, utilizaran más estrategias controladoras y su motivo predominante sería el de poder, específicamente el poder explotador.

Cabellos y Flores (2016) en una investigación que evaluó el estrés laboral en los Funcionarios Gerenciales del Gobierno Regional en la Ciudad de Cajamarca, Perú, concluyeron que la mayor parte de ellos, pocas veces utilizan las estrategias de solución de problemas y la reevaluación positiva, lo mismo que pocas veces buscan apoyo social y espiritual; en cambio, frecuentemente utilizan la auto focalización negativa y la expresión emocional abierta, a la vez que evitan la solución de problemas.

También se ha tratado de relacionar el estrés con el bienestar psicológico. Un estudio realizado en Argentina, (Sánchez, 2011) encontró que las variables estrés laboral y satisfacción laboral están asociadas en forma negativa, es decir, los trabajadores que tienen menor satisfacción en el trabajo desarrollan mayor estrés. Lo mismo sucedió con estrés

laboral y bienestar psicológico, los trabajadores con buen bienestar psicológico desarrollan menos estrés. Caso contrario sucede con bienestar psicológico y satisfacción laboral, su relación es en forma positiva, era de esperar que una persona con mucha satisfacción tenga un buen bienestar psicológico.

En nuestro medio no se encuentran estudios dirigidos a evaluar las características del trabajo del ejecutivo y de las estrategias de afrontamiento del estrés.

### **El liderazgo situacional**

En el estudio del liderazgo, las Teorías del Liderazgo Situacional, plantean que la situación es la principal variable moderadora para la efectividad del liderazgo, pues no existe un estilo óptimo para cualquier situación o característica del colaborador; por tanto, cuanto más pueda adaptar el líder su conducta a la situación específica, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. A nivel más avanzado, las teorías situacionales, señalan que los principales factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo pueden ser el líder, los seguidores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar las decisiones. Es innegable el atractivo de la Teoría del Liderazgo Situacional ha sido reconocido tanto desde un punto de vista aplicado como teórico. Por una parte, su aplicación ha sido extensa en numerosos cursos de formación de personal directivo en el ámbito organizacional, ya sea educativo, empresarial o militar. Por otra parte, ese atractivo se ha reconocido también desde su formulación teórica (Robbins y Judge, 2017).

Aunque existen otros enfoques situacionales sobre el liderazgo (Fiedler, 1967; Reddin, 1970; House, 1971), el modelo de Hersey y Blanchard (1988), se enfoca en los seguidores y presenta la ventaja de ser sustancialmente más simple que otras teorías situacionales del liderazgo, implica una menor cantidad de variables, por lo que resulta más fácil su aplicación y, además, se han desarrollado instrumentos que facilitan su puesta en práctica. Sus autores (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998); explícitamente, se muestran partidarios de considerarla más como un modelo de trabajo y no como una teoría. Afirman que es un modelo práctico que se puede utilizar con personal directivo, consultores, formadores, administradores, personal de ventas, profesores o padres. Para ellos, una teoría trata de explicar por qué ocurren los hechos y, en cuanto tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte, el modelo es un patrón de hechos, que puede ser aprendido y, por lo tanto, repetido. Implícitamente su argumento pretende defender que un modelo y unos instrumentos diseñados para su empleo en situaciones de formación pueden no alcanzar los requisitos de una teoría de cara a su contrastación empírica.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998), indican haber descubierto que el Liderazgo Situacional tiene aplicaciones en toda clase de organizaciones, tanto en los negocios como en la industria, en la educación, el ejército, el gobierno, inclusive en la familia. Es decir, que los conceptos planteados se pueden aplicar a cualquier situación en la que las personas tratan de influir en el comportamiento de los demás. En cuanto al uso de los términos para los diferentes estilos, los autores indican haber encontrado diferencias lingüísticas, por lo que sugieren que el lenguaje deba ser adaptado a los vocabularios respectivos.

La amplia aceptación que ha tenido el modelo de Liderazgo Situacional, durante más de 35 años está ampliamente documentada. Desde gerentes, padres, administradores de todo el mundo afirman el disponer de un método práctico y fácil de aplicar para poder decidir qué hacer especialmente en las situaciones complicadas de manejo de personas.

En sus orígenes, las primeras investigaciones trataron de responder a la pregunta que se hacían los gerentes de las principales corporaciones del mundo acerca de la necesidad de determinar si los gerentes que utilizan correctamente el modelo en sus relaciones con sus empleados son más eficaces que los que no lo hacen. Por ello ejecutivos de la empresa Xerox como Raymond Gumpert y Ronald Hambleton, prepararon un estudio antes de implementar el método en su compañía. Luego de la exploración con 65 gerentes de la compañía mencionada concluyeron en lo siguiente: Los gerentes más eficaces demostraron poseer más conocimientos y empleo mayor de los conceptos de liderazgo situacional que los menos eficaces; asimismo, todos los gerentes informaron haber utilizado por lo menos una vez el Liderazgo Situacional, demostrando que la capacitación en este campo tiene un importante impacto en el trabajo. Finalmente, el promedio de los gerentes que aplicaban correctamente el modelo, se caracterizaban por su disposición a calificar mejor el desempeño laboral de sus colaboradores, que aquellos que no lo hacían. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Posteriormente los autores también señalan que en una gran empresa que estaba afrontando muchos cambios al lado de una reestructuración interna, realizaron una investigación para analizar el impacto de un programa de liderazgo situacional por video. Con una muestra de 161 gerentes que recibieron la capacitación ente 9 y 18 meses antes de la investigación, al llevar un cuestionario que comprendía entre otras cosas, la evaluación del contenido del curso, una prueba de retención de habilidades y conocimientos, un informe de



incidentes críticos y la oportunidad de ofrecer retroalimentación, los resultados indicaron que el liderazgo situacional fue muy eficaz. Es así que, los gerentes que hicieron evaluaciones favorables del curso, fueron los que mostraron mayor dominio de las habilidades y reportaron resultados exitosos como consecuencia de la aplicación de tales habilidades en el trabajo. Tales descubrimientos brindaron el apoyo suficiente para continuar investigando y aplicando el liderazgo situacional, el cual ha demostrado una importante mejora en el desempeño, inclusive en condiciones de trabajo cambiantes (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998)

Por ello, estos autores, plantearon la necesidad de diseñar un instrumento de formación, que permita evaluar el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo a las características de los colaboradores; argumentando justamente el origen del cuestionario LEAD, el cual fue diseñado originalmente como instrumento de formación y debería ser empleado sólo en situaciones de formación y no, como han hecho algunos investigadores, como instrumento de investigación. Hersey y Blanchard (1974).

Al respecto, Sanchez Santa-Barbara y Fernandez (2007) en una revisión del modelo de Hersey y Blanchard, destacan algunas de sus fortalezas y de sus debilidades. Entre sus fortalezas se subrayan:

- Primero, la capacidad intuitiva del modelo, pues con pocos elementos presenta relaciones entre variables para explicar el liderazgo y su efectividad.
- En segundo lugar, se destaca que es uno de los modelos más presentes y divulgados en la formación de directivos en las Escuelas de Negocios, y que es citado con frecuencia en el contexto académico.

- En tercer lugar, el impacto significativo del Liderazgo Situacional en el campo aplicado y de la investigación en el contexto de las organizaciones en general, y sobre el liderazgo, en particular.
- En cuarto lugar, se destaca el hecho de fijar la atención sobre la naturaleza situacional del liderazgo, haciendo el énfasis en la flexibilidad de la persona que ocupa una posición para influir en el comportamiento de otros, y reconociendo la dualidad inherente del liderazgo; por eso, el modelo atiende a las necesidades tanto de los líderes como de los subordinados.
- Por último, se advierte que desde esta teoría se asume que, en un grupo de trabajo, los miembros pueden variar en sus niveles de madurez y, por tanto, requerir comportamientos distintos por parte del líder; asimismo, en una misma persona, puede haber cambios en su nivel de madurez, cambios a los que deberá estar atento el líder para ajustar su comportamiento conforme a la prescripción del modelo. Entre sus debilidades, está el hecho de que, a pesar de ser un modelo muy empleado por consultores y formadores, no se ha sometido a mucha investigación.

De acuerdo con este enfoque, se concede mayor relevancia a los subordinados. Si los empleados deciden no seguir al líder, no importa lo que piense el superior o los asociados claves o cuales son los requerimientos del trabajo. Dentro de la variable subordinados, este modelo presta especial atención a la “madurez” de los subordinados. La madurez (preparación o *readiness*) de los subordinados se define como la disposición y la capacidad de los mismos para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta o de cumplir con las tareas. Una persona (o un grupo) no es maduro o inmaduro en un sentido global, sino que puede tener distintos grados de madurez para tareas, funciones u objetivos específicos. Considerar la madurez como disposición (motivación) y como capacidad (competencia)

implica que este constructo tiene dos dimensiones: madurez psicológica y madurez para el puesto.

La madurez psicológica se relaciona con la disposición o motivación para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez psicológica en un aspecto concreto de su trabajo piensan que la responsabilidad es importante y tienen la confianza en sí mismos respecto a ese aspecto del trabajo. La madurez para el puesto (*Readiness: R*), se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez para el puesto en un área particular de su trabajo tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo sin la dirección de otros. Las personas se pueden dividir en niveles altos y bajos en cada una de las anteriores dimensiones para cada objetivo de su trabajo. De ello, se derivan cuatro combinaciones o niveles de madurez que pueden servir para describir a las personas:

R1: Indica una madurez baja en ambas dimensiones. Las personas ni muestran disposición ni tienen capacidad para asumir la responsabilidad.

R2: Indica un nivel de moderado a bajo de madurez. Las personas tienen la disposición o la motivación para hacer el trabajo, pero no tienen la capacidad para ello.

R3: Indica un nivel de moderado a alto de madurez. Las personas tienen la capacidad, pero no la disposición para asumir la responsabilidad.

R4: Indica una madurez alta en las dos dimensiones, tanto en madurez psicológica como en madurez para el puesto.

La efectividad del liderazgo, en la Teoría del Liderazgo Situacional, se considera como la adecuada adaptación del estilo del líder a las circunstancias de la situación (al nivel de

madurez de los subordinados). Se define el estilo del líder como una combinación de dos dimensiones de conducta, a las que llaman “*conducta de tarea*”, definida como el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo, comportamiento que incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién; y “*conducta de relación*”, que se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones; tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Ambas dimensiones de conducta son independientes, lo que permite representarlas en dos ejes de coordenadas y obtener de este modo cuatro cuadrantes que se identifican con los cuatro estilos básicos de liderazgo. Los estilos se definen del siguiente modo:

E1 (Ordenar): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación. Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.

E2 (Persuadir): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.

E3 (Participar): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo. Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

E4 (Delegar): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

Es así que, no existe un estilo óptimo independientemente de la situación. Estos cuatro estilos pueden ser efectivos o inefectivos. La efectividad de un estilo de dirección dependerá

de la situación en la que se aplique. Así, a cada nivel de madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo: (R1 ↔ E1; R2 ↔ E2; R3 ↔ E3 y R4 ↔ E4).

Con respecto a la determinación de la eficacia, Hersey, Blanchard y Johnson, (1998), insisten en la necesidad de determinar la diferencia entre administración y liderazgo, donde este último es más extenso que el de administración, el cual se concentra más en alcanzar las metas de la organización; a diferencia del liderazgo que constituye el intento por influir en los individuos y en los grupos, cualquiera fuere la razón, por lo que influencia y liderazgo pueden emplearse indistintamente.

El cuestionario LEAD, ha sido aplicado y estudiado en diferentes realidades; al respecto, Baquero y Sánchez Santa-Bárbara (2000) analizaron la validez y fiabilidad del LEAD, en una muestra de 101 árbitros de baloncesto, Los resultados indican, en general, unos niveles aceptables de fiabilidad del instrumento a través del método test-retest, pero una consistencia interna insuficiente

En nuestra revisión de los antecedentes investigativos, los estudios sobre liderazgo situacional y su aplicación a situaciones de dirección son más bien abundantes, aunque los resultados son contradictorios. Es así que, Sanchez Santa-Barbara (2000), en un estudio realizado en España denominado “teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo, analiza los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo que define la Teoría del Liderazgo Situacional en una muestra compuesta por 105 subordinados y 18 mandos del personal del Área de Bienestar Social en la Administración Local. Los resultados no indican diferencias estadísticamente significativas entre mandos y subordinados en sus

estilos de dirección preferidos. Tampoco se encontraron diferencias entre mandos y subordinados en la efectividad del liderazgo.

En Lima, Perú, un estudio realizado por Alarco y Del Castillo (2017) con el propósito de identificar los estilos de liderazgo que asumen los directivos (gerentes y jefes de cada área) en diferentes situaciones del día a día en una transnacional de seguros, aplicaron el cuestionario LEAD de Hersey y Blanchard (1974) que tiene como objetivo evaluar estilos de liderazgo, efectividad de cada estilo y la adaptabilidad del estilo. El universo de esta investigación tuvo una población heterogénea de 165 en las distintas áreas de la empresa; la muestra estuvo formada por el personal con y sin función de mando, entre edades desde 21 a 55 años. Teniendo un procedimiento intencional no probabilístico, y los resultados obtenidos manifestaron que el estilo relacionado es altamente dominante; es decir el estilo Ordenar, (41.3%), el cual mantiene una relación muy alta con la efectividad demostrada hacia los colaboradores de la empresa.

La investigación realizada de López (2012) tomó de ejemplo de estudio a 77 personas de la empresa pública “Astilleros Navales Ecuatorianos”, con el objetivo de identificar el modelo de liderazgo que emplean los directivos. Se utilizó el cuestionario LEAD. Los resultados muestran que el liderazgo situacional fue adecuado, factible y aceptado como una herramienta que los directivos pueden elegir para la conducción de su personal.

Por otro lado, la investigación de Reyes (2012) tuvo una muestra de 40 profesores que fueron evaluados por el cuestionario de Liderazgo y la ficha de evaluación del desempeño (sin criterios de exclusión). El objetivo fue precisar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente de la institución educativa utilizada de estudio. Esta

investigación obtuvo la no correlación entre las variables estudiadas, concluyen que las organizaciones se identifican por individuos que interactúen en distintas actividades y distintos niveles, compartiendo la responsabilidad conjunta del grupo, lo cual implica el liderazgo.

En otro estudio realizado en Chile con Enfermeras por Gonzáles, et.al. (2013), referente a la relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral, se determinó que, a pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino uno más adecuado para la situación, concluyeron que hay una relación entre la satisfacción laboral con los estilos de liderazgo, motivo por el cual es importante profundizar en estos temas para obtener conocimientos que permitan formar profesionales líderes, capaces de mantener satisfecho a su equipo de trabajo.

Otro estudio descriptivo con enfermeras empleando el liderazgo en Bucaramanga-Colombia por Torres-Contreras (2013), muestra que no existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el tiempo de estar laborando en la institución. Se encontró relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo directivo (Dirigir) y el tiempo de experiencia en el área clínica. Asimismo, se encontró una nula presencia del estilo Delegar.

Finalmente mencionamos un estudio de correlación entre estilos de liderazgo situacional y satisfacción laboral realizado en Chile por Chiang, Gómez y Salazar (2014), quienes indican la existencia de correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. El estilo

de liderazgo delegación no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral

### **Hipótesis**

Existe una correlación positiva significativa entre los estilos de liderazgo y las estrategias de afrontamiento.





## CAPÍTULO II

### Diseño metodológico

#### Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo correlacional porque trata de establecer covarianza entre las variables estudiadas. Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) En una primera parte se estableció el grado de significación de la relación entre las diferentes estrategias de afrontamiento del estrés y el estilo de liderazgo de cada participante; en la siguiente parte se definieron los grados de correlación positiva y/o negativa entre las estrategias de afrontamiento del estrés y los estilos de liderazgo situacional.

#### Técnicas

La técnica utilizada fue la aplicación de cuestionarios.

#### Instrumentos

Se aplicaron los cuestionarios: Cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE) y el cuestionario de estilos de liderazgo LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) —Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder.

## Cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE)

El Cuestionario de afrontamiento del Estrés CAE desarrollado por Sandín y Chorot (2003) se desarrolla a partir de la escala de estrategias de coping (EEC – Revisada) con el fin de realizar una depuración y revisión del instrumento. El cuestionario tiene 7 dimensiones básicas y utiliza una escala tipo Likert graduada entre 0 (nunca), 1 (Pocas veces), 2 (a veces), 3 (frecuentemente) y 4 (Casi siempre); el cuestionario consta de 42 ítems que nos permiten identificar el predominio o no predominio de cada dimensión considerando las puntuaciones obtenidas en las medias de la validación española realizada por los autores.

Las dimensiones básicas del instrumento son:

- a. Búsqueda de apoyo Social (BAS)
- b. Expresión Emocional Abierta (EEA)
- c. Religión (RLG)
- d. Focalizado en la solución del problema (FSP)
- e. Evitación (EVT)
- f. Auto focalización negativa (AFN)
- g. Re evaluación Positiva (REP)

Para la calificación de los resultados, como se indica en el anexo 2, cada dimensión de la prueba arroja un puntaje entre 0 y 24 puntos. Si el puntaje oscila entre 0 y 12.87, significa que la dimensión del afrontamiento estudiada no es predominante. Asimismo, si el puntaje oscila entre 18.87 y 24 puntos, significa que la dimensión de afrontamiento es predominante (ver anexo 2)

En cuanto a su confiabilidad y validez, la prueba consta de 42 ítems y su Alfa de Crombach de 0.868, lo cual indica que su nivel de consistencia interna es bastante alto para la prueba.

Según estudio de análisis factorial realizado en Arequipa por Iquira y Barreda (2017) verificaron que la medida de adecuación muestral a través de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin alcanzó un valor de 0.80, lo cual indica que las variables cuentan con adecuado nivel de potencial explicativo. Además, mediante el test de esfericidad de Barlett se encontró un valor significativo ( $P < .05$ ), corroborando que los coeficientes de correlación de los ítems eran los suficientemente elevados. También realizaron el análisis factorial con el método de rotación de Varimax con normalización de Kaiser entre los 7 factores obteniendo el 51.5% de varianza total. Por ello se puede afirmar a partir de los resultados alcanzados que el cuestionario presenta validez.

### **Cuestionario LEAD de Estilos de Liderazgo**

El LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) —Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, es un instrumento que describe doce situaciones ante las que la persona elige una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. Permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de dirección concreto (E1 a E4, ya descritos). Por otra parte, evalúa la efectividad de su forma de dirigir, esto es, la adaptabilidad (entendida como flexibilidad para adaptar su estilo preferido a las necesidades de la situación). Esa efectividad se mide a lo largo de un continuo, desde totalmente inefectivo (0) a totalmente efectivo (48), siendo el punto cero de la escala el valor 24., fue validado por Santa Barbara, (2000) en

España, a fin de comprobar el funcionamiento de la prueba con personas que ejercen el mando en su puesto de trabajo y con personas sin función directiva. Se realizaron contrastes de medias de las elecciones de ambos grupos por cada uno de los estilos que contempla el modelo teórico, mediante el estadístico t. Por último, se realizó un contraste de medias de la efectividad de los estilos de dirección del personal con y sin función de mando. Dado el pequeño tamaño de la muestra de mandos ( $n=18$ ) y el tipo de escala en que se obtienen las puntuaciones, se vio la conveniencia de utilizar el análisis no paramétrico. De forma concreta, se empleó la prueba de Mann-Whitney

### **Población y muestra**

*Población;* Según datos disponibles del INEI, partiendo de la encuesta nacional de hogares continua (ENAHO), la PEA ocupada de la Región Arequipa era de 599,018 de los cuales el 7.5% de los mismos ocupaba cargos de gerente, administrador, funcionario y empleado de oficina; es decir un aproximado de 44, 926 trabajadores directivos, Siguiendo la proyección formulada, se indica que los sectores extractivo y manufacturero cubren aproximadamente el 32% de esta población, tendríamos un universo de 14,376 directivos para los sectores. Minería, Eléctrico e Industrial. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPS, 2018).

*Muestra:* Considerando, que la accesibilidad a un muestreo aleatorio representativo de esta población, se consideraron trabajadores directivos de empresas de más de 100 trabajadores, los cuales fueron seleccionados por disponibilidad o conveniencia, manteniendo la proporcionalidad de que el sector extractivo es aproximadamente el doble que el sector manufacturero o industrial, se lograron acceder a 5 empresas ubicadas en las Región Arequipa, de las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

60 directivos de 3 empresas del sector extractivo minero, los cuales fueron evaluados en sus momentos de tiempo disponible. La distribución fue de 20 directivos para cada una de las empresas. Es necesario indicar que todos los trabajadores evaluados fueron varones en edad productiva.

35 directivos del sector manufacturero: 25 trabajadores pertenecientes a una empresa del sector eléctrico y 10 pertenecientes a una empresa del sector industrial. En este caso, también el 100% de componentes de la muestra fueron trabajadores varones en edad productiva.

Finalmente, la muestra estuvo conformada por 95 directivos, que contaban con los requisitos de contar con contrato con la empresa y que voluntariamente decidieran participar del estudio.

Es importante indicar que, dadas las características de la muestra de conveniencia, los resultados no serán generalizables a todas las empresas del sector.

### **Estrategia de recolección de datos**

Se establecieron los contactos respectivos mediante las oficinas de recursos humanos de las empresas para la aplicación de los cuestionarios. Las evaluaciones se realizaron en el ambiente destinado para capacitaciones y charlas, los cuestionarios se aplicaron en diferentes sesiones en distintas fechas por la modalidad del horario de trabajo. La forma de aplicación de los cuestionarios fue en pequeños grupos, de acuerdo a las disponibilidades de tiempo, dando las indicaciones correspondientes para el llenado de las mismas.

### **Criterios de procesamiento de información**

Luego de haber obtenido los datos, se procedió al vaciado de datos y obtención de los resultados en el programa Microsoft Office Excel para luego analizarlos en el paquete estadístico SPSS versión 21, empleando el cálculo de chi cuadrado ( $\chi^2$ ) y el coeficiente de correlación de Spearman para encontrar correlaciones. Finalmente se realizaron las interpretaciones según los resultados obtenidos.

### **Criterios de inclusión**

- Contar con contrato con la empresa.
- Trabajadores directivos que deseen participar del estudio.

### **Criterios de exclusión**

- Trabajadores directivos que no deseen participar del estudio.

### CAPITULO III

#### Resultados

**Tabla N° 1**

*Estilos predominantes de liderazgo situacional*

Estilo	Frecuencia	Porcentaje
Dirigir	29	30.44
Persuadir	43	45.35
Participar	21	21.75
Delegar	2	2.46
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100.00%</b>

El estilo de liderazgo predominante en la muestra estudiada de directivos es el denominado Persuadir (convencer, vender), con 45.35%; el cual es seguido del estilo Dirigir (mandar, decir, ordenar). Asimismo, los resultados indican que el estilo Participar (Compartir), se encuentra notoriamente por debajo de los anteriores; más aún, el estilo Delegar se encuentra prácticamente ausente.

Este resultado general propone que el estilo Persuadir, está centrado tanto en la tarea como en la persona y de acuerdo con la teoría del liderazgo situacional es el más adecuado para colaboradores que no saben pero están motivados, a quienes el líder da apoyo y dirección (Hersey, Blanchard y Johnson (1998)

Un hallazgo importante que concuerda con la mayoría de observaciones de los especialistas en el tema es que en nuestro medio, hay una bajísima tendencia a delegar.

**Tabla 2**

*Estilos de liderazgo situacional - Grado de efectividad*

	Frecuencia	Porcentaje
De +15 a +11	4	4.21
De +10 a +6	52	54.73
De +5 a +1	10	10.53
De 0 a -4	27	28.42
De -5 a -9	2	2.11
Total	95	100.0

El análisis de la efectividad de los estilos de liderazgo empleados por los ejecutivos permiten ver el grado de adecuación del estilo predominante a la naturaleza de los colaboradores. Una efectividad positiva indica que el estilo del líder se encuentra adaptado a la naturaleza de la madurez de los seguidores; sin embargo podría verse afectado si no se adapta a otros casos en que los seguidores tengan diferente grado de madurez.

Los datos mostrados en la tabla 3 indican que los directivos evaluados, en su mayor parte se encuentran adecuados a la madurez del seguidor; es decir, es posible que los seguidores típicos de nuestro medio sean R2 (no tienen las capacidades pero están motivados). Es así que la efectividad positiva alcanza al 69.47% de los directivos evaluados.



**Tabla 3**

*Estrategias de afrontamiento del estrés*

Estrategias de afrontamiento	Frecuencia	Porcentaje
Búsqueda de apoyo social	4	5.06
Expresión emocional abierta	6	6.64
Religión	12	12.62
Focalizado en la solución del problema	34	35.76
Evitación	10	9.92
Auto-focalización negativa	5	5.33
Reevaluación positiva	23	24.67
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100.00%</b>

La tabla 2 indica que de manera notable, la estrategia de afrontamiento denominada “focalizado en la solución del problema” es la mayormente empleada por los directivos evaluados (35.76%), seguida de la reevaluación positiva.

Este resultado también indica que el denominado modo de afrontamiento dirigidos al el problema (Lazarus y Folkman, 1984), es el más empleado por los ejecutivos evaluados. Asimismo, dentro de los modos de afrontamiento dirigidos a la emoción, la estrategia que más destaca es la Religión (12.62%) y la Evitación (9.92%).

**Tabla 4**

*Correlación entre el grado de efectividad del liderazgo y las estrategias de afrontamiento*

Rho de Spearman	EFFECTIVIDAD	Coeficiente de correlación	Búsqueda de apoyo social (BAS)	Expresión emocional abierta (EEA)	Religión (RLG)	Focalizado en la solución del problema (FSP)	Evitación (EVT)	Auto-focalización negativa (AFN)	Re evaluación positiva (REP)
			.145	-,208*	.045	<b>,423**</b>	-.138	-,243*	<b>,259*</b>
		Sig. (bilateral)	.162	.043	.663	.000	.183	.018	.011
		N	95	95	95	95	95	95	95

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Aplicando el coeficiente de correlación de Spearman a los datos encontrados, se observa una correlación positiva significativa moderada entre el grado de efectividad de los factores de liderazgo y la estrategia de afrontamiento focalizado en el problema FSP ( $r = .423$  y  $p = .0$ ), además; se halló una correlación positiva baja entre el grado de efectividad y la estrategia de reevaluación positiva REP ( $r = 0.263$  y  $p = .01$ ). es necesario indicar también que se encuentra una correlación negativa moderada entre la efectividad y la auto focalización negativa AFN ( $r = -.243$  y  $p = 0.18$ ) y la estrategia de expresión emocional abierta o EEA ( $r = -.208$  y  $p = .043$ ). El resto de posibilidades se descartó con el criterio de  $p > 0.05$ .

**Tabla 5**

*Correlación entre los estilos de liderazgo y las estrategias de afrontamiento*

			Búsqueda de apoyo social (BAS)	Expresión emocional abierta (EEA)	Religión (RLG)	Focalizado en la solución del problema (FSP)	Evitación (EVT)	Auto-focalización negativa (AFN)	Re evaluación positiva (REP)
Rho de Spearman	DIRIGIR	Coefficiente de correlación	<b>,558**</b>	<b>-,328**</b>	<b>,604**</b>	,252*	.002	.037	-.074
		Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.014	.981	.725	.474
		N	95	95	95	95	95	95	95
	PERSUADIR	Coefficiente de correlación	<b>-,493**</b>	,369**	<b>-,508**</b>	-,230*	-.059	-.014	-.046
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.025	.569	.897	.658
		N	95	95	95	95	95	95	95
	PARTICIPAR	Coefficiente de correlación	-.196	.104	<b>-,347**</b>	-.129	-.001	-.015	.181
		Sig. (bilateral)	.057	.316	.001	.214	.989	.882	.078
		N	95	95	95	95	95	95	95
	DELEGAR	Coefficiente de correlación	<b>,625**</b>	<b>-,377**</b>	<b>,704**</b>	<b>,441**</b>	.045	-.077	-.047
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.663	.461	.649
		N	95	95	95	95	95	95	95

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 5 encontramos una correlación positiva alta entre el estilo DIRIGIR y las estrategias de Religión ( $r=604$   $P=000$ ) y Búsqueda de Apoyo Social ( $r=558$   $P=000$ ), lo mismo que entre el estilo DELEGAR y Religión ( $r=704$   $p=000$ ), Búsqueda de Apoyo Social ( $r=625$ ,  $p=000$ ) y moderada con la estrategia Focalizado en la Solución de Problemas.

Por otro lado se encuentran correlaciones negativas moderadas entre los estilos PERSUADIR y Religión ( $r = -0.508$ ;  $p < 0.000$ ) y Búsqueda de Apoyo Social ( $r = -0.493$ ;  $p < 0.000$ ), lo mismo que entre el estilo PARTICIPAR y la Religión ( $r = -0.347$ ;  $p < 0.05$ )

### Discusión

Los resultados del presente estudio muestran que el estilo de liderazgo predominante en la muestra estudiada de directivos es el denominado Persuadir (convencer, vender) mientras que el estilo Delegar se encuentra prácticamente ausente. Este resultado general propone que el estilo Persuadir, está centrado tanto en la tarea como en la persona y de acuerdo con la teoría del liderazgo situacional es el más adecuado para colaboradores que no saben pero están motivados, a quienes el líder da apoyo y dirección (Hersey, Blanchard y Johnson (1998). Las características del estilo predominante encontrado, concuerdan en parte con el estudio de Alarco y Del Castillo (2017), quienes encuentran en directivos de una transnacional de seguros de la ciudad de Lima una predominancia del estilo Dirigir, lo mismo que una menor frecuencia del estilo Delegar.

Un hallazgo importante que concuerda con la mayoría de observaciones de los especialistas en el tema es que en nuestro medio, hay una bajísima tendencia a delegar.

Estos resultados concuerdan mucho con las observaciones de que en nuestro medio y probablemente en América Latina, pues los directivos y profesionales de las organizaciones tienden a mostrar una predominancia de los estilos directivos autocráticos y paternalistas, lo mismo que una muy baja disposición para delegar. Este resultado también concuerda con un estudio realizado en Colombia por Torres-Contreras (2013) con enfermeras, quienes

presentan principalmente un estilo de liderazgo guiar (35,4%), seguido del estilo participativo (33,9%) y directivo (27,9%). El estilo delegativo (2,8%) no está presente en las enfermeras clínicas. Torres-Contreras (2013).

También debemos indicar que en coherencia con lo propuesto por Hersey, Blanchard y Johnson, (1998), hemos encontrado importantes diferencias lingüísticas en cuanto al empleo de los términos para denominar los diferentes estilos directivos.

El análisis de la efectividad de los estilos de liderazgo empleados por los ejecutivos permiten ver el grado de adecuación del estilo predominante a la naturaleza de los colaboradores. Una efectividad positiva indica que el estilo del líder se encuentra adaptado a la naturaleza de la madurez de los seguidores; sin embargo podría verse afectado si no se adapta a otros casos en que los seguidores tengan diferente grado de madurez.

De acuerdo al planteamiento de Hersey, Blanchard y Johonso (1998), la efectividad del liderazgo, en la Teoría del Liderazgo Situacional, se considera como la adecuada adaptación del estilo del líder a las circunstancias de la situación (al nivel de madurez de los subordinados).

Los datos mostrados en la tabla 2 indican que los directivos evaluados, en su mayor parte se encuentran adecuados a la madurez del seguidor; es decir, es posible que los seguidores típicos de nuestro medio sean R2 (no tienen las capacidades pero están motivados). Es así que la efectividad positiva alcanza al 69.47% de los directivos evaluados.

Sin embargo, es necesario establecer, que por las características de la distribución de los estilos encontrados en la Tabla 1, no podemos asegurar que los directivos evaluados, puedan adaptar su estilo a la naturaleza de otro tipo de seguidores. Al respecto las observaciones de los resultados nos indican que frente a colaboradores del tipo R4 (que saben y están motivados), es muy probable que el estilo predominante encontrado no sea efectivo. Por ello siempre se hace necesaria la preparación y capacitación de los gerentes en el conocimiento y aplicación del modelo de liderazgo situacional.

Por otra parte, el afrontamiento del estrés constituye un concepto de gran interés en la actualidad en todos los campos de la actividad humana y no solamente en la psicología clínica y la psicopatología, ya que el modo en que el individuo hace frente al estrés puede actuar como importante mediador entre las situaciones estresantes y la salud (Sandin y Chorot, 2003 ). Esta conceptualización del afrontamiento fue liderada desde su inicio por el grupo de Lazarus, la cual asume el hecho de que cada individuo utiliza diversas y diferentes estrategias para tratar con el estrés, las cuales pueden ser o no adaptativas. Es decir que el afrontamiento es un proceso que la persona utiliza de manera indistinta de que el resultado del proceso sea adaptativo o desadaptativo. Si bien la consideración del afrontamiento como proceso implica asumir la dependencia contextual (Lazarus y Folkman, 1984).

Los resultados encontrados en los directivos de la muestra estudiada indican que de manera notable, la estrategia de afrontamiento denominada “focalizado en la solución del problema” es la mayormente empleada por los directivos evaluados (35.76%), seguida de la reevaluación positiva (24.67%) . De acuerdo con Rodríguez-Marin, Pastor y López-Rodríguez. (1993), las estrategias de afrontamiento de aproximación o los modos de

afrontamiento centrados en el problema (Lazarus y Folkman, 1984) permiten una mejor adaptación.

Sin embargo, también de acuerdo con Rodríguez-Marin, et.al. (1993), se encuentra la presencia de modos de afrontamiento centrados en la emoción donde destacan las estrategias de Religión (12.62%) y la Evitación (9.92%).

Con respecto a los modos y estrategias de afrontamiento encontrados en la muestra, nos indican que los directivos de las empresas estudiadas, por la propia naturaleza de la función han desarrollado adecuadas respuestas de afrontamiento para las exigencias cotidianas propias de su función directiva.

Para cumplir nuestro objetivo de evaluar la correlación entre los niveles de la efectividad de los estilos de liderazgo situacional y estrategias de afrontamiento del estrés, aplicamos el coeficiente de correlación de Spearman a los datos encontrados, donde se puede observar una correlación positiva significativa moderada entre el grado de efectividad de los factores de liderazgo y la estrategia de afrontamiento focalizado en el problema FSP ( $r = .423$  y  $p = .000$ ), además; se halló una correlación positiva baja entre el grado de efectividad y la estrategia de reevaluación positiva REP ( $r = 0.263$  y  $p = .01$ ).

Este resultado corrobora el planteamiento de con respecto a que la estrategia de afrontamiento centrada en la solución del problema lo mismo que la revaluación cognitiva como componentes del modo de afrontamiento centrado en el problema permite un mejor abordaje de la situación de la toma de decisiones, especialmente en el campo de las decisiones gerenciales (Rodríguez-Marin, et.al. 1993)

De acuerdo a lo planteado, las estrategias evitativas también son parte de la conducta de las personas. Por ello, es necesario indicar que en la muestra estudiada, se encuentra una correlación negativa moderada entre la efectividad y la auto focalización negativa AFN ( $r = -.243$  y  $p = 0.18$ ) y la estrategia de expresión emocional abierta o EEA ( $r = -.208$  y  $p = .043$ ). El resto de posibilidades se descartó con el criterio de  $p > 0.05$ . En la muestra estas estrategias, tienen una menor frecuencia y correlacionan negativamente con la efectividad de l estilo de liderazgo predominante evaluado.

El análisis de la correlación entre los diferentes estilos de liderazgo y las estrategias de afrontamiento mostró en primer lugar una correlación positiva alta entre el estilo denominado Dirigir (Decir) y las estrategias de afrontamiento Religión ( $r = .604$   $P = .000$ ) y Búsqueda de Apoyo Social ( $r = .558$   $P = .000$ ), De acuerdo con Hersey, Blanchard y Johnson (1998), al determinar la elección de los estilos apropiados, el estilo Dirigir es adecuado para los seguidores del tipo R1 a quienes es apropiado decirles qué hacer, dónde y cómo hacerlo, ya que el seguidor tiene poca capacidad y poca disposición, por lo que necesita dirección. La muestra estudiada, por los resultados obtenidos en el estudio nos permite afirmar que cuando les toca asumir una conducta directiva, apelan a la estrategia de recurrir al campo espiritual para poder afrontar situaciones estresantes. Incluyendo acciones como ir a la iglesia, solicitar ayuda por parte de un guía espiritual y confiar en Dios, lo mismo que a la Búsqueda de Apoyo Social; es decir, a la realización de esfuerzos realizados por buscar ayuda, consejo y orientación en otras personas, cuando uno se encuentra en circunstancias que le generan estrés.



Con respecto al estilo Delegar, en el caso de los directivos estudiados; si bien es poco frecuente su empleo, cuando este ocurre, tienden a utilizarse las estrategias de Religión ( $r=704$   $p=000$ ), Búsqueda de Apoyo Social ( $r=625$ ,  $p=000$ ) y moderada con la estrategia Focalizado en la Solución de Problemas. Aunque al delegar es muy útil aplicar las estrategias focalizadas en la solución de problemas y en la búsqueda del apoyo social, no se dispone de información acerca de la utilidad de apelar a la religión.

Finalmente, en vista de que se ha encontrado que el estilo predominante en la muestra estudiada es el estilo Persuadir; si bien este estilo es efectivo en función de los niveles de madurez de los colaboradores típicos con los que interactúan, se correlaciona de manera negativa con la Religión ( $r= - 508$ ;  $p< 000$ ) y la búsqueda de Apoyo Social ( $r= -493$ ;  $p<000$ ), dadas sus características directivas. El líder aquí, no solo ofrece lineamientos sino también oportunidades de dialogar y aclarar para que el individuo ejecute lo que el líder quiere pues, Trata de convencer por la persuasión, verifica que se entiende la tarea, estimula la pregunta, discute los detalles, explora habilidades, explica el por qué, brinda secuencias de pasos e insiste en cómo hacerlo (Hersey, Blanchard y Johonson, 1998). Creemos que el líder, por estar concentrado en la tarea, es que apela poco a la religión y busca poco apoyo social, pues él es quien dirige al colaborador de manera directa.

## Conclusiones

**PRIMERA:** Se ha comprobado una correlación positiva alta entre los estilos de liderazgo Dirigir y Delegar, con respecto a las estrategias de afrontamiento Religión y Búsqueda de Apoyo Social.

**SEGUNDA:** El estilo de liderazgo situacional predominante en la muestra estudiada es el estilo Convencer; es decir centrado tanto en la tarea como en la relación.

**TERCERA:** Existe una correlación positiva moderada entre el grado de efectividad del liderazgo situacional y las estrategias Focalizada en la Solución del Problema y la Reevaluación Positiva; es decir, los directivos evaluados, en su mayor parte se encuentran adecuados a los niveles de madurez del seguidor

**CUARTA:** Asimismo, dadas sus características directivas y de apoyo, se ha encontrado una correlación negativa moderada entre el estilo predominante que es Persuadir; con las estrategias de Religión y la búsqueda de Apoyo Social.

**QUINTA:** Las estrategias de afrontamiento predominantes en los ejecutivos evaluados son la estrategia Focalizada en la Solución del Problema y la Reevaluación Positiva

**SEXTA:** Los modos predominantes de afrontamiento del estrés encontrados en la muestra evaluada son los modos de afrontamiento dirigidos al problema centrado.

### Sugerencias:

**PRIMERA:** Dados los resultados, se sugiere establecer programas de entrenamiento del liderazgo, en base al modelo de Liderazgo Situacional.

**SEGUNDA:** En el desarrollo del Liderazgo situacional en gerentes, jefes y directivos de las organizaciones, se debe enfatizar el aprendizaje de estrategias de afrontamiento del estrés centradas en la resolución de problemas y en la reevaluación cognitiva.

**TERCERA:** Dada la demostrada utilidad del modelo de trabajo empleado, se sugiere realizar investigaciones para extender el modelo de Liderazgo Situacional a padres, maestros, dirigentes sociales y toda persona que se encuentre a cargo de otras personas.

### **Limitaciones:**

Los limitados antecedentes investigativos de referencia que relacionen estrategias de afrontamiento con estilos situacionales de liderazgo.

Limitaciones relacionadas con la accesibilidad al logro de una muestra aleatoria representativa de los directivos de la Región Arequipa y para los sectores estudiados.



## Bibliografía

Alarco, B. y Del Castillo, L. (2017). Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una transnacional de seguros. Universidad San Ignacio de Loyola <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2758a>.

Baquero, C y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, vol . 16, nº 2, 167-175

Belloch, A., Sandín, B. y Ramos, F. (2009), *Manual de psicopatología* (Vol. I) Mexico: McGraw-Hill

Britt, T., Davison, J. y Bliese, P. (2004). How Leaders Can Influence the Impact That Stressors Have on Soldiers. *Military Medicine*, Volume 169, Issue 7, Pages 541–545, <https://doi.org/10.7205/MILMED.169.7.541>

Cabellos, J y Flores, D. (2016) Evaluación del estrés laboral en los funcionarios gerenciales del gobierno regional en la ciudad de Cajamarca 2016 . Repositorio de Universidad a Antonio Guillermo Urrello. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/293>

Carver, C., Scheier, M., y Kumari, J. (1989). Assessing Coping Strategies: A theoretically Bases Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283.

Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/5a8c/2bceefede7391164c9d45ff01f1d4619ba46.pdf>

Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Scielo. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. [online]. 2014, vol.30, n.52, pp.65-74. ISSN 0120-4645.

Cox, T. (1978). *Stress*. London, UK: Macmillan Press.

Felipe, M., y León, B. (2010). Estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de conducta interpersonal. *International journal of psychology and psychological therapy*, 10(2), 245-257.

Guic, E. Bilbao, M.A. y Bertin, C. (2002), Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos *Revista Médica de Chile*. V.130 n.10 <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872002001000004>

Furnham A. (2001). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press: Mexico.

García, A. (2005). Discriminación de factores de estrés laboral entre ejecutivos y personal operativo en una micro empresa del Valle de México. [colpamex.org](http://colpamex.org).

González, M., y Landero R. (2007). Cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE): validación en una muestra mexicana. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 12(2), 189-198.

González, L. Guevara, E, Morales, G., Segura, P. y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*. vol.19 no.1 Concepción <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002>

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28-(2), 22-37.

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7ma. Edic.). México: Prentice Hall.

Holmes, T. H., Rahe, R.H.(1967) The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research* 11, 213-218.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., y Rosenthal, R. (1964). Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. *American Sociological Review*, 10(1).113-129.

Lazarus, R. (1966). *Psychological stress and the coping process*, New York: Springer Publishing.

Lazarus, R. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez-Roca,

Leka, S., y Griffiths, A. (2004). La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. *Organización Mundial de la Salud*, 3, 1-8.

López F. (2012). Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador, adaptabilidad e impacto en la gestión (Tesis de maestría). Guayaquil.

Mantilla, M. (2008). Estrategias de influencia, motivación y estrés laboral en gerentes venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Investigaciones y Análisis* Volúmen 27, Número 1, 2008, ISSN 120-3800 Pág- 28-43

Martínez, A., Reyes, G., García, A. y Gonzáles, M. (2006). Optimismo/pesimismo disposicional y estrategias de afrontamiento del estrés. *Psicothema*, 18(1).26-42. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?Id=72718110>

McGrath, J. (1976). Stress and behavior in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 1350-1396.

Meléndez, K. (2016). *Estilo de vida saludable y estrés en conductores de una empresa de transporte urbano de Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10444/mel%20c3%a9ndez%20varas%20karen%20pamela.pdf?sequence=1&isallowed=y>



Mercado, P. y Salgado, R. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, vol. 24, núm. 108, julio-septiembre, 2008, pp. 15-36 Universidad ICESI

Paris, L. (2007). Estrategias de afrontamiento del estrés asistencial y satisfacción laboral- personal en médicos y enfermeros. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 7-21.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). Principales indicadores y características laborales de la Región Arequipa Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) continua, 2009. Elaboración: GRTPE - *Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Arequipa*. [http://www.trabajoarequipa.gob.pe/osel\\_estadistica](http://www.trabajoarequipa.gob.pe/osel_estadistica). Fecha 12/10,2018. (Todo el día)

Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao (Tesis de maestría). Lima. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe> 2012

Robbins, S. y Judge (2017). *Comportamiento Organizacional*. México,; Pearson.

Rodrigue-Marin, J., Pastor. M. y Lopez-Rodriguez, S. (1993) Afrontamiento, apoyo social, calidad de vida y enfermedad. - [repositorio.minedu.gob.pe](http://repositorio.minedu.gob.pe)

Saad, L. (2010). On-the-Job Stress is U.S. Workers' Biggest Complaint. *Gallup News*. 1-15. Recuperado de: <https://news.gallup.com/poll/14715/job-stress-workers-biggest-complaint.aspx>

Sánchez, F. (2011). *Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera* (tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana, San Lorenzo, Argentina.

Sánchez Santa- Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, vol. 12, pp. 435-439

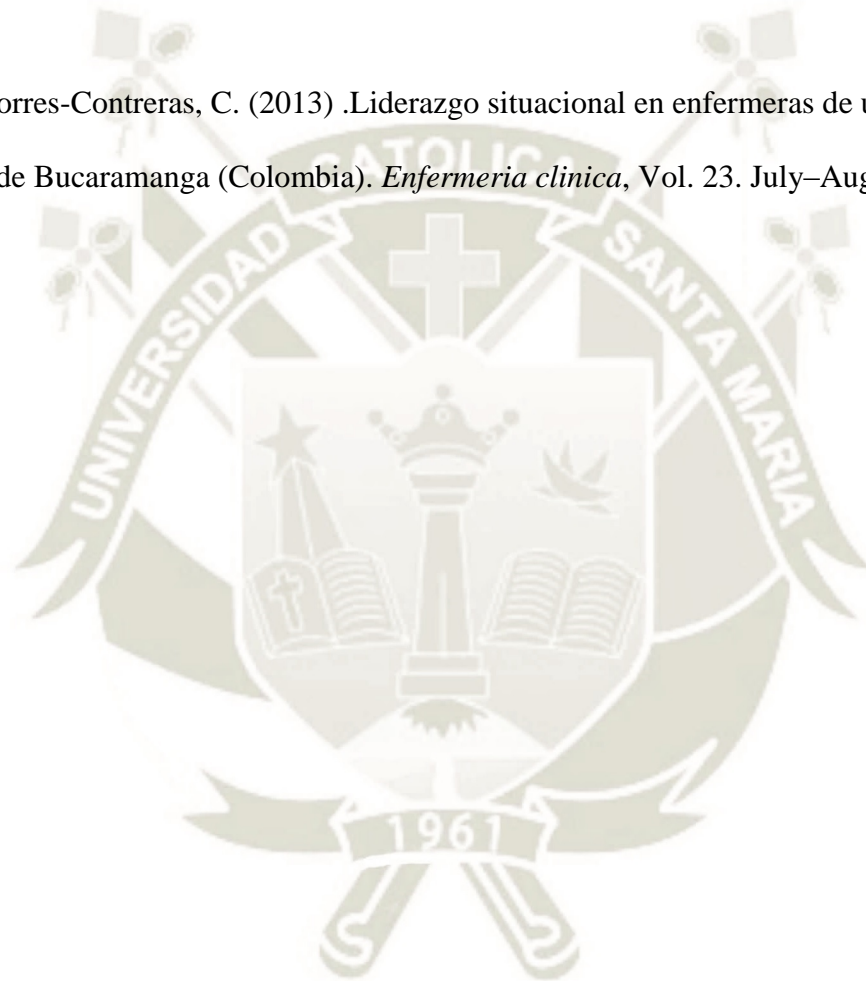
Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Volumen 42. No 1 pp. 29-39 2010

Sandín, B y Bermúdez, J. (1989). Estrés, coping y alteraciones psicofisiológicas. *Procesos emocionales y salud*, 40.24-32. Recuperado de <https://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/2378391.pdf>

Sandín, B., y Chorot, P. (2003). Cuestionario de Afrontamiento del estrés (CAE): Desarrollo y Validación Preliminar. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 8(1). 39-54. Recuperado de: [http://www.consejeria.net/uploads/3/4/1/6/34163570/cuestionario\\_afrontamiento\\_estr.pdf](http://www.consejeria.net/uploads/3/4/1/6/34163570/cuestionario_afrontamiento_estr.pdf)

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138 (3479). 113-129. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45345843/selye\\_1936.pdf?awsaccesskeyid=akiaiwowyygz2y53ul3a&expires=1523901890&signature=ohq%2bzdbd%2brttowqkt%2fzuk17yjq%3d&response-content-disposition=inline%3b%20filename%3dselye\\_1936\\_-\\_a\\_syndrome\\_produced\\_by\\_dive.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45345843/selye_1936.pdf?awsaccesskeyid=akiaiwowyygz2y53ul3a&expires=1523901890&signature=ohq%2bzdbd%2brttowqkt%2fzuk17yjq%3d&response-content-disposition=inline%3b%20filename%3dselye_1936_-_a_syndrome_produced_by_dive.pdf)

Torres-Contreras, C. (2013) .Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga (Colombia). *Enfermería clinica*, Vol. 23. July–August 2013, Pages 140-147





Anexo 1

**Cuestionario de Afrontamiento del Estrés (CAE)**

A continuación se describen formas de pensar y comportarse que la gente suele emplear para afrontar los problemas o situaciones estresantes que ocurren en la vida. Las formas de afrontamiento descritas no son ni buenas ni malas, ni tampoco unas son mejores o peores que otras. Para contestar debe leer cada una de las formas de afrontamiento y recordar en qué medida Ud. la ha utilizado recientemente para hacer frente a situaciones de estrés. Marque con una X la opción que mejor represente el grado en que empleó cada una de las formas de afrontamiento del estrés. Aunque este cuestionario a veces hace referencia a una situación o problema, tenga en cuenta que esto no quiere decir que Ud. piense en un único acontecimiento, sino más bien en las situaciones más estresantes vividas recientemente (aproximadamente durante el último mes).

0	1	2	3	4
Nunca	Pocas veces	A veces	Frecuentemente	Casi siempre

**¿Cómo se ha comportado ante situaciones de estrés?**

		0	1	2	3	4
1	Traté de analizar las causas del problema para poder hacerle frente					
2	Me convencí de que hiciese lo que hiciese las cosas siempre me saldrían mal					
3	Intenté centrarme en los aspectos positivos del problema					
4	Descargué mi mal humor con los demás					
5	Cuando me venía a la cabeza el problema, trataba de concentrarme en otras cosas					
6	Le conté a familiares o amigos cómo me sentía					
7	Asistí a la Iglesia					
8	Traté de solucionar el problema siguiendo unos pasos bien pensados					
9	No hice nada concreto puesto que las cosas suelen ser malas					
10	Intenté sacar algo positivo del problema					
11	Insulté a ciertas personas					
12	Me enfoqué en el trabajo o en otra actividad para olvidarme del problema					
13	Pedí consejo a algún pariente o amigo para afrontar mejor el problema					
14	Pedí ayuda espiritual a algún religioso (sacerdote, etc.)					
15	Establecí un plan de actuación y procuré llevarlo a cabo					
16	Comprendí que yo fui el principal causante del problema					
17	Descubrí que en la vida hay cosas buenas y gente que se preocupa por los demás					
18	Me comporté de forma hostil con los demás					
19	Salí al cine, a cenar, a dar una vuelta, etc. para olvidarme del problema					
20	Pedí a parientes o amigos que me ayudaran a pensar acerca del problema					
21	Acudí a la Iglesia para rogar que se solucionase el problema					

0	1	2	3	4
Nunca	Pocas veces	A veces	Frecuentemente	Casi siempre

		0	1	2	3	4
22	Hablé con las personas implicadas para encontrar una solución al problema					
23	Me sentí indefenso/a e incapaz de hacer algo positivo para cambiar la situación					
24	Comprendí que otras cosas, diferentes del problema, eran para mi más importantes					
25	Agredí a algunas personas					
26	Procuré no pensar en el problema					
27	Hablé con amigos o familiares para que me tranquilizaran cuando me encontraba mal					
28	Tuve fe en que Dios remediaría la situación					
29	Hice frente al problema poniendo en marcha varias soluciones concretas					
30	Me di cuenta de que por mí mismo no podía hacer nada para resolver el problema					
31	Experimenté personalmente eso de que “no hay mal que por bien no venga”					
32	Me irrité con alguna gente					
33	Practiqué algún deporte para olvidarme del problema					
34	Pedí a algún amigo o familiar que me indicaran cuál sería el mejor camino a seguir					
35	Recé					
36	Pensé detenidamente los pasos a seguir para enfrentarme al problema					
37	Me resigné a aceptar las cosas como eran					
38	Comprobé que, después de todo, las cosas podían haber ocurrido peor					
39	Luché y me desahugué expresando mis sentimientos					
40	Intenté olvidarme de todo					
41	Procuré que algún familiar o amigo me escuchase cuando necesite manifestar mis sentimientos					
42	Acudí a la Iglesia para poner velas o rezar					

Anexo 2

**Cuestionario de Afrontamiento del Estrés (CAE)- Baremos**

Para el presente estudio se utilizaron las medias obtenidas de la validación CAE española., obtenemos lo siguiente:

- a. Búsqueda de apoyo social (BAS): Ítems: 6, 13, 20, 27,34 y 41  
Calificación: 0 - 12,87 no predomina; 12, 87 - 24 predomina.
- b. Expresión emocional Abierta (EEA): Ítems: 4, 11, 18, 25, 32 y 39.  
Calificación: 0- 6,14 no predomina; 6,14 – 24 predomina.
- c. Religión (RLG): Ítems: 7, 14, 21, 28, 35 y 42.  
Calificación: 0 – 5,76 no predomina; 5,76 – 24 predomina.
- d. Focalizado en la solución del problema (FSP): Ítems: 1, 8, 15, 22, 29 y 36.  
Calificación: 0 – 13,58 no predomina; 13,58 – 24 predomina.
- e. Evitación (EVT): Ítems: 5, 12, 19, 26, 33 y 40.  
Calificación: 0 – 9,16 no predomina; 9,16 – 24 predomina.
- f. Auto focalización negativa (AFN): Ítems: 2, 9, 16, 23, 30 y 37.  
Calificación: 0 – 6,22 no predomina; 6,22 – 24 predomina.
- g. Re evaluación positiva (REP): Ítems: 3, 10, 17, 24, 31 y 38.  
Calificación: 0 – 13,90 no predomina; 13,90 – 24 predomina.

## Cuestionario de los estilos liderazgo

# ESTILOS DE LIDERAZGO



### INSTRUCCIONES

Imagínate que tú estás involucrado en cada una de las doce situaciones que encontrarás en las siguientes páginas.

Léelas cuidadosamente y piensa que harías en cada circunstancia.

Examina las cuatro alternativas de acción que se te ofrecen y encierra en un círculo la letra de aquella alternativa que describa mejor lo que tú harías, ante esa situación.

Es muy importante que circules sólo una letra en cada una de las alternativas propuestas.



<p><b>1. SITUACION</b> Tus empleados no responden últimamente a la preocupación que muestras por su bienestar. Además la productividad del grupo “va en pronunciado decrecimiento”</p>	<p><b>ALTERNATIVAS</b> A. Es preciso que enfatices el uso de los procedimientos estándar de trabajo y la necesidad de lograr los objetivos. B. Sería bueno que te pusieras a la disposición de tus empleados para analizar la situación, pero sin forzarlos a hacerlo. C. Hablarás con ellos y luego procederás a fijar objetivos D. Conscientemente te abstendrás de intervenir.</p>
<p><b>2. SITUACION</b> El desempeño de tu grupo está mejorando. Tú te has asegurado de que todos tus empleados conozcan sus responsabilidades y los niveles de desempeño que se esperan de ellos.</p>	<p><b>ALTERNATIVAS</b> A. Te involucrarás con tu grupo amistosamente y asegurándote que todos los empleados estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de desempeño que se esperan de ellos B. Decides no tomar ninguna acción definida C. Harás todo lo posible para que tu grupo se sienta importante e involucrado D. Harás énfasis en la importancia de las tareas a realizar y las fechas límite para entregarlas.</p>
<p><b>3. SITUACION</b> Los empleados de tu grupo no han sido capaces de resolver una situación específica que se les ha presentado. Tú, normalmente los has dejado que resuelvan solos las situaciones que llegan a surgir. La actuación del grupo y las relaciones entre ellos han sido buenas</p>	<p><b>ALTERNATIVAS</b> A. Te involucrarás con tu grupo para resolver la situación junto con ellos. B. Dejarás que salgan de la situación como puedan. C. Actuarás con firmeza y rapidez para corregir al grupo y volverlo a encauzar D. Animarás al grupo para que trabaje en la resolución de la situación poniéndote a su disposición para comentarios y consultas.</p>
<p><b>4. SITUACION</b> Tú estás considerando algunos cambios en tu área de responsabilidad. Tus empleados tienen un magnífico historial en cuanto a logros obtenidos por ellos. También, comprenden y respetan la necesidad de los cambios que estás planeando.</p>	<p><b>ALTERNATIVAS</b> A. Permitirás que el grupo se involucre en el proceso del cambio, aunque sin obligar a nadie. B. Anunciarás los cambios y luego procederás a implantarlos, supervisando muy de cerca de los responsables. C. Permitirás que tu grupo decida por sí mismo, el curso de acción que tomará. D. Tomarás en cuenta las recomendaciones provenientes de tu grupo y, tú mismo dirigirás el cambio que has planeado.</p>
<p><b>5. SITUACION</b> Los resultados de tu grupo han estado deteriorándose durante los últimos meses. Tus empleados parecen no estar interesados en el logro de sus objetivos y han necesitado que les recuerdes constantemente las fechas de conclusión de los objetivos. En el pasado te ha ayudado mucho reunirte con ellos y redefinir sus responsabilidades.</p>	<p><b>ALTERNATIVAS</b> A. Permitirás que el grupo decida su propio curso de acción (su propia dirección) B. Tomarás en cuenta las recomendaciones de tus empleados, asegurándote que los objetivos de trabajo se cumplan C. Redefinirás los objetivos de tus empleados y los supervisarás con mucho cuidado. D. Vas a permitir que el grupo se involucre en la fijación de los objetivos, pero sin obligar a nadie.</p>

<p><b>6. SITUACION</b> Tú has sido nombrado gerente de un departamento cuyos miembros han demostrado ser eficaces; es decir han sido productivos. El antiguo gerente lograba resultados y era muy rígido al tratar a los empleados. Tú, en realidad deseas que la situación siga siendo productiva y también te gustaría que el ambiente de tu departamento se vuelva mas humano.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Harás lo que esté en tus manos para que el grupo se sienta importante e involucrado en los objetivos a conseguir. B. Vas a recordarles a todos que realicen sus tareas teniendo muy presente fechas límite para terminarlas. C. Tu decisión es: no hacer absolutamente nada D. Vas a involucrar al grupo en el proceso de toma de decisiones asegurándote siempre que se logren los objetivos</p>
<p><b>7. SITUACION</b> Estás considerando cambios importantes en la estructura de la organización de tu departamento. Tus empleados han hecho sugerencias acerca de los cambios que ellos creen necesarios. Por otra parte, tus empleados dan muestras de ser flexibles y productivos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Definirás cuáles serán los cambios supervisándolos cuidadosamente B. Conseguirás el consenso del grupo respecto al cambio que planeas y permitirás que los mismos empleados se encarguen de implantarlo C. Estas dispuesto a efectuar los cambios que fueron recomendados por tu grupo y vas a mantener el control de los procedimientos para llevarlos a cabo. D. Como quieres evitar cualquier problema, vas a dejar las cosas como están.</p>
<p><b>8. SITUACION</b> Tu grupo tiene buenos resultados y las relaciones entre los empleados son muy buenas y tú te sientes inseguro porque no les estás dando la dirección suficiente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Vas a continuar con tu estilo permitiendo al grupo moverse con entera libertad. B. Plantearás la situación al grupo e iniciarás los cambios que hagan falta. C. Aportarás algunas medidas necesarias para dirigir a tus empleados hacia los límites de sus responsabilidades y libertad. D. Darás un buen soporte a tus empleados para hacer su trabajo sin “decir” exactamente cómo lo deben hacer.</p>
<p><b>9. SITUACION</b> Tu gerente inmediato te ha designado para que encabeces un grupo de trabajo temporal (task force) para que lleve a cabo una tarea que hace mucho que debió ser finalizada. Al concluir tu intervención, entregarás recomendaciones respecto al modo de implantar ciertos cambios que son necesarios. El grupo, ahora a tu cargo no tiene claros sus objetivos y la asistencia a las sesiones de trabajo ha sido muy baja y además, las sesiones se han convertido en reuniones sociales. Por otro lado, tú estás convencido que los empleados tienen los recursos necesarios para terminar con éxito sus objetivos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Deja que el grupo camine solo B. Vas a tomar en cuenta sus recomendaciones y te asegurarás que cumplan los objetivos C. Redefinirás los objetivos a cumplir y supervisarás con cuidado el proceso. D. Permitirás la intervención del grupo en la fijación de las metas, sin forzarlos a nada.</p>

<p><b>10. SITUACION</b> Los empleados que generalmente toman sus responsabilidades, no están respondiendo a los nuevos estándares que has establecido.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Permitirás a tu grupo que fije sus responsabilidades sin tu control. B. Vas a redefinir nuevamente las responsabilidades, supervisando que se cumplan los objetivos. C. Como no deseas ningún problema no aplicarás presión alguna a tus empleados. D. Vas a tomar en cuenta las recomendaciones de tu grupo y te asegurarás que se cumplan los nuevos objetivos.</p>
<p><b>11. SITUACION</b> Has sido promovido a un nuevo puesto. El gerente anterior no se involucraba en el trabajo de este grupo. Tus nuevos empleados parecen: manejar bien sus recursos, alcanzar sus objetivos y mantener adecuadas relaciones entre ellos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Adoptarás las medidas necesarias para que tus empleados trabajen en forma bien definida. B. Involucrarás a tus empleados en la toma de decisiones y reconocerás claramente sus aportaciones útiles. C. Analizarás con tus empleados su actuación anterior y luego examinarás con ellos la necesidad de implantar nuevas formas y métodos de trabajo. D. Dejarás que el grupo trabaje solo y tranquilo</p>
<p><b>12. SITUACION</b> Has observado ultimamente que existen algunas dificultades entre tus empleados. Ellos tienen un magnífico historial de objetivos cumplidos a tiempo y con los requisitos solicitados. Sus objetivos a largo plazo han sido logrados. Todo el año anterior han trabajado en armonía y es evidente que todos están preparados para realizar sus propios trabajos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALTERNATIVAS</b></p> <p>A. Tú tienes una solución que propondrás a tus empleados y examinarás con ellos la necesidad de implantar nuevas formas de trabajo. B. Dejarás que el grupo trabaje por sí mismo. C. Actuarás rápidamente y con decisión a fin de corregir los errores y reorientar las acciones de tus empleados hacia la productividad. D. Participarás en el análisis de las situaciones dándoles ayuda cuando lo necesiten.</p>