

Análisis de la relación del liderazgo con el estrés laboral y el clima laboral en una empresa de mantenimiento de parques y jardines

Pedro A. Jiménez-Gracia
Ángela Asensio-Martínez
Santiago Gascón-Santos

Resumen

El liderazgo constituye un papel fundamental para buen funcionamiento de cualquier organización. Es necesario analizar si el estilo de liderazgo empleado es realmente eficaz. Un estilo de liderazgo acorde al contexto laboral de la empresa es esencial con vistas a aumentar el bienestar de los empleados y la productividad. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre liderazgo, clima laboral y estrés laboral en una empresa dedicada al mantenimiento de parques y jardines en Zaragoza, España. Participaron 43 trabajadores, y se analizaron las

variables sociodemográficas, laborales y psicosociales de liderazgo, clima laboral y estrés laboral. Los trabajadores presentaron niveles moderados de estrés laboral y percepciones negativas del clima laboral, con puntuaciones medias en liderazgo. Los resultados mostraron una relación negativa entre el liderazgo, en su dimensión serenidad y el estrés laboral, no presentando relación entre el liderazgo y el clima laboral. El estudio sirve como punto de partida para la mejora en un liderazgo más estable que permita la reducción del estrés laboral.

Palabras clave: liderazgo, clima laboral, estrés laboral

Abstract

Leadership is a fundamental role for the proper functioning of any organization. It is necessary to analyze if the leadership style used is really effective. A leadership style according to the work context of the company is essential in order to increase the well-being of employees and productivity. The aim of the research was to analyze the relationship between leadership, organizational climate and job stress in a company dedicated to the maintenance of parks and gardens in Zaragoza, Spain. 43 workers participated, and the sociodemographic, labor and psychosocial variables of leadership, organizational climate and job stress were analyzed. The workers presented moderate levels of job stress and negative percep-

tions of the organizational climate, with moderate scores in leadership. The results showed a negative relationship between leadership, in its serenity dimension, and job stress, showing no relationship between leadership and organizational climate. The study serves as a starting point for the improvement in a more stable leadership that allows the reduction of job stress.

Keywords: leadership, job stress, organizational climate

Introducción

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

Atendiendo al concepto de eficacia, entendido como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (Real Academia Española, 2022), el liderazgo eficaz es aquel que consigue de manera fehaciente todos los aspectos positivos que se pueden producir dentro del ambiente de trabajo como crear y desarrollar un clima dentro de la organización que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización, favorecer la escucha activa y la comunicación, establecer metas objetivas, claras y fijas, y estimular el trabajo en equipo para la consecución de metas (Alves, 2000). Martens (1987), consideró que las cualidades para ser un líder eficaz son las siguientes: asertividad, empatía, comunicativo, persistente, confianza con los demás, flexibilidad, aprecio de los demás, ser colaborativo, responsabilidad y capacidad de identificar los problemas en sus estados iniciales.

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

Por un lado, el liderazgo transformacional se centra más en las metas a corto plazo y se enfoca en las necesidades internas de orden mayor. Intenta involucrar a los trabajadores dentro de las tareas organizativas, desarrollando un fuerte vínculo emocional y confianza, una gran visión de futuro,

fomentar la creatividad de los subordinados y tomar en cuenta las opiniones de todos los individuos, se tratando de establecer una consideración individualizada y contribuyendo al afrontamiento de los problemas y tareas de forma proactiva, aportando oportunidades para crecer (Burns, 1978; Jung y Avolio, 2000; Schwarzer y Knoll, 2003).

Por otro lado, el liderazgo transaccional se focaliza en el adecuado intercambio de recursos (Burns, 1978). Existen distintos tipos de estrategias relacionadas con este estilo de liderazgo (Bass, 1985): la recompensa contingente (recompensa otorgada por el líder para reconocer el buen desempeño del trabajador) y la administración por excepción (emprender acciones correctivas en la base de los resultados).

Es importante que los mecanismos de liderazgo sean acordes al contexto y motivación de los trabajadores. De acuerdo con Perles y Santiago (2000) aquellos trabajadores que experimenten una mayor motivación extrínseca (relacionada con factores externos al trabajador), se beneficiarían de un estilo de liderazgo más transaccional, donde la vinculación entre líder y colaborador sería debida a un interés. Sin embargo, para aquellos trabajadores que perciban motivación extrínseca e intrínseca (relacionada con características internas del trabajador), encajaría más un estilo de liderazgo más transformador, con una vinculación más psicológica.

Liderazgo y clima laboral

El clima laboral es una mezcla de factores personales (valores, actitudes, sentimientos) y factores grupales que conlleva la mejora de los procesos, servicios y la competitividad alcanzando renombre en el mercado (Quintanilla Ayala, 2022). Reichers y Schneider (1990) definen el clima laboral como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales,

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

Diversas son las variables sobre las que desarrolla el clima laboral. Dichas variables son aquellas relacionadas con el ambiente físico (temperatura, ruido, espacio, etc.), estructurales (liderazgo, tamaño de la organización, etc.), ambiente social (compañerismo), personales (actitudes, expectativas, etc.) o las propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.) (Brancato y Juri, 2011). Siguiendo a Baguer (2006), potenciando estas variables el clima laboral será profundamente positivo para la organización al completo.

En relación con el liderazgo, los trabajadores reaccionan según el clima que experimentan en sus centros de trabajo (Likert, 1969). Se pueden producir diferentes tipos de clima laboral, algunos más positivos que otros, entre ellos encontramos: el autoritario, dónde el trabajador presenta las peores condiciones en términos de diálogo y toma de decisiones; el autoritario paternalista, que posibilita que en algunos casos los empleados tomen decisiones; el participativo consultivo, dónde existe un mayor grado de comunicación y toma de decisiones; y el de tipo participativo en grupo, en el que el trabajador presenta las mejores condiciones respecto a esta variable, muy buen diálogo y alta participación en la toma de decisiones.

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

Liderazgo y estrés laboral

Según la OMS (2022), “el estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”. Según Cooper (1994) se distinguen seis fuentes de estrés: las derivadas intrínsecamente del trabajo, el rol del trabajador en la organización, las relaciones en el trabajo, el desarrollo de la carrera profesional, la organización estructural y el clima laboral e incluso la relación trabajo-familia. Por lo tanto, se entiende que el estrés laboral como aquel desajuste o desequilibrio entre oferta y demanda de las capacidades y habilidades que posea el trabajador con las tareas y funciones que se realizan dentro de la organización, entendido también, como las exigencias que pueden darse en el seno de la propia empresa.

Hay que tener en cuenta, que cierto nivel de estrés es inevitable en el trabajo, y en algunos casos positivo. Seyle (1974) definió el “estrés positivo” como “eustrés” en contraposición a “distrés”. Eustrés se refiere a la respuesta positiva que cada uno tiene a un factor de estrés, y que puede depender del actual sentimiento de control de cada uno, las propiedades deseables, la ubicación y la duración del factor estresante. Si el estrés laboral alcanza su grado óptimo, generará mayor satisfacción laboral entre los empleados, mejor adaptación a la carga de trabajo,

reducción de absentismo, reducción de no recurrir a horas extra remuneradas o menor conflictividad laboral (García et al., 2009)

Respecto al estrés, el liderazgo también afecta significativamente, según Peiró y Rodríguez (2008) “la conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar”. Si un líder efectúa acciones ambiguas o que pretenda una consecución de tareas excesivas en tiempo y forma, puede llegar a provocar estrés dentro de los trabajadores. En el momento que no reconoces los logros y el buen desempeño del subordinado puedes llegar a provocar estrés, dañando la salud y el bienestar de los empleados. En cambio, si el líder es competente en sus tareas, mantendrá una salud estable y sana en los trabajadores de forma general, mejorando el ambiente laboral, la organización del trabajo y el contexto social (Väänänen et al., 2003; Tordera et al., 2006; Peiró y Rodríguez, 2008).

En lo referente a las consecuencias del estrés laboral, existen diferentes tipos. Por un lado, encontramos las organizativas, donde se encuentran resultados relacionados directamente con la organización, aumento del absentismo, menor desempeño y rendimiento o aumento de costes (Leontaridi y Ward, 2002; Zavala et al., 2002; Verhofstadt et al., 2007). En segundo lugar, encontramos las consecuencias sociales, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende al estrés laboral como una “epidemia global” que genera millones de euros en costes. Por último, encontramos las consecuencias individuales, el estrés es capaz de generar enfermedades y trastornos severos en las personas, como depresiones o trastornos de ansiedad (García et al., 2019; OMS, 2022).

En consecuencia, es necesario profundizar en la relación del liderazgo con el estrés y el clima laboral. El tipo de liderazgo que se aplica dentro de la organización afecta significativamente al clima laboral pues incide en las percepciones de los empleados con la realidad de la empresa, así como el desempeño laboral de los trabajadores (Chiavenato, 2008). Por lo tanto, conviene desde un punto de vista investigador, estudiarlos de manera conjunta, para analizar así posibles conexiones y relaciones. Por lo que se ha visto, el liderazgo es una variable que puede potenciar un clima laboral óptimo y consecuentemente reducir el estrés de los empleados. Por todo ello, es necesario el estudio del liderazgo y la profundización de las variables ya mencionadas, para analizar su relación en los centros de trabajo.

Objetivos e hipótesis

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

Los objetivos secundarios fueron analizar el nivel de estrés laboral y estudiar el clima organizacional.

Las hipótesis de trabajo perseguidas fueron las siguientes: a) Hipótesis 1: las dimensiones de liderazgo presentarán una correlación negativa con las variables de clima laboral y con la variable de estrés laboral; b) Hipótesis 2: los trabajadores presentarán niveles elevados de estrés percibido en los centros de trabajo; y c) Hipótesis 3: se percibirá un clima laboral negativo en los centros de trabajo.

Metodología

Diseño

El estudio presenta un diseño de investigación transversal, descriptivo y cuantitativo, basado en el análisis de las variables de liderazgo, clima laboral y

estrés laboral. Fue realizado entre abril y junio de 2022.

Participantes

El estudio se realizó con los trabajadores de la sección de mantenimiento de los parques y jardines, de una empresa multinacional del sector de la Limpieza Pública, de la ciudad de Zaragoza, en España. En dicha empresa se percibía un constante nivel de estrés y continuas sanciones hacia los empleados, provocando serias problemáticas y falta de confianza en el seno de la empresa. Siendo esta una empresa extensa, con gran representación en el ámbito nacional e incluso en términos internacionales, a su cargo cuenta con la responsabilidad de realizar la limpieza viaria en varias localidades españolas.

El número de trabajadores de la sección es de 187 personas. Los mandos superiores e intermedios, fueron excluidos, ya que la muestra objetivo de estudio no eran mandos sino liderados. Por lo tanto, el número de participantes objetivo de estudio fue de 179 trabajadores. Con un margen de error del 5% y una probabilidad de éxito del 95%, con un nivel de confianza del 95% y una precisión del 3%, se necesitaba, al menos, una muestra de 100 individuos. Una vez finalizado el plazo de administración de la encuesta (31 de mayo del 2022), y al no haber obtenido una muestra representativa, se realizó un estudio exploratorio con los 43 casos obtenidos.

Variables e instrumentos

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

Las variables sociodemográficas y laborales fueron analizadas a través de un cuestionario desarrollado ad hoc. En el que se analizaban las variables de edad, sexo, convivencia, estado civil, antigüedad y el centro de trabajo dónde se prestaban servicios.

La variable de Liderazgo, definido como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados (Barrow, 1977). Fue analizado a través del cuestionario “Cuestionario de autoevaluación simplificada de los atributos esenciales del liderazgo transparente” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2008). Se analiza el liderazgo en base a 5 dimensiones: la sinceridad (expresar la verdad, siempre bien dicha), la serenidad (autocontrol de las emociones en la comunicación), la sencillez (humanidad y naturalidad en las relaciones), la seriedad (cumplimiento de los compromisos adquiridos) y la sensibilidad (escuchar con respeto y estar en el lugar del otro). En cuestionario se compone de 15 ítems, puntuados con una escala tipo Likert de 1 (“fallos notorios”) a el 5 (“excelente”), por lo que, a mayor puntuación, mejor estilo de liderazgo.

Respecto a la variable de clima laboral, definida como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella” (Reichers y Schneider, 1990). Para evaluar dicha variable, se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), donde se la percepción de los trabajadores en base a 9 dimensiones que influyen en el clima laboral: estructura (percepción con respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones), responsabilidad (percepción con respecto a la autonomía en la toma de decisiones), recompensa (percepción sobre la recompensa recibida por su trabajo), riesgo (sentimiento de que los desafíos que se le imponen), calor (percepción de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales), estándares de desempeño (percepción sobre las normas de rendimiento de la empresa), apoyo (percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la

organización), conflicto (percepción de la capacidad que posee la organización de aceptar las opiniones distintas, los problemas y fomentar la búsqueda de soluciones) e identidad (sentido de pertenencia hacia la organización). Se utilizó su versión en español, de 53 ítems, y alfa de Cronbach de 0.83 (Marín, 2003). Los ítems se puntúan con una escala tipo Likert de 1 (“Muy en desacuerdo”) a 4 puntos (“Muy de acuerdo”). Respecto a la valoración del clima general, Marín (2003) codifica los datos según diferentes niveles de la siguiente manera: del 1 al 1,4, el clima laboral es malo, del 1,5 al 2,4, es regular, del 2,5 al 3,4, el clima es bueno, y a partir de 3,5 hasta 4,0, el clima laboral es excelente.

Por último, el estrés laboral, definido como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (OMS, 2022). Para su estudio, Cohen et al. (1983) desarrollaron un cuestionario sobre el estrés laboral percibido en el centro de trabajo por parte de los trabajadores. Se ha utilizado la versión validada al español y denominada PSS-14 (Remor, 2006). El PSS-14 es un instrumento de auto informe que evalúa el nivel de estrés percibido durante el último mes, consta de 14 ítems con un formato de respuesta de una escala de cinco puntos (0 = nunca a 4 = muy a menudo). La puntuación directa obtenida indica que a una mayor puntuación corresponde un mayor nivel de estrés percibido. El cuestionario presenta una adecuada consistencia interna, con un alfa de Cronbach de 0.81.

Procedimiento

Antes de realizar el estudio de investigación, se acordó su conveniencia tras una primera reunión con la dirección de la empresa, en la que formaron parte personas de varios departamentos, tales como producción, personal, recursos humanos y

prevención de riesgos laborales. Tras la aceptación del estudio, se presentó el estudio a todos los sindicatos que tienen representante en el Comité de Empresa. Tras ambas reuniones, se acuerdo de ambas partes de iniciar el estudio.

Los trabajadores fueron informados de la realización del estudio, de la participación voluntaria y anónima en el mismo. Se realizó la difusión del estudio a través de cartelería, reuniones informativas con los trabajadores y WhatsApp. La recogida de datos se realizó con un formulario online a través de Google Forms. En el cual, se presentaba el consentimiento informado del estudio y la política de privacidad de Google, una vez aceptadas, lo trabajadores accedían a los cuestionarios.

Aspectos éticos

El cuestionario de recogida de datos se elaboró a través de la aplicación web Google Forms, en la que se introdujo la totalidad de las variables a medir, y a partir de la cual se generó la base de datos. Los datos fueron recabados cumpliendo la normativa vigente relativa a la protección de datos en España, de acuerdo con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, así como, la Política de Privacidad de Google (<https://policies.google.com/privacy>). Los participantes dieron su consentimiento informado, siendo libres de optar por la no cumplimentación de la encuesta en cualquier momento. Dentro del consentimiento informado se informó acerca de la herramienta que se iba utilizar, así como de la política de privacidad de la misma y se dio la opción de oponerse a este tipo de tratamiento. No se registró ningún dato personal privado que permitiera la identificación de los participantes y los datos fueron anonimizados

Análisis de datos

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo (frecuencias para variables categóricas; medias y

desviación estándar para variables continuas) para examinar la composición de la muestra.

En segundo lugar, para abordar el objetivo principal realizamos un análisis de correlación de las variables y para asegurar las posibles relaciones entre las variables se realizó un análisis de regresión lineal. El nivel de significación adoptado fue $p < 0,05$ y no se presentó pérdida de datos. Los análisis estadísticos se realizaron con el software SPSS (versión 25.0) (IBM Corp., 2017).

Resultados

En primer lugar, el análisis descriptivo de las variables sociodemográficas y laborales, presentado

en la Tabla 1, mostró que de los 43 participantes un 79,1% eran hombres. La media de edad era de 43 años y un 53,5 % de la muestra vivía con su pareja, siendo casado/a o emparejado/a, el estado civil mayoritario. A su vez, las zonas de trabajo de mayor participación en el estudio fueron Margen Izquierda (25,6 %) y Centro (27,9%), por lo que más de la mitad de la muestra pertenecen a uno de los centros anteriormente nombrados. Por último, la mayoría son trabajadores con más de 5 años de antigüedad (72,1%).

Tabla 1
Características sociodemográficas y clínicas de la muestra

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

Nota. ^aMedia (Desviación Típica); ^bFrecuencia (porcentaje). Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, la Tabla 2 presenta los resultados en las dimensiones de liderazgo, clima laboral y estrés laboral. Se observa como los participantes identifican unos valores medios en todas las dimensiones de liderazgo, así como en el nivel de estrés laboral. Sin embargo, sí presentan unos valores bajos en las diferentes dimensiones del clima laboral y en la percepción del clima laboral total.

Tabla 2

Resultados descriptivos de las variables psicosociales

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

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

A continuación, en la Tabla 3 se presentan los resultados del análisis de correlación del clima laboral y el estrés Laboral con las de variables de estudio. Se observa como el sexo (ser mujer) se correlaciona significativamente con el clima laboral pero no con el estrés laboral. Siendo la edad la que presenta una relación significativa negativa con el estrés laboral, por lo que a menor edad mayor estrés laboral percibido. La dimensión serenidad de liderazgo, muestra correlación significativa positiva con el clima laboral y negativa con el estrés laboral, por lo que un mayor

autocontrol de las emociones en la comunicación por parte del líder (serenidad) se relaciona con un clima laboral más beneficioso, y un menor nivel de estrés laboral percibido. La dimensión de sensibilidad del liderazgo muestra una correlación positiva únicamente con el clima laboral, así que si un líder saber escuchar con respeto y ponerse en el lugar del otro se relacionará con un mejor clima laboral. Por último, solo la dimensión recompensa del clima laboral presenta una correlación positiva con el estrés laboral.

Tabla 3

Correlación de Clima y Estrés Laboral con el resto de variables

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

Nota. R: Correlación de Pearson. *: P < 0,05. **: P < 0,01. Fuente: elaboración propia.

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

Tabla 4*Modelo de regresión lineal múltiple para el clima laboral*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad		
	B	Desv. Error	Beta	t		Sig.	límite inferior	límite superior	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	9,537	1,027		9,287	,000	7,460	11,614			
Sexo	1,556	,562	,394	2,771	,009	,420	2,692	,935	1,070	
Serenidad_LID2	,070	,071	,250	,985	,331	-,073	,213	,292	3,420	
Sensibilidad_LID5	5,052	,071	,190	,734	,468	-,091	,195	,283	3,539	

Nota. Variable dependiente: Clima Laboral. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al análisis multivariado para el estrés laboral presentado en la Tabla 5. En la muestra, solo la dimensión serenidad de liderazgo ($\beta = -,485$; $p = 0,028$) es predictora de un mayor nivel de estrés laboral. Este modelo de regresión explica el 17% de la varianza global [R^2 ajustado = 0,170, $F(2,40) = 5,304$, $p = 0,009$] en el estrés laboral, es decir, que el 17% de los cambios, se deben a las diferencias en la dimensión serenidad de liderazgo.

Tabla 5*Modelo de regresión lineal múltiple para el estrés laboral*

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

Nota. Variable dependiente: Estrés Laboral. Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusión

El liderazgo constituye un papel fundamental dentro del buen funcionamiento de cualquier organización. Mantener un estilo de liderazgo acorde al contexto laboral que se encuentre la empresa es esencial con vistas a aumentar el bienestar de los empleados y la productividad. El presente proyecto de investigación ha perseguido el análisis de la relación entre liderazgo, clima laboral y estrés laboral en una empresa dedicada al mantenimiento de los parques y jardines en Zaragoza, España.

Se observa como la muestra total participante (43) no alcanza la muestra representativa de la empresa, que sería de 100 personas. Esto implica que los resultados se deben de analizar y estudiar con cautela, ya que son solo generalizables a los sujetos participantes.

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

En lo referente a la relación liderazgo-clima laboral, en un primer análisis el clima laboral presentaba correlación con el sexo de la muestra (ser mujer), y las dimensiones de liderazgo de serenidad y sensibilidad. Tras el modelo de regresión lineal, se observa como solamente el sexo constituye una correlación realmente significativa, por lo que podríamos destacar que la relación entre clima laboral y las dimensiones de liderazgo no son relacionables en esta muestra. En cambio, el sexo y el clima labo-

ral sí que se mantienen relacionadas entre sí, pero atendiendo a datos muestrales, observamos que el tamaño de la muestra que conforman las mujeres es de un total de 9 individuos, constituyendo una muestra mínima que podría afectar a la relevancia de los datos. Existen numerosos estudios previos que corroboran esta relación entre el sexo y el clima laboral. Sin embargo, respecto a la relación del liderazgo con el clima laboral, los resultados obtenidos no son coincidentes con la bibliografía previa, en la que numerosos estudios recalcan el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional (Likert y Gibson, 1986; Goleman 2000) y estas percepciones en el desempeño laboral (Bloch y Whiteley, 2003). Son múltiples las dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo es una de las más determinantes (Serrano Orellana y Portalanza, 2014). De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) reflejaron como existe correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demostrando que cuando un líder incentiva a mejorar la calidad del desempeño contribuye a que los empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización. De igual manera Pons y Ramos (2012) concluyeron que los resultados obtenidos refuerzan la relación que tiene el liderazgo y la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Por parte de la relación entre liderazgo-estrés laboral, tras el modelo de regresión lineal, se observa como la edad deja de ser una variable relevante, pero sí, la dimensión serenidad de liderazgo. La serenidad indica el grado de autocontrol de las emociones en la comunicación por parte del líder (INSST, 2008). En los momentos más tensos se espera que un líder ejerza como tal, un motivador y un referente dentro del centro de trabajo para minimizar los problemas e intranquilidades, hay que aportar una figura serena y firme y controlar las emociones. La dimensión de

serenidad es fundamental dentro del buen desempeño del líder, la inteligencia emocional y saber actuar correctamente, y no de una forma impulsiva conlleva la insatisfacción a nuestros trabajadores y en consecuencia el estrés laboral. Igualmente, en un estudio realizado en una fábrica de muñecas en México, se experimentó una fuerte subida de la demanda lo que obligó a los trabajadores de la empresa a aumentar su carga de trabajo, y tras percibir un incremento del estrés laboral, se observó una carencia de liderazgo, concluyendo que debe de ser el líder el que debe de motivar a la plantilla y reconocer el trabajo y esfuerzo realizado por ella (Velázquez Hernández, 2019).

Por todo ello, la consecución de las hipótesis de investigación es variable. Por un lado, la hipótesis 1 es aceptada parcialmente, ya que solo la dimensión serenidad de liderazgo presenta relación con el estrés laboral. Por otro lado, los trabajadores presentaban niveles medios de estrés laboral, por lo que se rechazaría la hipótesis 2. Finalmente, los trabajadores sí presentaron una percepción negativa del clima laboral, siendo aceptada la hipótesis 3.

A lo largo del estudio, se han presentado diversas limitaciones. Primero la dificultad en la recogida de datos, lo que ha imposibilitado el acceso a una muestra representativa, limitando ello el alcance de los resultados obtenidos a la muestra participante en el estudio. La escasa participación pudo ser debida a la desconfianza por parte de los trabajadores respecto a la anonimidad del estudio, sobrecarga laboral y no disponer de tiempo en el trabajo para cumplimentar los cuestionarios. También, hay que señalar la reducida participación del sexo femenino en el estudio, podría presentar cierto sesgo de género. Sin embargo, la plantilla de la empresa participante está conformada mayoritariamente por sexo masculino. En suma, al tratarse de un cuestionario online, las personas fami-

liarizadas con las nuevas tecnologías, se sienten más motivadas para su realización. Quizás mejoraría la participación eliminando esta posible barrera, y realizando el cuestionario de forma presencial, a través de un sobre sellado y que produzca una mayor sensación de anonimato y acceso más directo. Por último, hay que señalar que, pese a que los resultados del estudio son solo generalizables a la muestra participante en el mismo, pueden servir de cara a la realización de futuros estudios. Por lo que en futuros estudios sería necesaria una participación mayor de la plantilla que permitirá la profundización en los resultados obtenidos, así como la inclusión de variables que se relacionen con el liderazgo de la empresa, como por ejemplo la satisfacción laboral, para profundizar en dichas relaciones

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

Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, (9)1-2, 123-133. Disponibles en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Baguer, A. (2006). Los cimientos de un buen Clima Laboral. Escuela de Ingenieros TECNUN Universidad de Navarra. Disponible en: <https://www.uv.es/csif/Los%20cimientos%20de%20un%20buen%20clima%20laboral.doc>
- Barrow, J.C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, (2) 2, 231-251. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409046>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bloch, S., y Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Disponible en: <https://bibliotecas.uncuyo.edu.ar/explorador3/Record/OLET004691/Details>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá Mc Graw Hill
- Cohen, S., Kamarck, T., y Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-96.
- Cooper, C.L. (1994). Identifying Workplace Stress: Costs, Benefits and the Way Forward. *New Solution*, 4(4), 38-40. <https://doi.org/10.2190/NS4.4.g>
- De la Garza, S., Ruiz, F., y Hernández, R. (2013). Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1857-1862.
- García, J. R., Méndez, J. A. G., Vindel, A. C., y Romero, D. C. C. (2009). *Cómo combatir el estrés laboral*. Madrid: Ibermutuamur.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- IBM Corp. (2017). *IBM SPSS Statistics para Windows, versión 25.0*. IBM Corp.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSST) (2008). NTP 817: Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/326775/817+web.pdf/23baefb2-2864-48ee-993e-e09c53ea6c50?version=1.0&t=1617977920253>
- Jung, D.I., y Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, (21)8, 949- 964. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Khan, N. U., Qureshi, M. I., Rasli, A. M., y Ahmad, A. (2015). The Impact of Multiple Organizational Climates on Performance of Public Sector Organizations: Evidences form Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 270–276.

Disponible en: <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/1358>

Leontaridi, R. M. y Ward, M.E. (2002). Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism. Discussion Paper Series IZA, 493. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.8958>

Likert, R. (1969) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Ediciones Deusto.

Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

OMS. (2022). La salud mental en el trabajo. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. Disponible en: https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_466549/lang--es/index.htm

Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del psicólogo, 29(1), 68-82. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>

Perles, G., y Santiago, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. Papeles de ética, economía y dirección, 5, 1-14. Disponible en: https://www.eben-spain.org/docs/Papeles/VIII/3_Marco00.pdf

Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo en las prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(2), 81-98. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>

Quintanilla-Ayala, L., Quintanilla-Aldeán, C., y Prieto López, Y. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. 593. Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 116-135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987>

Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.). Organizational Climate and Culture (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Remor E. (2006). Psychometric Properties of a European Spanish Version of the Perceived Stress Scale (PSS). The Spanish Journal of Psychology, 9 (1), 86-93. <https://doi.org/10.1017/s1138741600006004>

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es>

Schwarzer, R., y Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching meaning. In A.M. Nezu, C.M. Nezu & P.A. Geller (Eds.), Comprehensive handbook of Psychology, Vol. 9. New York: Wiley

Serrano Orellana, B. J., y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, 5(SPE11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)

Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., y Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una Institución de Educación Superior. *Acta Universitaria*, 29:1–14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

Tordera, N., Peiró, J.M., González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., y Mañas, M. A. (2006). Leaders as health enhancers: A longitudinal analysis of the impact of leadership in team members' well-being. 26th International Congress of Applied Psychology, July 16-21, Athens, Greece.

Väänänen, A. Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., y Peiró, J.M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industry sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807- 824. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(02\)00450-1](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(02)00450-1)

Velázquez Hernández, J. A. (2019). Liderazgo, motivación y estrés laboral: factores influyentes en la empresa familiar Muñecas Ventura. *CINA RESEARCH*, 3(3), 5-13. Recuperado a partir de <https://journals.uninavarra.edu.co/index.php/cinaresearch/article/view/209>

Verhofstadt, E., De Witte, H. y Omeij, E. (2007): Starting in a high strain job...short pain?. Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Working Paper, 2007/437. Disponible en: https://wps-feb.ugent.be/Papers/wp_07_437.pdf

Zavala, S.K., French, M.T., Zarkin, G.A. y Omachonu, V.K. (2002). Decision Latitude and Workload Demand: Implications for Full and Partial Absenteeism. *Journal of Public Health Policy*, 23(3), 344-361. <https://doi.org/10.2307/3343229>