



EL LORO HUASTECO
Órgano de Divulgación Científica y Tecnológica del
Instituto Tecnológico Superior de Pánuco

Memorias del 1er Seminario de Investigación Multidisciplinario Interinstitucional 2019
Instituto Tecnológico Superior de Pánuco
Instituto Tecnológico Superior de Ébano

Cómo afecta el estrés en el liderazgo de los empleados de COPPEL

De Jesús Trejo Hernández Yuliana
Vargas Hernández José G.
Cruz Méndez Alma Leticia
Email autor corresponsal:
Área de participación:

Instituto Tecnológico Superior de Pánuco
Universidad de Guadalajara
Instituto Tecnológico Superior de Pánuco
yulian_284@hotmail.com
Ingeniería en Gestión Empresarial

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el impacto del estrés laboral en el liderazgo de los empleados de la tienda Coppel Pánuco Veracruz. La hipótesis de la investigación se enuncia como el estrés laboral impacta el desempeño de los líderes. El método empleado dentro de la investigación es de tipo mixto, ya que se utilizaron gráficas para representar los datos de manera más clara y precisa posible. Los resultados obtenidos fueron que un 55% de los empleados encuestados está de acuerdo que el estrés impacta en su desempeño de liderazgo, es algo que la empresa debe tener en cuenta. Sin embargo 52% está de acuerdo que es un buen líder dentro de su área, mientras que un 48% está totalmente de acuerdo en la misma pregunta, por lo que se concluye que la empresa Coppel tiene personal con capacidades de poder sobrellevar sus actividades del diario.

Palabras clave: Estrés laboral, liderazgo, Pánuco.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the impact of work stress on leadership, of the employees of the Coppel Panuco Veracruz store. The research hypothesis is stated as work stress impacts the performance of leaders. The method used in the investigation is of a mixed type, since graphs were used to represent the data as clearly and accurately as possible. The results obtained were that 55% of the employees surveyed agree that stress impacts their leadership performance, which is something that the company must take into account. However, 52% agree that they are a good leader in their area, while 48% totally agree on the same question, so it is concluded that the Coppel company has personnel with the capacity to cope with its activities. Daily.

Keywords: Work stress, leadership, Pánuco.

INTRODUCCIÓN

El estrés laboral es considerado una enfermedad, una de las principales señales es la ansiedad, caída de cabello, aumento de peso, presión arterial, insomnio, dolor muscular entre otras. Por lo cual diversos autores uno de ellos (Selye 1926) citado en (Universidad Católica Boliviana San Pablo Boliviana, 2007) define “el estrés ante la Organización Mundial de la Salud (OMS) como la acción que tiene el cuerpo generalmente ante cualquier provocación de estrés o escenario estresante”

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) México ocupa el primer lugar de estrés laboral, con 75 mil infartos al año, y de estos un 25% lo ocupa la presión laboral, superando a países como China y Estados Unidos. Los datos obtenidos por la OMS representan un gran índice de estrés laboral (Valdez, 2015), lo cual indica que los trabajadores no están rindiendo y obteniendo la atención que deben, por ejemplo, Coppel al tener estrés los encargados o líderes de sus áreas no tendrán la motivación y el rendimiento debido. Según Gómez (2006) “el clima y la cultura organizacional son factores fundamentales en el estudio del liderazgo, pues pueden influir en las condiciones organizacionales que lo fomentan, restringen y determinan”.

Antecedentes del problema

A partir del siglo XVII, en la literatura inglesa el término estrés se utiliza para señalar aflicción o adversidad. Desde ese momento se utilizó la expresión estrés por primera vez, para señalar la manifestación de angustia, tensión, dolor muscular e incomodidad. En el XVIII se cambia la perspectiva de la palabra, se le da otro significado, acción, amenaza, fuerza o una influencia muy fuerte sobre la persona. En el siglo XX se define el estrés como una labor en exceso (Cirera, Aparecida, Rueda, & Ferraz, 2012).

El síndrome de burnout es un tipo de estrés laboral, el cual tiene las mismas características que tiene el estrés, que es más común al brindar un servicio o en instituciones de dependencias, esta enfermedad es cada vez más común en la actualidad (González, 2012).

Por otro lado, Contreras (2008) establece que “el liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; concepciones de las cuales se han derivado distintas definiciones. Inicialmente hubo interés por las diferencias individuales del líder, de hecho ésta fue la base de los estudios de personalidad centrados principalmente en la teoría de los rasgos”.

En el siglo XX se realizó una explicación hacia las habilidades y características del líder, por lo cual se dijo que van más allá de la personalidad, y que un gran líder tiene una visión, perspectiva más amplia así como pasión, proactividad, curiosidad y audacia (Contreras, 2008).

El estrés es uno de los casos más comunes dentro de una organización, ya que este impacta directamente a los trabajadores como administrativos, afectando al rendimiento de la empresa a decaer. El mantener un buen liderazgo empresarial dentro de una industria es esencial para el personal, debido a que si éste se ve afectado por el estrés podría ser el causante de un desequilibrio tanto emocional para el que dirige, como una gran inestabilidad dentro de la empresa. Según Selye (1926) citado en Perspectivas (2007) se considera al estrés como un fenómeno por sobre todo psicológico, aunque sea activado muchas veces por causas orgánicas. Por ese motivo se ha dado a la labor de investigar cuales son las razones del estrés laboral y como podrían llegar a afectar un buen liderazgo en la organización.

Dentro de la empresa Coppel los trabajadores se ven muy estresados por la falta de buen liderazgo esto ocasiona un desequilibrio emocional para el trabajador y las ganancias de la misma, esto se ve reflejado en el departamento de zapatería ya que los empleados no prestan una atención hacia el cliente lo que ocasiona una mala imagen para tienda. Es por eso que las empresas siempre deben estar al tanto de esta enfermedad, porque los trabajadores están expuestos a estresores, como por ejemplo el encargado de asignar las actividades, si él no está al 100%, provocaría un caos dentro de la organización, no solo se ve afectado él, si no todas las áreas bajo su mando, y es aquí donde entra un gran desequilibrio para el personal. El ser un buen líder para sus subordinados es de vital importancia porque el representante debe dar la motivación necesaria, al igual que tener a sus empleados muy bien capacitados y establecer a cada uno en el área correspondiente, según sus capacidades.

Por lo tanto las preguntas de investigación son:

¿Cuál es el impacto del estrés laboral en el liderazgo de los empleados de la tienda Coppel Pánuco Veracruz?

¿Cuál es el impacto de la ansiedad en la comunicación de los líderes?

1. Marco teórico de estrés laboral.

De acuerdo Karasek (1979) citado en (Osorio, 2012), “Varios estudios han demostrado que la tensión laboral (JS), es un componente importante de estrés en el trabajo” (p.85). Según Moreno y Báez (2010, p.50) citado en (Osorio, 2012) el estrés laboral es la “alta probabilidad de afectar de forma importante a la salud de los trabajadores y al funcionamiento empresarial a medio y largo plazo” (p.82). De acuerdo (Dargahi y Shaham, 2012, p. 138) citado en (Osorio, 2012) “Factor físico, químico o emocional que causa tensión corporal o mental y puede ser un factor en la causa de la enfermedad” (p.85).

“Selye definió el estrés ante la Organización Mundial de la Salud como la respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante. Y desde entonces se usa este concepto de varias maneras y en distintos ámbitos, hoy en día todo el mundo escucha hablar de estrés o de estar estresados” (Universidad Católica Boliviana, 2007). “Hans Selye (1974), considerado el padre del concepto moderno de estrés, puso relieve de que los sucesos, tanto positivos como negativos, pueden desencadenar una respuesta idéntica de tensión que puede resultar beneficiosa o nociva” (Blanco, 2003).

2. Marco teórico de liderazgo

Gómez-Rada (2002) citado en (Zuzama, 2014, pag. 5) “Explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores.”

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza (Zuzama, 2014, pag. 6). Según Human and Partners (2013) citado en (Zuzama, 2014, pag. 6) “El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización”.

3. Delimitación espacial de la unidad de análisis

La presente investigación se orienta en la tienda Coppel Juárez la cual se encuentra ubicada en Pánuco Veracruz, en la calle Benito Juárez No 302 en la zona centro, la cual se divide en 12 departamentos por mencionar algunos, línea blanca, electrodomésticos, zapatería, telefonía entre otros y cuenta con 85 empleados que colaboran dentro de esta. La tienda Coppel Juárez, fue fundada en el año 2008 actualmente cuenta con 11 años de servicio al municipio de Panuco así como a sus localidades más cercanas (Pérez, 2019). La empresa está organizada por una junta directiva, gerencia, ventas en el cual forma parte de este el diseño, administración y producción el cual está compuesto por el departamento de contabilidad (Pérez, 2019).

4. Información y datos específicos de las variables, dimensiones e indicadores.

Vargas (2019) publicó que “de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el 43% los mexicanos padecen estrés laboral, puesto que se trata de la nación que más horas trabaja, pero que tiene menores índices de productividad dentro del grupo de países miembros”. Esto ha sido enfatizado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2019), al definir la causa del estrés laboral por la creciente presión en el área de trabajo estimulando la saturación física y mental del empleador, afectando su salud, su entorno próximo, desequilibrando las actividades laborales y personales.

En cuanto a la variable de liderazgo, el 80% de las organizaciones en México no cuentan con empleados capacitados, por falta de recursos financieros o tiempo para formar a personas capacitadas en puestos críticos. “Actualmente 74 de cada 100 empresas en Latinoamérica valoran las estrategias de desarrollo de liderazgo, pero sólo 44 logra implementarlas, arrojó la encuesta realizada entre 284 firmas, 80 de ellas en México. El 42% de las

firmas dijeron que les faltan fondos para desarrollar líderes, 36% indicaron que no es un tema prioritario y 14% se declararon imposibilitadas para retener a los líderes una vez que los desarrolla” (Villavicencio, 2019).

METODOLOGÍA

1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene como propósito el proporcionar información lo más veraz posible acerca el impacto del estrés laboral en el liderazgo en función al personal de Coppel y analizar cuáles son sus debilidades en cuanto al estrés laboral y así mismo poder ver cual es el potencial que tiene cada uno respecto al liderazgo. La información se obtuvo a través de un cuestionario que se aplicó a 12 de los líderes encargados de su área o departamento asignado. Al igual que detallar el impacto de las variables.

Esta investigación es cualitativa de tipo correlacional ya que consiste en ver la relación que tienen la variable independiente con la dependiente. La correlación que tiene una con la otra se verá reflejada a través de una encuesta aplicada a los empleados líderes para poder analizar cuál es el impacto que tiene el estrés laboral en los líderes de la empresa.

2. Diseño de la investigación

Tabla 1. Elementos del diseño de la investigación

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento de la investigación	Operacionalización de variables	Análisis estadístico
X Estrés laboral	Ansiedad	Trastornos de sueño Dolor muscular Dolor de cabeza Pérdida de apetito Técnicas	Encuesta Escala de Likert	ITEM 1 y 2	Gráficas
	Manifestaciones psicológicas	Identificar los cambios físicos en la persona. Identifica las características de los colaboradores como potenciales fuentes de malestar.		ITEM 3 y 4	
	Depresión	Identificar las características depresivas de los empleados.		ITEM 5, 8 y 10	
Y Liderazgo	Comunicación	Dirección de flujo de información	Encuesta Escala de Likert	ITEM 6	Gráficas
	Motivación	Clima organizacional Valoración del desempeño Participación		ITEM 7	
	Elementos	Habilidades Inteligencia		ITEM 9	

Fuente: Elaboración propia

3. Determinación del tamaño de muestra

La tienda Coppel se encuentra ubicada en la calle Benito Juárez No 302, zona centro, Pánuco, Veracruz; cuenta con un total de 85 empleados y 12 departamentos, al conocer los datos precisos de la población, se realizó un muestreo no probabilístico de tipo opinativo intencional, por consiguiente se eligieron a 50 de los 85 subordinados que laboran dentro de la empresa, con el fin de obtener datos más verídicos.

4. Análisis de datos

Para comprender mejor los datos obtenidos, se utilizaron gráficas como herramienta estadística puesto que la investigación es de tipo mixta, ya que con las variables se obtuvieron datos tanto cualitativos como cuantitativos. Se optó por realizar gráficas ya que se comprenderá mejor la información que se obtuvo a través de las encuestas, las cuales en su totalidad son 10 en las que se engloban las dos variables tanto estrés laboral como liderazgo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Análisis de datos

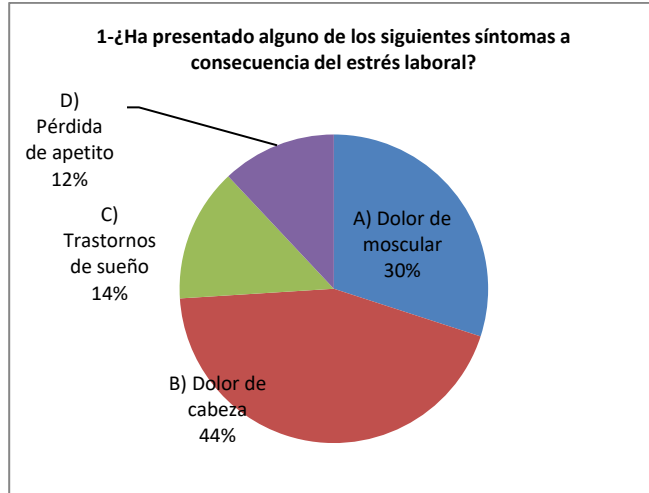


Figura 1. Pregunta 1
Fuente: Elaboración propia

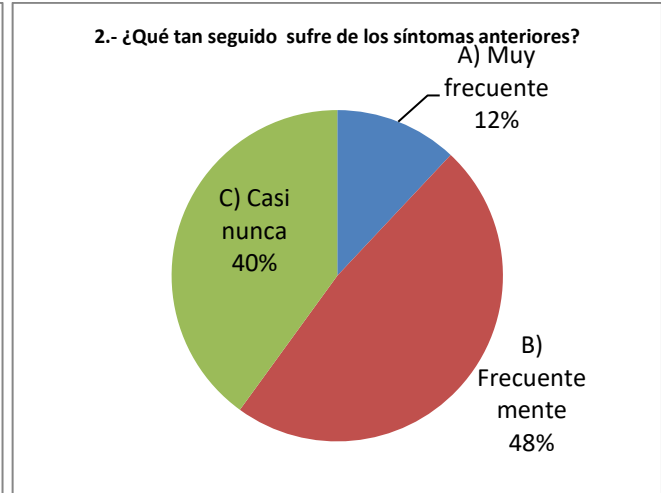


Figura 2. Pregunta 2
Fuente: Elaboración propia

El 44 % de los encuestados contestos que presenta dolor de cabeza 30% dolor muscular y el 14% trastorno de sueño con un 12% pérdida de apetito.

El 48 % de los encuestados contestos que presenta los síntomas frecuentemente, 40% casi nunca y el 12% muy frecuentemente por lo que se concluye que el 48% de los encuestados frecuentemente padece de síntomas relacionados con el estrés.

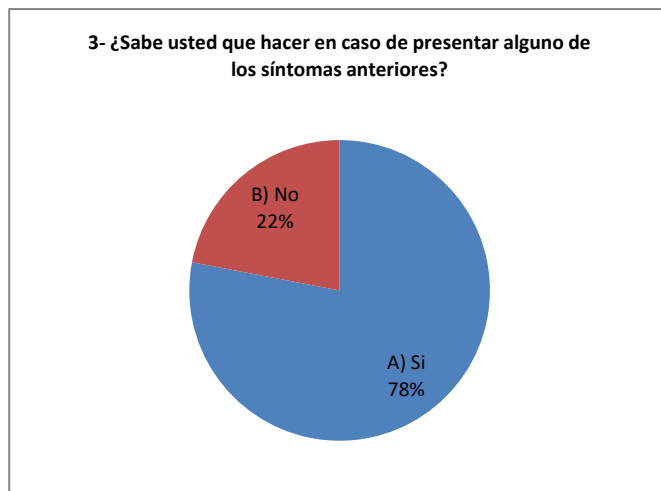


Figura 3. Pregunta 3
Fuente: Elaboración propia

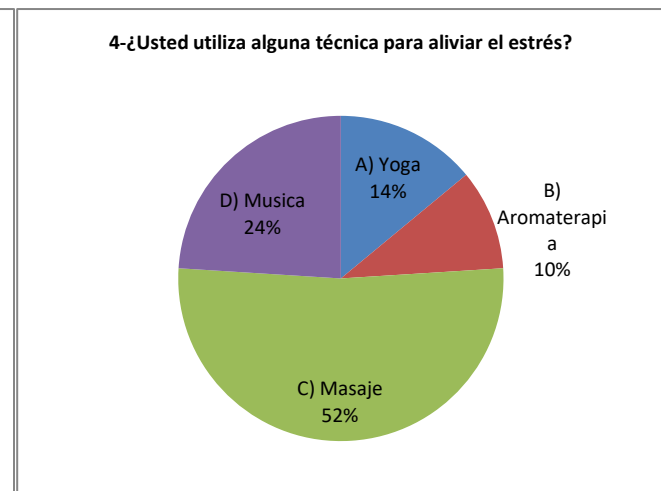


Figura 4. Pregunta 4
Fuente: Elaboración propia

El 78 % de los encuestados respondió con Si mientras que el 22% contestó con No. Se concluye que dentro de la empresa Coppel sus empleados saben cómo reaccionar ante una jornada de estrés.

El 48 % de los encuestados realiza masaje, 26% música, 14% yoga, 10% aromaterapia.

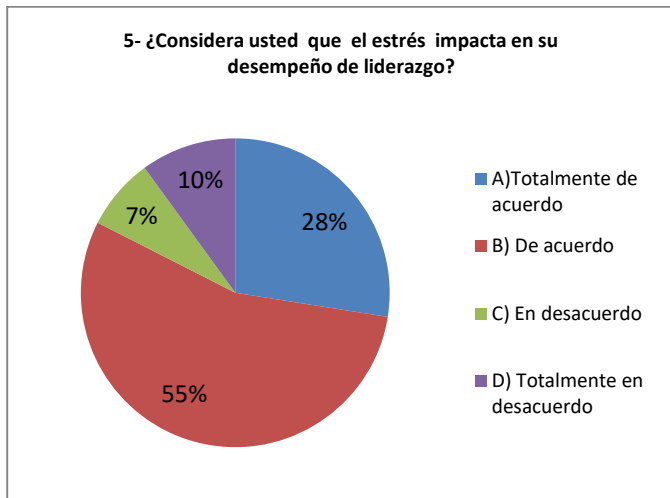


Figura 5. Pregunta 5
Fuente: Elaboración propia

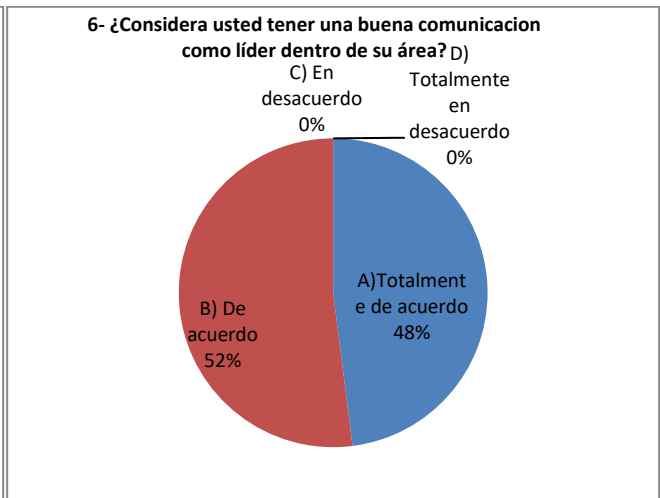


Figura 6. Pregunta 6
Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados están de acuerdo, 28% totalmente de acuerdo, 10% totalmente, 7% en desacuerdo.

El 52% de los encuestados están de acuerdo mientras que un 48% está totalmente desacuerdo.

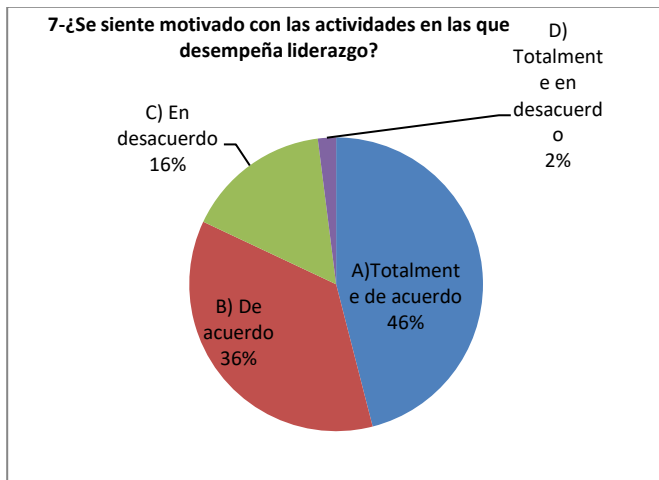


Figura 7. Pregunta 7
Fuente: Elaboración propia

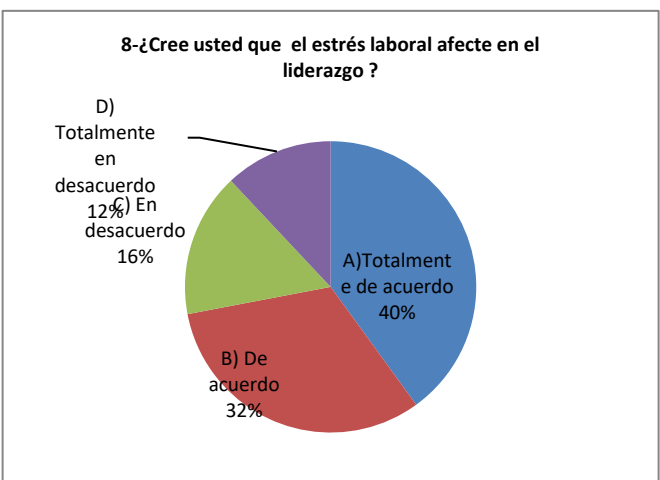


Figura 8. Pregunta 8
Fuente: Elaboración propia

El 46% de los encuestados están totalmente de acuerdo mientras que un 36% está de acuerdo 16% en desacuerdo un 2% totalmente desacuerdo.

El 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo mientras que un 32% está de acuerdo 16% en desacuerdo un 12% totalmente desacuerdo.

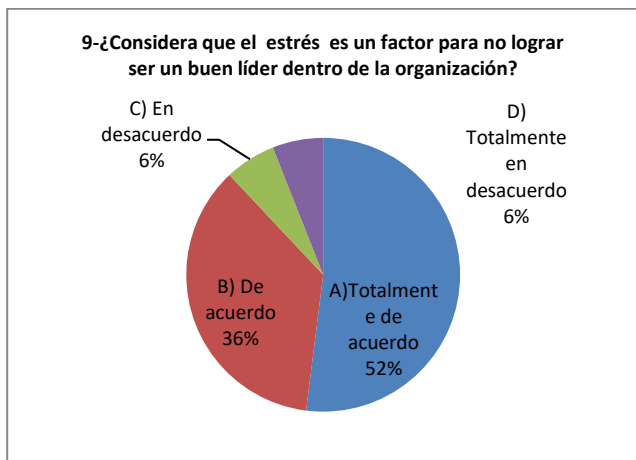


Figura 9. Preguntar 9
Fuente: Elaboración propia

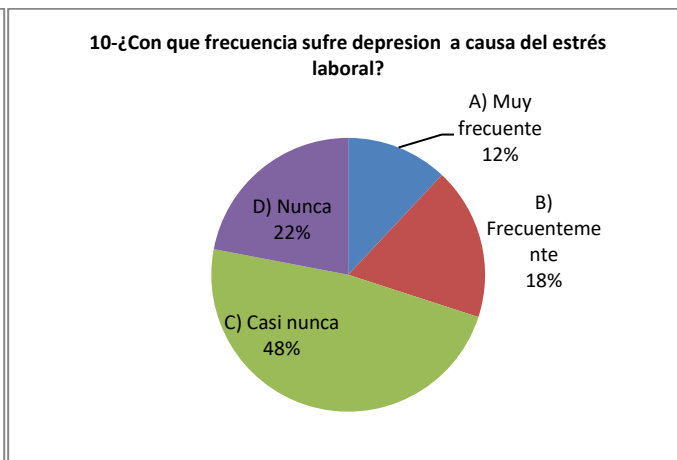


Figura 10. Preguntar 10
Fuente: Elaboración propia

El 52% de los encuestados están totalmente de acuerdo mientras que un 36% está de acuerdo 6% en desacuerdo un 6% totalmente desacuerdo.

El 48 % de los encuestados respondió que casi nunca los presenta, 28% nunca con un 18% lo padece frecuentemente y el 12% muy frecuentemente por lo que se concluye que el 48% de los encuestados no padece de depresiones a consecuencia del estrés.

2. Contrastación

Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con lo mencionado en la literatura empírica por los autores Suarez; Zapata & Cardona-Arias (2013) debido que en la empresa Coppel emplean técnicas para aliviar el estrés. Por otro lado según los autores Cóndr; Bustamante; Lapos & Campos (2018) los resultados obtenidos condicen con la literatura empírica de la variable liderazgo, los trabajadores buscan mejorar su comunicación y su clima organizacional entre ellos para trabajar en equipo de una manera adecuada.

3. Hallazgos

Los resultados obtenidos fuero que un 55% de los empleados encuestados está de acuerdo que el estrés impacta en su desempeño de liderazgo, es algo que la empresa debe tener en cuenta. Sin embargo 52% está de acuerdo que es un buen líder dentro de su área, mientras que un 48% está totalmente de acuerdo en la misma pregunta, por lo que se concluye que la empresa Coppel tiene personal con capacidades de poder sobrellevar sus actividades diarias, a pesar de que el estrés es un factor muy común dentro de la tienda Coppel los empleados saben trabajar con el estrés, aunque en ocasiones no saben que el estrés influye de manera positiva como negativa.

Dentro de esta investigación se preguntó sobre algunos síntomas que sienten uno de los resultados fueron un 44% dolor de cabeza mientras que un 30% dolor muscular y un 48% padece frecuentemente este síntoma, sin embargo un 40% su respuesta fue casi nunca, estos mismo encuestados utilizan técnicas para aliviar el estrés tales como masaje con un 48% y música 22%. Por lo que se concluye que con estos porcentajes existen líderes dentro de la empresa que saben llevar el estrés laboral, de tal manera que si padecen esta enfermedad saben que técnicas utilizar y como emplearlas.

4. Aportaciones

Los empleados de Coppel presentan regularmente los niveles de estrés dentro de la empresa Coppel existen grandes líderes modernos y motivacionales con capacidades para realzar sus actividades y convertir lo malo en

algo positivo, al igual que existen personas que les falta un poco de confianza en sí mismo.

La empresa no cuenta con soluciones para esta enfermedad, pero en los resultados se obtuvo que los trabajadores utilizan técnicas para aliviar el estrés laboral. Al realizar el estudio se concluye que un 44% de los encuestados padecen de dolor de cabeza a consecuencia del estrés laboral, por la información recabada es un tema que la organización no tenía en cuenta

5. Implicaciones

Esta investigación es de gran utilidad a la tienda Coppel ya que, estas variables a tratar son de gran relevancia en la actualidad, México está en unos de los primeros lugares en estrés, y es una enfermedad que puede acabar con la vida de una persona, por otro lado son muy pocas las empresas que forman líderes o tienen líderes dentro de sus organizaciones.

6. Futuras líneas de investigación

Al investigar las variables se encontraron líneas de investigación que para la organización serían de gran ayuda para mejorar, tal como es son incentivos o motivación en su desempeño laboral, para que los trabajadores se sientan parte de la empresa y así rindan al máximo.

7. Limitaciones

Una de las limitaciones dentro de la investigación, fue al momento de realizar el trabajo de campo ya que el tiempo fue limitado.

CONCLUSIONES

El estrés laboral es considerado una enfermedad que en México ocupa el primer lugar, es muy común dentro de las organizaciones, por ende los empleados no rinden en un 100% , para que esto no se vuelva un problema dentro de la empresa deben poner más atención e identificar las causas y como poder solucionar. Ya que si no se busca soluciones los trabajadores no rendirán y su desempeño será bajo. Dentro de la hipótesis alternativa “El estrés laboral disminuye el desempeño de los líderes en la empresa” es positiva ya que el 52% de los encuestados indicó que el estrés si afecta de manera negativa los líderes en cada una de las actividades que ellos realizan, en muchas ocasiones algunos líderes si toman el estrés como un factor positivo pero es un porcentaje muy bajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al programa Academia Mexicana de Ciencias AMC por brindarme su apoyo económicamente y así poder realizar la estancia en CUCEA (Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas, Universidad de Guadalajara).

A la maestra Alma Leticia Cruz Méndez quien nos motivó para generar nuevas experiencias y conocimientos.

A mí asesor José G. Vargas Hernández, por brindarme el conocimiento que necesite para realizar esta investigación, también por su amabilidad con nosotros.

A mi familia que siempre estuvo ahí apoyándome en todo momento, por sus porras y su confianza en mí.

A Dios por permitirme entregar esta investigación y hacer posible esta experiencia tan significativa en mi vida profesional y personal.

REFERENCIAS

- Blanco, M. (2003). El estrés en el trabajo. *Revista Ciencia y Cultura*, Vol. 12, pp. 71-78.
- Cirera, O., Aparecida, E., Rueda, V., & Ferraz, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones. Análisis de investigaciones publicadas. *Revista Invenio*, Vol. 15, núm. 29, pp. 67-80.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, Vol. 6, núm. 1, pp. 65-79.
- Coppel. (2019). *Coppel*. Consultado el 18 de julio de 2019, de <https://www.coppel.com/acerca-de-nosotros>
- Duran, M. (2010). Bienestar psicologico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administracion*, Vol. 1, núm. 1, pp. 71-84.
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad & Empresa*, Vol. 5, núm. 11, pp. 62-91.
- González, N. (2012). Estrés en el ámbito laboral de las instituciones de salud. Un acercamiento a narrativas cotidianas. *Argumentos*, Vol. 25, núm. 70, pp. 171-192.
- IMSS. (2019). *Estrés Laboral*. Consultado el 20 de julio de 2019, de <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>
- INEGI (2010). *Censo de población y vivienda*, México. Consultado 21 de julio de 2019, de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/poblacion/default.aspx?tema=me&e=30>
- Osorio, J. (2012). Estrés laboral: estudio de revisión. *Revista diversitas - perspectivas en psicología*, Vol. 13, núm. 1, pp. 81-90.
- Pérez, C. (2019). Historia de la creación de Coppel Pánuco, 15 de julio 2019 entrevista personalizada
- Perspectivas. (2007). El estrés laboral como síntoma de una empresa. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Vol. 20, pp. 55-56.
- Rada, C. (2011). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, Vol. 2, núm. 2, pp. 61-77.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista chilena de ingeniería*, Vol. 18, núm, 3, pp. 373-382.
- Smith, E. (2019). ADVFN. Consultado el 17 de julio de 2019, de <https://mx.advfn.com/empresa/coppel>
- Suarez, G., Zapata, S., y Cardona-Arias, J. (2013), *Estrés laboral y actividad física en empleados* (tesis de maestría). Universidad de Antioquia y la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo Boliviana. (2007). El estrés laboral como síntoma de una empresa. *Perspectivas*, Vol. 20, pp. 55-66.
- Valdez, J. (17 de 05 de 2015). México, el primer lugar en estrés laboral: OMS. Consultado 12 de julio de 2019, de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2015/05/17/mexico-primer-lugar-en-estres-laboral-oms>
- Vargas, I. (19 de enero del 2015). 80% de las empresas en México, sin empleados líderes, *Revista expansión*. Consultado 20 de julio de 2019, de <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de>

lideres-preparados-para-ascender

Villavicencio, E. (01 de mayo del 2019). 43% los mexicanos padecen estrés laboral y estas son las consecuencias. *Revista expansión*. Consultado 20 de julio de 2019, de <https://expansion.mx/tendencias/2019/05/01/43-los-mexicanos-padecen-estres-laboral-y-estas-son-las-consecuencias>

Zuniga-Jara, S, & Pizarro-Leon, V. (2018). Mediciones de Estrés Laboral en Docentes de un Colegio Público Regional Chileno. *Información tecnológica*, Vol. 29, núm. 1, pp. 171-180.

Zuzama , J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real, *Nvinersitas Baliricas*, Vol. 29 núm. 1, pp. 12- 55.