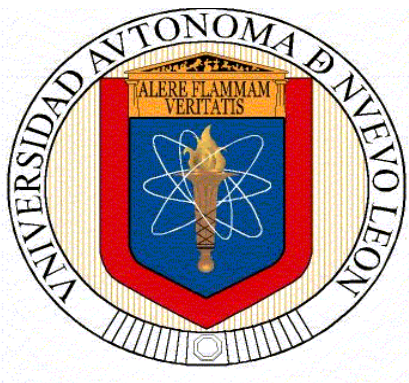


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POSGRADO EN PSICOLOGÍA**



**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL
LIDERAZGO EN LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA DE CLASE
MUNDIAL.**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

**POR
OSCAR MANUEL GARZA PONCE**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MONTERREY, NUEVO LEÓN

DICIEMBRE 2012

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POSGRADO EN PSICOLOGÍA

MAESTRÍA PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO
EN LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL.**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

POR OSCAR MANUEL GARZA PONCE

DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA:

La vida es un ciclo, en donde los que nos preceden, con amor marcan la trayectoria que nuestro espíritu seguirá, mismo que guiara a nuestros vástagos, por lo cual el circulo virtuoso siempre deberá seguir su aplastante trayectoria.

Le dedicó esta tesis a mis padres que con fortaleza y firme conducta trazaron el camino de logros que ahora se va abriendo ante mi, a mi hermosa esposa que me brinda su hombro, y todo su ser en cada paso que doy, a mis hijos que como vigías siempre están alertas a mi lado, definiendo su futuro

Tabla de Contenido

CAPITULO I - PLANTEAMIENTOS GENERALES	5
1.1 Introducción al Problema.....	5
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación	8
1.3 Identificación de las Variables del Planteamiento del Problema	9
1.4 Objetivos de Investigación	10
1.5 Preguntas de la Investigación.....	10
1.6 Justificación.....	11
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. La Historia de la Administración	17
2.3. Los Líderes.....	19
2.4. El Liderazgo.....	20
2.5. Los Diferentes Modelos de Liderazgo.....	23
2.5.1 El Liderazgo Situacional	28
2.5.2 El Liderazgo Participativo	30
2.5.3 Liderazgo Transformacional.....	33
2.5.4 Dimensiones del Liderazgo Transformacional	38
2.6. RETROALIMENTACIÓN.....	39
2.7. SENTIDO DE COMUNIDAD	43
2.8. INNOVACIÓN.....	46
2.9. Satisfacción de la comunicación	49
2.10. Confianza.....	49
2.11. La Comunicación Organizacional.....	50
2.11.1 La comunicación organizacional como proceso.....	52
2.12. Comunicación Estratégica.....	54
2.13. Gestión de Crisis.....	56
2.13.1 La Crisis	58
CAPITULO III – METODOLOGÍA.....	62
3.1 Participantes.....	62

3.2	Procedimiento	62
3.3	Variables.....	63
3.4	Resultados.....	64
	CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA.....	79

CAPITULO I - PLANTEAMIENTOS GENERALES

1.1 Introducción al Problema

Desde hace dos siglos, el cambio en las empresas ha sido notorio. En la época de la revolución industrial, en el siglo XIX, la mano de obra era considerada solamente como una máquina. El dueño podía ejercer un poder virtualmente ilimitado sobre sus empleados. Los niveles de educación y las aspiraciones de los trabajadores eran modestos. La educación obligatoria aumentaba y la promulgación de nuevas leyes sobre el trabajo aparecieron, así la empresa evolucionó del concepto de la maquina a la del organismo y después a la organización. En la actualidad, sabemos que la calidad ambiental de la mano obra tiene una influencia importante sobre los resultados de la calidad y la productividad de la empresa.

En un mundo donde las organizaciones se vuelven cada vez más globales y la competencia es permanente para sobrevivir, el éxito no dependerá únicamente de las tecnologías, el capital o el crecimiento. El conocimiento y manejo de distintos factores organizacionales como la comunicación, el liderazgo y el manejo del estrés laboral surgen como tópicos fundamentales con el potencial de contribuir al éxito en el mundo contemporáneo. En este sentido, el reto es ir descubriendo cómo los comportamientos de liderazgo influyen en la comunicación y el estrés. Una comprensión más profunda acerca de la interacción de estas tres variables si bien no será la única garantía, pero sí un factor decisivo para una vida organizacional más próspera dentro del contexto globalizado de la actualidad.

Los líderes en las organizaciones son quienes tienen en sus manos la capacidad de ejercer la influencia más poderosa que cualquier otro aspecto del trabajo (Ivancevich & Matteson, 1985). De ellos depende en gran medida el desempeño individual y global en una organización (Sosik & Godshalk, 2000), por lo que necesitan estar conscientes de su potencial para afectar lo que sucede en la organización y de exhibir aquellos comportamientos de liderazgo ad hoc a su contexto laboral.

Por otro lado, es difícil dejar a un lado la trascendencia de la comunicación organizacional. Numerosos estudios han subrayado los beneficios que pueden producir los procesos de comunicación en las organizaciones, como el incremento en la productividad, la creatividad, la satisfacción laboral, la efectividad, la lealtad y, al mismo tiempo, ayuda a los empleados a entender el ambiente organizacional y sus roles (Anderson y Martin, 1995; Chen, Silverthorne & Hung, 2006; Greenbaum, Clampitt & Willihnganz, 1988; Hargie, Dickson & Nelson, 2003). Todas las organizaciones se componen de seres humanos y la necesidad de comunicarse, no sólo sobre asuntos del trabajo, es una parte esencial de las personas. La comprensión y administración de la comunicación por parte de los líderes organizacionales determinará en gran medida la superación individual, grupal y organizacional.

El estrés juega un papel no menos importante, ya que si no se le considera, sus efectos pueden ser sumamente dañinos tanto para los individuos como para las organizaciones. El estrés puede provocar graves problemas de salud física y mental

para las personas (Fenlason & Beehr, 1994; Oaklander & Fleishman, 1964; Ray & Miller, 1991; Sosik & Godshalk, 2000), impactos altamente negativos en el quehacer de los empleados (Fenlason & Beehr, 1994; Ivancevich & Matteson, 1985; Montgomery, Blodgett & Barnes, 1996; Oaklander & Fleishman, 1964; Pettegrew, Thomas, Ford & Raney, 1981; Sosik & Godshalk, 2000) y consecuencias económica, productivas y de desempeño a escala organizacional (Montgomery et al., 1996; Sosik & Godshalk, 2000).

El estilo de liderazgo cambia también en función del tiempo. Existen diferentes estilos de liderazgo. Por ejemplo, los líderes que están orientados solamente a las relaciones u solamente en las tareas o a los dos. Podemos encontrar liderazgo de respaldo, de directivo, orientado a los logros o todavía participativo. Cada líder tiene su estilo, y siguiendo su estilo sus empleados tienen más o menos de libertad, de responsabilidad en su trabajo.

Sabemos también, que el estilo de liderazgo tiene una influencia importante sobre los resultados de la empresa. No existe un estilo de liderazgo mejor que otro, porque cada estilo tiene diferente resultado de acuerdo a cada situación. Pero podemos cambiar la situación y el estilo de liderazgo para obtener un mejor resultado.

Hoy en día la competencia es muy fuerte entre las empresas. Los clientes tienen una amplia variedad de opciones por el mismo producto, por lo que la calidad

de los productos y la calidad del servicio tienen una importancia considerable en las empresas, quienes buscan la manera de mejorar siempre la calidad.

La propuesta de esta investigación es definir un modelo de liderazgo participativo y transformacional contenido de la comunicación y el estrés en los trabajadores de confianza de una empresa, esto puede ayudar a las empresas que quieren cambiar su estilo de liderazgo, previendo el método para realizar este cambio, así como también mostrar la influencia del liderazgo sobre la calidad de las empresas.

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación

El problema que se plantea en esta investigación surge de la idea de investigar en forma la siguiente pregunta con la finalidad de establecer claramente lo que se pretende con este estudio y poder orientar en la búsqueda de su solución. Así entonces, el problema de la investigación debe responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo afectará la aplicación de un modelo de liderazgo participativo en el nivel de calidad total de una empresa?

Aunque se han hecho estudios sobre estrés laboral y comunicación de los empleados (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2000; Chen et al., 2006; Fenlason & Beehr, 1994; Miller, Zook & Ellis, 1989; Ray & Miller, 1991; Stephens & Long, 2000), de la relación entre comportamientos de liderazgo y estrés relacionado al trabajo (Abdel-Halim, 1982; Karasek, Triantis & Chaudhry, 1982; O'Driscoll & Beehr, 1994; Oaklander & Fleishman, 1964; Sosik & Godshalk, 2000; Teas, 1983), sí como de

liderazgo y comunicación (Anderson & Martin, 1995; Burke, Weir & Duncan, 1976; Pettegrew et al., 1981), pocos han abordado en un mismo estudio la interacción entre comunicación, liderazgo y estrés en una organización.

El estilo de liderazgo como se ha definido anteriormente, afecta a toda la empresa. Vamos a investigar cómo desarrollar un modelo de liderazgo participativo para aumentar el nivel de calidad de una empresa, en otras cosas.

El propósito central de esta investigación consiste en explorar la relación existente entre la percepción de comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de la comunicación y estrés relativo al trabajo en personal de confianza de una empresa privada ubicada en la ciudad de Monterrey. Para este propósito, primero se hace una revisión de la literatura relativa a las variables y se indican las preguntas de investigación. Posteriormente se describe y explica la metodología utilizada. En seguida se detallan los resultados del análisis y finaliza con una discusión sobre los hallazgos realizados, conclusiones, limitaciones del estudio y propuestas para futuras investigaciones.

1.3 Identificación de las Variables del Planteamiento del Problema

El problema de investigación se integra de una variable que es independiente y de otra variable dependiente. Dichas variables establecen una relación funcional, es decir, establecen que el modelo que se proponga en este trabajo de investigación deberá ser una alternativa de liderazgo para aumentar el nivel de calidad de una empresa.

Variable Independiente:

Un modelo de liderazgo transformacional.

Variable dependiente:

El nivel de calidad en la empresa.

1.4 Objetivos de Investigación

La presente investigación tiene los siguientes objetivos:

- Aportar a la empresa elementos para fortalecer el rol de los líderes en la eficiencia y bienestar de la organización.

1.5 Preguntas de la Investigación

La siguiente pregunta tiene como objetivo el guiar el desarrollo del marco teórico y así resolver el problema de investigación y lograr los objetivos planteados anteriormente.

- Al conocer la percepción sobre la contribución del líder ¿Se podrán plantear alternativas para el desarrollo de líderes?

1.6 Justificación

Esta investigación se justifica como una ayuda para desarrollar el liderazgo participativo y el nivel de calidad de servicios de una empresa. Roberto Hernández en el libro “metodología de investigación”, propone una serie de criterios para evaluar el potencial de una investigación, los cuales quedan sustentados para el desarrollo:

- Justificación:

Esta investigación permite de ayudar las empresas a concebir el concepto de liderazgo transformacional y su situación adecuada para desarrollarlo. Así como aumentar el nivel de calidad en otras cosas, gracias a este modelo.

- Conveniencia:

Servirá como base para relevar la influencia del modelo de liderazgo transformacional en el desarrollo del nivel de calidad y de productividad de las empresas.

- Implicaciones Prácticas:

Esta investigación va a permitir guiar a las empresas en el cambio de liderazgo. Así como alcanzar la situación adecuada para realizar un liderazgo participativo y mejorar el nivel de calidad, en otras cosas.

- Valor teórico:

El primer capítulo, “marco teórico”, tiene su base en los modelos sugeridos ya existentes, se va a definir un modelo de liderazgo transformacional.

- Utilidad Metodológica:

Explicamos un método para ayudar a hacer un cambio de situación que permita aplicar el estilo de liderazgo participativo y transformacional con los mejores resultados. Y también exponemos cómo cambiar el estilo de los líderes para aumentar su participación.

- Utilidad Esperada de los resultados:

Se espera como resultado la obtención de un documento de interés para las empresas que quieran cambiar su modelo de liderazgo. Y también, un documento que permita dar a conocer que el modelo de liderazgo participativo tiene una gran influencia sobre la calidad de las empresas.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

En este capítulo se encontrara la investigación bibliográfica acerca de cada una de las nociones que se mencionan en esta tesis. La base teórica busca aportar los elementos necesarios para proponer un método para alcanzar un liderazgo participativo y una mejora en la calidad.

La competitividad exige hoy día a las organizaciones, innovar sus procesos, servicios y productos; es por ello que deben preocuparse en que sus líderes logren crear un ambiente social que permita esta innovación, que busquen fomentar un sentido de inclusión que pueda motivarlos a crear diferentes ideas que apliquen en su trabajo, mejoren el desempeño de la organización y promuevan la colaboración e integración hacia el logro de metas comunes. Por lo tanto, las organizaciones requieren de líderes que puedan establecer una adecuada visión organizacional, una motivación inspiradora, que puedan entender y comunicar emociones, a la vez, mostrar interés por sus seguidores. Esto significa, la necesidad de líderes transformacionales que entiendan la importancia de la comunicación como la herramienta para guiar el rumbo de la organización. El liderazgo transformacional se ha identificado como el tipo de liderazgo que hace todo lo anterior y crea un ambiente propicio para la innovación, ya que genera satisfacción laboral manejando adecuadamente la retroalimentación que sirve para guiar a sus seguidores y mantenerlos motivados hacia el logro de las metas de la organización (Kroeck, K. Galen, 1994).

Prabkahaar (2005) argumenta que la buena comunicación es fundamental para que los líderes transformacionales alcancen un mayor éxito y sus seguidores encuentren más significado a su trabajo. Este tipo de liderazgo asegura la satisfacción de sus seguidores a través de las relaciones interpersonales. Ésta se obtiene si el grupo de trabajo logra sentirse parte de un todo, si se logra una identificación organizacional y una comunicación adecuada (Akkirman y Harris, 2005). Los aspectos que promueve este liderazgo son: el estilo en que se comunican los seguidores, una correcta retroalimentación y una integración organizacional. Según Leavy (2005), para que se logre una buena comunicación se requiere colocar a las personas y a las ideas en el corazón de la filosofía organizacional. La comunicación debe dar lugar para crecer y aprender de los errores y brindar un sentido de confianza, apertura y comodidad. Ésta, ayuda a florecer la innovación en el proceso, provocando que se establezca una mejor actitud y aprendizaje. El liderazgo también logra un sentido de comunidad apropiado en donde se respira un ambiente de confianza. Cuando se busca la satisfacción de la comunicación, es necesario que se tomen en cuenta todos los elementos que este proceso encierra, entre ellos el elemento de la retroalimentación. Este término en ocasiones, es visto negativamente ya que implica: evaluar, criticar, enjuiciar. Para Ashford (1993) los jefes enfatizan más la retroalimentación negativa que la positiva, especialmente desde los superiores. En ocasiones es vista como un factor negativo que impide la satisfacción laboral (Gray y Laidlaw, 2002). Así que se requiere una retroalimentación sin juicios, y ésta sólo la puede lograr un buen líder (Hultman, 2006).

En las culturas de alto contexto como la mexicana, la comunicación se da en una manera muy específica: la comunicación es no verbal, indirecta, ambigua, cortés y franca (Hall, 1976).

Los jefes en América Latina deben motivar a los seguidores y recompensar a las personas por ser justas, altruistas, generosas, cariñosas y amables. Los jefes necesitan ser pacientes y hacer un esfuerzo para motivar y facilitar la participación de los empleados. Así se incrementa el colectivismo en grupo. Éste es el grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad, cohesión a su organización o a su familia (De Luque, M.S., Dorfman, P.W., House, R.J., y Javidan, M., 2006).

Una de las formas en que se da la retroalimentación en culturas de alto contexto es a través de un lenguaje indirecto, de ambigüedad y sin confrontación a la hora de hablar (Hammer, 1997).

El sistema predominante de comunicación es la evasión y la ambigüedad (Ting-Toomey, 1985, citado por Hammer, 2005). Las culturas de alto contexto emplean un acercamiento de comunicación indirecta incluyendo intervenciones de terceros (Augsburger, 1992; Cohen, 1997; Hammer, 1997, citados por Hammer, 2005). Un ejemplo de este tipo de comunicación indirecta sería mandar los recados de los jefes con otras personas y no hacerlo directamente. Es importante entonces saber cómo es que los líderes transformacionales manejan la retroalimentación con sus subordinados para crear la satisfacción de la comunicación. Y es aquí donde

surge el cuestionamiento si es esto lo que puede guiar a las organizaciones a crear comportamientos de innovación en culturas que manejen un alto contexto.

En América Latina se espera que sus líderes eviten conflictos en el grupo para proteger la armonía (De Luque, et.al., 2006). Es importante conocer cómo se da la comunicación y la retroalimentación en culturas de alto contexto como la mexicana por muchas razones: las exigencias de la competitividad que estamos viviendo, requieren que todos los recursos productivos, especialmente el humano, entreguen el mejor nivel de calidad; las buenas relaciones al interior de la organización se logran a través de un diálogo. Uno de los elementos más importantes en ese diálogo es lo que conocemos como retroalimentación, a través de la cual se reforzaría lo que se está haciendo en forma correcta y se revisaría lo que no está cumpliendo las expectativas del trabajo; la retroalimentación es útil para que el empleado confíe y se pueda crear un grado de empatía entre líderes y empleados en la solución de problemas. La retroalimentación es una forma de crear lealtad a la organización e incrementar la motivación y el desarrollo (Tourish y Robson, 2003). La retroalimentación es importante porque establece la claridad de los roles, además provee información útil acerca de la efectividad de su trabajo y da información que ninguna otra fuente puede dar. La información que se da a los empleados provoca la motivación para un mejor desempeño laboral, para avanzar en sus posiciones y lograr los objetivos organizacionales (Gray y Laidlaw, 2002).

Algunas características importantes de los líderes transformacionales son: crean la satisfacción de sus empleados, se preocupan por los sentimientos de los

mismos, y por crear una actitud apropiada en aquellos que dirigen, establecen una alineación de las metas individuales y organizacionales y lo hace a través de una comunicación adecuada. (Podsakoff, MacKenzie, Hoorman y Fetter, 1990).

2.2. La Historia de la Administración

La administración es una disciplina relativamente nueva, pero con muchos cambios a lo largo de su historia. En el siglo XIX, los trabajadores eran considerados como una máquina y se administraban como una “mano de obra”. En la actualidad a los trabajadores se les considera como “seres humanos” con todas sus complejidades. A continuación se analiza la evolución de la administración y los nuevos conceptos agregados con el tiempo en la tabla 1:

MODELO	CONCEPTO	FUENTE
El Taylorismo	<p>La organización científica del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descomposición de los gestos elementales de trabajo y el tiempo racionalmente organizado para formar una cadena de producción. • Implicar el aislamiento del trabajador y la imposición de un salario proporcional al valor que el obrero añade al proceso productivo. 	Taylor, F. W., 1911, <i>The Principles of Scientific Management</i>
La administración moderna	<p>La racionalidad a la administración y la burocracia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los intereses de los empleados están relacionados a los intereses de la empresa. • La concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía. • Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano. • Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si 	Fayol H., 1916, <i>Administration industrielle et générale</i>

	<p>fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.</p>	
La escuela Burocrática	<p>Un conocimiento técnico-científico:</p> <p>Se combinan ambos enfoques deductivo (a partir de supuestos teóricos que se ponen a prueba, un producto de herramientas de gestión y modificación de la teoría) e inductivos (a partir de una observación real de la gestión, los intentos de comprender disfunciones de una organización, por ejemplo).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder basado en la competencia. • Operación sobre la base de normas impersonales. • Ejecución de tareas divididas en funciones especializadas. • Una carrera por establecer criterios objetivos (edad, cualidades). 	<p>Max Weber, 1922, <i>économie et société</i></p>
Escuela de Relaciones Humanas	<p>Elementos de la sociología y la psicología en la administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. (el efecto de Hawthorne) • Los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. 	<p>Mayo E., 1933, <i>The Human Problems of an Industrialised Civilisation.</i></p>
Escuela Psicológica	<p>Ordenar las relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. • Las necesidades que quieren satisfacer las personas tiene forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. 	<p>Maslow A., 1954, <i>Motivation and Personality.</i></p>

Tabla 1. Evolución de la administración de las empresas

Se puede observar que a través del tiempo, la administración sigue la evolución de la sociedad junto con el conocimiento del ser humano. La administración en sus inicios no se enfocaba en los trabajadores, sino únicamente en la mejora de la producción. Y ahora, la administración integra totalmente la dimensión humana con su complejidad. La complejidad de los trabajadores arrastra de manera diferente a la propuesta de modelo de liderazgo.

2.3. Los Líderes

Un buen líder es aquel que da, es honesto, no se encuentra a la defensiva y provoca efectividad en las relaciones a través del esfuerzo, el apoyo, la disposición a escuchar, el perdón de los errores, la reducción de la ansiedad, el incremento de la autoestima de sus seguidores y la retroalimentación (Hultman, 2006). Un buen líder provee confianza entre la gente, maneja un nivel de desempeño y brinda flexibilidad (Prabhakar, 2005). Un buen jefe incorpora no sólo los aspectos de cuidado y comunicación y la tendencia de ayudar a los subordinados a contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía. Ayuda a los subordinados a alcanzar el potencial en un contexto que es percibido apropiado para el alcance de los objetivos individuales (Jones y Kriflik, 2005). Establece un sentido de comunidad al crear una inclusión, buscar diversidad, crear un sentido de parentesco en los equipos de trabajo, delegar poder y crear un rapport con los subordinados; establece relaciones de colaboración, resuelve conflictos, interdependencia y evita el egoísmo (Hultman, 2006). Los buenos líderes son emocionalmente maduros y competentes, son agentes de cambio que

dan seguimiento al establecimiento de innovaciones exitosas (Albrecht y Wackernagel, 1997).

Skinner y Spurgeon (2005) han encontrado una categoría conocida como los líderes “Health,” que son los que establecen una adecuada visión organizacional, una motivación inspiradora, entienden y comunican emociones y preocupación individual.

Todas las características mencionadas son afines al estilo de liderazgo que se conoce como liderazgo transformacional.

2.4. El Liderazgo

Este apartado incluye información sobre el liderazgo en general y el liderazgo transformacional en particular. Hace un recorrido sobre las principales características e influencias de los líderes, posteriormente se explica el concepto de liderazgo transformacional y sus rasgos principales.

El liderazgo es definido como procesos influyentes que afectan las acciones de los seguidores y la selección de objetivos para un grupo u organización (Politis, 2002). En el ámbito organizacional, una forma de concebir el liderazgo, según Oaklander y Fleishman (1964), es como la influencia interpersonal orientada hacia los logros de las metas organizacionales, lo que permitiría evaluar la efectividad del liderazgo examinando qué tan bien estas metas fueron alcanzadas. De acuerdo con Ivancevich y Matteson (1985) un líder tiene el potencial de ejercer una influencia más poderosa que cualquier otro aspecto del trabajo, lo que se debe en parte a que goza de una posición de autoridad y poder. O’Driscoll y Beehr (1994) destacan que el líder

es la persona principal y más inmediata en el contexto laboral de los individuos, por lo tanto es muy probable que represente la cultura o clima organizacional y que tenga una influencia directa en el comportamiento del subordinado.

El liderazgo es un concepto más amplio que administración. Bennis (1994), un líder académico reconocido, distingue los extremos de administración y liderazgo de forma provocativa: “El administrador administra, el líder innova. El administrador se mantiene, el líder se desarrolla. El administrador se concentra en sistemas y estructuras, el líder en la gente. El administrador pone el ojo en la línea de base, el líder mira el horizonte. Los administradores hacen las cosas correctamente; los líderes hacen las cosas correctas”. Se puede ver que el líder es más que un administrador, el líder tiene una visión, y está enfocado en el futuro, a largo plazo. Un líder es un hombre con liderazgo. ¿Qué es el liderazgo?

Tannenbaum, Weschler y Masarik (1959) definen liderazgo como la “influencia personal ejercida en una situación y dirigida, mediante el proceso de la comunicación, a conseguir una o varias metas particulares”. El liderazgo es el hecho de influir sobre una situación para lograr algunas metas.

Por su parte, Blanchard (2007) va más allá y define el liderazgo de alto nivel como: “el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados.” Blanchard agrega una dimensión ética (la justicia) y humana (el bien de los interesados). El liderazgo se define como la acción de influir sobre la gente para conseguir metas o lograr

resultados. Y de acuerdo a los modelos básicos del estudio del liderazgo de McGregor, Tannenbaum y Schmidt, y Blake y Mouton, las dos variables en las que debe moverse un líder para lograr la meta propuesta son: 1) Motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas, y 2) Definir, promover y hacer lograr las tareas y objetivos (Centro para la Calidad Total y la Competitividad, 1996).

En 1964 Oaklander y Fleishman publicaron un estudio para examinar la relación entre los patrones de liderazgo y el estrés organizacional. Los autores tomaron en cuenta dos estilos de liderazgo: de consideración y de estructura. El primero implica un comportamiento de confianza mutua, respeto, calidez y compenetración entre el supervisor y su grupo. Esta dimensión refleja una profunda preocupación del líder hacia las necesidades de los miembros del grupo, permitiendo a los subordinados mayor participación en la toma de decisiones y fomentando la comunicación en dos direcciones (Oaklander & Fleishman, 1964). Mientras que el patrón de estructura refleja un comportamiento en el que el supervisor organiza y define las actividades del grupo y su relación con ellos, definiendo el rol que espera que cada miembro asuma, asignando tareas, planeando hacia el futuro, estableciendo las formas de hacer las cosas, empujando hacia la producción y, en suma, enfatizando los intentos por alcanzar las metas organizacionales (Oaklander & Fleishman, 1964). Estos dos comportamientos de liderazgo, identificados hace casi medio siglo, constituyen las raíces de lo que posteriormente se denominaría dentro del campo de la investigación organizacional como liderazgo transformacional – de consideración – y liderazgo transaccional – de estructura.

La búsqueda e identificación de aquellos comportamientos que aumentan la efectividad de los líderes ha sido una preocupación central tanto de gerentes en funciones como de investigadores del área durante las últimas décadas (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Las perspectivas tradicionales acerca de la efectividad del liderazgo se habían enfocado primordialmente en lo que se ha denominado comportamientos transaccionales, es decir, en el proceso de intercambio en el que el líder brinda recompensas a cambio del esfuerzo de los subordinados. Sin embargo, desde mediados de los ochenta hasta la fecha, ese enfoque dio un giro hacia el estudio de comportamientos transformacionales por parte de los líderes (Podsakoff et al., 1990).

De acuerdo con Bernard Bass (en Bryant, 2003; en Keller, 2006), uno de los principales investigadores del tema, explica que los líderes pueden ser transformacionales, transaccionales, ambos o ninguno, en sus comportamientos como líderes. Esta investigación se enfoca en el paradigma del liderazgo transformacional, el cual goza de una extensa literatura tanto teórica como empírica (Sosik & Godshalk, 2000).

2.5. Los Diferentes Modelos de Liderazgo

Existen diferentes estilos de liderazgo, del líder autocrático al líder democrático. A continuación se mencionan algunos modelos de liderazgo, para entender mejor cuales son los estilos de líderes que existen y cuáles son las variables componentes, en la tabla 2.

MODELO	COMENTARIO
<p style="text-align: center;">FIGURA 1. MODELO TANNENBAUM Y SCHIMIDT</p> <p>El modelo de Tannenbaum y Schimidt (1957), el líder elige uno de siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con las fuerzas entre el mismo, el seguidor y la situación. Como muestra la figura 1, el abanico de elecciones se encuentra entre las conductas democráticas, u orientadas a las relaciones personales, y las autoritarias, orientadas a las tareas.</p>	<p>En este modelo mientras el líder use menos su autoridad, sus seguidores tienen una gran área de libertad.</p> <p>Este modelo es unidimensional, el líder está orientado a las tareas (autoritario) o a las relaciones (democrático).</p>

Teorías X e Y desarrolladas McGregor (1960). La primera supone que el hombre no le gusta trabajar, el segundo afirma el punto de vista opuesto.

Presupone Teoría X:

- Naturalmente, el ser humano no le gusta el trabajo y trata de evitarlo si es posible.
- Debido a su aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada, incluso amenazados.
- El humano promedio prefiere ser dirigido
- No le gusta tener responsabilidades.

Presupone teoría Y:

- Hacer el trabajo físico y mental es tan natural como jugar y descansar.
- El hombre promedio es capaz de aprender.
- La gente necesita trabajar para desarrollar.
- Los seres humanos están motivados por el deseo de realizar plenamente su potencial.
- Es mejor dejar que la gente auto-organizarse.

La teoría X conduce a un círculo vicioso en el que, la organización se basa en reglas estrictas y controles estrictos. Esto refuerza la creencia en sus líderes, que los alienta a fortalecer las normas y los controles.

Por el contrario, la teoría introduce un sistema en el que virtuoso.

La organización se articula en torno a los principios de confianza, la delegación y la autonomía. Los trabajadores utilizan esta nueva libertad para participar más en el trabajo. Esto refuerza la creencia en sus líderes, que les anima a mantener la confianza, la delegación y la autonomía.

Teoría Z o "Gestión de japonés" es una teoría propone por Dr. William Ouchi (1980). En contraste Teoría X y Y, la Teoría Z está basado en el aumento de la lealtad a la compañía por ofrecer un trabajo para toda la vida con un fuerte enfoque en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera del trabajo.

Características de la Teoría Z:

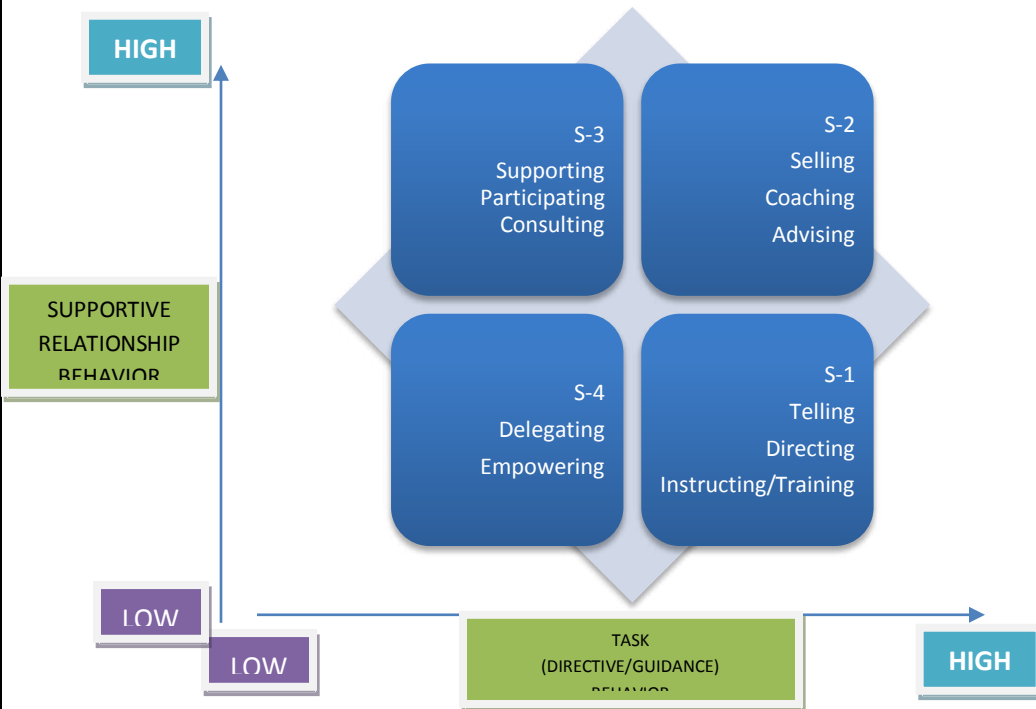
- Empleo a largo plazo y la seguridad en el empleo.
- Proceso de evaluación y de promoción.
- Moderadamente especializados carreras.
- La preocupación por un bien-estar total de la persona, incluyendo su familia.

La teoría Z, está basada en la relación sobre la fuerte interacción del empleado y su empresa, una confianza mutua fuerte. El empleado cree en su empresa y la empresa cree en él.

Cada empleado participa la toma de decisión de su empresa.

El modelo bidimensional de Hersey y Blanchard, el cual está desarrollado en dos ejes, descrito por los autores:

- El comportamiento de tarea: el grado al que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores) y a explicar que actividades hace quien y cuando, donde y como se realizaran las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios de cumplir con el trabajo.
- El comportamiento de relaciones: el grado al que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores), se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas” y facilitar las conductas.



Estas cuatro combinaciones básicas retratan diferentes estilos de liderazgo:

- *Tarea baja y relación alta:* este estilo se caracteriza por la participación de los empleados.
- *Tarea alta y relación alta:* los empleados están asesorados.
- *Relación baja y tarea alta:* aquí se encuentra una administración directiva.
- *Relación baja y tarea baja:* el líder delega a sus empleados.

Tabla 2. Diferentes tipos de Liderazgo

En el modelo de MC Gregor, se encuentran solamente dos posibilidades, un líder quien debe comandar porque los empleados son naturaleza floja o un líder quien va delegar porque los seguidores son de naturaleza trabajadora. El modelo de Tannenbaum y Schmidt, va más allá y agrega diferentes etapas entre los dos estilos de liderazgo, que va del líder orienta en las tareas al líder orienta a las relaciones. Ouchi y su teoría Z, estudiando el modelo de liderazgo japonesa, concluye que la relación del trabajador con su empresa influye sobre el trabajador y también el liderazgo que lo dirige. Para él, un líder debe de estar enfocar en las relaciones y las tareas. Finalmente, Blanchard y Hersey propone un modelo donde el enfoque en las tareas no está en oposición con el enfoque de las relaciones, pero están sobre dos ejes diferentes: un modelo bidimensional.

2.5.1 El Liderazgo Situacional

En el capítulo anterior se definió al liderazgo como: la acción de influir sobre una situación o personas. Cada situación tiene su medio ambiente, que se debe tomar en cuenta su influencia. Es el propósito del concepto elaborado por Hersey y Blanchard a finales de los setentas.

En el medio ambiente donde la empresa se encuentre: la organización, los asociados, los supervisores, los requerimientos del trabajo y sobre todo los seguidores. Si los seguidores no siguen el líder, no hay de liderazgo. Por eso, el liderazgo situacional insiste sobre la variable los seguidores. Como se puede ver en su definición: "El liderazgo situacional se basa en la interacción (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de

apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivos” Hersay, Blanchard.

El liderazgo situacional, agrega a las dos componentes del liderazgo, un tercero, el nivel de preparación de los seguidores. La preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir cierta tarea. La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aportan a determinada tarea o actividad.

Y la disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestran la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Hersey (1985) definió cuatro niveles de la preparación del seguidor:

- El primero. Incapaz e indispuesto: El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado. O incapaz e inseguro: el seguidor es incapaz y carece de confianza.
- El segundo. Incapaz pero dispuesto: el seguidor no tiene la capacidad pero esta motivado y se esfuerza. O incapaz pero confiado: le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- El tercero. Capaz pero indispuesto: el seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no esta dispuesto a aplicarla. O capaz pero inseguro: posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.

- El cuatro. Capaz y dispuesto: el seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. O capaz y confiado: tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.

Cada nivel de preparación de los seguidores, está asociado con el comportamiento del líder. En el primero, el líder debe ordenar: dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño. En el segundo, se debe de convencer: explicar las decisiones y permite aclararlos. En el tercero, se debe de compartir las ideas y facilitar la toma de decisiones. En el último, se debe de delegar: ceder la responsabilidad de las decisiones y su implementación.

De acuerdo a la teoría del liderazgo situacional desarrollado por Blanchard y Hersey, se determinó que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que cada uno es el mejor en su situación. ¿Existe alguna situación donde un tipo de liderazgo es mejor que otro, para un enfoque en específico?

2.5.2 El Liderazgo Participativo

En esta parte, se explica en qué consiste el liderazgo participativo y la mejor situación en la cual se puede desarrollar de una mejor manera. Ahora el estilo de liderazgo más actualizado es el líder transformacional. Este líder se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El estilo participativo agrega la participación a estos cuatro componentes. La administración participativa es una forma de liderazgo y de conducta de los individuos y de los equipos que aumentan su compromiso y su contribución a la innovación y el progreso de los resultados de la empresa. En armonía con los objetivos de la empresa, se basa en tener en cuenta las expectativas y aspiraciones de los empleados.

La administración participativa es aplicar las relaciones humanas dentro de la empresa. El líder consultará con sus empleados, discutirá el problema con ellos para tomar luego una decisión en común.

Este tipo de gestión, por lo tanto, aboga por la comunicación, el diálogo y la delegación de poder. De ello se deduce el nacimiento de una verdadera cultura corporativa. El líder participativo consulta a sus seguidores para tomar su decisión y hasta delegar la toma de decisión. Los seguidores deben tener toda la información sobre su entorno de trabajo y participar en la mejora de éste. La base del liderazgo participativo es la confianza. Los seguidores y el líder deben tener una confianza mutua. Ambos trabajan en conjunto para alcanzar la meta de la empresa. En el

primer nivel del liderazgo participativo, los seguidores deben hacer propuestas, proponer soluciones y el líder debe de escuchar y tomar su decisión en consecuencia. La clave de la participación es la información, si los seguidores tienen no tienen, o tienen una mala información, no pueden participar de manera adecuada.

El segundo nivel del liderazgo participativo es la autonomía. Si un seguidor tiene todas las competencias para su tarea y es capaz de tomar las buenas soluciones, entonces este seguidor puede ser autónomo. El seguidor trabaja solo, sin tener la necesidad de consultar su líder para tomar algunas decisiones sobre su tarea. La clave de la autonomía son las competencias, un seguidor no puede ser autónomo en una tarea si no es totalmente competente para realizar esta tarea.

El último nivel es el equipo auto-dirigido. Si un grupo de seguidores están totalmente competentes para una tarea, entonces se puede crear un equipo auto-dirigido. En este caso, el equipo esta completamente responsable, el líder delega la toma de decisión a este equipo. La clave de los equipos autodirigidos es la construcción del equipo, cada quien debe estar competente en su área y los papeles deben estar bien repartido, el equipo debe tener algunas reglas de comunicación y reglas para tomar las decisiones.

El liderazgo participativo se basa en la confianza y el nivel competencia de los seguidores. Mientras los seguidores sean más competentes el líder puede tiene mayor libertad para delegar la toma de decisiones.

2.5.3 Liderazgo Transformacional

El primero en acuñar el término liderazgo transformacional fue Burns en 1978. Éste fue el primer autor en plantear las características de este tipo de liderazgo. De aquí que varios otros autores se interesaran por crear los aspectos que encierran lo que hoy conocemos por liderazgo transformacional. El líder transformacional es aquel que busca establecer una visión (House, 1977; Bradford y Cohen, 1984; Bennis y Nanus, 1985; Tichy y DeVanna, 1986; Conger y Kanungo, 1987; Kouzes y Posner, 1987). Además provee un modelo apropiado para que los seguidores lo imiten (House, 1977), un modelo carismático (Bass, 1985), un modelo de toma de riesgo personal para apoyar esa visión (Conger y Kanungo, 1987), y un modelo para establecer la manera de actuar de los seguidores (Kouzes y Posner, 1987). Otro de los aspectos de este estilo de liderazgo es crear la aceptación de los objetivos del grupo para construir una responsabilidad compartida de equipo (Bradford y Cohen, 1984). El líder transformacional trabaja para desarrollar compromiso y confianza (Bennis y Nanus, 1985), provoca que los demás actúen (Kouzes y Posner, 1987) y busca comunicar altas expectativas de desempeño (House, 1977; Bass, 1985). Otra característica que provee el liderazgo transformacional es el apoyo individualizado (Bass, 1985) y es sensible a las necesidades de los seguidores (Conger y Kanungo, 1987). También provoca la estimulación intelectual (Bass, 1985), conduce al entusiasmo (Conger y Kanungo, 1987) y motiva al corazón (Kouzes y Posner, 1987).

Reconoce la necesidad para un cambio y construye un equipo para ganar apoyo (Tichy y DeVanna, 1986). Los líderes transformacionales, provocan empatía,

confianza y compasión, además entienden, movilizan e inspiran a los seguidores (Skinner y Spurgeon, 2005). Para Burns (1978) los líderes transformacionales tienen la capacidad de hacer que los seguidores se conviertan en líderes. Para ello se requiere de un carisma mutuo y confianza entre ambos.

Los líderes transformacionales crean actividades que incluyen desarrollar una visión y lograr que los empleados la acepten, ser un buen ejemplo de valores y conductas que son esenciales para lograr que los empleados interpongan los intereses del grupo por encima de sus intereses personales. Además tienen expectativas altas de desarrollo y las canalizan a sus seguidores. Un aspecto de este tipo de liderazgo conocido como consideración individualizada, motiva a los empleados al proveer un reconocimiento y una retroalimentación positiva para el trabajo que realizan (Podsakoff et al., 1990). Este aspecto provee la oportunidad para dar información inmediata y retroalimentar (Bass, 1985).

A finales de los setenta James MacGregor Burns acuñó y propuso el concepto de liderazgo transformacional, pero fue hacia mediados de los ochenta cuando Bernard Bass lo desarrolló en la investigación organizacional (Bass, 1998; Bono & Anderson, 2005; Bryant, 2003). Desde entonces mucho se ha aprendido acerca de las formas en las que el liderazgo transformacional afecta a los seguidores. Existe evidencia empírica que vincula el liderazgo transformacional con el desempeño y actitudes de los seguidores, así como avances para entender los procesos psicológicos mediante los cuales tales comportamientos del líder influyen en los seguidores (Bono & Anderson, 2005).

De acuerdo con Podsakoff et al. (1990), los estudios realizados sobre el liderazgo transformacional, aunque difieren en detalles menores, todos comparten la perspectiva común de que los líderes efectivos transforman o cambian los valores básicos, las creencias y las actitudes de los seguidores de tal manera que están dispuestos a desempeñarse más allá del nivel mínimo especificado por la organización.

En la literatura sobre el liderazgo transformacional se considera que los fundamentos del concepto se encuentran en lo que Bass y Avolio denominaban las “cuatro I’s”: influencia idealizada / motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004). Siguiendo a Bryant (2003), especialistas en el tema argumentan que los líderes transformacionales tienen cuatro características distintivas: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. Según este autor, en más de 30 estudios realizados en años recientes que examinaron el impacto del liderazgo transformacional en una amplia variedad de organizaciones, los investigadores encontraron que los comportamientos transformacionales producen altos niveles de motivación y compromiso en los empleados, así como un desempeño organizacional por encima del promedio, especialmente en condiciones de crisis o incertidumbre (Bryant, 2003).

El liderazgo transformacional influye en los seguidores en aspectos como la calidad del desempeño individual y grupal, así como niveles de compromiso organizacional, satisfacción laboral y comportamientos de ciudadanía organizacional

(Bono & Anderson, 2005; Podsakoff et al., 1990). Los líderes transformacionales son proactivos, elevan la conciencia de los seguidores hacia intereses colectivos trascendentales y los ayudan a alcanzar metas extraordinarias (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass, 1998; Podsakoff et al., 1990; Politis, 2002). Motivan a los seguidores a alcanzar altos niveles de desempeño al transformar las actitudes, creencias y valores, en lugar de simplemente cumplir con el trabajo (Rafferty & Griffin, 2006).

El liderazgo transformacional implica un comportamiento gerencial que ha sido asociado a distintos resultados laborales, como satisfacción, efectividad, compromiso organizacional y motivación (Bass, 1998; Keller, 2006; Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a pensar de manera crítica y buscar nuevas formas de aproximarse a sus trabajos (Keller, 2006; Politis, 2002; Walumbwa et al., 2004). Muestran respeto y confianza a sus empleados, lo que genera a su vez lealtad y confianza hacia el líder, provocando una identificación emocional y credibilidad en sus seguidores (Walumbwa et al., 2004). Los líderes transformacionales cambian su cultura al entenderla primero y luego reacomodar la cultura de la organización con una nueva visión y una revisión de sus valores y normas (Politis, 2002).

Los autores que unieron todas las características anteriormente mencionadas para definir el liderazgo transformacional fueron Podsakoff, MacKenzie, Hoorman y Fetter en 1990. Dentro de esta definición se encontraron que las dimensiones del liderazgo transformacional son las siguientes:

1) Identificar y articular una visión: es la dimensión del líder para identificar nuevas oportunidades para su unidad/división y organización, el desarrollo, articulación, y la inspiración de otros para su visión en el futuro.

2) Proveer un modelo apropiado: es la conducta por la cual el líder establece un ejemplo a los empleados para seguir los valores del liderazgo.

3) Promover la aceptación de los objetivos de grupo: dimensión por la cual el líder promueve la cooperación entre empleados y los pone a trabajar hacia una meta común.

4) Crear expectativas de alto desempeño: tiene la finalidad de demostrar las expectativas de excelencia, calidad, y alto desempeño de los seguidores.

5) Establecer un apoyo individualizado: el líder muestra respeto a sus seguidores y la preocupación por sus sentimientos y necesidades.

6) Motivar la estimulación intelectual: el líder alienta a los seguidores a reexaminar acerca de lo que realizan y repensar cómo pueden desarrollar los objetivos organizacionales.

Podsakoff et al. (1990) establecieron que los efectos del liderazgo transformacional están mediados por la confianza de los seguidores en los líderes. Un buen líder transformacional cambia los valores básicos, las creencias y las actitudes de sus seguidores. Las conductas del liderazgo transformacional están relacionadas positivamente con la satisfacción de los empleados, el auto- esfuerzo y

el desempeño laboral. Éstas, pretenden llevar a la gente ordinaria a lograr alturas extraordinarias. Uno de los aspectos más importantes de este tipo de líderes es que buscan la satisfacción del trabajo de sus seguidores y establecen una visión compartida a través de relaciones de comunicación que crean un terreno interactivo común y motivacional que da poder a los seguidores (Prabhakar, 2005).

2.5.4 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Un aspecto fundamental del liderazgo transformacional es que por naturaleza es multidimensional, de ahí que Podsakoff et al. (1990) sugieren que hay al menos seis comportamientos clave asociados al liderazgo transformacional. A estos comportamientos se les conoce como dimensiones, las cuales son:

- a. Identificar y articular una visión: comportamiento del líder que identifica nuevas oportunidades en su trabajo y desarrolla, articula e inspira a otros con su visión del futuro.
- b. Proveer un modelo apropiado: comportamiento del líder que muestra a sus empleados un ejemplo a seguir acorde con los valores que él mismo exhibe.
- c. Fomentar la aceptación de las metas del grupo: comportamiento del líder que busca promover la cooperación entre los empleados y hacer que trabajen juntos hacia una meta común.
- d. Crear expectativas de alto desempeño: comportamiento del líder que demuestra sus expectativas por la excelencia, calidad y el alto desempeño de sus empleados.

- e. Brindar apoyo individual: comportamiento del líder el cual indica que respeta a sus seguidores y se preocupa por sus necesidades y sentimientos personales.
- f. Motivar la estimulación intelectual: comportamiento del líder que desafía a los seguidores a reexaminar los supuestos básicos acerca de su trabajo y repensar como pueden desempeñarse.
- g. Recompensa contingente: comportamiento transaccional del líder que proporciona recompensas a cambio del esfuerzo de los seguidores.

Las anteriores dimensiones se consideraron al evaluar el liderazgo transformacional en este trabajo. Se añadió la última dimensión, la de recompensa contingente, propia del comportamiento transaccional, porque es posible que un líder transformacional posea comportamientos transaccionales.

Los estudios acerca del tema evidencian lo trascendente de los comportamientos transformacionales por la gran influencia que pueden tener en el desempeño de los empleados y los resultados para las organizaciones. Comprender cómo se lleva a cabo tal influencia en la comunicación y el estrés proporcionará parámetros útiles para las prácticas organizacionales y gerenciales. El siguiente apartado aborda el tema de la comunicación en la empresa.

2.6. Retroalimentación

La retroalimentación es un elemento importante para dos de las dimensiones del liderazgo transformacional que son conocidos como el soporte individualizado y la

estimulación intelectual. A través de la primera se muestra respeto por los sentimientos y necesidades de sus seguidores y por medio de la segunda, se buscan nuevas formas en que se pueden desarrollar los objetivos organizacionales. Estas dimensiones son las claves que determinan la confianza y la satisfacción de los subordinados (Podsakoff, 1990).

Bass (1985) afirma que una consideración individualizada es vista por un superior, como la forma en que se puede mantener informado al subordinado acerca de lo que pasa y por qué. Esto se realiza cara a cara o por teléfono, en lugar de un memorándum. Así, se establece una retroalimentación; es decir, una conversación de dos vías, en lugar de una transmisión de una vía de superior a subordinado. De este modo, los subordinados se sienten parte del desarrollo interno y tienen la oportunidad de hacer preguntas para entender el manejo de la organización claramente. Al mismo tiempo, los superiores aprenden las reacciones de los subordinados y se preocupan por ello.

Ya que la retroalimentación es considerada un elemento importante para la organización Vroom (1964) citado en Nadler (1986), ha demostrado que la retroalimentación afecta la conducta de jefe y subordinado en tres formas: ayuda a corregir los errores, al aprendizaje de formas de desarrollar los objetivos o en forma de motivación para los empleados. La retroalimentación permite corregir los errores que las conductas humanas provocan en la persecución de los objetivos organizacionales (Ashford, 1993). La retroalimentación es una forma de buscar nueva información y proveer direcciones alternativas para lograr un cambio positivo

en la organización. Ésta debe comenzar desde las partes más altas de la organización hacia abajo. Las juntas de retroalimentación pueden guiar a los subordinados a crear cambios positivos en relación con las actitudes hacia las organizaciones (Nadler, 1986).

Para Ashford (1993) los jefes aparentan aprender a enfatizar más la retroalimentación negativa que la positiva, especialmente desde los superiores, y a enfatizar las acciones de los mentores en sus palabras en un mensaje negativo. Es importante entonces que se conozca cómo es que se maneja la retroalimentación porque ésta en ocasiones es vista como un factor negativo que impide la satisfacción laboral (Gray y Laidlaw, 2002), limita la motivación de los seguidores y la ausencia de ésta puede convertirse en un círculo vicioso que posiblemente derivaría en una crisis (Tourish y Robson, 2003). La retroalimentación y las relaciones con el supervisor son afectadas por la experiencia y madurez de los subordinados, que buscan una satisfacción de la comunicación (Akkirman y Harris, 2005).

Es importante saber cómo es que los subordinados desean que se de la retroalimentación.

Nadler (1986) encontró que las reuniones son más efectivas que los reportes escritos. Los empleados se encuentran más satisfechos cuando los jefes dirigen las juntas, y la satisfacción es mayor en aquellos que asisten a más de una junta porque con esto, el aprendizaje se observa como áreas de oportunidad. La retroalimentación individual ayuda a lograr la efectividad del desempeño laboral y el desarrollo de

avances y ésta se percibe en menor medida en la comunicación formal y con los superiores (Ashford y Cummings, 1983).

La comunicación hacia arriba funge como una pieza clave de la retroalimentación. La retroalimentación hacia los supervisores y las políticas de apertura originan beneficios organizacionales como: la promoción de un liderazgo compartido; mayor tendencia de los empleados para reportar cambios positivos en sus supervisores de manera que se puedan desarrollar aspectos de innovación; reducción de la brecha entre los supervisores y subordinados; obtención de información, sugerencias, disminución de conflictos y facilitación en la expresión de discordias (Tourish y Robson, 2003).

Prabhakar (2005) establece que gracias al ejercicio de la retroalimentación el líder transformacional provoca un mayor éxito en los proyectos de trabajo, derivado del incremento de experiencia de los mismos.

En las organizaciones que pertenecen a las culturas de alto contexto, como en México, la retroalimentación se hace de manera indirecta y con ambigüedad en la expresión; no se confronta a la hora de hablar (Hammer, 1997). El sistema predominante es la evasión y la vaguedad (Ting Toomey, 1985, citado por Hammer, 2005) y la mayoría de las retroalimentaciones se hacen a través de terceros (Augsburger, 1992; Cohen, 1997; Hammer, 1997, citados por Hammer, 2005).

El éxito de estos proyectos de trabajo depende en gran medida también del sentido de comunidad que el líder establezca en el ambiente laboral.

2.7. Sentido de comunidad

La dimensión del líder transformacional conocida como promover la aceptación de los objetivos de grupo promueve la cooperación entre empleados y los pone a trabajar hacia una meta común. Crear un sentido de comunidad implica proveer un contexto social propicio para que se logre el flujo de información entre los miembros, que los seguidores trabajen juntos, en un ambiente de confianza para establecer un flujo de mensajes y la comunicación se logre de manera sana. Al tener un sentido de comunidad se promueve la satisfacción, la orientación de equipos, la colaboración y se eliminan las barreras que hay en diferentes áreas (Podsakoff, et al., 1990).

En el sentido de comunidad existen diversas características compartidas por una comunidad organizacional; algunos atributos son: límites definidos, afinidad cercana, interés común y control social (Moemeka, 1998; citado en Whitterspoon y Díaz, 2005). Comunidad significa inclusión, aceptación, eficacia, libertad de expresión y tener objetivos sociales y organizacionales legitimados (Burroughs y Eby, 1998). Las creencias compartidas, normas y símbolos también son centrales para la vida en comunidad dentro de las organizaciones laborales. Otras características incluyen: una meta común, integración de sus miembros, membresía voluntaria, relaciones interdependientes y valores compartidos (Whitterspoon y Díaz, 2005).

Burroughs y Eby (1998) establecen que el propósito de crear un sentido de comunidad en las organizaciones es además de impulsar la producción, crear una calidad de vida en lugares en que la gente pasa la mayoría de su tiempo.

Mc Millan y Chasis (1976) definen el sentido de comunidad como un sentimiento de pertenencia que tienen los miembros, el cual experimentan entre ellos y el grupo, y la confianza de compartir las necesidades con los miembros y reunirse a través del compromiso mutuo.

El sentido de comunidad se puede desarrollar como una herramienta para fomentar el entendimiento y la cooperación entre los miembros de un grupo, y esto ayuda a eliminar las barreras que impiden la colaboración en las organizaciones (Burroughs y Eby, 1998). El lugar de trabajo provee un lugar natural para los trabajadores modernos, quienes buscan un sentido de comunidad motivados por su interés en formar parte de una entidad social Pinchot, (1998).

En México se encontró que las organizaciones que son una comunidad, de acuerdo a sus empleados, poseen algunas características entre las que se encuentran:

- Actividades que promueven la integración de sus miembros (convenciones o cursos que promuevan la integración de personas en diferentes departamentos);
- Inclusión de la familia en los beneficios de la compañía;
- Actividades sociales tradicionales como posadas o celebraciones de la compañía;
- Trabajo colaborativo, en la que los miembros de la organización están conectados con otros para alcanzar diversas metas.

Se encontró también en los grupos que manifestaron que sus organizaciones no eran comunidades, alegaban que tenían pocas actividades que promovieran la integración social y tenían poca comunicación con los altos directivos, pues se sentían olvidados por ellos (Witherspoon y Díaz, 2005).

En el contexto mexicano, el sentido de comunidad es parte de la cultura. Ésta influye en las interacciones sociales que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. El significado de “comunidad” en un contexto ambiental determina que ser parte de un colectivo es apreciado. En México, existe gran interés por retener un sentido de comunidad. La comunicación es utilizada para construir y promover la integración que se necesita para alcanzar un sentido de comunidad (Witherspoon y Díaz, 2005).

Se requiere también de los métodos de socialización para que se pueda dar un sentido de comunidad dentro de las organizaciones. Los beneficios de la socialización son la creatividad, la toma de decisiones y la productividad. La socialización ayuda a establecer una cultura y estrategias de comunicación y redes, de modo que se da un cambio de valores, actitudes y habilidades para el empleado (McMillan-Capehart, 2006).

Para que se pueda llevar a cabo un proceso de socialización que guíe a un sentido de comunidad es necesaria una apertura en los grupos de trabajo. Hobman, Bordia y Gallois (2004), plantean que si existe poca apertura en la diversidad de los grupos, las relaciones que se crean y el desarrollo del trabajo grupal son negativos.

Cuando existe la diversidad también se da un mayor desarrollo de los miembros y se genera más participación por parte de los trabajadores.

Las organizaciones con un sentido de comunidad tienden a ser más competitivas (Whiterspoon y Díaz, 2005). Hoy en día se exige a las organizaciones innovar sus procesos, servicios y productos. Es por ello que las organizaciones deben preocuparse porque sus líderes logren crear un sentido de inclusión que pueda motivarlos a buscar ideas para aplicarlas a su trabajo y mejorar el desempeño de la organización.

2.8. INNOVACIÓN

La innovación es considerada como el trabajo organizado, racional y sistemático en el que se puede ser emprendedor y tomar decisiones. La innovación depende de las ideas, del talento, del balance entre el juego y la disciplina, la práctica y el proceso, la creatividad y la eficiencia (Leavy, 2005). La innovación se logra a través del criterio de liderazgo transformacional que se llama estimulación intelectual (Podsakoff, et al., 1990). Para adaptar los cambios en los ambientes internos y externos, las organizaciones deben innovar para mantenerse competitivamente en el lugar de mercado (Albrecht y Wackernagel, 1997). Los líderes proveen de nuevas soluciones, respuestas rápidas ante estímulos y desarrollo de los subordinados.

Zaltman, Duncan y Holbeck (1973) establecen que las innovaciones pueden tomar varias formas: como producto o servicio; como proceso orientado; de

participación de miembros y de políticas organizacionales, que envuelven cambios mayores en las estrategias de la organización para lograr misiones y objetivos.

Leavy (2005), propone que para incrementar el nivel de innovación y el potencial creativo de los empleados, clientes, competidores y procesos son necesarios la confianza, la apertura, el aprendizaje de los errores y un sentido de comunidad a través de la organización.

Un aspecto importante en el establecimiento de la innovación, es la comunicación y los encuentros interpersonales de relaciones de trabajo (Albrecht y Wackernagel, 1997). La calidad de la comunicación provoca: productividad, asistencia y aumento en la innovación (Robson y Tourish, 2005).

Albrecht y Wackernagel (1997) establecen que la comunicación acerca de la innovación ocurre en relaciones con niveles de confianza, relaciones de certeza y conocimiento personal. Una de las formas en que se puede difundir la innovación es a través de un agente de cambio; un líder que es responsable específicamente de mandar la información para introducir el cambio o la innovación. La competencia de este agente determinará el éxito de la innovación a través de crear un clima para el cambio y de motivar a los individuos a hablar y adoptar la innovación. El líder sirve de puente de comunicación entre la organización y aquellos que piden cambio e innovación. En el proceso de innovación, los líderes desarrollan la necesidad para el cambio y establecen un rapport con aquellos que piden el cambio y motivan el interés en la innovación cuando es introducida.

Para que los líderes puedan motivar la innovación deben poseer autoridad, credibilidad, facilitar confianza, apertura, toma de riesgos, empatía, el establecimiento de redes de comunicación y la motivación. Deben de ser capaces de comunicar a cada grupo la experiencia del cambio en una forma que sea entendible y aceptable para el grupo. Se requiere de la escucha efectiva de todos los miembros involucrados (Albrecht y Wackernagel, 1997).

Bass (1985) establece que el liderazgo transformacional promueve que los líderes ayuden a los subordinados acerca de viejos problemas a través de nuevas formas. A través de la innovación se buscan nuevas maneras de ver las cosas. Los investigadores han establecido que esto se logra a través de la importancia de la experiencia técnica y el poder intelectual. Los líderes transformacionales son más proactivos, creativos e innovadores en sus ideas.

Los líderes transformacionales hacen que los subordinados realicen más de lo que se espera de ellos a través de varios factores como: aumentar la precaución, buscar una mayor calidad de desempeño y una mayor innovación. El liderazgo transformacional genera mayor esfuerzo, creatividad y productividad a largo plazo. Con carisma, los líderes transformacionales juegan el papel del maestro, entrenador, reformador o revolucionario.

Las actitudes y acciones de los jefes tienen un efecto significativo en la conducta de sus subordinados. La imaginación o el liderazgo creativo muestra cómo los jefes pueden movilizar las imágenes e ideas en nuevas formas para “repensar en

ellos mismos” y aprender cómo ver a través de ellos, los nuevos aspectos (Jones y Kriflik, 2005). Las actitudes y acciones pueden guiar a crear una satisfacción de la comunicación en sus subordinados.

2.9. Satisfacción de la comunicación

Las dimensiones del liderazgo transformacional conocidas como soporte individualizado y la estimulación intelectual determinan la confianza y la satisfacción de los subordinados por medio del adecuado clima de comunicación (Podsakoff, et al., 1990).

Gray y Laidlaw (2002), establecen que la satisfacción en el empleo depende de factores como: la comunicación con los supervisores, el contenido de la información y los sistemas de comunicación. Las medidas básicas en la comunicación interna crean un mejor clima organizacional y una mejor respuesta del staff. En las empresas donde existe un buen clima de comunicación los empleados se sienten más cómodos, desarrollan mejor sus tareas, tienen mejor ánimo y disposición (Tourish y Robson, 2005).

Bass (1985) estableció que la red de comunicación debe ser basta, abierta e informal y con ello se fomentará un ambiente de confianza.

2.10. Confianza

Para que se pueda lograr una adecuada satisfacción de la comunicación es necesaria la confianza en los jefes. Los subordinados que perciben a sus jefes como creíbles son más cooperativos y están más motivados por trabajar con ellos. Cuando

los jefes carecen de credibilidad los subordinados no se sienten relacionados con ellos. La credibilidad emerge como la mayor categoría identificada por los subordinados como un impacto en la percepción de la imagen de los jefes. La credibilidad se refiere a la capacidad de los jefes en ser creído y dirigido a las estrategias que componen la imagen de los jefes como creíbles y convincentes (Jones y Kriflik, 2005).

La incorporación de las estrategias de cumplimiento en los modelos organizacionales sugiere que el área más importante en la que los jefes pueden cambiar su conducta, y así el cambio de la conducta de los subordinados, son mejoras constantes en las percepciones de la credibilidad de los subordinados en sus jefes. Los descubrimientos apoyan lo que estableció Mouse y Posner (1993) en donde atribuyen la importancia significativa de la credibilidad de los jefes en darle forma a las impresiones que los otros tienen de ellos. La noción de credibilidad establece tres características: 1) desafiando en los procesos; 2) inspirando una visión compartida; 3) estableciendo que otros actúen; 4) modelando las formas y 5) motivando el corazón. Esto encuentra una correlación con el énfasis de cualidades visionarias, carismáticas y personalidades transformacionales (Jones y Kriflik, 2005).

2.11. La Comunicación Organizacional

Algunos autores definen la comunicación organizacional como el grado en el que la información acerca del trabajo es transmitida por una organización a sus miembros y entre los miembros de una organización (Chen et al., 2006). Hargie, Dickson y Nelson (2003) establecen que la comunicación ha demostrado ser un factor

significativo para que las organizaciones alcancen sus objetivos. Para estos autores, los sistemas de comunicación efectivos en las organizaciones producen resultados positivos: incrementan la productividad, aumentan la calidad del servicio y productos, reducen costos, elevan los niveles de creatividad y la satisfacción laboral, disminuyen el ausentismo y la rotación. Explican que los empleados son el corazón de cualquier organización y sus percepciones acerca de la comunicación constituyen una realidad corporativa clave (Hargie et al., 2003).

El conocimiento de la eficiencia del sistema general de comunicación es vital para alcanzar altos niveles de efectividad organizacional (Greenbaum et al., 1988). Se ha demostrado que una pobre comunicación organizacional reduce el compromiso con la empresa, lo que a su vez disminuye la identificación, la participación y la lealtad de los empleados hacia la misma (Chen et al., 2006). Entre los estudios sobre la comunicación organizacional, la mayoría de los autores abordan dos de sus grandes modalidades, la formal o la informal. El siguiente apartado habla brevemente sobre estos dos tipos de comunicación organizacional.

La gestión de crisis es un tema que destaca dentro de la comunicación organizacional, por lo que antes de ahondar en la gestión de crisis se revisará lo que es este concepto. La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da, de forma natural, en toda organización sin importar su tipo o su tamaño por lo que es imposible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, Fernández

(1999) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su entorno.

Como disciplina, la comunicación organizacional es la forma en que se da la comunicación dentro de las empresas (comunicación interna) y entre ellas y su entorno (comunicación externa), teniendo como objetivo el facilitar y agilizar el flujo de los mensajes o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa; con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización (Cruz, 2004).

Para Contreras (s/f) la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad realizada por la empresa y por ser además el proceso que involucra continuamente a todos los empleados. El autor también menciona cómo, para los dirigentes de la empresa, es fundamental una comunicación eficaz para las funciones de planificación, organización y control, las cuales cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Debido a lo anterior, es que en los últimos años este tipo de comunicación ha alcanzado un estatus de herramienta de gestión valiosa al contribuir al logro de los objetivos empresariales (van Riel, 1997).

2.11.1 La comunicación organizacional como proceso

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidad en su proceso. Las diferencias que se dan en el desarrollo de la comunicación radican en las descripciones y elementos, pero esto no hace un proceso mejor que otro,

simplemente algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. De acuerdo con Fiske (1982) existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en la semiótica y por el otro los que se centran en el proceso.

La primera vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el hecho de preocuparse por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje.

La segunda vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo científico y exacto (Contreras, s/f); aquí el concepto central es la transmisión de mensajes por medio de un proceso eficiente (Berlo, 1979 en Contreras s/f), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente. Esta vertiente está relacionada con la perspectiva funcionalista propuesta por Fisher (1986) la cual ve a la comunicación como un proceso de transmisión, en donde el mensaje viaja a través de un determinado canal de un punto a otro, causando un efecto determinado en el receptor (Neher, 1997).

Desde esta perspectiva de la comunicación, lo principal es el manejo del mensaje el método y el medio de transmisión. Se entiende en términos de conducto (medio) en cuanto a:

- El medio de transmisión del mensaje

- El enlace para la relación entre las partes del proceso
- El efecto del mensaje en el receptor
- El manejo de la información, evitando rumores y cuidando la claridad del mensaje (Axley, 1984 en Jablin, Putnam, Roberts y Porter, 1992).

Desde este punto de vista, van Riel (1997) propone a la comunicación organizacional como el instrumento por medio del cual toda forma de comunicación, ya sea interna o externa, debe armonizar perfectamente para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que depende la empresa. Este enfoque es precisamente el que se utilizará para el análisis del presente estudio, por ser la transmisión del mensaje hacia los públicos de interés de la empresa lo que establecerá la percepción sobre la empresa y su posición ante ella en los momentos de crisis.

2.12. Comunicación Estratégica

La comunicación dentro de la organización, como ya se comentó en el apartado anterior, no sólo trata de enviar mensajes, sino comunicar con un propósito bien definido y alcanzar los objetivos determinados por la empresa. Para lograr lo anterior se deben coordinar todos los recursos comunicacionales, tanto externos como internos, de la empresa y así, desarrollar un proceso participativo que permita trazar una línea de propósitos que determinarán el cómo se pretende lograr los objetivos. A este proceso se le conoce como Comunicación Estratégica (Enrique, 2007).

Millar et al (2004) y Coombs (1999) mencionan que para lograr una comunicación estratégica eficaz, se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización, la disponibilidad de los medios y recursos, como también revisar los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo o de alguna situación determinada como podría ser una crisis.

Por otro lado, para Costa (2005) se debe tener conocimiento de quienes conforman los públicos estratégicos para la empresa con el fin de asegurar el éxito de la transmisión de todo mensaje es decir, la comunicación estratégica debe orientarse al receptor y no al emisor, mucho menos al mensaje o al medio.

Jonson (1991) propone dos preguntas que las empresas siempre deberían de plantearse para lograr un manejo eficaz y eficiente de la comunicación: “¿Con quién queremos hablar, por qué y sobre qué?, ¿Quién quiere hablar con nosotros, por qué y respecto a qué?” (En Enrique, 2007 p. 64).

Hay que tomar en cuenta que la opinión pública sobre la empresa estará ligada con los mensajes transmitidos, tanto de manera interna como externa, por lo que siempre se debe cuidar que la comunicación sea clara, precisa, congruente y dada en el momento adecuado. Las compañías deben de procurar que los objetivos de la comunicación estén directamente relacionados con los objetivos de la institución, de esta manera logrará ser congruente entre la identidad de la empresa y la imagen proyectada generando confianza en sus públicos, confianza que será

necesaria cuando la compañía atravesase por momentos difíciles tales como huelgas, incendios, rumores, fraudes, en fin, toda catástrofe que afecte a la empresa y sus grupos de interés, también conocidos como stakeholders (Coombs,1999; Millar et al, 2004).

El manejar una comunicación estratégica permitirá a la empresa tener la base para desarrollar lo que se conoce como comunicación o gestión de crisis, en la cual la planeación de toda actividad y comunicado será fundamental para lograr su buen desarrollo.

2.13. Gestión de Crisis

Como se mencionó en el primer apartado, la comunicación organizacional desde su aspecto funcionalista impacta en la forma en que se envían los mensajes, lo cual es de gran importancia dentro de la gestión de crisis, proceso que depende del manejo de la información.

Ahora bien, toda empresa es susceptible a enfrentar una crisis sin importar su tamaño, giro o ubicación (Ulmer et al, 2007; Millar et al, 2002; Coombs, 1999). De acuerdo con Barton (1993), actualmente las organizaciones que no están preparadas para enfrentar una crisis tienen más que perder que en otros tiempos, debido a la diversidad del medioambiente en el que se desarrollan y las presiones sobre los activistas, medios de comunicación y grupos de interés.

Muchas compañías piensan que enfrentarse a una crisis es sencillo, pero al momento de hacerle frente, sobre todo en los primeros momentos, resulta difícil

mantener la calma y dar las indicaciones adecuadas. Aunque las variables de riesgo son muchas, es posible prepararse y de esta manera lograr sobrellevar la crisis con más posibilidades de éxito (Coombs, 1999; Rojas, 2002; Millar et al, 2004).

Autores como Coombs (1999), Millar (2004) y Ulmer et al (2007) coinciden en que la gestión de crisis es un grupo de respuestas planificadas y organizadas con antelación para prevenir o reducir daños al enfrentar una crisis, consiguiendo al final que la empresa vuelva a sus actividades cotidianas.

Coombs (1999) explica cómo una efectiva gestión de crisis es esencial y hasta cierto punto natural para todo proceso organizacional, ya que ésta permitirá un mejor liderazgo para enfrentar la sorpresa de la crisis, establecer el trato que se le va a dar y la pronta respuesta que se necesita para frenar los daños que la catástrofe pudiera hacer a la organización; también enfatiza cómo la gestión de crisis es una función vital dentro de la organización, ya que cualquier falla en ella podría causar daños irreparables a la institución.

Por otra parte, Miller (2004) menciona que para que la gestión de crisis tenga éxito debe encajar perfectamente con la empresa e ir de acuerdo con sus fortalezas y debilidades. Por su parte, Coombs y Holladay (2002) y Coombs (2007) destacan la importancia de tomar en cuenta la misma naturaleza de la crisis, proponiendo la Teoría Comunicativa de la Crisis Situacional o Situational Crisis Communication Theory, y así identificar las familias de crisis, de las cuales se hablará más adelante. El que la organización distinga la familia o tipo de crisis logrará que se prepare contra

ellas y aplique estrategias de comunicación específicas a cada grupo con el fin de solucionar la crisis lo mejor posible y que las consecuencias sean menores, tanto en el ámbito económico como en el de la imagen y la reputación de la empresa.

Por otro lado, la organización debe ser consciente de la necesidad de contar con medidas preventivas que junto a un plan de comunicación ayudarán a eliminar o disminuir las consecuencias negativas que una crisis puede provocar sobre la imagen y reputación organizacional. De hecho, si se maneja con astucia la gestión de crisis y su comunicación se podría llegar a obtener beneficios sobre estos intangibles y hasta fortalecer la compañía a pesar de la catástrofe (Ulmer et al; 2007).

Es importante comprender que la comunicación y la gestión de crisis son dos procesos íntimamente relacionados, ya que la empresa deberá informar a sus públicos acerca del asunto que enfrenta, evitando en la medida que es posible los efectos negativos que toda crisis conlleva. La gestión de crisis contempla la situación de manera globalizada, en donde se establecerán todas las medidas y acciones preventivas, dentro de las cuales están el procedimiento de contingencias, medidas y técnicas de seguridad y la gestión de la comunicación (Paniagua, 2005 en Enrique, 2007; Costa, 2004).

2.13.1 La Crisis

Como ya se mencionó, es importante que las organizaciones estén preparadas para afrontar una crisis; por lo que el primer paso es determinar qué es una crisis, qué

tipos hay y cómo pueden afectar a la empresa, de esta forma se podrá manejar un plan proactivo más eficiente. Entonces, ¿Qué es una crisis? Coombs (1999) describe a la crisis como un suceso impredecible, mas no inesperado; para Fink (1986) es un punto de quiebre para mejorar o empeorar; mientras que para Ulmer et al (2007) es un momento de peligro en el ciclo de vida de la organización. Para fines de este trabajo, después de haber revisado la literatura relacionada al tema, se definirá la crisis como todo evento inesperado que rompe con la rutina diaria de una empresa y que pudiera poner en peligro su supervivencia.

En la actualidad, cualquier empresa es susceptible a sufrir una crisis (Coombs, 1999; Ulmer et al; 2007; Millar, 2002), sin importar tamaño, giro o presencia en el mundo. Huelgas, inundaciones, explosiones y conflictos sociales son algunos de los casos que pudieran causar una crisis en una organización; obviamente no todas las empresas son susceptibles a todos los tipos de crisis y no todas serán afectadas de la misma manera, esto dependerá de las características propias de la empresa y del buen manejo de la gestión de crisis. Algo que queda claro es que, independientemente de la vulnerabilidad de la empresa, cualquier empresa que sufre una crisis, y no está preparada para afrontarla, supone la pérdida de confianza, de crédito, de imagen y de reputación; poniendo en peligro su futuro.

En los últimos años se han conocido crisis de gran impacto como la que produjo, Jhonson & Johnson, en 1982, debido a la colocación de cianuro en el medicamento Tylenol provocando la muerte de varias personas. Más tarde, en 1986, sucede la conocida explosión de Chernobyl causando muertes instantáneas y

secuelas que aún hoy en día se perciben. En 1999, PYOSA, fue otra empresa que no se salvó de padecer una crisis a causa de la contaminación de plomo en el subsuelo del terreno que utilizaron por años, causando severas enfermedades a los niños que en la actualidad viven y juegan en esas tierras. En este último año, 2008, la empresa Mattel tuvo que recoger millones de juguetes a nivel mundial al saber que se había utilizado plomo en la pintura utilizada en varios de sus juguetes. Todos estos son ejemplos que comprueban que cualquier empresa, en cualquier momento y sin importar su giro o tamaño pueden verse amenazadas por una situación no deseada y que desencadene una catástrofe, la cual muy seguramente sería cubierta por los medios de comunicación haciendo llegar la noticia a la opinión pública. Es importante comentar que el que una noticia llegue al público sin ser planificada por la empresa podría generar peligro en las buenas relaciones existentes entre la institución y sus diferentes grupos de interés, en su imagen, en su reputación y hasta en su situación financiera.

El hecho de que las crisis sean repentinas y en algunos casos inesperadas es lo que hace que muchas empresas le apuesten al “que no pase” (Rosas, 2006) y no se esmeran en tener un plan para gestionarla, en pocas palabras muchas de las empresas manejan la crisis de manera reactiva. De acuerdo con autores como Coombs (1999), Mitroff (1994), Millar et al (2002) y Ulmer et al (2007) el manejar la crisis de manera reactiva es un error, ya que se pudieran evitar o disminuir los riesgos provocados por dicho evento y con suerte, como ya se mencionó, hasta tomar ventaja de este tipo de situaciones si se manejara de forma proactiva.

La crisis es un fenómeno de gran amplitud que puede afectar a diversos públicos cercanos a la empresa. Por esta razón, Costa (2004) propone clarificarlos en públicos internos y externos y así visualizar en ambos grupos lo siguiente: a) quiénes podrían ser afectados, de acuerdo al tipo de crisis; b) cómo podrían ser perjudicados, y c) cuáles sería la mejor manera de comunicarnos con ellos, tomando en cuenta sus necesidades.

CAPITULO III – METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el método de investigación utilizado en el presente estudio. Los apartados de este capítulo contienen la información relativa a la descripción de los participantes, el procedimiento, las variables, el instrumento de medición y el análisis estadísticos descriptivos.

3.1 Participantes

Los participantes de este estudio fueron un total de 100 personas, entre hombres y mujeres, fue en total confidencialidad. Las edades de las encuestadas oscilan entre los 21 y 60 años.

3.2 Procedimiento

El cuestionario se llevo a cabo entre trabajadores de la Comisión Federal de Electricidad, lo primero que se realizo fue contactar al líder de la empresa, la información sobre liderazgo partió de la información recopilada mediante un cuestionario conformado por 32 preguntas (anexo 1), cada una de ellas se divide en 4 secciones que nos guiaron a través de esta tesis estas son:

- Percepción del liderazgo
- Autopercepción del liderazgo
- Perfil del líder eficaz
- Liderazgo participativo

Para las respuestas a las preguntas del liderazgo se utilizó una escala de Likert con rangos del 1 al 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en

desacuerdo. Las respuestas sobre el contenido de la comunicación fueron registradas con una escala de Likert con rangos de 1 a 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre.

3.3 Variables

Las preguntas de este cuestionario fueron adaptadas al instrumento de medición. El cuestionario final incluyó cuatro secciones: la primera parte con preguntas sobre percepción del liderazgo, la segunda sección con preguntas sobre la autopercepción del liderazgo, la tercera parte sobre el perfil del líder eficaz y la última parte sobre el liderazgo participativo.

Percepción del liderazgo. Puesto que la percepción de liderazgo es un concepto complejo, debe concretarse en dimensiones que intenten a alguna forma acotarlo y simplificarlo, pues bien la conjugación de las dimensiones de “popularidad” y “credibilidad” de la imagen, con las dimensiones de “competencia” y “ambición” correspondientes a su ecuación personal define y construye de forma operativa los que aquí se denomina percepción de liderazgo.

Autopercepción del liderazgo. Los líderes que exhiben un estilo democrático y comparten su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. Las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo. El ver una autopercepción del liderazgo establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal forma que todos los miembros del grupo puedan participar plenamente de las actividades.

Perfil del líder eficaz. En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde el líder deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar en síntesis gestionar los procesos.

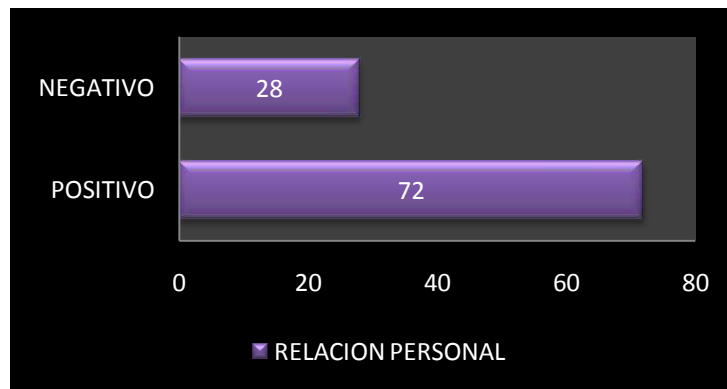
Liderazgo participativo. Se caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los subordinados, y les consulta para decidir. De igual modo, cuando enfrenta un problema consulta a sus subordinados y pregunta por sugerencias.

3.4 Resultados

El motivador que mas mueve a la gente en CFE es la experiencia que adquieren a fin de poder lograr sus metas laborales en segundo grado su motivador es el líder



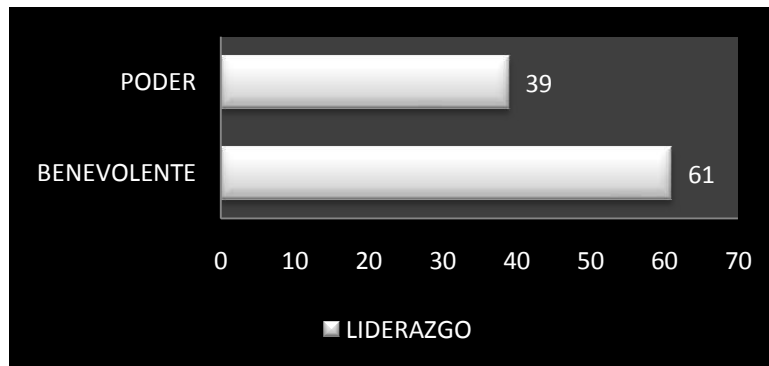
Que tanto influyo el líder en que el personal se sintiera muy productivo en su puesto el 72 % opina que el líder tuvo mucho que ver el 28% piensa que no influyo en casi nada.



El 14% del personal piensa que jamás ha vivido el liderazgo en CFE por parte de sus jefes el 44% a trabajado con al menos 3 personas de alto liderazgo.



El 61 % del personal solicita un tipo de liderazgo benevolente en comparación con un porcentaje alto 39% que prefiere un liderazgo de poder es decir que los tengan muy vigilados.



El 80 % reconoce haber laborado con jefes que si tenían las características del líder solo que no contaba con la guía y la preparación adecuada para convertirse en un líder eficaz.



El 55 % del personal reconoce como mejor desempeño de su trabajo en puestos anteriores y no el que ocupa actualmente el 45% señala que es en el puesto actual donde se ha presentado un mejor desempeño.



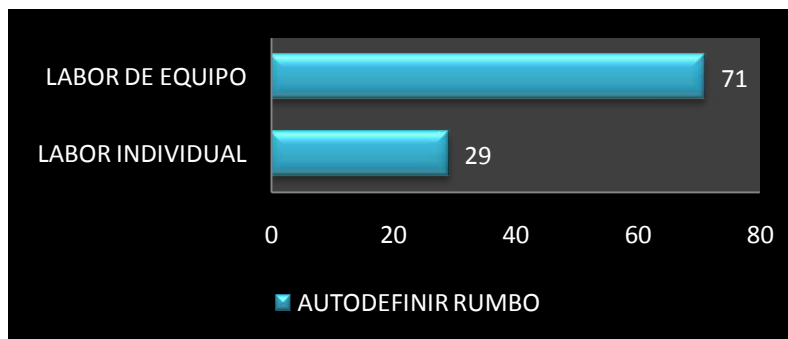
El 68 % del personal reconoce como mejor situación ser guiados por un líder en la organización y en los equipos de trabajo el 32% expone que trabajaría mejor bajo sus propias directrices en el desempeño de su trabajo.



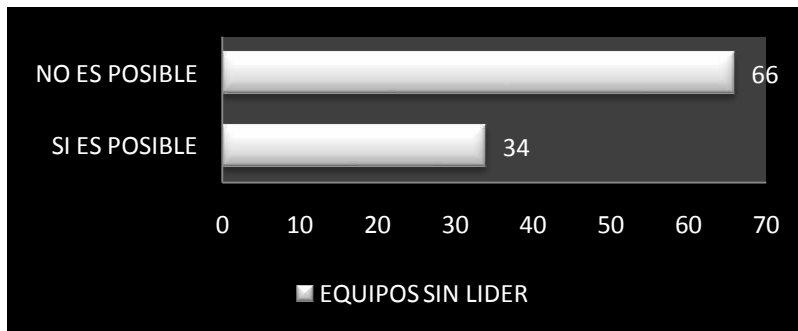
El 61% del personal encuestado se siente preparado para ejercer liderazgo dentro de su rama de actividad actual el 39% no se siente capacitado para llevar un liderazgo en su rama actual, a pesar de ser personas con antigüedad de 15 a 23 años en su rama un porcentaje también era de nuevo ingreso tenían de 1 a 3 años en su puesto, ahí si es correcto.



Para realizar una transformación en las formas de realizar las actividades a fin de hacerlas mas eficientes el 71% reconoce que seria una labor de equipo constituir el rumbo y las actividades el 29 % expone que el mismo podría definir las acciones para llevara cabo la mencionada transformación.



El 66% del personal encuestado expone que no es posible que existan grupo de trabajo sin la dirección de un líder el 34% reconoce que si podrían existir grupos auto-dirigidos.



El 75% de los encuestados sacrificaría el logro individual por el líder de grupo el 25% un porcentaje alto, prefiere llevar sus logros personales a fin de poder adquirir reconocimiento.

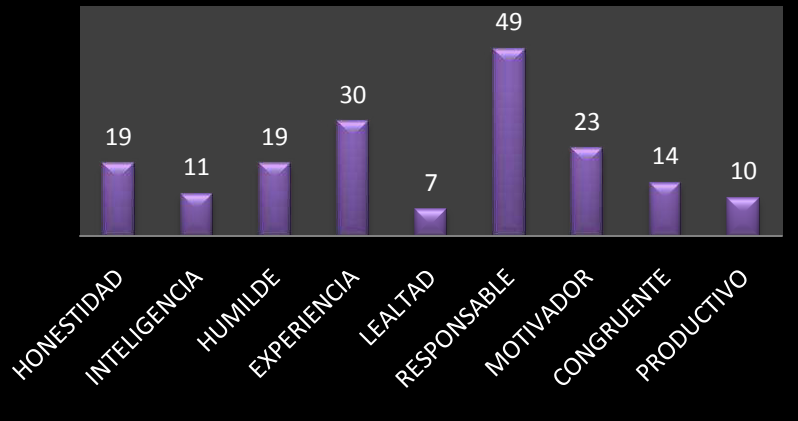


Las tres características de un líder eficaz que por porcentaje son las mas valoradas por personal de CFE son las sig.:

Características del líder	Porciento
Un líder responsable	49%
Un líder con experiencia	30%
Un líder con la capacidad de motivar	23%

CARACTERISTICAS DEL LIDER

■ CARACTERISTICAS DEL LIDER



CONCLUSIONES

El estudio examinó las variables de liderazgo transformacional, sentido de comunidad, innovación, satisfacción de la comunicación y la retroalimentación. Los resultados obtenidos en esta investigación confirman lo que se investigó en la literatura. Uno de los aspectos importantes que el líder debe buscar en sus seguidores es el de fomentar un ambiente de innovación. Un aspecto importante en el establecimiento de la innovación es la comunicación y los encuentros interpersonales de relaciones de trabajo (Albrecht y Wackernagel, 1997). La calidad de la comunicación provoca: productividad, asistencia y aumento en la innovación (Robson y Tourish, 2005).

Albrecht y Wackernagel (1997) establecen que la comunicación acerca de la innovación ocurre en relaciones con niveles de confianza, relaciones de certeza y conocimiento personal. El líder ayuda a que esto ocurra. Es el puente de comunicación entre la organización y aquellos que piden cambio e innovación.

Para que los líderes puedan motivar la innovación deben establecer redes de comunicación y motivación. Se requiere de la escucha efectiva de todos los miembros involucrados (Albrecht y Wackernagel, 1997). En las empresas donde existe un buen clima de comunicación los empleados se sienten más cómodos, desarrollan nuevas formas para realizar sus tareas (Tourish y Robson, 2005).

Los líderes movilizan e inspiran a los seguidores (Skinner y Spurgeon, 2005). En cuanto a la visión, el líder identifica el desarrollo, la articulación e inspiración para buscar nuevas alternativas para el futuro. En cuanto a proveer un modelo apropiado, el líder es un ejemplo a seguir, en cuanto a las expectativas de alto desempeño busca nuevas formas de excelencia, calidad y desarrollo. Y en cuanto a la estimulación intelectual, el líder alienta a los seguidores a reexaminar acerca de lo que realizan y a pensar en formas nuevas para poder implementar el desarrollo (Podsakoff, et al., 1990).

Uno de los aspectos importantes que el líder debe buscar en sus seguidores es el de fomentar un ambiente de innovación. Los líderes proveen de nuevas soluciones, respuestas rápidas ante estímulos y desarrollo de los subordinados. La innovación se logra a través del criterio de liderazgo transformacional que se llama estimulación intelectual (Podsakoff, et al., 1990).

Albrecht y Wackernagel (1997) establecen que una de las formas en que se puede difundir la innovación es a través de un líder que es responsable específicamente de mandar la información para introducir el cambio o la innovación. En el proceso de innovación, los líderes desarrollan la necesidad para el cambio y establecen un rapport con aquellos que piden el cambio y motivan el interés en la innovación cuando es introducida.

Bass (1985) establece que el liderazgo promueve que los líderes ayuden a los subordinados acerca de viejos problemas a través de nuevas formas. Los líderes

transformacionales hacen que los subordinados realicen más de lo que se espera de ellos a través de varios factores como: aumentar la precaución, buscar una mayor calidad de desempeño y una mayor innovación. El liderazgo genera mayor esfuerzo, creatividad y productividad a largo plazo.

Las actitudes y acciones de los jefes tienen un efecto significativo en la conducta de sus subordinados. La imaginación o el liderazgo creativo muestra cómo los jefes pueden movilizar las imágenes e ideas en nuevas formas para “repensar en ellos mismos” y aprender cómo ver a través de ellos los nuevos aspectos (Jones y Kriflik, 2005). Un buen líder cambia los valores básicos, las creencias y las actitudes de sus seguidores. “Llevar a la gente ordinaria a lograr alturas extraordinarias”, a buscar la innovación en sus actitudes y en sus formas de hacer las cosas (Prabhakar, 2005). Los líderes tienen expectativas altas de desarrollo y las canalizan a sus seguidores (Podsakoff et al., 1990).

Con respecto a la tercera pregunta de investigación, se buscaba la relación entre el sentido de comunidad y la innovación. Los resultados establecieron que hay una relación positiva y significativa entre el sentido de comunidad y la innovación. Adicionalmente se encontró que los seguidores que poseen un mayor sentido de comunidad son aquellos que mayores características de innovación demuestran.

Las respuestas obtenidas coinciden con lo encontrado en la literatura. La dimensión del líder conocida como promover la aceptación de los objetivos de grupo promueve la cooperación entre empleados y los pone a trabajar hacia una meta

común. Burroughs y Eby (1998) establece que el propósito de crear un sentido de comunidad en las organizaciones es además de impulsar nuevas formas de producción, crear una calidad de vida en lugares en que la gente pasa la mayoría de su tiempo y así mejorar sus comunidades.

La socialización además de ser un método importante para el sentido de comunidad dentro de las organizaciones, es fundamental para aumentar la creatividad, la toma de decisiones y la productividad. La socialización ayuda a establecer una cultura y estrategias de comunicación y redes, de modo que se da un cambio de valores, actitudes y habilidades para el empleado (McMillan y Capehart, 2006).

Es por ello que las organizaciones deben preocuparse porque sus líderes logren crear un ambiente social que permita la innovación. Un sentido de inclusión puede motivarlos a buscar ideas para aplicarlas a su trabajo y mejorar el desempeño de la organización (Díaz & Whitterspoon, 2005).

Leavy (2005), propone que para incrementar el nivel de innovación y el potencial creativo de los empleados, clientes, competidores y procesos son necesarios la confianza, la apertura, el aprendizaje de los errores y un sentido de comunidad a través de la organización.

Albrecht y Wackernagel (1997) establecen que la comunicación acerca de la innovación ocurre en relaciones con niveles de confianza, relaciones de certeza y conocimiento personal. Debe haber confianza, apertura, toma de riesgos y empatía

entre los miembros de la comunidad. En cuanto a la cuarta pregunta de investigación, se analizó cuáles de las dimensiones del liderazgo se encuentran mejor relacionadas con el sentido de comunidad. En el caso de este estudio estas dimensiones fueron: visión-modelo-metas, liderazgo, estimulación intelectual y apoyo individual. Y de estas cuatro dimensiones encontradas sólo tres de ellas son significativas al momento de promover la innovación. Así entonces, los seguidores que perciben que su líder enfatiza visión-modelo-metas, estimulación intelectual y apoyo individual sintieron mayor sentido de comunidad.

Se estableció una relación entre lo que encontré en la literatura y lo que se observó de los resultados a las preguntas. La visión es la característica para identificar nuevas oportunidades para unidad y organización, desarrollo y articulación. El modelo establece un ejemplo de valores para los empleados. Se promueve la aceptación de los objetivos de grupo, el líder promueve la cooperación entre empleados y los pone a trabajar hacia una meta común. El apoyo individualizado establece respeto a sus seguidores y demuestra la preocupación por sus sentimientos y necesidades. La estimulación alienta a los seguidores a reexaminar acerca de lo que realizan y repensar cómo desarrollarlo.

La dimensión del líder conocida como promover la aceptación de los objetivos de grupo promueve la cooperación entre empleados y los pone a trabajar hacia una meta común. Así, el líder se preocupa por crear un sentido de comunidad. Provee un contexto social propicio para que se logre el flujo de información entre los miembros, que los seguidores trabajen juntos, en un ambiente de confianza para establecer un

flujo de mensajes y la comunicación se logre de manera sana. Se promueve la satisfacción, la orientación de equipos, la colaboración y se eliminan las barreras que hay en diferentes áreas (Ashford, 1993).

El líder establece una meta común, integración de sus miembros, membresía voluntaria, relaciones interdependientes y valores compartidos, que son características de la comunidad (Moemeka, 1998; citado en Witherspoon y Díaz, 2005).

Se encontró que los grupos que manifestaron que sus organizaciones no eran comunidades alegaban que tenían pocas actividades que promovieran la integración social y tenían poca comunicación con los altos directivos, pues se sentían olvidados por ellos (Witherspoon y Diaz, 2005).

Los líderes provocan empatía, confianza y compasión (Skinner y Spugeon, 2005). Esto puede lograr apertura en los grupos para guiar un sentido de comunidad. Cuando existe la diversidad también se da un mayor desarrollo de los miembros y se genera más participación por parte de los trabajadores (Hobman, Bordia y Gallois, 2004).

Los líderes crean actividades que incluyen desarrollar una visión y lograr que los empleados la acepten, ser un buen ejemplo de valores y conductas que son esenciales para lograr que los empleados interpongan los intereses del grupo por encima de sus intereses personales (Podsakoff et al., 1990). Lo encontrado en el análisis coincide con la revisión de la literatura, donde se establece que

retroalimentación es esencial para determinar la confianza y la satisfacción de los subordinados Podsakoff, 1990). También podemos determinar lo que estableció Bass en 1985, al decir que la retroalimentación permite que los seguidores sean parte del desarrollo interno y tengan la oportunidad de hacer preguntas para aclarar dudas. Podemos confirmar lo que estableció Vroom (1964) citado en Nadler, 1986 al demostrar que la retroalimentación ayuda a corregir, al aprendizaje y es una forma de motivación. La retroalimentación individual ayuda a lograr la efectividad del desempeño laboral y el desarrollo de avances (Asford y Cummings, 1983).

La retroalimentación hacia los supervisores y las políticas de apertura originan beneficios organizacionales como: la promoción de un liderazgo compartido; mayor tendencia de los empleados para reportar cambios positivos en sus supervisores; reducción de la brecha entre los supervisores y subordinados; obtención de información, sugerencias, disminución de conflictos y facilitación en la expresión de discordias (Tourish y Robson, 2003).

Dentro de las respuestas de los encuestados se establecen que son importantes las recompensas que se les da a los subordinados. La literatura establece que los seguidores deben estar motivados por los intereses individuales y de equipo, así el sistema de recompensas estará basado en el desempeño individual y de grupal. Además la retroalimentación ayuda a aclarar las dudas en el trabajo. El marco teórico establece que los jefes necesitan hacer todo claro; cuáles reglas y procedimientos esperan que se sigan y porqué. Se enfatizan los logros individuales y los premios (De Luque, et al., 2006). Otro de los aspectos importantes es que el

liderazgo transformacional, el sentido de comunidad y la satisfacción de la comunicación son elementos que promueven escenarios donde se fomenta la innovación en las organizaciones.

Los líderes pueden lograr que sus seguidores se sientan cómodos con la forma en que se maneja la comunicación, que sientan un sentido de inclusión con aquellos con quienes laboran, pero sobretodo que encuentren formas nuevas de realizar las cosas. Esto es un aspecto de relevancia para el fenómeno de competitividad por el cual atraviesan actualmente las organizaciones mundiales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(4), 281-295.
- Akkirman, A. y Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24, (5-6), 397-407
- Albrecht, T., y Wackernagel, B. (1997). *Communication in complex organizations: A relational Approach*. USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Anderson, C. M. & Martin, M. M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 32(3), 249-266.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Ashford, S.J. (1993). The feedback: an exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 201-224.
- Augsburger, D.W. (1992). *Conflict mediation across cultures*. Louisville, KY: Westminster/John Knox.
- Bass, "Leadership and performance beyond expectations" New York, The Free Press. 1985
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Beehr, T. A. (1998). An organizational psychology meta-model of occupational stress. En C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 6-27). Nueva York: Oxford University Press.
- Bennis, "the differences between leadership and management", *Manage*, noviembre.1994
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blanchard, "liderazgo al más alto nivel". 2007

- Bono, J. E. & Anderson, M. H. (2005). The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1306-1314.
- Bradford, D.L., y Cohen, A.R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: Wiley.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Burke, R. J., Weir, T. & Duncan, G. (1976). Informal helping relationships in work organizations. *Academy of Management Journal*, 19(3), 370-377.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrougs, S.M., y Eby, L.T. (1998). Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Cohen, R. (1997). *Negotiating cross cultures*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Conger, J. A., y Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- De Luque, M.S., Dorfman, P.W., House, R.J., y Javidan, M., (2006). In the eye of the beholder: cross cultural lessons un leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspective*.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Fenlason, K. J. & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157-175.

- Gray, J. y Laidlaw, H. (2002). Part- time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24 (1), 211-228 .
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management*, 2(2), 245.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NJ: Anchor Press/Doubleday.
- Hammer, M. R. (1997). Negotiating across the cultural divide: Intercultural dynamics in crisis incidents. In R.G. Rogan, M.R. Hammer, y C.R. Van Zandt (Eds.), *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research and practice* (pp.105-114). Westport, CT: Praeger.
- Hammer, M.R. (2005). The intercultural conflict style inventory: a conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. *International Journal of Intercultural Relations*. USA.
- Hargie, O., Dickson, D. & Nelson, S. (2003). Working together in a divided society: A study of intergroup communication in the Northern Ireland workplace. *Journal of Business and Technical Communication*, (17)3, 285-318.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hultman, K. (2006). Leadership as Genuine Giving. *Organization Development Journal*, 24, (1), 41- 51.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1985). *Estrés y trabajo*. México D. F., México: Editorial del Valle de México.
- Jones, R. y Kriflik, G. (2005). Strategies for managerial self-change in a cleaned-up bureaucracy: a qualitative study. *Journal of Management Psychology*, 20, 397-416.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P. & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(2), 181-200.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.

- Kouzes, J.M., y Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Kroeck, K. Galen (1994). Corporate reorganization and transformations in human resource management. In Bass, Bernard & Avolio, Bruce (Eds.), *Improving organizacional effectiveness*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33, (4), 38- 46.
- Mc Millan, D., y Chasis, D. (1976) Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*. Volume 14.
- Montgomery, D. C., Blodgett, J. G. & Barnes, J. H. (1996). A model of financial securities salespersons' job stress. *The Journal of Services Marketing*, 10(3), 21.
- Nadler, D.A. (1986). The use of feedback for organizational change: promises y pitfalls. *Group & Organization Studies*, 1(2), 177-186.
- O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155.
- Oaklander, H. & Fleishman, E. A. (1964). Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings. *Administrative Science Quarterly*, 8(4), 520-532.
- Pettegrew, L. S. & Wolf, G. E. (1982). Validating measures of teacher stress. *American Educational Research Journal*, 19(3), 373-396.
- Pettegrew, L. S., Thomas, R. C., Ford, J. & Raney, D. C. (1981). The effects of job-related stress on medical centre employee communicator style. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(4), 235-253.
- Pinchot, G. (1998). Building community in the workplace. En Hesselbein, F., Goldsmith, M.,
- Podsakoff, MacKenzie, Hoorman y Fetter (1990). Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizen behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107- 142

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.
- Prabhakar, G. (2005). An Empirical Study Reflecting: The Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty- Eight Nations. *Project Management Journal*, 36, (4), 53- 61.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Ray, E. B. & Miller, K. I. (1991). The Influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 506-527.
- Robson, P., y Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications*, 10, (3), 213- 222.
- Skinner, C. y Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behavior and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18, (1), 1- 12.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and jobrelated stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- Stephens, C. & Long, N. (2000). Communication with police supervisors and peers as a buffer of work-related traumatic stress. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 407-424.
- Tannenbaum, Irwin R. Weschler y F. Masarik, "leadership and organization: a beavioral science approach", 1959.
- Teas, R. K. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 84-91.

- Tichy, N., y DeVanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Ting-Toomey, S. (1985). Toward a theory of conflict and culture. In Y.Y. Kim & W.B. Gudykunst (Eds.), *Communication, culture and organizational processes* (pp.71-86). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tourish, D. y Robson, P. (2003). Critical upward feedback in organizations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8, (2), 150- 168.
- Vroom, V.H., (1964). *Work and motivation*. New York:John Wiley.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.
- Witherspoon, P.D., y Díaz-Saenz, H.R. (2005). Possessing a “Sense of community”: A study of employee perceptions in selected organizations in Mexico. In G. Cheney & G. Barnett (Eds.), *International and Multicultural Organizational Communication*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Zaltman, Duncan y Holbeck (1973). Communication strategies for change and innovation. En Albrecht, T., y Wackernagel, B. (Eds.). *Communication in complex organizations: A relational Approach*. USA: Harcourt Brace College Publishers.