

## LA RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN Y FACTORES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

Héctor René Díaz Sáenz (1)  
Ramón Gómez Holguín (2)  
Jorge de la Garza García (3)  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

### ABSTRACT

Stress is a reaction to situations perceived as challenging or some times threatening to the well being of people. When feeling stressed in the workplace, individuals expect to reduce stress levels through their boss's support, coworkers, friends or family. The messages interchanged through social support are relevant to being studied. Particularly, in the workplace, direct superior behavior play a preponderant role in managing stress. The purpose of this study is to explore the relationship existent between transformational leadership behaviors of direct boss's, communication content, and stress factors.

To answer the research questions perceptions of transformational leadership behaviors, communication content that individuals under stress share with those from whom they seek social support, and some specific factors that lead to stress where measured. The theoretical framework is based on previous research focused on transformational leadership, stress and communication content studies. Results from 167 questionnaires applied to secretaries of an educational mexican organization, are presented. The analysis of data included correlations and regressions to know the relationships among variables. The results suggest that when certain transformational behaviors are exhibited by leaders, stress factors tend to reduce among secretaries and certain contents of communication increase. The last part of this study includes detailed interpretation of the results, conclusions and some future research suggestions.

**KEY WORDS:** Transformational leadership, communication, stress, work.

### RESUMEN

El estrés es una reacción a situaciones percibidas como retadoras o en ocasiones como amenazas al bienestar de las personas. Al experimentar una situación estresante en el lugar de trabajo, los individuos esperan reducir sus niveles de estrés mediante el apoyo del jefe directo, compañeros de trabajo, de los amigos o de la familia. Los mensajes que son intercambiados a través del apoyo social son un punto relevante a ser estudiados. Particularmente, en el contexto laboral, los comportamientos del jefe directo juegan un rol preponderante en el manejo del estrés. El propósito de investigación de este estudio es explorar la relación existente entre los comportamientos de liderazgo transformacional de los jefes directos, ciertos contenidos de comunicación y factores de estrés.

Para responder las preguntas de investigación se midieron las percepciones acerca de los comportamientos transformacionales del líder, contenidos de la comunicación que los individuos con niveles de estrés comparten con aquellos de quienes solicitan apoyo social y algunos factores específicos que propician el estrés. El marco teórico está fundamentado en la literatura proveniente de investigaciones previas sobre el liderazgo transformacional y estudios que se enfocan al estrés y los contenidos de la comunicación. Asimismo, se presentan los resultados de 167 cuestionarios aplicados a secretarías de una organización educativa mexicana. El análisis de los datos incluyó correlaciones y regresiones para conocer la relación y predicción entre las variables. Los resultados sugieren que cuando se exhiben determinados comportamientos transformacionales por parte del líder, los factores de estrés tienden a reducirse en las secretarías y ciertos contenidos de comunicación aumentan. La última parte de este estudio contiene la interpretación detallada de los resultados, las conclusiones y algunas propuestas para futuras investigaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo transformacional, comunicación, estrés, trabajo.

(1) D. of Ph. Maj. Communication Studies University of Texas at Austin, profesor-investigador del Tecnológico de Monterrey-EGADE Campus Monterrey. hdiaz@itesm.mx

(2) Lic. Y MCO (Maestro en Comunicación) profesionista de apoyo del área Formación en Humanidades de la Dirección de Desarrollo Docente y Educación General de la Vicerrectoría Académica del Sistema Tecnológico de Monterrey. ramongomez@itesm.mx

(3) IQA y MA (Maestro en Administración) profesor del Departamento de Mercadotecnia del Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey. jdelagar@itesm.mx

**Nota:** Artículo realizado por la Cátedra en Comportamiento y Liderazgo Organizacional del Tecnológico de Monterrey.

En un mundo donde las organizaciones se vuelven cada vez más globales y la competencia es cada vez más agresiva, el éxito no depende únicamente de las tecnologías o del capital para garantizar el crecimiento. De hecho, más importante que la tecnología, la competitividad se logra de manera sostenida a través de la gente (Pfeffer, 1995). Sin embargo, la presión a la que se enfrentan los miembros por mantener la competitividad de su organización puede llegar a incrementar sustancialmente los niveles de estrés que éstos experimentan. En estas circunstancias, los individuos esperan reducir sus niveles de estrés mediante las interacciones comunicativas que establecen con su jefe directo, sus compañeros de trabajo, los amigos o en ocasiones con la familia. Dado que el fundamento de estas interacciones es la comunicación y que en general la fuente de información más importante suele ser el jefe directo, resulta necesario entender el rol de los mensajes con el jefe para aliviar el estrés.

Desde el punto de vista de liderazgo, es importante abordar el fenómeno del estrés en el contexto laboral, ya que los líderes tienen en sus manos la capacidad de ejercer la influencia más poderosa que cualquier otro aspecto del trabajo (Ivancevich & Matteson, 1985). Un enfoque de liderazgo pertinente para entender la problemática del estrés laboral es el transformacional. Se ha dicho que el líder transformacional da un enfoque muy humano a la relación con sus seguidores, no sólo los estimula a tener un gran desempeño sino que además pone particular atención a las necesidades y al bienestar de cada uno de sus seguidores (Bass, 1985). La comprensión y administración de la comunicación por parte de los líderes organizacionales determinará en gran medida la superación individual, grupal y organizacional.

Con respecto a su relevancia, el estrés juega un papel importante, 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 para la organización (Montgomery *et al.*, 1996; Sosik & Godshalk, 2000). Por lo tanto, es importante entender aquellos factores que son identificados con mayor frecuencia como provocadores del estrés en el ambiente laboral.

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 con el trabajo (Abdel-Halim, 1982; Karasek, Triantis & Chaudhry, 1982; O'Driscoll & Beehr, 1994; Oaklander & Fleishman, 1964; Sosik & Godshalk, 2000; Teas, 1983), así 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 estresores en el contexto organizacional.

El propósito de esta investigación consiste en explorar la relación existente entre la percepción de comportamientos de liderazgo transformacional, los contenidos de comunicación y los estresores (conflicto de rol y ambigüedad de rol) en el personal secretarial de una organización educativa mexicana. Para este propósito, primero hacemos una revisión de la literatura relativa a estas tres variables. Enseguida se presentan las preguntas de investigación que guían este estudio. Posteriormente se describe y explica la metodología utilizada. Por último, se detallan los resultados del análisis, se presenta la discusión sobre los hallazgos realizados y se ofrecen las conclusiones. La parte final del documento incluye limitaciones del estudio y propuestas para futuras investigaciones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### EL LIDERAZGO

El interés por entender la relación existente entre el liderazgo y el estrés organizacional surgió en estudios desarrollados hace varias décadas (Oaklander & Fleishman, 1964). Estos estudios ya cuestionaban la posibilidad de que los líderes, de acuerdo con sus comportamientos, podrían influir en el nivel de estrés que experimentan sus subordinados. Desde entonces ya se hablaba de ciertos comportamientos que ahora se identifican

con el liderazgo transformacional y transaccional, como son la orientación hacia la consideración y a la estructura. Sin embargo, el inicio del enfoque de liderazgo transformacional en el contexto organizacional tuvo su influencia por los estudios de Bass (1985). La búsqueda e identificación de aquellos comportamientos que aumentan la efectividad de los líderes ha sido una preocupación central tanto de gerentes como de investigadores del área durante las últimas décadas (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). La razón por la cual estos líderes logran un gran impacto en el desempeño de sus subordinados es por el respeto y confianza que inspiran en sus seguidores. Al mostrar ellos mismos respeto y confianza a sus subordinados generan lealtad y confianza hacia el líder, provocando una identificación emocional y credibilidad en sus seguidores (Walumbwa *et al.*, 2004).

Para medir los comportamientos de liderazgo transformacional en este estudio, se utilizó el cuestionario desarrollado por Podsakoff *et al.* (1990), que toma en cuenta las contribuciones de un extenso número de estudios empíricos sobre este enfoque. Algo importante a destacar de esta revisión de la literatura es que los diversos estudios de liderazgo transformacional, aunque difieren en detalles menores, comparten la perspectiva 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 de lo esperado por la organización.

Después de identificar y medir todas las dimensiones consideradas en diversos estudios sobre liderazgo transformacional, incluyendo las planteadas originalmente por Bass (1985), los análisis del estudio sugirieron que hay al menos seis comportamientos clave asociados al liderazgo transformacional y uno al comportamiento transaccional (Podsakoff *et al.*, 1990). Las dimensiones son:

1. 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.
2. Proveer un modelo apropiado: comportamiento del líder que muestra a sus empleados un ejemplo a seguir acorde con los valores que él mismo exhibe.

3. 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.
4. Crear expectativas de alto desempeño: comportamiento del líder que demuestra sus expectativas por la excelencia, calidad y el alto desempeño de sus empleados.
5. Brindar apoyo individual: comportamiento del líder el cual indica que respeta a sus seguidores y se preocupa por sus necesidades y sentimientos personales.
6. Motivar la estimulación intelectual: comportamiento del líder que desafía a los seguidores a reexaminar los supuestos básicos acerca de su trabajo y repensar la manera en que pueden desempeñarse.
7. Recompensa contingente: comportamiento transaccional del líder que proporciona recompensas a cambio del esfuerzo de los seguidores.

Los estudios acerca del tema evidencian lo trascendente de los comportamientos transformacionales por su calidad humana y por la gran influencia que pueden tener en el desempeño de los empleados y en los resultados para las organizaciones. Comprender cómo se lleva a cabo tal influencia en la comunicación y en cuanto al estrés, proporciona parámetros útiles para las prácticas organizacionales y gerenciales.

Para el propósito de este estudio es importante analizar si la calidad humana que distingue al líder transformacional permite una apertura para que se le acerquen sus subordinados para mitigar o anticipar el desarrollo de estrés. Esto aunado a su capacidad para comunicar una visión sugiere que los comportamientos de este tipo de líder ayudarían a eliminar factores de estrés como ambigüedad de rol y conflicto de rol. Por lo tanto, suponemos que los comportamientos de un líder transformacional deben favorecer a que los subordinados sepan a donde se espera que vayan y que no les quede duda de lo que se espera que ellos hagan.

## 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. Los sistemas de comunicación efectivos en una organización arrojan resultados positivos: incrementan la productividad, aumentan la calidad del servicio y de los productos, reducen costos, elevan los niveles de creatividad y la satisfacción laboral, disminuyen el ausentismo y la rotación (Greenbaum *et al.*, 1988; Hargie *et al.*, 2003). Entre los estudios sobre la comunicación organizacional, la mayoría de los autores abordan dos de sus grandes modalidades, la formal o la informal. La comunicación estudiada en este trabajo puede considerarse dentro del tipo de comunicación informal.

La comunicación formal fluye a través de canales oficiales de la organización, casi siempre es preparada previamente y se realiza por lo regular con un estilo formal (Fish, Kraut, Root & Rice, 1993; Johnson, Donohue, Atkin & Johnson, 1994). En contraste, la comunicación informal atraviesa estas rutas oficiales y ocurre casi siempre de manera espontánea. En términos de estilo, la comunicación informal es mucho más frecuente, expresiva, personal e interactiva que su contraparte formal (Fish *et al.*, 1993; Johnson *et al.*, 1994; Kobayashi, 1972).

Como resultado de su investigación, Crampton *et al.* (1998) encontraron que la mayoría de la muestra de los directores y gerentes encuestados en una empresa, creen que la actividad de la comunicación informal se incrementa principalmente por dos razones: en tiempos de incertidumbre organizacional y cuando los empleados sienten que están bajo estrés. El estudio demostró que la mayoría de los directores y gerentes opinaron que la red informal de comunicación cumplió una función útil cuando las condiciones eran ambiguas y los empleados se sentían estresados, este tipo de comunicación fue utilizada como un mecanismo para expresar la ansiedad y liberar el estrés. En este sentido, Mishra (1990) indica que una de las ventajas más importantes de la comunicación informal es que puede funcionar como un

mecanismo que libera el estrés.

Adicionalmente, Beehr (1998) argumenta que la comunicación que es capaz de brindar apoyo a los empleados, en particular la comunicación positiva acerca del trabajo, es muy probable que desencadene efectos beneficiosos para los trabajadores, entre ellos la reducción del estrés. La presente investigación estudia los contenidos de la comunicación que llevan a cabo los empleados con distintos grupos y su relación con el liderazgo y los factores de estrés. Este enfoque se ubica dentro de los estudios sobre la comunicación informal en las organizaciones.

Los tres contenidos de comunicación son: comunicación positiva sobre el trabajo, comunicación negativa sobre el trabajo y comunicación no relacionada con el trabajo. Los tres grupos estudiados con los que se lleva a cabo la comunicación son los jefes, los compañeros de trabajo y la familia o amigos. Fenlason y Beehr (1994) investigaron el papel que puede jugar el apoyo social para la reducir el estrés por medio de estos contenidos de la comunicación, los cuales fueron aplicados a una muestra de secretarías en Estados Unidos. Encontraron que el apoyo social, a través de los contenidos de la comunicación, proveniente de la gente en el trabajo es útil en la reducción del estrés, en particular si proviene del jefe. Sus resultados sugieren que la comunicación positiva acerca del trabajo tiene el efecto más benéfico y la comunicación no relacionada con el trabajo tuvo el segundo mejor efecto. Hablar negativamente acerca de la mala situación en el trabajo no aparentó ser muy útil para el empleado estresado (Fenlason & Beehr, 1994).

## EL ESTRÉS Y SUS FACTORES

Es difícil dar una definición de estrés. Los estudiosos del tema tampoco han coincidido en una sola definición. Ivancevich & Matteson (1985) dan un significado sencillo y general: "estrés implica la interacción del organismo con el medio ambiente". Estos autores establecen que la mayoría de las definiciones de estrés encajan en una de tres categorías: las definiciones basadas en los estímulos, en las respuestas o las centradas en el concepto estímulo-respuesta (Ivancevich & Matteson, 1985). Dentro del ámbito organizacional, Bass (1998) explica que el estrés surge cuando los individuos, los grupos y las organizaciones experimentan o se enfrentan con amenazas a su

situación estable de bienestar. Ray y Miller (1991) explican que el estrés en el trabajo es inevitable y sus efectos, por lo general, son negativos tanto para la organización como para la persona estresada.

Las causas o estímulos que provocan estrés han sido denominadas en la literatura del tema como estresores. Para Orlandini (1999), los estresores son los estímulos que provocan la respuesta biológica y psicológica del estrés. Beehr *et al.* (2000) explican que los estresores laborales son factores ambientales que producen tensión en los empleados y pueden provocar reacciones potencialmente dañinas para los individuos. Ivancevich y Matteson (1985) distinguen varios niveles de estresores: del medio ambiente, individual, grupal, organizacional y extra organizacional. La presente investigación se enfoca en los estresores del nivel individual, pero nosotros les llamamos factores de estrés.

Entre los distintos factores de estrés de nivel personal, el conflicto de rol y la ambigüedad de rol son causas de estrés individual que han sido repetidamente subrayadas en la literatura sobre el tema (Miller *et al.*, 1989; Montgomery *et al.*, 1996; Orlandini, 1999). El conflicto de rol consiste en tener dos o más obligaciones por el mismo puesto de trabajo pero que se contraponen una con otra, o bien, tener expectativas del rol de trabajo que entran en conflicto entre sí; mientras que la ambigüedad de rol implica incertidumbre o falta de claridad acerca de lo que se debe realizar en el trabajo, lo que genera que el conflicto y la ambigüedad de rol sean considerados causas de estrés porque se suman a la incertidumbre de una situación laboral (Abdel-Halim, 1982; Ivancevich & Matteson, 1985; Milbourn, 2006; Miller *et al.*, 1989; Pettegrew *et al.*, 1981; Pettegrew & Wolf, 1982; Orlandini, 1999; Rizzo, House & Lirtzman, 1970; Schumate & Fulk, 2004; Stamper & Johlke, 2003). Conflicto de rol y ambigüedad de rol son los dos factores del estrés estudiados más a menudo (Beehr, 1998; O'Driscoll & Beehr, 1994; Stamper & Johlke, 2003) y representan estresores crónicos porque son considerados una constante para un empleado, por lo que son conceptualizados y medidos de una forma genérica, es decir, los mismos para cualquier puesto de trabajo (Beehr *et al.*, 2000).

La gente con altos niveles de ambigüedad y conflicto de rol tiende a comunicarse menos

abierta y frecuentemente, la calidad de las relaciones interpersonales o el clima social en el lugar de trabajo pueden tener un efecto amortiguador en las respuestas individuales hacia estos factores (Abdel-Halim, 1982). Varios estudios han demostrado la fuerte influencia del jefe o supervisor en la reducción del estrés y, aunque otros estudios pero en menor cantidad demuestran que los compañeros del trabajo tienen un impacto significativo en la disminución del estrés, también es posible que los amigos o la familia puedan ayudar a reducirlo (Fenlason & Beehr, 1994; Miller *et al.*, 1989).

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

El propósito de este estudio es explorar la relación existente entre los comportamientos de liderazgo transformacional de los jefes directos, los contenidos de comunicación y dos factores de estrés, de acuerdo con la percepción de los subordinados.

Para lograr este propósito se desarrollaron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué relación existe entre los comportamientos de liderazgo transformacional y los dos factores de estrés (ambigüedad y conflicto de rol)?
2. ¿Qué relación existe entre los comportamientos de liderazgo transformacional y los contenidos de la comunicación?
3. ¿Qué relación existe entre los dos factores del estrés y los contenidos de la comunicación?

### **METODOLOGÍA**

#### **PARTICIPANTES**

El total de participantes fue de 164 mujeres, con edades comprendidas entre los 16 y 60 años, de ocupación secretarial en una institución educativa de nivel superior.

#### **PROCEDIMIENTO**

Se decidió encuestar únicamente a secretarías debido a que el estudio de Fenlason y Beehr (1994), cuyas preguntas sobre comunicación fueron utilizadas en esta investigación, fue

realizado únicamente a secretarías en Estados Unidos.

La información fue recopilada mediante un cuestionario conformado por 75 preguntas, de las cuales 68 se enfocan al propósito de estudio y siete son preguntas demográficas. El cuestionario incluyó preguntas que miden la percepción de las secretarías sobre el liderazgo transformacional (22 ítems), el estrés (10 ítems) y los contenidos de la comunicación (36 ítems) que llevan a cabo. Para las respuestas a las preguntas del liderazgo transformacional y el estrés 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. Las preguntas demográficas registraron los datos de escolaridad, estado civil, hijos, si son la principal fuente de ingresos de su casa, edad, antigüedad en la institución y antigüedad en la posición actual.

Para contestar los cuestionarios se envió una primera invitación vía correo electrónico a 357 secretarías registradas en la institución educativa. Una semana después se reiteró la invitación para contestarla. La participación fue de forma voluntaria y se garantizó anonimato y confidencialidad a las participantes. Se obtuvieron 172 cuestionarios contestados, pero se eliminaron ocho por estar incompletos, lo que dio un total de 164 encuestas útiles para el trabajo, cifra que representa 46% de respuesta. El cuestionario detallaba la información mencionada y proporcionaba instrucciones sobre cómo responder las preguntas.

#### VARIABLES

Las preguntas del cuestionario se adaptaron de diversos instrumentos de medición utilizados en estudios previos demostrando niveles de confiabilidad aceptables. Dichos instrumentos son en inglés, por lo que en primer lugar fueron traducidos al español, posteriormente para asegurar la fidelidad con las preguntas originales, se tradujeron de nuevo al inglés. Las dos traducciones de las preguntas fueron realizadas por distintas personas, de acuerdo con el método propuesto por Brislin, Lonner y Thorndike (en Flores, 2007) para disminuir las discrepancias y buscar la uniformidad

conceptual de la encuesta. El cuestionario final incluyó tres secciones: la primera con preguntas sobre liderazgo transformacional y estrés, la segunda sección con preguntas sobre el contenido de la comunicación y la última para los datos demográficos.

#### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las dimensiones acerca de los comportamientos del liderazgo transformacional se midieron con el cuestionario de Podsakoff *et al.* (1990). Las abreviaciones de las siete dimensiones para este estudio son: visión, modelo, metas, expectativas de alto desempeño, apoyo individual, estimulación intelectual y recompensa contingente. El cuestionario original usado por Podsakoff *et al.* (1990) se compone de 28 preguntas distribuidas entre las siete dimensiones. Se realizó un análisis factorial el cual confirmó las mismas dimensiones reportadas por Podsakoff *et al.* (1990). Las preguntas de todas las dimensiones se integraron en cinco: la primera dimensión fue visión-modelo-metas (*Podsakoff la identificó como la dimensión central o fundamental*), expectativas de alto desempeño, apoyo individual, estimulación intelectual y recompensa contingente. También se realizó un análisis de confiabilidad (Cronbach alpha) para evaluar la consistencia interna de las preguntas de las dimensiones ya agrupadas. Los resultados se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1**

Índice de Confiabilidad Alpha de las dimensiones de liderazgo transformacional		
Variable	Cantidad de preguntas	Alpha
Visión/modelo/metast	9	.94
Recompensa contingente	4	.90
Apoyo individual	3	.86
Estimulación intelectual	3	.73
Expectativas de alto desempeño	3	.68

Antes de realizar un análisis descriptivo de las dimensiones de liderazgo transformacional se dividió la muestra entre quienes son percibidos con altos comportamientos transformacionales y bajos comportamientos transformacionales. La razón para hacer esto fue el poder realizar los análisis entre las variables del estudio, identificando aquellos que realmente son percibidos como líderes transformacionales. A través de un procedimiento estadístico en el SPSS se obtuvieron dos *clusters* que, considerando las cinco dimensiones de liderazgo, indicaban a cual de los dos grupos



pertenecía cada caso. La tabla 2 muestra los análisis descriptivos. Algunos ejemplos de preguntas que miden la variable de liderazgo transformacional son: "Mi jefe inspira a otros con sus planes para el futuro", "Mi jefe dirige con el ejemplo", "Mi jefe se comporta de una forma que considera mis necesidades personales".

**Tabla 2 a y b**

Estadísticos descriptivos para las dimensiones de liderazgo transformacional

Bajo Liderazgo Transformacional			
Variable	Media	Desviación típica	N
Visión/modelo/metras	2.80	.893	58
Recompensa contingente	2.51	.869	58
Apoyo individual	2.38	.820	58
Expectativas de alto desempeño	3.05	.889	58
Estimulación intelectual	2.63	.747	58

  

Alto Liderazgo Transformacional			
Variable	Media	Desviación típica	N
Visión/modelo/metras	4.37	.480	106
Recompensa contingente	4.13	.718	106
Apoyo individual	3.90	.7639	106
Expectativas de alto desempeño	3.85	.714	106
Estimulación intelectual	3.35	.889	106

Fuente: Elaboración propia.

### FACTORES DE ESTRÉS

En esta investigación se mide el estrés con instrumentos diseñados para ambigüedad de rol y conflicto de rol, identificados como factores que lo provocan. Ambos factores se midieron con las preguntas obtenidas de la investigación de Pettegrew y Wolf (1982), quienes estudiaron el estrés en profesores, pero fueron adaptadas para el ámbito organizacional. En su estudio, los autores aportaron evidencias que comprobaron la validez y confiabilidad de las preguntas utilizadas para medir el estrés. Cada factor se compone de cinco ítems. Se eligieron estos dos factores que miden el estrés relacionado al rol porque son los que están vinculados directamente a las prácticas gerenciales (Pettegrew y Wolf, 1982). El análisis de confiabilidad de los ítems que miden el estrés se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**  
Índice de Confiabilidad Alpha de los factores de estrés

Variable	Cantidad de preguntas	Alpha
Ambigüedad de rol	5	.75
Conflicto de rol	5	.65

El análisis descriptivo de los factores que miden el estrés se muestra en la tabla 4. Algunos ejemplos de las preguntas son: "Puedo predecir lo que se espera de mí en mi trabajo", "En mi trabajo recibo peticiones contradictorias de diferentes personas o grupos".

**Tabla 4**  
Estadísticos descriptivos para los factores de estrés

Variable	Media	Desviación típica	N
Ambigüedad de rol	2.04	0.74	167
Conflicto de rol	2.67	0.77	167

### COMUNICACIÓN

Numerosos estudios han medido la comunicación en las organizaciones con instrumentos enfocados en distintos aspectos. En este trabajo la variable fue medida de acuerdo con el contenido de la comunicación que los empleados llevan a cabo y al grupo de personas con el que se comunican. Los tres tipos de contenidos son: comunicación positiva sobre el trabajo, comunicación negativa sobre el trabajo, y comunicación no relacionada con el trabajo. Los grupos considerados con los cuales se comunican son: el jefe, los compañeros de trabajo y la familia o amigos. Es decir, se manejaron nueve factores de comunicación. Las preguntas fueron obtenidas del estudio de Fenlason y Beehr (1994). Se eligió este instrumento porque clasificar los contenidos y los grupos con los cuales establecen comunicación los empleados describe de una manera muy específica la forma en la que interactúa esta variable con las de liderazgo y estrés. Cabe resaltar que la comunicación positiva y negativa con los tres grupos es acerca de aspectos positivos o negativos del trabajo:

Es intuitivo que decir cosas placenteras puede ser terapéutico. Conversaciones negativas, por otro lado, pueden generar una descarga emocional catártica, teniendo también cualidades terapéuticas. Una tercera clasificación, hablar acerca de asuntos no relacionados con el trabajo, también es posible. Esta última clasificación es quizá una forma de escapismo (Fenlason y Beehr, 1994, p. 160).

El análisis de confiabilidad de los nueve factores de los contenidos de la comunicación con los distintos grupos con los que la llevan a cabo se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5**  
Índice de Confiabilidad Alpha de los factores de comunicación

Variable	Cantidad de preguntas	Alpha
Comunicación no relacionada con el trabajo con el jefe	4	.90
Comunicación positiva con el jefe	4	.88
Comunicación no relacionada con el trabajo con los compañeros	4	.88
Comunicación no relacionada con el trabajo con la familia y amigos	4	.85
Comunicación negativa con el jefe	4	.83
Comunicación positiva con los compañeros	4	.82
Comunicación negativa con los compañeros	4	.80
Comunicación positiva con la familia	4	.80
Comunicación negativa con la familia	4	.74

El análisis descriptivo de los factores de comunicación se muestra en la tabla 6. Algunos ejemplos de las preguntas utilizadas para medir esta variable son: "Discutimos cosas que están sucediendo en nuestras vidas personales", "Hablamos acerca de cómo nos disgustan algunas partes de nuestro trabajo", "Hablamos acerca de las cosas buenas de nuestro trabajo".

**Tabla 6**  
Estadísticos descriptivos para los factores de comunicación

Variable	Media	Desviación típica
Comunicación no relacionada con el trabajo con la familia y amigos	4.29	0.82
Comunicación positiva con la familia y amigos	3.86	0.90
Comunicación positiva con los compañeros	3.52	0.85
Comunicación negativa con la familia	3.29	0.95
Comunicación no relacionada con el trabajo con los compañeros	3.25	0.98
Comunicación positiva con el jefe	3.07	1.06
Comunicación negativa con los compañeros	2.91	0.90
Comunicación no relacionada con el trabajo con el jefe	2.43	1.03
Comunicación negativa con el jefe	2.16	0.93

## RESULTADOS

Para responder a las preguntas de investigación, se realizaron correlaciones múltiples entre las variables principales del estudio. Para las correlaciones significativas entre dichas variables se desarrollaron análisis de regresión lineal múltiple con la finalidad de detectar las variables predictoras de determinados factores.

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y ESTRÉS

A fin de responder la primera pregunta de investigación, ¿qué relación existe entre los comportamientos de liderazgo transformacional y los dos factores de estrés (ambigüedad y conflicto de rol)?, se realizaron correlaciones entre las cinco dimensiones de liderazgo transformacional con los dos factores que determinan el estrés. Los resultados del análisis indican que, cuando el liderazgo transformacional es alto, existe una relación negativa y significativa entre las cinco dimensiones de liderazgo transformacional y ambigüedad de rol, uno de los factores del estrés. Sin embargo, cuando el liderazgo transformacional es bajo, únicamente la dimensión fundamental, visión-modelo-metas, y expectativas de alto desempeño tienen una relación negativa y significativa con ambigüedad de rol. Por otro lado, cuando el liderazgo transformacional es alto existe una relación positiva y significativa únicamente entre las expectativas de alto desempeño y el

conflicto de rol. Sin embargo, cuando el liderazgo transformacional es bajo existe una relación negativa y significativa únicamente entre la dimensión de visión-modelo-metas con conflicto de rol. La tabla 7 muestra el resumen de estas correlaciones.

**Tabla 7**

Correlación de las dimensiones de liderazgo transformacional con los factores de estrés.

Variable	Ambigüedad de rol	Conflicto de rol
Visión/modelo/metas <sup>a</sup>	-.55 (**)	-.17
Recompensa contingente <sup>a</sup>	-.36 (**)	-.17
Apoyo individual <sup>a</sup>	-.25 (**)	.00
Expectativas de alto desempeño <sup>a</sup>	-.23 (*)	.26 (**)
Estimulación intelectual <sup>a</sup>	-.17	.18
Visión/modelo/metas <sup>b</sup>	-.44 (**)	-.32 (*)
Expectativas de alto desempeño <sup>b</sup>	-.40 (**)	.22

\*\* p < .01

\* p < .05

a: Alto liderazgo transformacional

b: Bajo liderazgo transformacional

Para terminar de responder la primera pregunta de investigación se realizó un análisis de regresión para identificar qué dimensiones del liderazgo predicen los factores del estrés. En condiciones de alto liderazgo transformacional la única dimensión que resultó significativa con respecto a la ambigüedad de rol ( $R^2 = .30$ ,  $F(1,104) = 44.831$ ,  $p < .01$ ) fue visión-modelo-metas (la dimensión fundamental) ( $beta = -.55$ ). En condiciones de bajo liderazgo transformacional las dos dimensiones que resultaron significativas con respecto a la ambigüedad de rol ( $R^2 = .29$ ,  $F(1,55) = 7.903$ ,  $p < .01$ ) fueron visión-modelo-metas ( $beta = -.37$ ,  $p < .01$ ) y expectativas de alto desempeño ( $beta = -.33$ ,  $p < .01$ ). Por otra parte, en condiciones de alto liderazgo transformacional, las dimensiones expectativas de alto desempeño ( $beta = .30$ ,  $p < .01$ ) y visión-modelo-metas ( $beta = -.22$ ,  $p < .02$ ) resultaron significativas como predictoras de conflicto de rol ( $R^2 = .11$ ,  $F(1,103) = 5.314$ ,  $p < .02$ ). Sin embargo, en condiciones de bajo liderazgo transformacional las dimensiones visión-modelo-metas ( $beta = -.48$ ,  $p < .01$ ) y estimulación intelectual ( $beta = .39$ ,  $p < .01$ ) resultaron significativas como predictoras de conflicto de rol ( $R^2 = .23$ ,  $F(1,55) = 8.873$ ,  $p < .01$ ).

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMUNICACIÓN

La segunda pregunta de investigación señala: ¿qué relación existe entre los comportamientos de liderazgo transformacional y los contenidos de la comunicación? Se realizaron correlaciones entre las cinco dimensiones de liderazgo transformacional y los nueve factores de comunicación: comunicación con el jefe,



con los compañeros de trabajo y con la familia o amigos, y con cada uno de estos grupos si la comunicación es positiva sobre el trabajo, negativa acerca del trabajo o no relacionada con el trabajo.

Con respecto al jefe, los resultados indican que, en condiciones de alto liderazgo transformacional, cuatro dimensiones de liderazgo transformacional (visión-modelo-metas, recompensa contingente, apoyo individual y estimulación intelectual) tuvieron una relación positiva y significativa con comunicación positiva y no relacionada con el trabajo, y sólo tres dimensiones (visión-modelo-metas, recompensa contingente y estimulación intelectual) con comunicación negativa. Sin embargo, en condiciones de bajo liderazgo transformacional, sólo las dimensiones recompensa contingente y estimulación intelectual tuvieron una relación positiva y significativa con comunicación positiva sobre el trabajo con el jefe, y sólo estimulación intelectual con comunicación negativa del trabajo. La tabla 8 muestra el resumen de estas correlaciones.

**Tabla 8**

Correlación de las dimensiones de liderazgo transformacional y la comunicación con el jefe.

Variable	Comunicación positiva	Comunicación no relacionada con el trabajo	Comunicación negativa
Visión/modelo/metas <sup>a</sup>	.40 (**)	.30 (**)	.25 (**)
Recompensa <sup>a</sup> contingente	.45 (**)	.35 (**)	.36 (**)
Apoyo individual <sup>a</sup>	.24 (*)	.28 (**)	.15
Expectativas de alto <sup>a</sup> desempeño	.17	.11	.17
Estimulación <sup>a</sup> intelectual	.31 (**)	.36 (**)	.36 (**)
Recompensa <sup>b</sup> contingente	.28 (*)	.19	.14
Estimulación <sup>b</sup> intelectual	.42 (**)	.28 (*)	.35 (**)

\* p < .05 \*\* p < .01, a: Alto liderazgo transformacional, b: Bajo liderazgo transformacional.

En lo referente a la relación entre liderazgo y comunicación con los compañeros del trabajo, bajo condiciones de alto liderazgo transformacional, sólo las dimensiones visión-modelo-metas y estimulación intelectual tuvieron una relación positiva y significativa con la comunicación positiva acerca del trabajo con los compañeros. Sólo estimulación intelectual tuvo una relación positiva y significativa con la comunicación no relacionada con el trabajo y con la comunicación negativa. Por otra parte, bajo condiciones de bajo liderazgo transformacional, la dimensión visión-modelo-metas tuvo una relación negativa y significativa con comunicación no relacionada con el trabajo y comunicación negativa con los compañeros. Adicionalmente, apoyo individual sólo tuvo una relación negativa y significativa con comunicación negativa con los compañeros. La tabla 9 muestra el resumen de estas correlaciones.

**Tabla 9**

Correlación de las dimensiones de liderazgo transformacional y la comunicación con los compañeros de trabajo.

	Comunicación positiva	Comunicación no relacionada con el trabajo	Comunicación negativa
Visión/modelo/metas <sup>a</sup>	-.21 (*)	.00	
Estimulación intelectual <sup>a</sup>	.36 (**)	-.34 (**)	.33 (**)
Visión/modelo/metas <sup>b</sup>	-.21	-.30 (*)	
Apoyo individual <sup>b</sup>	.18	.14	.26 (*)

El análisis de correlación entre las dimensiones de liderazgo transformacional y la comunicación con la familia o amigos arrojó aún menos relación entre ellas en comparación con los factores anteriores. En condiciones de alto liderazgo transformacional, únicamente estimulación intelectual tuvo una relación positiva y significativa con las tres variables de comunicación. Por otra parte, en condiciones de bajo liderazgo transformacional, únicamente la dimensión visión-modelo-metas tuvo una relación negativa y significativa con las tres variables de comunicación con los compañeros. La tabla 10 muestra el resumen de las correlaciones.

**Tabla 10**

Correlación de las dimensiones de liderazgo transformacional y la comunicación con la familia y amigos.

Variable	Comunicación positiva	Comunicación no relacionada con el trabajo	Comunicación negativa
Estimulación intelectual <sup>a</sup>	.28 (**)	.28 (**)	.34 (**)
Visión/modelo/metas <sup>b</sup>	-.22	-.30 (*)	-.33 (*)

\*\* p < .01 \* p < .05, a: Alto liderazgo transformacional, b: Bajo liderazgo transformacional

A fin de complementar las respuestas a la segunda pregunta de investigación, se realizaron análisis de regresión para detectar las dimensiones de liderazgo que predicen los factores de comunicación. Con respecto al factor de comunicación positiva sobre el trabajo con el jefe, en condiciones de alto liderazgo transformacional, las dimensiones recompensa contingente (beta= .33, p<.01) y visión-modelo-metas (beta= .24, p<.01) fueron los únicos predictores significativos (R<sup>2</sup> = .23, F(1,101) = 5.686, p<.01). Estas mismas dimensiones, estimulación intelectual (beta= .28, p<.01) y recompensa contingente (beta= .26, p<.01), resultaron predictoras de comunicación no relacionada con el trabajo (R<sup>2</sup> = .19, F(1,101) = 7.535, p<.01). De La misma forma estas dos mismas dimensiones, estimulación intelectual (beta= .28, p<.01) y recompensa contingente (beta= .28, p<.01), surgieron como predictoras de la comunicación negativa sobre el trabajo con el jefe (R<sup>2</sup> = .24, F(1,97) = 8.648, p<.01). Adicionalmente, bajo condiciones de bajo liderazgo transformacional, la dimensión

estimulación intelectual ( $\beta = .42$ ) resultó ser la única predictora de comunicación positiva sobre el trabajo con el jefe ( $R^2 = .18$ ,  $F(1,55) = 11.913$ ,  $p < .01$ ). Con respecto a la comunicación negativa con el jefe las dimensiones estimulación intelectual ( $\beta = .28$ ,  $p < .03$ ) y apoyo individual ( $\beta = -.27$ ,  $p < .05$ ) resultaron ser las variables predictoras ( $R^2 = .19$ ,  $F(1,55) = 4.247$ ,  $p < .05$ ).

Acerca de la comunicación positiva con los compañeros, en condiciones de alto liderazgo transformacional, la dimensión que resultó significativa en la regresión ( $R^2 = .13$ ,  $F(1,97) = 14.204$ ,  $p < .01$ ) es la estimulación intelectual ( $\beta = .36$ ). El factor de comunicación no relacionada con el trabajo con los compañeros mostró una relación significativa ( $R^2 = .12$ ,  $F(1,104) = 13.530$ ,  $p < .01$ ) con estimulación intelectual ( $\beta = .34$ ). Mientras que la comunicación negativa con los compañeros obtuvo una relación significativa ( $R^2 = .12$ ,  $F(1,97) = 4.49$ ,  $p < .05$ ) con estimulación intelectual ( $\beta = .38$ ,  $p < .01$ ) y visión-modelo-metas ( $\beta = -.20$ ,  $p < .05$ ). Respecto a la comunicación positiva con los compañeros, en condiciones de bajo liderazgo transformacional, no hubo relaciones significativas. Respecto al factor de comunicación no relacionada con el trabajo con los compañeros mostró una relación significativa ( $R^2 = .19$ ,  $F(1,53) = 6.682$ ,  $p < .01$ ) con visión-modelo-metas ( $\beta = .15$ ,  $p < .01$ ) y estimulación intelectual ( $\beta = .18$ ,  $p < .01$ ). Mientras que la comunicación negativa con los compañeros obtuvo una relación significativa ( $R^2 = .23$ ,  $F(1,54) = 9.710$ ,  $p < .01$ ) con estimulación intelectual ( $\beta = .18$ ,  $p < .01$ ) y visión-modelo-metas ( $\beta = -.15$ ,  $p < .05$ ).

Bajo condiciones de alto liderazgo transformacional, la regresión entre las dimensiones de liderazgo transformacional con la comunicación positiva con la familia o amigos arrojó una relación significativa ( $R^2 = .08$ ,  $F(1,102) = 8.591$ ,  $p < .01$ ) sólo con estimulación intelectual ( $\beta = .28$ ). Respecto al factor de comunicación no relacionada con el trabajo la dimensión estimulación intelectual ( $\beta = .40$ ,  $p < .01$ ) y apoyo individual ( $\beta = -.28$ ,  $p < .01$ ) resultaron significativas como predictoras ( $R^2 = .14$ ,  $F(1,102) = 7.032$ ,  $p < .01$ ). La comunicación negativa sobre el trabajo con la familia o amigos obtuvo relación significativa ( $R^2 = .18$ ,  $F(1,97) = 7.631$ ,  $p < .001$ ) estimulación intelectual ( $\beta = .39$ ,  $p < .01$ ) y con visión/modelo/metas ( $\beta = -$

.26,  $p < .01$ ) Finalmente, en condiciones de bajo liderazgo transformacional, la dimensión visión-modelo-metas ( $\beta = -.30$ ) resultó significativa ( $R^2 = .08$ ,  $F(1,54) = 5.206$ ,  $p < .01$ ) como predictora de la comunicación no relacionada con el trabajo con la familia. De la misma forma resultó significativa con la comunicación negativa con la familia y amigos ( $\beta = -.33$ ) ( $R^2 = .11$ ,  $F(1,56) = 6.904$ ,  $p < .01$ ).

## COMUNICACIÓN Y ESTRÉS

Para responder la tercera pregunta de investigación, ¿qué relación existe entre los contenidos de la comunicación y el estrés?, se realizó un análisis de correlación entre las dos variables de estrés - ambigüedad de rol y conflicto de rol - y los nueve factores de comunicación. El análisis arrojó que, en condiciones de alto liderazgo transformacional, la ambigüedad de rol posee una relación negativa y significativa con cuatro factores de comunicación. Mientras que conflicto de rol presentó relación sólo con comunicación negativa con familiares y amigos. Sin embargo, con bajo liderazgo transformacional, se presentó un relación significativa entre comunicación negativa con familiares y amigos y conflicto de rol. La tabla 11 muestra el resumen de las correlaciones.

**Tabla 11**  
Correlación de los factores de comunicación y factores de estrés.

Variable	Ambigüedad de rol	Conflicto de rol
Comunicación positiva con el jefe <sup>a</sup>	-.41 (**)	-.08
Comunicación no relacionada con el trabajo con el jefe <sup>a</sup>	-.26 (**)	-.02
Comunicación negativa con el jefe <sup>a</sup>	-.25 (**)	.08
Comunicación positiva con los compañeros <sup>a</sup>	-.22 (**)	-.13
Comunicación negativa con los compañeros <sup>a</sup>	.06	.22 (*)
Comunicación negativa con la familia y amigos <sup>b</sup>	.02	.27 (*)

\*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$ , a: Alto liderazgo transformacional, b: Bajo liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

Esta investigación ha tenido como objetivo explorar la relación existente entre los contenidos de la comunicación, los comportamientos del liderazgo transformacional y algunos factores del estrés en secretarías de una institución educativa.

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y ESTRÉS**

En cuanto a la primera pregunta de investigación: explorar la relación existente entre los comportamientos de liderazgo transformacional y el estrés, los resultados indican que la ambigüedad de rol, uno de los dos factores del estrés, obtuvo relación negativa con casi todas las dimensiones del liderazgo transformacional en condiciones de alto liderazgo transformacional, mientras que en bajo liderazgo transformacional únicamente con la dimensión visión-modelo-metas y expectativas de alto desempeño. Esto explica que los comportamientos transformacionales en los líderes ayudan a reducir la ambigüedad de rol. Por otra parte, respecto al otro factor de estrés, conflicto de rol, resultó relacionado con las expectativas de alto desempeño. Sin embargo, la única dimensión de liderazgo que predice ambigüedad de rol resultó ser la de visión/modelo-metas, con una relación negativa. Esto quiere decir que sí es importante que el líder establezca una visión, sea un modelo a seguir y establezca metas claras para minimizar la ambigüedad de rol. Por otra parte, visión-modelo-metas, de forma inversa, y expectativas de alto desempeño predicen el conflicto de rol. Esto quiere decir que cuando un líder establece una visión, es un modelo a seguir y establece metas claras (indicando alto liderazgo transformacional) y ayuda a reducir el conflicto de rol. Sin embargo, sus expectativas de alto desempeño provocan conflicto de rol.

Investigaciones previas han subrayado el papel del líder como un factor fundamental en el aumento o disminución del estrés (Miller *et al.*, 1989; Montgomery *et al.*, 1996; O'Driscoll & Beehr, 1994; Sosik & Godshalk, 2000; Stamper & Johlke, 2003). Este estudio confirma lo encontrado en otros, que el apoyo o consideración hacia los empleados, por parte del líder, es uno de los factores clave para la disminución del estrés (Bass, 1998; Fenlason & Beehr, 1994; Karasek *et al.*, 1982; Milbourn, 2006; Montgomery *et al.*, 1996; Oaklander & Fleishman, 1964; Penley & Hawkins, 1985; Van Dick & Wagner, 2001). Los resultados de esta investigación arrojaron que la dimensión de visión/modelo-metas, como una manifestación del estilo de liderazgo, es la más influyente en cuanto a la reducción del estrés en este grupo en particular. Los resultados confirman en parte lo que sugieren O'Driscoll y Beehr (1994), al explicar que el líder puede reducir el nivel de

incertidumbre de los empleados o la ambigüedad acerca de sus tareas laborales. Los hallazgos indican que entre mayor manifieste el líder comportamientos de visión/modelo-metas y expectativas de alto desempeño, la ambigüedad de rol tenderá a disminuir.

Resultó interesante que la dimensión de visión-modelo-metas sea reductora de conflicto de rol aún cuando el líder es bajo en aspectos transformacionales. Esto confirma a esta dimensión como el corazón del liderazgo transformacional, como lo indicó el estudio de Podsakoff (1990).

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMUNICACIÓN**

La segunda pregunta de investigación pretende explorar la relación existente entre los comportamientos de liderazgo transformacional y los contenidos de la comunicación en el grupo encuestado. Se descubrió que los nueve factores de comunicación registraron una relación positiva y significativa de forma decreciente entre la comunicación con el jefe, los compañeros y finalmente la familia. Es decir, casi todas las dimensiones de liderazgo transformacional están relacionadas con las tres variables de comunicación con el jefe. Mientras que respecto a los compañeros, únicamente estimulación intelectual se relaciona con las tres variables de comunicación, y visión-modelo-metas sólo con comunicación positiva de forma inversa. Por último, respecto a la familia y amigos, únicamente estimulación intelectual y un poco visión-modelo-metas se relacionan con las tres variables de comunicación. Tales hallazgos apuntan a que entre mayor sea el comportamiento transformacional por parte del líder, las secretarías tenderán a comunicarse primero con los jefes, ya sea sobre aspectos positivos o negativos del trabajo o bien asuntos no relacionados con el trabajo, después con los compañeros y finalmente con la familia.

Por otro lado, la dimensión de estimulación intelectual predominó como predictora de la comunicación positiva con compañeros de trabajo y con la familia o amigos. Esto sugiere que cuando el líder enfatiza comportamientos relativos a la estimulación intelectual, promoverá en mayor medida la comunicación de las secretarías en general, con los distintos grupos -jefe, compañeros y familia o amigos-, y también acerca de los tres contenidos de la

comunicación con cada uno de los grupos, positiva o negativa sobre el trabajo o bien no relacionada con el ámbito laboral. La dimensión de estimulación intelectual implica un comportamiento del líder que motiva a los subordinados a reexaminar algunos de los supuestos básicos de sus trabajos y repensar cómo puede desempeñarse mejor (Podsakoff *et al.*, 1990).

Además se descubrió que la dimensión recompensa contingente es predictora de la comunicación positiva con el jefe. Esto indica que cuando el líder manifiesta comportamientos transaccionales, tales como proveer recompensas a cambio del esfuerzo de sus subordinados (Podsakoff *et al.* 1990), las secretarías tienden a privilegiar la comunicación con su jefe, ya sea positiva sobre el trabajo o no relacionada con el trabajo. Este resultado, junto con el de estimulación intelectual, comprueba en parte lo que Bono y Anderson (2005) sugieren acerca de que el estilo de liderazgo transformacional provoca que los empleados busquen al líder para comunicarse con él. Esto resultó cierto para las dimensiones estimulación intelectual y recompensa contingente.

### COMUNICACIÓN Y ESTRÉS

La tercera pregunta de investigación sobre la relación entre los contenidos de la comunicación y el estrés obtuvo, mediante el análisis de correlaciones, que la ambigüedad de rol se relacionó negativamente con cuatro de los nueve factores de comunicación: los tres tipos de comunicación con el jefe y la comunicación positiva con los compañeros. Mientras que el conflicto de rol se relacionó únicamente con la comunicación negativa con los compañeros. De forma interesante, la comunicación positiva con el jefe resultó el único predictor de la ambigüedad de rol. Estos resultados sugieren que cuando se incrementa la comunicación positiva con el jefe ayudará a disminuir la ambigüedad. Esto resulta tener lógica intuitiva pero cabe recordar que esta comunicación esta promovida cuando el líder manifiesta comportamientos transformacionales. Varias investigaciones señalan que el apoyo proveniente de los jefes y los compañeros de trabajo tiene mayor impacto en distintos estresores y ocupaciones, que las fuentes externas de apoyo (Karasek *et al.*, 1982; Miller *et al.*, 1989; Van Dick & Wagner, 2001). El apoyo se produce esencialmente a través

de la comunicación, y los resultados de esta investigación corroboran tales explicaciones, ya que al permanecer en bajos niveles el estrés, la comunicación que tiende a aumentar por parte de las secretarías es con los jefes y en parte con los compañeros.

Por otro lado, distintas investigaciones han encontrado que la comunicación positiva acerca del trabajo amortigua el estrés laboral (Fenlason & Beehr, 1994; Stephens & Long, 2000). Puede decirse que tales resultados se confirman en esta investigación, pues se descubrió que cuando el estrés tiende a disminuir, la comunicación positiva sobre el trabajo experimenta un aumento.

### CONCLUSIONES

Esta investigación exploratoria arrojó resultados interesantes sobre las variables estudiadas. En primer lugar, los análisis nos permiten afirmar que hay una diferencia entre las relaciones de todas las variables estudiadas dependiendo de si los comportamientos del líder son altamente transformacionales o no. Al momento de realizar el estudio no se tenía conocimiento respecto a que se encontrarían líderes con comportamientos transformacionales. Esto nos permitió confirmar que las bondades que se han adjudicado al liderazgo transformacional no sólo son confirmadas sino que son aplicables a un entorno como el mexicano. Resultó interesante el encontrar que prácticamente dos terceras partes de la muestra manifestaban contar con jefes con comportamientos transformacionales.

Finalmente, otro aspecto que es muy relevante mencionar es el hecho de haber obtenido consistencia en los factores de liderazgo transformacional en este estudio con el de Podsakoff *et al.* (1990), lo cual indica que este instrumento de medición trasciende las barreras culturales entre los países en los cuales fue aplicado.

### LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Aunque la cantidad de participantes en el presente estudio puede ser representativa de la ocupación de secretaria en la organización a la que pertenecen, no es suficiente como para realizar generalizaciones sobre las distintas ocupaciones o para otras organizaciones. También debe considerarse que todas las

personas que respondieron la encuesta fueron únicamente mujeres.

Cabe destacar que el presente estudio fue realizado en México, mientras que las referencias bibliográficas que sustentan este trabajo son proyectos llevados a cabo en otros países, principalmente en Estados Unidos. Sin embargo, este estudio arrojó resultados consistentes con esos estudios del extranjero.

Los datos sugieren que los resultados son válidos para la institución y la ocupación donde se aplicó la encuesta, sin embargo, difícilmente pueden ser extrapolados porque aún falta explorar la relación entre las variables respecto a otras ocupaciones, giros, organizaciones y género de las personas.

Futuras investigaciones podrían tomar en cuenta interrogantes que se derivan de este estudio, tales como explorar las relaciones entre liderazgo, comunicación y estrés, pero con personas en diferentes organizaciones o industrias, con distintas ocupaciones, tanto en hombres como mujeres. Otras posibles fuentes de investigación serían profundizar en la relación entre dos de las variables, como liderazgo y comunicación, estrés y liderazgo, o bien comunicación y estrés.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(4), 281-295.
- 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- 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.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Bono, J. E. & Anderson, M. H. (2005). The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1306-1314.
- Brownell, J. (1990). Grab hold of the grapevine. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(2), 78.
- 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.
- 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.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1986). *Culturas corporativas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- 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.



- Fish, R. S., Kraut, R. E., Root, R. W. & Rice, R. E. (1993). Video as a technology for informal communication. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 36(1), 48-61.
- Flores, M. P. (2007). *El rol del líder transformacional en la creación del sentido de la comunidad, la satisfacción de la comunicación y la innovación: Manejo adecuado de la retroalimentación*. Tesis de maestría no publicada, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo León.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management*, 2(2), 245.
- 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.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1985). *Estrés y trabajo*. México: Editorial del Valle de México.
- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K. & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of Business Communication*, 31(2), 111-122.
- 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.
- Kobayashi, S. (1972). *Administración creativa*. México: Editora Técnica.
- Lenson, B. (2003). *Buen estrés, estrés malo: una guía para identificar y manejar el estrés*. México: Promexa.
- Levi, L. (1998). Preface: Stress in organizations—theoretical and empirical approaches. En C. L. Cooper, *Theories of organizational stress* (pp. V-XV). Nueva York: Oxford University Press.
- Michelson, G. & Mouly, V. S. (2002). 'You didn't hear it from us but'...: Towards an understanding of rumor and gossip in organizations. *Australian Journal of Management*, 27, 57-65.
- Milbourn, G. (2006). Teaching the job stress audit to business school students: Causes, measurement, reduction. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2), 44-50.
- Miller, K. I., Zook, E. G. & Ellis, H. B. (1989). Occupational differences in the influence of communication on stress and burnout in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 3(2), 166.
- Mishra, J. (1990). Managing the grapevine. *Public Personnel Management*, 19(2), 213-228.
- 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.
- Oaklander, H. & Fleishman, E. A. (1964). Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings. *Administrative Science Quarterly*, 8(4), 520-532.
- 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.
- Orlandini, A. (1999). *El estrés: qué es y cómo evitarlo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Penley, L. E. & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.



- 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.
- Pettegrew, L. S. & Wolf, G. E. (1982). Validating measures of teacher stress. *American Educational Research Journal*, 19(3), 373-396.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- 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.
- 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.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Shumate, M. & Fulk, J. (2004). Boundaries and role conflict when work and family are colocated: A communication network and symbolic interaction approach. *Human Relations*, 57(1), 55-74.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- Stamper, C. L. & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- 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.
- Teas, R. K. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 84-91.
- Van Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- 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.
- Young, S. L. (1998). Where silenced voices speak out: The hidden power of informal communication networks. *Women and Language*, 21(2), 21.