

Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad

Ángela Preciado-Hoyos¹
Cristina Etayo-Pérez²

Recibido: 2013-01-10
Envío a pares: 2013-04-15

Aprobado por pares: 2013-07-23
Aceptado: 2013-10-21

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Preciado-Hoyos, A. & Etayo-Pérez, C. Junio de 2014. Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. Palabra Clave 17 (2), 412-455.

Resumen

Este artículo parte del presupuesto de que la manera como se dirige una organización entraña una forma específica de comunicar, por lo que al identificar el tipo de dirección que se despliega pueden preverse los comportamientos de comunicación de un directivo. Para ello se formula un modelo de relaciones entre estilo directivo y comunicación interna. A partir de un análisis teórico se identifican cinco estilos prototípicos: *laissez-faire*, orientado a la tarea, orientado a las relaciones, liderazgo y liderazgo carismático, y se definen los modos de comunicación propios de cada uno de ellos. En la segunda parte del artículo, el modelo se contrasta en una muestra de agencias de publicidad españolas.

Palabras clave

Agencia de publicidad, comunicación directiva, comunicación interna, estilo directivo. (Fuente: tesaurus de la Unesco).

1 Universidad de La Sabana, Colombia. angela.preciado@unisabana.edu.co

2 Universidad de Navarra, España. cetayo@unav.es

The Influence of Management Style on the Internal Communication of Organizations. An Application to Advertising Agencies

Abstract

The article is based on the assumption that how an organization is managed entails a specific form of communication. If so, identifying management style can be an indication of how a manager will behave in terms of communication. A model of associations between management style and internal communication is formulated for that purpose. Five style prototypes are identified based on a theoretical analysis. They are: laissez-faire, task-oriented, relationship-oriented, leadership and charismatic leadership. Modes of communication particular to each of these styles are defined. In the second part of the article, the model is tested on a sample of Spanish advertising agencies.

Keywords

Advertising, communication management, leadership, organizational change. (Source: UNESCO Thesaurus).

Influência do estilo diretivo na comunicação interna das organizações. Uma aplicação às agências de publicidade

Resumo

Este artigo parte do pressuposto de que a maneira como se dirige uma organização introduz uma forma específica de comunicar; por isso, ao identificar o tipo de direção que se realiza, podem prever-se os comportamentos de comunicação de um diretivo. Para isso, formula-se um modelo de relações entre estilo diretivo e comunicação interna. A partir de uma análise teórica, identificam-se cinco estilos prototípicos: *laissez-faire*, orientado à tarefa, às relações, à liderança e à liderança carismática, e definem-se os modos de comunicação próprios de cada um deles. Na segunda parte do artigo, o modelo se contrasta em uma amostra de agências de publicidades espanholas.

Palavras-chave

Publicidade, administração da comunicação, liderança, mudança organizacional (Fonte: Tesouro da Unesco).

1. Introducción

El interés creciente de las organizaciones en gestionar los elementos que intervienen en la construcción de su identidad y reputación ha conducido a que otorguen más relevancia a su comunicación interna. Hoy se da más participación a los empleados en los diferentes procesos, situación que los convierte en sujetos activos de las decisiones. De cara a la manera como se estructura la comunicación, se viene dando el desplazamiento de esta actividad desde las dependencias que se ocupan de los recursos humanos a los departamentos que reportan a la dirección general.

Un concepto desarrollado en los estudios organizacionales y en la administración, a partir del cual es posible acercarse a las formas de relación e influencia que pueden darse entre los miembros de una entidad, es el estilo directivo. Como concepto, el estilo abarca el ser, el hacer y el modo en que las personas manifiestan su individualidad dentro de un grupo.

En el presente artículo se realiza un análisis teórico y aplicado de las funciones directivas que definen el estilo y que afectan a la comunicación interna de las agencias de publicidad. En la primera parte se presenta una definición del estilo a partir de sus elementos constitutivos, los cuales permiten obtener diferentes tipologías o modelos directivos. Luego se presenta el modelo de relaciones propuesto entre estilo y comunicación y se definen los comportamientos de comunicación esperados para cada estilo directivo (Preciado-Hoyos, 2007). En la parte aplicada se expone la metodología empleada para contrastar el modelo en una muestra de agencias de publicidad españolas y, por último, se presentan los resultados del análisis empírico, así como las conclusiones que se han extraído del trabajo.

2. El estilo directivo y sus dimensiones

La noción de estilo surgió en la teoría organizacional en los años cuarenta, dentro de la escuela del mismo nombre. Esta se centraba en identificar los comportamientos directivos que ayudarían a mejorar la efectividad de los colaboradores. Una vez el directivo lograba identificar esos comportamientos, los convertía en su forma de actuar (Bryman, 1992; Smith y Peterson, 1990).

Estas teorías fueron desplazadas por otras que enriquecieron el concepto y permitieron que hoy sea abordado como una variable significativa para establecer diferencias entre los distintos tipos de dirección y relación que se dan en las organizaciones (Furtner, Baldegger y Rauthman, 2013; Kocher, Pogrebna y Sutter, 2013).

Un autor que ha contribuido a este análisis ha sido McGregor (1987), con sus teorías X y Y. De acuerdo con ellas, los comportamientos directivos son consecuencia de las ideas que los jefes tienen acerca de la relación entre persona y trabajo. Esta visión apunta a que el estilo tiene raíces en las creencias y en la mentalidad del directivo y concuerda con la de quienes estiman que es una manifestación de la personalidad, fuertemente asociada a los valores, la formación, la experiencia y las expectativas del individuo (Barnes, 1981; Schein, 1994).

Si se considera, además, que los entornos cultural y social influyen en los modos de pensamiento y determinan los hábitos de las personas (López Mosquera, 1984), se deduce que las actuaciones de alguien en particular también son fruto del ambiente o la cultura en la cual se desarrolla o vive. Por eso el estilo también ha sido considerado una marca de identidad alimentada o nutrida por las influencias del entorno. De ahí que dentro de esta línea de estudios también se analicen aspectos como el modo en que la cultura nacional afecta el estilo de dirección (Kets de Vries, 2000; Berrel, Van Hoa y Wright, 1999). Un reconocimiento cada vez mayor de la influencia de los elementos del entorno en el estilo directivo y de la relación entre el directivo y los subordinados dio lugar a las teorías situacionales y contingentes (Rees, 1988; Casimir, 2001), según las cuales el estilo consiste en una serie de comportamientos variables que los directivos despliegan de acuerdo con el nivel de influencia de los elementos que intervienen en cada una de las situaciones que deben enfrentar (Fiedler, 1967). Los últimos años de la década de los sesenta y los años setenta fueron fecundos en este tipo de estudios. Ello se explica porque surgieron en una época de transición, entre teorías que tuvieron buena acogida en un entorno estático, donde casi todo podía ser predecible y controlado, y las condiciones que empezaron a abrirse paso estaban caracterizadas por la inestabilidad,

la rapidez en los cambios y la apertura hacia relaciones más democráticas, tanto en la sociedad como en el lugar de trabajo (Kotter, 2000).

La respuesta a estas nuevas necesidades fue el liderazgo, que se erigió como un modelo útil para afrontar situaciones de cambio constante, razón por la cual la teoría contingente, que apuntaba a que el directivo debía intentar cambiar las situaciones en vista de que no podía cambiar de personalidad, dio paso a otra teoría según la cual el estilo del líder está definido, entre otros aspectos, por la capacidad del individuo para anticiparse a los cambios del entorno y a la necesidad de fortalecer la eficiencia o la moral de los equipos de trabajo (Kocher, Pogrebna y Sutter, 2013).

A pesar de las diferencias que existen entre las corrientes de estudio, todas coinciden en que el estilo es una forma de influencia (Smith y Peterson, 1990; Bryman, 1992; Joyce Covin, Kolenko, Sighler y Tudor, 1997; Ehrhart y Klein, 2001; Sosik y Godshalk, 2000) y en que esta es el resultado de las percepciones de los empleados frente a las actuaciones del directivo, dado que el comportamiento no tiene ningún efecto en sí mismo, sino que busca algún tipo de respuesta o reacción (McCool-Kennedy y Anderson, 2002). Al enfocar el estilo desde la perspectiva de las interacciones, se precisa analizar el grado en que incide en el proceso comunicativo.

De acuerdo con los estudios considerados hasta el momento, el estilo directivo se define como una manifestación de la individualidad, y por eso está asociado a la personalidad. Además, se cimienta en los presupuestos que el directivo tiene acerca de la disposición de las personas hacia el trabajo. Estas premisas guían las actuaciones del directivo a través de los diferentes roles que desempeña y determinan aspectos como los sistemas de motivación y toma de decisiones a los que recurre. Es, asimismo, una forma de expresión que se manifiesta en las relaciones, ya que a partir del intercambio de mensajes el personal lee e interpreta significados en los comportamientos del directivo. Su finalidad consiste en influir en los colaboradores, con el objeto de favorecer el cumplimiento de los propósitos. Depende, por último, del entorno social, político, económico y cultural del momento, al igual que del entorno interno de cada organización.

De esta definición del concepto de estilo se desprende una serie de dimensiones, las cuales, al agruparse por similitudes y diferencias, permiten determinar unos estilos prototípicos o esenciales. La primera de ellas corresponde a las *características personales del directivo*. Si bien algunas teorías situacionales relegan a un segundo plano la función de la personalidad, no cabe duda de que, al ser el estilo una expresión de la individualidad, difícilmente puede desligarse de la persona (Bennis, 1996).

La *fuerza de la autoridad* constituye una segunda dimensión. Un factor común a la mayoría de los estudios contemporáneos sobre los factores individuales que influyen en el éxito de la gestión es la identificación con valores y la capacidad del directivo para hacerlos explícitos. De este modo, cabe esperar que el directivo, cuyos valores personales sirven de guía y ejemplo para sus colaboradores, tenga una autoridad basada en la identificación, a diferencia de quienes son obedecidos sólo por el cargo que ocupan.

La *motivación del personal* es la tercera dimensión que define el estilo directivo. Esta revela el pensamiento con el que se conduce a las personas, el nivel de confianza que se deposita en ellas y el grado de crecimiento individual que el directivo mismo considera que sus colaboradores pueden alcanzar mediante la realización del trabajo. Diferentes estudios sobre motivación han demostrado que la satisfacción de las necesidades es una de las razones que más moviliza a las personas (Maslow, 1991). Así, por ejemplo, alcanzar metas, que sería una razón para trabajar, ayuda a satisfacer la necesidad de autoestima.

Una cuarta faceta que define el estilo de dirección es la *toma de decisiones*. Esta es quizá la dimensión que más se ha mantenido en los diferentes estudios y teorías sobre el estilo, pues muchas clasificaciones han surgido de los niveles de participación que la dirección hace posible, como han argumentado algunas perspectivas situacionales (House, 1996; Hersey y Blanchard, 1977) y acercamientos como la rejilla de comportamientos (Blake y Mouton, 1973), o el modelo de Tannenbaum y Schmidt (1958). En estas propuestas se contrasta el grado de autoridad del directivo con el nivel de libertad que los subordinados tienen para decidir, o bien los aspectos subjetivos con otros mucho más racionales (Markham, 2012).

Para tomar decisiones los directivos pueden recurrir a varios procedimientos, los cuales han sido clasificados de acuerdo con los niveles de participación que permiten a los miembros del grupo organizacional. Los más característicos son: la delegación, la centralización, la participación y el empoderamiento. Este último también es comprendido en los análisis sobre satisfacción del personal (Wong y Laschinger, 2013).

La última de las variables que configuran el estilo de dirección es la *temporalidad abarcada en la planificación*. Es la dimensión que más diferencia la gestión del liderazgo y, en general, a este de los estilos directivos que le han antecedido, pues enlaza la necesidad de trascender el corto plazo para conducir a las personas hacia el cambio propuesto en una visión de futuro. Kotter (2000) ha hecho explícita la diferencia al afirmar que en la gestión se planifica, en tanto el liderazgo involucra señalar el rumbo al definir una visión.

Dado que la literatura no presenta una relación unificada de estilos directivos, se propone utilizar las cinco dimensiones citadas, que son las mismas de las que se han servido los estudios sobre el tema, para determinar las clasificaciones más representativas. Este procedimiento no implica que en la práctica los estilos prototípicos se den en su forma más pura. De lo que se trata es de ir a la raíz de cada estilo y tener un punto de partida desde el cual corroborar la riqueza y los matices que se dan en la vida práctica.

Al agrupar las dimensiones por similitudes y diferencias se obtienen cinco estilos esenciales o prototípicos: 1) estilo *laissez-faire*, 2) estilo orientado a la tarea, 3) estilo orientado a las relaciones, 4) liderazgo y 5) liderazgo carismático. Los estilos resultantes se presentan en el cuadro 1 .

El directivo con un estilo *laissez-faire*, denominado también *estilo desertor* (Reddin, 1990) y definido como el conjunto de comportamientos más inefectivos del directivo (Bass y Avolio, 2002), basa su autoridad en el poder formal, porque no recurre a la identificación. Elige la delegación permanente como modelo para tomar decisiones y motivar al personal es una tarea que recae en los jefes de sección. El trabajo individual no se ins-

cribe en una orientación que permita comprender el modo como este confluje hacia las metas organizacionales ni se da un trabajo previo de creación de contexto.

Los *estilos autocrático* (Koontz y Wehrich, 1990; Likert, 1969), *burocrático, autoritario y orientado a la tarea* (Korman, 1966), al igual que la *gestión* (Zaleznick, 1977; Kotter, 2000) y el *liderazgo transaccional* (Bass y Avolio, 2002), tienen varios elementos en común. En todos ellos la autoridad proviene de un nombramiento o del cargo que se ocupa, y la relación entre la dirección y los colaboradores se basa en la estructuración de las tareas. Todos estos modelos coinciden en que la motivación se consigue mediante la entrega de recompensas extrínsecas o materiales, como el salario o las bonificaciones económicas. La toma de decisiones está concentrada en las instancias directivas y se carece de un sistema de planificación de largo plazo. Estos modelos no son estilos de liderazgo, entre otras razones, porque al líder lo definen la búsqueda de acuerdos y las motivaciones intrínsecas, lo que no se presenta en ninguna de estas categorías. De ahí que en este trabajo se catalogue, a estos estilos, como *orientados a la tarea*.

Los estilos *democrático* (Koontz y Wehrich, 1990), *participativo* (Likert, 1969), *orientado a las relaciones* (Korman, 1966), *autoritario benevolente y consultivo* (Likert, 1969) se caracterizan porque en ellos la dirección busca influir mediante comportamientos de consideración por el empleado. Se diferencian de los orientados a la tarea en que la toma de decisiones, en lugar de estar centralizada, es participativa, y en que se recurre más a motivaciones intrínsecas que a las extrínsecas. Se diferencian del liderazgo en que carecen de una visión. Además, en que no se apoyan en propósitos y valores compartidos que ayuden a fortalecer sistemas como el empoderamiento. Pueden clasificarse bajo la denominación de *estilo orientado a las relaciones*, porque el factor más relevante en ellos es la función del directivo como animador social.

En cuanto al *liderazgo*, el rasgo más característico de este estilo es, como se ha dicho, tener una visión (Zaleznick, 1977; Kotter, 2000; Sosik y Dinger, 2007), la cual se acompaña de una serie de elementos que ayudan a imprimirle validez y sentido, entre ellos el empoderamiento. En este es-

tilo, como en los orientados a las relaciones, se recurre a motivaciones intrínsecas. Sin embargo, el apoyo mayor se hace en que la satisfacción de las personas no proviene de que se les tenga en cuenta como individuos que merecen ser considerados y socialmente incluidos, sino que se hace énfasis en la necesidad de que afronten retos, prueben sus capacidades y realicen proyectos por sí mismos. En los estilos de liderazgo la autoridad proviene de la identificación, pues el directivo pone su esfuerzo en la creación de una idea unificada de organización, producto de la puesta en común de necesidades y metas.

Pese a que el *líder carismático* comparte algunos rasgos con el líder (Weber, 1944; Conger y Kanungo, 1987), en el modelo carismático la identificación está asociada a la idealización del líder y a su personalidad, a partir de la cual consigue crear una relación especial con sus seguidores. En el liderazgo las metas son atractivas; en el liderazgo carismático el foco o centro de atracción es el propio líder, razón que obliga a clasificarlo como un estilo diferente del que podría considerarse sólo como liderazgo.

Cuadro 1 **Similitudes y diferencias entre estilos directivos**

Variables	<i>Laissez-faire</i>	Estilo orientado a la tarea	Estilo orientado a las relaciones	Liderazgo	Liderazgo carismático
Características personales	Evasor de responsabilidades	Experto en el área técnica	Hábil para las relaciones humanas	Conciliador de intereses	Personalidad atractiva
Fuente o naturaleza de la autoridad	El cargo	El cargo	El cargo	Identificación	Identificación
Sistemas de motivación utilizados	Extrínsecos	Extrínsecos	Intrínsecos	Intrínsecos	Intrínsecos
Proceso en el que se basa la toma de decisiones	Delegación Abdicación	Centralización	Participación	Empoderamiento	Empoderamiento
Modelo de planificación al que se recurre	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Visión-misión	Visión-misión

Fuente: elaboración propia.

La manera como se presentan estas variables repercute en modelos concretos de relación y, por ende, de comunicación, entre directivos y colaboradores, como se examina en el epígrafe siguiente.

3. Modelo de relaciones entre estilo directivo y comunicación interna

En el cuadro 2, “Influencia del estilo directivo en la comunicación interna”, se establecen relaciones entre la manera como se conduce una organización y los modos de comunicación esperados para cada estilo directivo.

En el lado izquierdo del esquema se han incluido los elementos que determinan el estilo: características personales, fuente o naturaleza de la autoridad, sistemas de motivación, procedimientos que se siguen para tomar decisiones y temporalidad comprendida en la planificación. No todos los directivos implementan estas variables en igual medida, ni de la misma forma; por consiguiente, la interacción entre los elementos que las integran da como resultado diferentes estilos de dirección: 1) *laissez-faire*, 2) orientado a la tarea, 3) orientado a las relaciones, 4) liderazgo y 5) liderazgo carismático.

Guardando relaciones de influencia en las variables que determinan el estilo se ha ubicado el entorno. Este representa las fuerzas internas o externas, que intervienen en la vida organizacional y que pueden complementar o condicionar el estilo. Antes del proceso de comunicación, o de forma simultánea, el directivo puede apoyarse en dos elementos que ayudan a hacer más efectivas sus interacciones. El primero son sus propias habilidades de comunicación, las cuales se desprenden de sus características personales, y hacen referencia a aspectos humanos y a la sensibilidad y capacidad para determinar y satisfacer los requerimientos de comunicación en una situación dada. El segundo elemento de apoyo son las áreas de comunicación. Su trabajo consiste en ayudar al directivo a mejorar su comunicación, sin perder de vista que su función también se extiende a diseñar y ejecutar programas en los que se compaginen sus acciones con las de otras personas y grupos que conviven en una entidad.

Tanto las habilidades de comunicación como el soporte que el área proporciona al directivo aparecen en el modelo en líneas punteadas, indicando su condición de elementos con los que se cuenta o no se cuenta. Si bien estos son necesarios para optimizar el proceso de comunicación, los directivos no siempre se apoyan en ellos, ya sea porque no los tienen, en el caso de las habilidades (DeVries, Bakker, Konings y Schouten, 2013), o porque los consideran irrelevantes o no existen en la organización, en lo que respecta al área de comunicaciones.

A partir de las variables y relaciones hasta aquí presentadas se trazan las características del proceso de comunicación, cuyos elementos han sido ubicados en la parte derecha del modelo.

La primera variable que interviene en este segmento es el objetivo de comunicación. Este responde a la pregunta acerca de cuál es la finalidad a la que atiende el directivo cuando intercambia mensajes: entregar información; presionar para cumplir metas productivas, de tiempo o económicas; agrandar y buscar la satisfacción del personal; identificar intereses comunes o reinventar la organización. Cada uno de los objetivos se corresponde con un estilo de dirección.

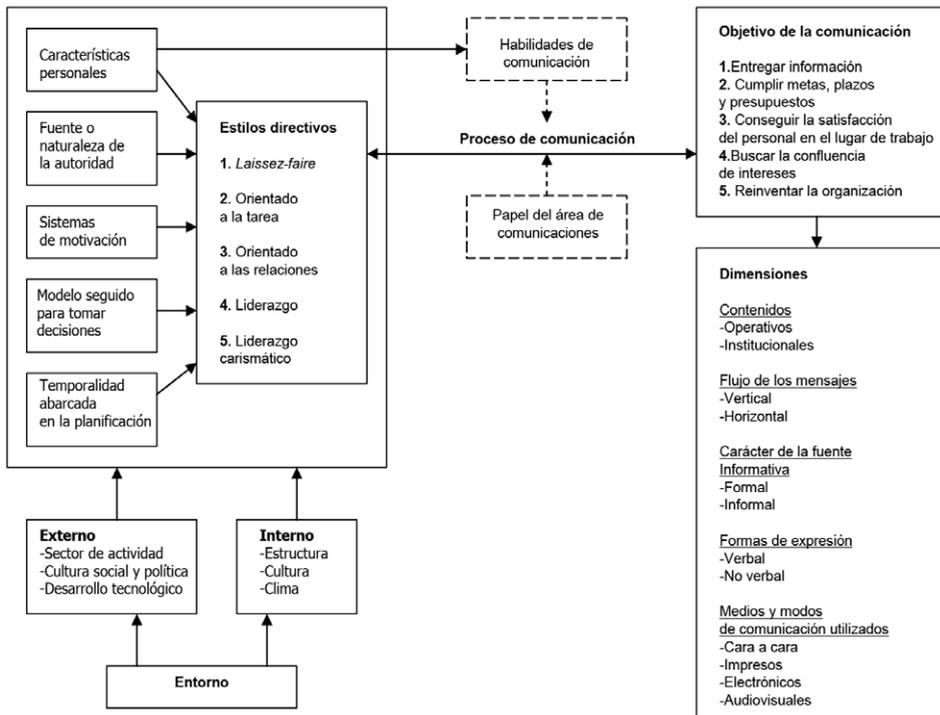
De los objetivos y de las funciones se derivan los elementos que el directivo integra al proceso de comunicación. El primero de ellos son los contenidos, los cuales pueden ser institucionales (normas, valores) u operativos (para hacer la tarea o desarrollar el trabajo). Les siguen la orientación o flujo de los mensajes, que hace referencia a los diferentes sentidos que asume la comunicación: vertical ascendente o descendente y horizontal. Se incluyen, asimismo, el carácter de la fuente informativa, la cual relaciona el tono que adquiere la comunicación, en el sentido de si es formal o informal; la recurrencia a formas de expresión verbal o no verbal y, por último, los medios y modos de comunicación utilizados: si son interpersonales, impresos, audiovisuales o electrónicos.

La flecha en doble sentido que se ha insertado para indicar la orientación bidireccional que asume el proceso de comunicación se presenta así

para dejar abierta la posibilidad de que el directivo ajuste su estilo tomando en cuenta la retroalimentación que recibe de sus interlocutores.

A continuación se discute y analiza la manera en que, a partir de cada estilo directivo, se activan las variables y las dimensiones de comunicación consideradas.

Cuadro 2
Influencia del estilo directivo en la comunicación interna



Fuente: elaboración propia.

4. Estilos de comunicación

4.1. La comunicación en el estilo *laissez-faire*

Al carecer de un sistema de toma de decisiones compartido, en las organizaciones en las que predomina el estilo *laissez faire* se reducen las posibilidades de relación entre los empleados de base y la alta dirección, así como

el conocimiento de la situación general de la organización por parte de todos sus miembros. Esta situación impide la confluencia de las metas individuales con las organizacionales y que haya un trabajo previo de creación de contexto y de desarrollo de la propia eficacia.

Como no propicia el intercambio de mensajes, este directivo no participa en la creación colectiva de narraciones o símbolos distintivos de la cultura corporativa. Pueden surgir manifestaciones que interfieran en la cultura y la identidad, pero o bien en ellas faltarán las aportaciones conscientes de la dirección o, precisamente, delatarán su ausencia.

Ante la falta de esfuerzos encaminados a generar un marco conceptual y de orientación del sistema de influencias, puede afirmarse que en este estilo se carece de una comunicación dirigida o planificada que abarque actividades integradas a la estrategia organizacional. De acuerdo con ello, algunos fenómenos de comunicación que podrían asociarse a este modelo incluirían falta de coordinación entre las acciones de comunicación que deben desarrollar el alto directivo, los jefes de departamento y las áreas de comunicaciones, y evasión de todas las responsabilidades de comunicación que se espera de la dirección general.

Lo más probable es que en las organizaciones donde el directivo tiene un estilo *laissez-faire* las funciones de comunicación recaigan en los jefes de sección. También puede suceder que se creen áreas de comunicaciones para dar por sentado que se cumple con esta responsabilidad, pero el directivo siga evadiendo las funciones de comunicación propias de su cargo.

El directivo *laissez-faire* no asume una función mediadora entre el grupo administrativo propiamente dicho y los empleados. No se consolida, en consecuencia, un sentido de misión que además de orientar los esfuerzos del personal hacia una meta permita que tanto los empleados como los públicos externos de la organización reconozcan las ideas que en ella se promueven y lo que es propio de sus productos, bienes o servicios. Se carece de un intercambio ascendente con la dirección porque no se desarrollan procesos de conocimiento y discusión de alternativas con los jefes

de los distintos departamentos. De la misma manera, el contenido de los mensajes, marcadamente operativo, imprime a la comunicación un carácter más formal.

4.2. La comunicación en el estilo orientado a la tarea

En este estilo la autoridad proviene de un nombramiento o del cargo que se ocupa, y la relación entre el director y sus colaboradores se basa en la estructuración de las tareas. La motivación se consigue mediante la entrega de recompensas materiales y la toma de decisiones está concentrada en las instancias directivas, lo que conduce a que se atiendan órdenes expresas y se desconozca el sentido que tiene el trabajo inmediato. A ello se suma que cuando la dirección decide entregar información, lo hace más pensando en hacer prevalecer su poder y no con la intención de ayudar a la mejora del individuo y de la organización (Dozier, 1992).

Mecanismos como la participación o la democracia no tienen asiento en este estilo, pues las decisiones no se toman desde un proceso de argumentación. Así, mientras los jefes dicen exactamente lo que hay que hacer, el personal de base se limita a aportar esfuerzo físico o conocimiento técnico, más que nuevas ideas o formas creativas de desarrollar su trabajo. Como resultado, la comunicación tiene lugar cuando las decisiones han sido tomadas. De ahí que, más que un intercambio de mensajes, lo que se da en este caso es la difusión de información.

Debido a que los directores que hacen énfasis en la tarea suelen ser señalados como competentes en conocimiento técnico, pero con escasas habilidades sociales (Shockley-Zalabak, 1995), su comunicación suele estar más vinculada al uso de medios escritos que al intercambio oral de mensajes. Puede decirse que carecen de habilidades comunicativas que les permitan seleccionar, de forma estratégica, los medios más adecuados para hacer llegar sus mensajes.

Si se tiene en cuenta que muchos comportamientos de las personas atienden a un interés básico de defender y mantener una imagen o una reputación de sí mismas, puede afirmarse que los directivos orientados a la tarea buscan ser percibidos como amenazantes, dentro de un esfuerzo en-

caminado a incrementar la productividad. La carencia de un acuerdo que trascienda el intercambio económico y que garantice que el empleado sacará adelante la tarea por convicción y no por dinero, lleva al directivo a asumir una postura vigilante (Whitener, Brodt, Korsgaard y Werner, 1998).

En este modelo los directivos cumplen, principalmente, la función de circulación, al entregar información periódica, por su propia iniciativa y discriminando a partir de la utilidad que pueda tener para las áreas. La función de relación se da a medias, pues si bien fijan objetivos y los hacen conocer, los directivos no entregan pautas o conceptos generales para que las áreas los interpreten y capten cuál es su aportación.

Los contenidos de la comunicación son operativos, ya que están encaminados a describir procesos y a transmitir datos y cifras. Los aspectos asociados al cumplimiento de los objetivos productivos constituyen los principales temas de las reuniones de trabajo, lo mismo que las decisiones, políticas y normas de la dirección. La comunicación, por tanto, contribuye vagamente al fortalecimiento de la identidad porque no se basa en contenidos institucionales o conceptuales.

La orientación de los mensajes tiende a ser vertical descendente, flujo que refuerza la centralización e implica que el intercambio de mensajes no genera ni incentiva retroalimentación. Se supone que la información llega y se entiende debido al interés que despierta la fuente oficial. Lo más probable es que el directivo tenga una imagen distorsionada acerca de la realidad de la organización, ya que al no haber comunicación ascendente no se verifica la comprensión de los contenidos que se difunden.

Si se tiene en cuenta que estos directivos no comunican contenidos institucionales, les bastaría con enviar mensajes a través de medios en los cuales informan cifras, datos y plazos. De ahí que este estilo esté asociado al uso de medios más que a la comunicación interpersonal. Ante la rigidez que producen las relaciones en este estilo directivo, y considerando los vacíos que genera la ausencia de un intercambio de doble vía, es muy probable que entre los empleados se generen rumores y haya demostraciones de insatisfacción.

4.3. La comunicación en el estilo orientado a las relaciones

La disponibilidad del directivo para mantener una comunicación fluida con los empleados ha sido vista, durante años, como un gesto que afecta el clima organizacional de manera positiva. Por eso es fácil asociar el estilo orientado a las relaciones con una dirección que favorece los procesos de comunicación. Sin embargo hay que revisar este vínculo, pues *mucha* comunicación no significa *mejor* comunicación.

Lo que asume este directivo es que al empleado lo motiva el ambiente laboral y no el trabajo en sí mismo, pues se busca aminorar el supuesto disgusto que se tiene hacia él. La participación del empleado en la toma de decisiones facilita la influencia ascendente, si bien no la garantiza. Los procesos de toma de decisiones no posibilitan el empoderamiento porque están basados en la planificación de actividades a corto plazo y no en la formulación y difusión de conceptos que guíen las actuaciones presentes y futuras del personal. Al carecer de una visión que le ayude a sobrepasar lo inmediato, el empleado se ve obligado a acudir de forma constante a la fuente de autoridad, tanto para ser escuchado, como para recibir orientación que le ayude a salir de la incertidumbre acerca de las tareas que debe emprender.

Al igual que en el estilo orientado a la tarea, el directivo orientado a las relaciones no maneja comportamientos diferenciados de acuerdo con las situaciones, sino que exhibe el mismo carácter: amistoso y atento. Este tipo de actuaciones sirve para incrementar el sentimiento de valía del empleado y para hacerle ver que es un privilegio acercarse a las fuentes de autoridad, ya que si estas le piden ayuda y muestran preocupación por su bienestar es porque su contribución es importante.

Dado el interés que despierta intensificar las relaciones, es bastante probable que en las organizaciones dirigidas a partir de este modelo se cuente con un área dedicada a las comunicaciones internas. La comunicación es vista como un medio para satisfacer al personal, de ahí que es muy probable que el área trabaje más asociada a las dependencias responsables de la gestión humana.

En este modelo el directivo entrega información para que circule dentro de las áreas, motivado por la consideración hacia el personal, y la función de relación se cumple más plenamente que en el estilo orientado a la tarea, ya que al estar expuestos a un mayor intercambio de mensajes, con superiores y pares, los colaboradores tienen una idea más clara acerca de lo que es la organización y lo que busca, así como del rol que les corresponde en un contexto global, que trasciende el área de desempeño.

Las acciones encaminadas a buscar la adhesión a valores corporativos se cumplen parcialmente. La razón se encuentra en que en las organizaciones que ven la comunicación como un paso obligado hacia la satisfacción y la productividad se corre el riesgo de que los directivos busquen la identificación, no tanto por unos valores corporativos diferenciadores, o por la coincidencia con unas metas y objetivos, sino por el buen trato. De ahí que en esta orientación tiende a predominar el intercambio de contenidos institucionales con énfasis en valores de convivencia. Circulan, asimismo, mensajes relacionados con la vida personal de los empleados, sus problemas laborales y familiares, los cuales se mezclan con contenidos operativos que contienen las decisiones que toma la dirección y con instrucciones acerca de cómo realizar el trabajo.

La orientación hacia las relaciones está asociada a personalidades extrovertidas, con habilidades para socializar, por lo que cabe suponer que utilizan más la comunicación interpersonal que la que se apoya en medios escritos, audiovisuales o electrónicos. El directivo recorre la sede con frecuencia para acercarse a la gente y dialogar acerca de sus problemas personales. Prefiere la realización de reuniones y la comunicación cara a cara porque ambas permiten demostrar un trato más humano y personalizado.

4.4. La comunicación en el liderazgo

El rasgo más característico de cualquier líder es la formulación de una visión, la cual divulga hasta conseguir el mayor compromiso del personal con su contenido. Ahora bien, no basta con tener una visión para ser líder. Es preciso acompañar su formulación con estrategias y acciones que le impriman validez y sentido, concretar los propósitos organizacionales y sintetizarlos en ex-

presiones útiles (Bennis y Nanus, 1997), para impulsar a sus colaboradores hacia el logro de un fin en el que sientan reflejadas sus propias aspiraciones.

En concordancia con los métodos que eligen para influir y motivar, los líderes fomentan la descentralización en la toma de decisiones de la manera como lo posibilita el empoderamiento, porque consideran que es la oportunidad que tienen los empleados para correr riesgos, asumir responsabilidades y verificar si pueden alcanzar metas. De acuerdo con ello, y para conocer la medida del esfuerzo que debe aplicarse, confrontan la realidad de forma permanente. Se esmeran en buscar la verdad, porque reconocen que sólo se avanza en la medida en que se compare lo planificado con los logros efectivos.

En este estilo, las áreas de comunicación interna sirven al propósito de hacer visibles los intereses de las distintas áreas y personas que integran la empresa. Buscan que las audiencias internas conozcan los propósitos de los jefes y que los jefes conozcan las necesidades y expectativas de sus colaboradores, por eso ayudan a gestionar la comunicación del líder y la de otras áreas y personas de la organización (Clutterbuck y James, 1996; Argenti, 2003).

En organizaciones con estructuras descentralizadas, como serían las conducidas por líderes, las personas de distintos niveles y competencias pueden alimentar los sistemas de información con que se cuenta. En este modelo también se da cumplimiento a la función de relación, cuando el líder busca retroalimentación de parte de los colaboradores y se interesa por conocer sus necesidades y expectativas, así como al hacer explícito el aporte de cada persona al propósito global de la organización.

Los contenidos de la comunicación del líder tienden a ser más institucionales que operativos, porque al no concentrar la toma de decisiones se orienta más a conseguir el compromiso con la estrategia y las metas y menos a explicar procedimientos o dar órdenes. En vista de que se trata a los colaboradores como asociados (Drucker, 2002), el intercambio de mensajes que se da dentro de este modelo tiende a ser más horizontal que vertical.

El líder recurre especialmente a la comunicación interpersonal y cara a cara, porque permite preguntar, debatir, reaccionar, decidir con rapidez y, sobre todo, transmitir con el ejemplo. La escucha activa le ayuda a conocer lo que la gente piensa y necesita, cotejarlo con la idea que tiene de la organización y luego dar a conocer los aspectos en los que se complementan las posiciones de cada una de las partes.

4.5. La comunicación en el liderazgo carismático

En la última década han proliferado los estudios sobre liderazgo transformacional y liderazgo carismático (García Morales, Jiménez Barrionuevo y Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Lee, Almanza, Jan, Nelson y Ghiselli, 2013; Ryan, Syed y Tipu, 2013; Kara, Uysal, Sirgy y Lee, 2013), y se han dejado más de lado los que identifican otros estilos o investigan acerca de ellos. La explicación puede estar en que las organizaciones contemporáneas están influidas de manera notable por sus entornos y tales circunstancias, como se ha expuesto, demandan mayores capacidades del directivo, en términos de influir en los empleados para que acepten el cambio y se adapten a él.

Pese a que el líder carismático comparte algunos rasgos con el líder, el método al que recurre para influir es diferente, pues el ejercicio de identificación se basa en elementos adicionales. En el liderazgo se da una identificación con los contenidos de los propósitos y la estrategia; en el liderazgo carismático, la identificación se fundamenta en estos factores, pero también está asociada a la idealización del líder y a su personalidad, a partir de las cuales consigue crear una relación especial con los seguidores. En el liderazgo, el directivo se ocupa de hacer las metas atractivas; en el liderazgo carismático parte de la atracción la genera el líder mismo.

El líder carismático propone una visión que rompe con lo establecido, lo que significa que debe guiar a los seguidores en medio de la incertidumbre y la ansiedad que producen los cambios. Esta situación le obliga a mantener preparados a los seguidores para enfrentar los cambios y permanecer alerta para que en ningún momento se pierda el entusiasmo. Adicionalmente, y como sucede en el liderazgo, la visión que propone atiende más a conceptos basados en valores y justificaciones ideológicas que a números o cifras de producción.

Las razones ideológicas movilizan con más fuerza que un beneficio económico. En este mismo sentido, es más difícil hacer tangibles los resultados basados en ideales que en aspectos materiales (Kouzes y Posner, 2000). De ahí que el líder carismático tenga que acudir a numerosos recursos de comunicación y que se diga que es extraordinario por su habilidad para gestionar, de manera simultánea, la propia comunicación personal y los aspectos más complejos y técnicos de la organización (Redding, 1989).

Dado que tiene conciencia y control de su propio desempeño comunicativo, el líder carismático es un importante agente de la comunicación interna, que recibe el apoyo del área de comunicaciones para interpretar la visión y orientar la organización hacia el cambio. La labor del área consiste en apoyar al líder en la circulación de los nuevos lenguajes y símbolos que se van creando, en hacer eco de sus mensajes, pero también en hacer conocer las percepciones que los seguidores tienen sobre los contenidos que reciben. Así hacen valer su carácter mediador, ya que, al igual que en el liderazgo, ayudan a la organización a descubrir lo especial y diferente de su identidad e imagen corporativa, teniendo en cuenta que uno de los distintos elementos que las constituyen es la imagen del director general (Grunig, 1993).

El principal objetivo de comunicación del líder carismático consiste en reinventar la organización, lo cual implica revisar el código simbólico de la empresa para proponer uno nuevo. Este código, sin romper con la identidad históricamente construida, ayuda a mantener la vigencia a pesar de los cambios del entorno. Estudios más recientes subrayan el carisma que será necesario aplicar en procesos de fusiones, alianzas, adquisiciones o implementación de innovaciones y apropiación tecnológica de parte de los empleados (Sosik, 2005; Waldman y Javidan, 2009; Osborn y Marion, 2009; Scheweizer y Patzelt, 2012).

Al igual que en el liderazgo, a cada persona y a cada área les quedan claros el papel que cumplen y la aportación que hacen a la visión desde sus puestos de trabajo. Se da, por tanto, la función de relación, ya que cada individuo tiene certeza sobre el aporte que hace a los propósitos corporativos.

En este estilo se resaltan las acciones de comunicación que el líder desempeña orientadas a conseguir la adhesión y la identificación del personal con unos valores. Para los empleados es más fácil comprender los valores, asirlos, si pueden asociarlos a una persona. De esta forma el líder carismático va creando rasgos distintivos y su comportamiento se va haciendo predecible, lo que redundará en la construcción de relaciones de confianza (Bartolomé, 1999; Mai y Akerson, 2003).

Una vez se consigue la confianza de quienes le asisten en el cumplimiento de la visión, es más fácil fortalecer la cooperación y romper barreras tan fuertes como el temor del grupo a enfrentar el cambio. De esta forma se da salida a la función comunicativa que consiste en movilizar al personal para hacer transformaciones. En este punto, la tarea del líder carismático es hacer que las personas abandonen la seguridad que asocian a la costumbre por la incomodidad de un futuro incierto.

Al dedicar menos tiempo al proceso de toma de decisiones y al seguimiento de tareas, fortalece su desempeño de comunicación para aclarar qué hace especial a la organización, por qué no es igual a otras, hacia 'fuera', y por qué, en cambio, tienen más en común todos aquellos que están 'dentro'. En este sentido, da realce a la identidad, comunica contenidos con acento en lo institucional y los relaciona con la naturaleza de la visión. La identificación facilita procesos como la toma de decisiones, pues cuando las personas comparten la misma escala de valores, se espera que evalúen los procesos de forma similar y tomen decisiones similares (Grunig, Grunig y Dozier, 2002).

5. Datos y metodología

5.1. Muestra

En la parte aplicada del estudio, se busca verificar las relaciones que se dan entre las variables contenidas en el modelo hasta aquí presentado. Para tal efecto se ha elegido el sector de las agencias de publicidad en España, las cuales se integran en el grupo de las denominadas empresas de servicios profesionales.

La selección de los directivos a quienes se invitó a participar se hizo con base en los *rankings* de agencias de publicidad difundidos por Infoadex. De allí se eligieron las más grandes de acuerdo con el nivel de facturación, criterio que permitió abarcar las que concentran un mayor porcentaje de la inversión publicitaria. La selección se completó con las agencias cuya creatividad ha sido la más premiada y con las mejor calificadas en creatividad, eficacia y servicios dentro del estudio del Grupo Consultores.

Después de seleccionar las agencias, se pasó a la construcción de las bases de datos con las direcciones, números de teléfono y nombres de los directivos. Para hacer la selección, se tuvieron en cuenta el nivel del cargo y los roles desempeñados, por cuanto los presidentes de los grupos de comunicación no cumplen las mismas funciones que los presidentes de agencias independientes o de tamaño medio, y en las agencias más pequeñas el cargo directivo más alto es el del director general.

La selección final se orientó al nivel de los directores generales en agencias pequeñas y en las agencias creativas que forman parte de grandes grupos de comunicación. En las agencias de tamaño medio, se invitó a los presidentes y consejeros delegados. De esta manera se buscó conformar una muestra lo más uniforme posible, en la que los entrevistados realizaran funciones similares. La selección se centró, asimismo, en buscar a la persona designada para ejercer la influencia en el nivel interno de cada organización. La población final estuvo conformada por cuarenta directivos pertenecientes a 32 agencias de publicidad. Ahora bien, dado que la participación era voluntaria, la muestra final quedó compuesta por dieciocho directivos localizados así: uno en San Sebastián, siete en Barcelona y diez en Madrid. Entre ellos hay un consejero delegado, cuatro presidentes y trece directores generales. Los dieciocho directivos entrevistados representan el 45% de la población abarcada en un comienzo.

No podría establecerse un patrón o característica común entre las agencias que participan en el estudio, pues las hay de diferente tipo. Diez de ellas pertenecen a grandes grupos de comunicación y concentran los mayores porcentajes de facturación. Tres más son nacionales, pequeñas en

términos de personal, pero con facturación alta. Ente las cinco restantes se dan mezclas: multinacionales con pocos empleados pero con facturación alta, y nacionales pequeñas en personal y con facturación baja.

5.2. Método

La investigación empírica se orientó a tener un conocimiento detallado de los temas mediante descripciones y evaluaciones expresadas por los propios directivos. A la vez, se buscó que la herramienta de investigación permitiera obtener datos cuantificables. Es decir, que fuera flexible, pero no tanto que impidiera centrar los temas y hacer comparaciones.

Se optó, entonces, por la realización de entrevistas a partir del diseño de un cuestionario con preguntas cerradas. Para diseñarlo se tuvieron en cuenta, además del modelo propuesto, otros desarrollados en la literatura de gestión, orientados al estudio del estilo directivo.³

Los temas por los cuales se consultó en las entrevistas surgieron de los elementos que integran el modelo de relaciones entre el estilo y la comunicación directiva. El cuestionario utilizado contiene un total de 36 preguntas y 94 ítems, los cuales se distribuyen en cinco niveles o áreas temáticas, ordenadas con la intención de que las transiciones entre los temas tuvieran lógica y pudiera llevarse una conversación fluida, que permitiera mantener el interés del entrevistado.

Las preguntas del cuestionario han sido formuladas de dos maneras: en formato de selección múltiple y a partir de una escala de valoración de 0 a 10. Las puntuaciones tienen la ventaja de que permiten trabajar con datos cuantitativos, ubicar a los directivos en un nivel bajo o alto en el campo de las habilidades de comunicación y establecer relaciones entre dichos niveles y su inclinación hacia determinado estilo de dirección.

3 Una de las herramientas consultadas ha sido el *Leadership Behavior Description Questionnaire, LBDQ*, realizado en 1962 por miembros del grupo de estudios sobre liderazgo de la *Ohio State University*. Consultado en www.fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq. Otros instrumentos de medición examinados con el mismo fin fueron el *Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ*, de Bass y Avolio, el cual mide comportamientos distintivos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y el *Leadership Style Inventory 2.2*, desarrollado por Rowe, Reardon y Bennis, en el que el propio directivo califica su estilo.

Las entrevistas se hicieron en las sedes de las agencias de publicidad. Tuvieron una duración promedio de una hora. Antes de formular las preguntas, se ampliaba información relativa a los fines de la investigación, el tiempo estimado de duración de la entrevista y la confidencialidad y naturaleza anónima de las respuestas. A todos los entrevistados se les pidió permiso para grabar la conversación. Aunque la persona encargada de la investigación acudía con un formulario para consignar las respuestas por escrito, la grabación de la conversación tuvo la finalidad de no perder información importante y poder contar con datos fidedignos.

5.3. Método de análisis de datos

Una vez realizadas las entrevistas, se dio paso al análisis de la información obtenida. Para tales efectos se utilizó el programa SPSS, que facilitó el análisis de los datos, con el fin de apoyar o rechazar los planteamientos teóricos del trabajo.

Debido a que, en algunos casos, diferentes preguntas del cuestionario utilizado para la entrevista con los directivos arrojaron información sobre una misma variable del estilo o de la comunicación interna, se procedió a calcular índices o medidas unificadas. A partir de correlaciones se analizaron las asociaciones entre las variables que definen el estilo directivo y los comportamientos de comunicación de los entrevistados.

5.4. Variables del estilo directivo

Para capturar información relativa a la fuente o naturaleza de la autoridad, se han empleado las respuestas a la pregunta: ¿cuáles son para usted los tres valores más importantes con los que se posiciona esta agencia de publicidad? Se ha creado una variable que indica cuántos de los tres valores mencionados se corresponden con personas o con la organización, frente a valores del producto, de tal forma que a mayor valor del índice, mayor tendencia a la identificación con valores, y a menor valor, mayor tendencia a basar la autoridad en el cargo.

Para valorar el uso de motivaciones extrínsecas se han empleado las respuestas del entrevistado a dos tipos de preguntas. En el primer tipo de

bía valorar en una escala de 0 a 10 en qué medida aplicaba dos mecanismos para recompensar al personal: teniéndole en cuenta para los ascensos y mediante la entrega de bonificaciones y extras salariales. En el segundo tipo de preguntas se pedía que, entre cuatro opciones, el entrevistado indicara la importancia de ofrecer recompensas adicionales al sueldo y a los beneficios establecidos en el contrato de trabajo para motivar a los empleados en el cumplimiento de los objetivos. Para calcular el índice de motivación extrínseca se ha aplicado el cálculo de medias, donde los datos obtenidos en escala de 1 a 4 se equiparan con los valorados de 0 a 10, restando uno al valor de la variable y dividiendo el resultado por 10/3.

Para valorar la utilización de motivaciones intrínsecas se siguió un procedimiento similar. En el primer tipo de preguntas debía valorar en una escala de 0 a 10 en qué medida aplicaba tres mecanismos: delegando la dirección de proyectos importantes, reconociendo su esfuerzo públicamente y proponiendo retos para que el empleado buscara nuevas formas de trabajo. En el segundo tipo de preguntas se pedía que, de entre cuatro opciones (la mencionada en el caso de la motivación extrínseca y las tres que figuran a continuación), el entrevistado indicara la importancia, para motivar a los empleados, de tres herramientas en el cumplimiento de los objetivos: a) hacer que el empleado sienta como propias las metas de la organización, b) hacer que se sienta satisfecho en el lugar de trabajo y c) que la motivación parta del propio empleado. Para calcular el índice de motivación extrínseca se ha aplicado el cálculo de medias, donde los datos obtenidos en escala de 1 a 4 se equiparan con los valorados de 0 a 10, restando uno al valor de la variable y dividiendo el resultado por 10/3.

Para evaluar cómo se llevaba a cabo el proceso de toma de decisiones se pidió al entrevistado indicar si una serie de decisiones las tomaba él solo, si lo hacía el equipo directivo en su conjunto o si lo hacía el director del área correspondiente. A partir de estas alternativas se crearon tres variables con los mismos nombres. Las decisiones por las que se preguntó fueron las siguientes: asignación de cuentas a directores creativos; sistemas de formación para los empleados; valores corporativos y cultura organizacional; presupuesto anual; política de ascensos y remuneraciones; contrata-

ción, sanciones y despidos de personal; propuestas que se van a presentar a los clientes; contratación de proveedores; terminar la relación con un cliente; en qué concursos participa la agencia, y la estrategia competitiva.

Asimismo, se crearon tres variables a partir de las respuestas a la pregunta sobre cómo participan los empleados en la toma de decisiones. Las tres posibles respuestas eran: centralización, participación y empoderamiento.

En cuanto a la temporalidad de los sistemas de planificación, se utilizó un índice que tomaba el valor 0 si la empresa carecía de misión y visión escritas, 1 si sólo tenía una de ellas, y 2 si contaba con ambas. Un mayor valor del índice indica más largo plazo en la planificación.

5.5. Variables de comunicación

Para medir las habilidades de comunicación se empleó una variable binaria que recogía si el director general se encargaba de distribuir a los empleados la información más relevante de la agencia. Además, se empleó la respuesta, en una escala de 0 a 10, a una pregunta sobre la medida en que el directivo planificaba los mensajes que difundía en reuniones y plenarios, y a otra pregunta sobre la preocupación por controlar la comunicación simbólica que emitía.

En cuanto al papel del área de comunicaciones se utilizó una variable que indicaba si en la agencia existía un plan escrito en el que se contemplaran las actividades de comunicación que se realizaban durante el año y otra variable que indicaba si el plan de comunicaciones lo realizaba una persona del área de comunicaciones o *marketing* de la agencia.

Para valorar los contenidos operativos se elaboró un índice que recogía cuántos de los siguientes contenidos se publican en la intranet: seguimiento de tareas, citación a reuniones, reportes de reuniones y entrevistas con clientes. Además, otra variable recogía, en una escala de 0 a 10, si en sus recorridos el directivo intercambiaba información sobre tareas.

En relación con los contenidos institucionales se creó un índice que señalaba a través de cuántas de las tres siguientes formas el personal de la

agencia podía acceder a los documentos que contenían la misión y la visión: se los entregaban a los nuevos empleados, estaban disponibles en los departamentos para cuando alguien los solicitara o estaban disponibles en Internet. También se empleó una variable que valoraba de 0 a 10 en qué medida el directivo divulgaba mensajes orientados a fortalecer los valores corporativos. Por último, un índice valoraba cuántos de los siguientes cinco contenidos se publicaban en la intranet: noticias locales, noticias de la red internacional, avisos, trabajos que viene realizando la agencia y premios obtenidos.

Para los últimos contenidos considerados, los relativos a problemas personales del empleado, se empleó una variable que, en una escala del 0 al 10, valoraba si en sus recorridos el directivo intercambiaba información sobre problemas personales del empleado.

La comunicación ascendente se midió con dos variables. La primera de ellas mide en una escala de 0 a 10 si el directivo cree que recibe suficiente información sobre lo que ocurre en la agencia. La segunda variable es un índice con un valor máximo de 10 y mínimo de 0 que indica de cuántos colectivos suele recibir información sobre lo que ocurre en la agencia (directores de departamento, empleados de creatividad y cuentas, empleados administrativos y otros empleados o personas) y cuántos canales estaban formalmente establecidos para que la dirección conociera opiniones, iniciativas y mensajes del personal (buzón de sugerencias, sitio en intranet, buzón de correo electrónico, secciones en medios internos, reuniones con la dirección y jefe inmediato).

Para capturar la existencia de comunicación informal se emplearon una serie de variables. La primera de ellas indicaba si el empleado, cuando quiere hablar con el directivo, puede acercarse a él en el pasillo o llamar a la puerta de su despacho. La segunda, también binaria, indicaba si el directivo recorría la sede todos los días para hablar de manera informal con los empleados. Por último, en una escala de 0 a 10, se evaluó la medida en que el directivo participaba en actividades extralaborales con el personal.

El índice de comunicación interpersonal indica si las reuniones formales o las reuniones informales son el medio que más se emplea para intercambiar información con los jefes de departamento, por un lado, y con los empleados, por otro. Las informaciones intercambiadas son: el estado actual del negocio, balances e informes de gestión; cambios en la estrategia; contenidos de la misión, la visión y los valores corporativos; normas y políticas corporativas, e instrucciones sobre cómo hacer un trabajo. El índice de comunicación mediatizada se construye igualmente, sólo que tiene en cuenta, como medios, las cartas e informes escritos y los medios electrónicos. El medio que no figura ni en el índice de comunicación interpersonal ni en el de comunicación mediatizada es el teléfono.

6. Resultados

A continuación se confrontan los valores obtenidos en las correlaciones con el modelo propuesto. Las correlaciones se presentan de acuerdo con las áreas temáticas de la comunicación.

Tabla 1
Habilidades de comunicación. Resultado de las correlaciones

Variables del estilo	El directivo es el portavoz	Planifica el contenido de los mensajes	Se preocupa por su comunicación simbólica
Valores	-0,273	0,127	0,289
Motivación extrínseca	0,207	0,288	0,209
Motivación intrínseca	0,122	0,160	-0,311
Toma decisiones solo	0,353	0,282	-0,040
Toma decisiones en equipo	-0,325	-0,329	0,076
La decisión la toma el jefe de cada área	-0,074	0,120	-0,095
Centralización	0,152	0,084	0,129
Participación	0,152	0,071	0,120
Empoderamiento	0,147	0,088	0,127
Visión-misión	0,173	0,126	0,330

a. Habilidades de comunicación

Los resultados de las correlaciones sobre habilidades de comunicación se presentan en la tabla 1. Los datos obtenidos no muestran relaciones significativas entre la función del *directivo como portavoz*, que es la medida que

se ha tomado como referente de coordinación de la comunicación, y las variables del estilo. Tampoco se observa que *la planificación de los mensajes que el directivo emite en reuniones y plenarios* esté relacionada con el liderazgo. Tampoco se han dado relaciones significativas entre el control de la comunicación simbólica y las variables del estilo. El valor más alto que arrojan las mediciones se presenta en la relación que resulta con la visión y misión, modelos de planificación propios del liderazgo (0,330).

b. Papel del área de comunicaciones

Los resultados de las correlaciones referidas al papel que cumple el área de comunicación en las agencias se presentan en la tabla 2 .

En lo que respecta al papel que desempeña la función de comunicación, la existencia de un *plan de comunicaciones formalmente escrito* muestra indicios de relación con la motivación intrínseca (0,461), una variable que en este estudio ha sido asociada al estilo del líder. Los líderes motivan buscando que las personas creen en una idea que está en el futuro y no en el presente. Para hacerlo requieren planificar muy bien el contenido de sus mensajes y la manera cómo van a difundirlos en el tiempo. De ahí que sea tan estrecha la relación entre motivaciones, planificación de la comunicación y liderazgo. Se requiere que las ideas, valores y creencias, que son aspectos inmateriales, que satisfacen necesidades de alto orden y que representan beneficios en el largo plazo, sean suficientemente comprendidos, de manera que los públicos internos puedan percibir hacia dónde apunta el trabajo que realizan.

La existencia de profesionales dedicados al diseño y la ejecución de actividades de comunicación no ha presentado relaciones significativas como producto de las correlaciones. En este punto cabe señalar que las tres agencias que cuentan con un profesional dedicado al diseño y la ejecución de actividades de comunicación interna disponen de las premisas de visión y misión y de un plan de comunicación interna formalmente escrito. Ahora bien, la presencia de estos tres elementos coincide con que, en los tres casos, la valoración de las motivaciones extrínsecas, asociada a los modelos *laissez-faire* y orientado a la tarea, ha sido valorada por encima de siete.

Tabla 2
Papel del área comunicaciones.
Resultado de las correlaciones

Variables del estilo	Existe plan de comunicación interna formalmente escrito	Un profesional planifica y ejecuta acciones de comunicación interna
Valores	0,076	0,034
Motivación extrínseca	0,342	0,153
Motivación intrínseca	0,461	0,006
Toma decisiones solo	0,128	0,172
Toma decisiones en equipo	-0,206	-0,138
La decisión la toma el jefe de cada área	0,200	-0,089
Centralización	0,245	-0,110
Participación	0,237	-0,108
Empoderamiento	0,246	-0,108
Visión-visión	0,246	0,183

c. Contenidos

En relación con los contenidos se ha encontrado que el nivel en que los entrevistados intercambian información relativa a tareas durante sus recorridos tiene una relación negativa con la existencia de la misión y la visión. El valor de la correlación (-0,429) muestra indicios de relación negativa entre contenidos operativos y liderazgo, lo que aportaría sustento a las proposiciones planteadas en el modelo de relaciones entre estilo y comunicación interna.

En las agencias de publicidad los recorridos están destinados a hacer seguimiento de los trabajos en proceso. Sin embargo es otra la filosofía que inspira su realización. Peters y Waterman (1989) han asociado este comportamiento a culturas corporativas fuertes, en las que los directivos prefieren comunicar de forma personal y con un tono informal los valores de la organización y la estrategia de la empresa.

En este mismo segmento se han presentado correlaciones significativas entre la divulgación de contenidos operativos en la intranet y los tres modelos de toma de decisiones que se han encontrado en la muestra: centralización (0,808), participación (0,808) y empoderamiento (0,808). Este resultado relaciona la orientación a las relaciones y el liderazgo con los contenidos operativos. Sin embargo, estaría indicando que sin importar el

estilo del directivo, los medios electrónicos se utilizan para divulgar información relativa a la tarea. Otro dato que se precisa comentar es la ausencia de relación (0) que se presenta entre los valores y la difusión de contenidos operativos en la intranet, y entre la toma de decisiones descentralizada y la misma variable de comunicación. Los resultados indican que no existe un vínculo entre las variables.

En cuanto a la divulgación de *contenidos institucionales*, los resultados indican una relación positiva entre el *índice de acceso de los empleados a los contenidos de visión y misión* con la existencia de ambas premisas (0,542). En el mismo sentido, se han encontrado indicios de relación positiva entre el nivel en que *el directivo divulga mensajes orientados a fortalecer los valores corporativos* y la visión y misión (0,467).

Estos resultados establecen que existe relación entre los contenidos institucionales y el liderazgo. De cara a la comunicación, el intercambio de estos contenidos requiere un esfuerzo de creación de narrativas y de generación de símbolos orientados hacia la búsqueda de adhesión del personal a los contenidos institucionales. Los resultados, asimismo, guardan relación con los hallazgos de Berson y Avolio (2004), según los cuales los líderes son capaces de crear las condiciones para entender y diseminar los contenidos de la visión, la misión y los objetivos estratégicos, y conseguir la aceptación de los mismos entre los seguidores. Ahora bien, las correlaciones también muestran indicios de una relación positiva (0,484) entre los contenidos institucionales en la intranet y las motivaciones extrínsecas.

Se ha hallado una relación positiva entre el intercambio de contenidos relativos a problemas personales del empleado con la motivación intrínseca (0,438). Este resultado concuerda con las teorías que proponen que la consideración individualizada es una característica distintiva del líder transformacional (Bass, 1985; Avolio, 1999) y apoya las premisas de quienes vinculan el mantenimiento de relaciones sociales con la satisfacción laboral, un comportamiento propio del estilo orientado a las relaciones (Baker, 1994).

También se halló una relación positiva entre el grado en que se intercambian contenidos relativos a problemas personales del trabajador con los casos en que las decisiones las toman los jefes de las áreas (0,491). En las tablas 3, 4 y 5 se presentan los resultados de estas correlaciones.

Tabla 3
Contenidos operativos. Resultado de las correlaciones

Variables del estilo	En sus recorridos el directivo habla sobre tareas	Contenidos operativos en la intranet
Valores	-0,231	0,000
Motivación extrínseca	-0,378	0,030
Motivación intrínseca	0,012	0,231
Toma decisiones solo	-0,310	-0,025
Toma decisiones en equipo	0,340	0,024
La decisión la toma el jefe de cada área	-0,077	0,000
Centralización	-0,153	0,808
Participación	-0,143	0,812
Empoderamiento	-0,145	0,805
Visión-misión	-0,429	-0,056

Tabla 4
Contenidos institucionales. Resultado de las correlaciones

Variables del estilo	Acceso de empleados a contenidos de misión y visión	El directivo divulga mensajes para fortalecer valores corporativos	Contenidos institucionales en la intranet
Valores	0,244	0,191	0,309
Motivación extrínseca	0,101	0,353	0,484
Motivación intrínseca	0,172	0,094	-0,151
Toma decisiones solo	-0,358	-0,275	-0,336
Toma decisiones en equipo	0,222	0,211	0,358
La decisión la toma el jefe de cada área	0,354	0,167	-0,098
Centralización	-0,013	0,058	-0,358
Participación	-0,024	0,052	-0,368
Empoderamiento	-0,011	0,056	-0,362
Visión-misión	0,542	0,467	0,390

Tabla 5
Intercambia información sobre problemas del empleado.
Resultado de las correlaciones

Variables del estilo	En sus recorridos intercambia información sobre problemas personales del empleado
Valores	-0,084
Motivación extrínseca	-0,200
Motivación intrínseca	0,438
Toma decisiones solo	0,144
Toma decisiones en equipo	-0,334
La decisión la toma el jefe de cada área	0,491
Centralización	0,225
Participación	0,225
Empoderamiento	0,230
Visión-misión	0,019

d. Comunicación ascendente

No se encontraron relaciones significativas entre el grado en que *el directivo recibe información sobre lo que ocurre en la agencia* y las variables del estilo directivo. Un segundo valor utilizado para medir aspectos asociados a la comunicación ascendente ha sido el índice del mismo nombre, en el cual se integran los datos recogidos en la pregunta sobre *las personas de quienes se recibe información sobre lo que ocurre en la agencia* y en la que consulta por la *disponibilidad de medios formalmente establecidos para que la dirección conozca opiniones e iniciativas del personal*. Las correlaciones establecidas muestran una relación negativa con la toma de decisiones en equipo (-0,423).

En vista de que todos los directivos entrevistados han dado la misma respuesta (sí hacen recorridos periódicos por la sede), no se han establecido correlaciones entre la realización de recorridos por la sede con las variables del estilo directivo. Los resultados de este grupo de correlaciones aparecen en la tabla 6 .

Tabla 6
Comunicación ascendente. Resultado de las correlaciones

Variables del estilo	Recibe información suficiente sobre lo que ocurre en la agencia	Comunicación ascendente
Valores	-0,316	-0,013
Motivación extrínseca	-0,258	0,117
Motivación intrínseca	-0,292	-0,032
Toma decisiones solo	0,087	0,353
Toma decisiones en equipo	-0,029	-0,423
La decisión la toma el jefe de cada área	-0,151	0,178
Centralización	0,188	-0,221
Participación	0,183	-0,237
Empoderamiento	0,179	-0,215
Visión-misión	-0,031	0,249

e. Comunicación formal e informal

No se encontraron relaciones significativas entre la utilización de *medios informales para acceder al directivo* con las variables del estilo. Tampoco se ha detectado que la participación del directivo en actividades extra laborales con el personal esté relacionada positivamente con el estilo orientado a las relaciones y el liderazgo y negativamente con los estilos *laissez-faire* y orientado a la tarea. Los resultados de las correlaciones sobre comunicación informal aparecen en la tabla 7 .

Tabla 7
Comunicación formal e informal. Resultado de las correlaciones

Variables del estilo	Medios informales para acceder al directivo	Participa en actividades extra laborales con el personal
Valores	-0,345	-0,153
Motivación extrínseca	-0,344	0,057
Motivación intrínseca	0,123	0,239
Toma decisiones solo	0,144	0,271
Toma decisiones en equipo	-0,082	-0,342
La decisión la toma el jefe de cada área	-0,160	0,180
Centralización	0,125	-0,317
Participación	0,133	-0,326
Empoderamiento	0,131	-0,313
Visión-misión	0,109	-0,040

f. Comunicación cara a cara y mediatizada

Se ha encontrado que las reuniones cara a cara muestran indicios de relación con el índice de motivaciones intrínsecas (0,417). Este resultado guarda concordancia con los hallazgos de Jo y Shim (2005), según los cuales la comunicación cara a cara está relacionada positivamente con percepciones de apoyo y confianza del directivo, más que si la información se divulga utilizando medios o soportes impersonales de comunicación.

Se ha encontrado, asimismo, una relación significativa entre la preferencia por las reuniones y la centralización (0,998), la participación (0,998) y el empoderamiento (0,998). El resultado obtenido es de esperar, si se tiene en cuenta que las reuniones son el medio más utilizado por todos los directivos de la muestra.

En el apartado teórico se ha considerado que la preferencia por el uso de medios de comunicación, impresos y electrónicos, está relacionada positivamente con los estilos *laissez-faire* y orientado a la tarea y asociada negativamente al estilo orientado a las relaciones y al liderazgo. El teléfono no ha sido correlacionado con las variables del estilo porque no fue señalado como medio más utilizado por parte de ningún directivo. Las correlaciones efectuadas en este segmento no indican relaciones significativas. Los resultados de las correlaciones concernientes a la preferencia por determinados medios de comunicación se presentan en la tabla 8 .

Tabla 8

Comunicación cara a cara y mediatizada. Resultado de las correlaciones

VARIABLES DEL ESTILO	REUNIONES	MEDIOS IMPRESOS Y ELECTRÓNICOS
Valores	-0,093	0,107
Motivación extrínseca	0,018	0,168
Motivación intrínseca	0,417	-0,234
Toma decisiones solo	0,007	-0,058
Toma decisiones en equipo	-0,058	0,067
La decisión la toma el jefe de cada área	0,130	-0,022
Centralización	0,998	-0,319
Participación	0,998	-0,322
Empoderamiento	0,998	-0,321
Modelo de planificación	0,232	0,098

Para sintetizar, las relaciones encontradas apoyan algunos de los presupuestos concernientes al liderazgo y al estilo orientado a las relaciones. En el caso del liderazgo, se han hallado relaciones entre las motivaciones intrínsecas y planificar la comunicación y entre la divulgación de mensajes orientados a fortalecer valores corporativos, la existencia de una misión y una visión, y el acceso de los empleados a los contenidos de ambas premisas.

El índice de recompensas intrínsecas presenta relación con las variables de comunicación señaladas como propias del liderazgo y del estilo orientado a las relaciones. Específicamente, con el intercambio de información relativa a problemas personales del empleado, con el uso de medios informales para acceder al directivo y con el índice de reuniones.

7. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido elaborar un modelo teórico que recoja las relaciones existentes entre el estilo directivo de la persona al frente de la organización y el tipo de comunicación que utiliza para interactuar con las personas con las que trabaja. Una vez delimitados los estilos directivos y las dimensiones del proceso de comunicación en las que inciden esos estilos, se ha elaborado y discutido el modelo explicativo que une ambos aspectos y se ha realizado un contraste empírico de dicho modelo en una muestra de agencias de publicidad.

El análisis empírico, hecho a partir de correlaciones, ha permitido apoyar algunas de las relaciones propuestas en el modelo teórico, especialmente en asuntos propios del estilo orientado a las relaciones y del liderazgo. En cuanto al papel que cumple la comunicación interna, se han encontrado vínculos entre su planificación y las motivaciones intrínsecas, dos variables que han sido asociadas al liderazgo en el modelo de relaciones propuesto. Dentro de los comportamientos propios del liderazgo, también se han encontrado relaciones entre la divulgación de contenidos institucionales y la existencia de la misión y la visión. Se han dado, asimismo, relaciones negativas entre la disponibilidad de formulaciones estratégicas y el intercambio de contenidos operativos durante los recorridos. Por último, el intercambio de mensajes relativos a problemas personales del empleado presenta rela-

ciones positivas con las motivaciones intrínsecas, un aspecto fundamental en el estilo orientado a las relaciones y en el liderazgo.

Otras relaciones significativas se dan entre la divulgación de contenidos operativos a través de intranet y la centralización, la participación y el empoderamiento, así como entre estos tres modelos de toma de decisiones y la realización de reuniones. Los datos del primer grupo muestran que los medios electrónicos se utilizan para divulgar contenidos operativos. Los del segundo indican que las reuniones son el medio de comunicación más utilizado por los directivos que componen la muestra.

Son varios los beneficios que pueden extraerse del presente trabajo. Desde el punto de vista académico, contribuye a entender cuáles son las variables que subyacen a la existencia, en las organizaciones, de diferentes formas de comunicación. Además de los factores de contingencia clásicos que la literatura propone como determinantes de los parámetros de diseño organizativo, en este trabajo se subraya la importancia del estilo directivo a la hora de entender la estructura organizativa formal e informal y se ofrece una explicación del sentido de su influencia.

El trabajo también contribuye a la práctica directiva porque identifica acciones de comunicación coherentes con los diferentes estilos directivos. Además, el trabajo permite detectar posibles desviaciones de la realidad en lo que se refiere a la adopción de prácticas de comunicación, lo que hace factible que se puedan tomar en su caso las medidas correctivas pertinentes.

8. Referencias

Argenti, P. A. (2003). *Corporate communication*. Boston: McGraw Hill-Irvin.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development. Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Baker, W. (1994). *Networking smart: How to build relationships for personal and organizational success*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Barnes, L. (1981). "Managing the paradox of organizational trust". En: *Harvard Business Review*, 59 (2), pp. 107-116.
- Bartolomé, F. (1999). "Nobody trust the boss completely-Now what?". En: *Harvard Business Review on Effective Communication* (pp. 79-100). Boston: Harvard Business School Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. (1996). "The leader as storyteller". En: *Harvard Business Review*, 74 (1), pp. 154-160.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for taking charge*. Nueva York: Harper Business.
- Berson, Y. y Avolio, B. J. (2004). "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm". En: *Leadership Quarterly*, 15 (5), pp. 625-646.
- Blake, R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Londres: Sage.
- Casimir, G. (2001). "Combinative aspects of leadership style. The ordering and temporal spacing of leadership behaviours". En: *Leadership Quarterly*, 12 (3), pp. 245-278.
- Clutterbuck, D. y James, D. (1996). "Internal communication: Beliefs and practice in the organization". En: *Journal of Communication Management*, 1 (3), pp. 249-255.

- Conger, J. y Kanungo, R. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". En: *Academy of Management Review*, 12 (4), pp. 637-647.
- DeVries, R., Bakker, P. A., Koninings, F. E. y Schouten, B. (2013). "The communication styles Inventory (CSI): A six dimensional behavioural model of communication styles and its relations with personality". En: *Communication Research*, 40 (4), pp. 506-532.
- Dozier, D. M. (1992). "The organizational roles of communications and public relations practitioners". En: Grunig, J. E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327-355). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. Nueva York: Truman Talley Books, St. Martin 's Press.
- Ehrhart, M. G. y Klein, K. (2001). "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality". En: *Leadership Quarterly*, 12 (2), pp. 153-179.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill Book Company.
- Furtner, M. R., Baldegger, U. y Rauthmann, J. F. (2013). "Leading yourself and leading others: linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez faire leadership". En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), pp. 436-449.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). "Transformational leadership influence on organizations performance through organizational learning and innovation". En: *Journal of Business Research*, 65, pp. 1040-1050.
- Grunig, L. (1993). "Image and symbolic leadership: Using focus group research to bridge the gaps". En: *Journal of Public Relations Research*, 5 (2), pp. 95-125.

- Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees?". En: *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 53-62.
- House, R. (1996). "Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory". En: *Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 323-352.
- Jo, S. y Shim, S. W. (2005). "Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships". En: *Public Relations Review*, 31 (2), pp. 227-280.
- Joyce Covin, T., Kolenko, T., Sightler, K. y Tudor, R. K. (1997). "Leadership style and post-merger satisfaction". En: *Journal of Management Development*, 16 (1), pp. 22-33.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, J. y Lee, G. (2013). "The effects of leadership style on employee well-being in hospitality". En: *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 9-18.
- Kets De Vries, M. (2000). "A journey into the 'Wild East': Leadership style and organizational practices in Russia". En: *Organizational Dynamics*, 28 (4), pp. 67-81.
- Kets De Vries, M., y Miller, D. (1991). "Leadership styles and organizational cultures: The shaping of neurotic organizations". En: Kets de Vries, M. (ed.). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change* (pp. 243-263). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kocher, M. G., Pogrebna, G. y Sutter, M. (2013). "Other-regarding preferences and management styles". En: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 88, pp. 109-132.

- Korman, A. K. (1966). "Consideration, initiating structure and organizational criteria-A review". *Personnel Psychology*, 19 (4), pp. 349-361.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. Nueva York: The Free Press.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2000). "El líder y la visión de futuro". En: *Harvard-Deusto Business Review*, 99, pp. 16-22.
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jan, S., Nelson, D. C. y Ghiselli, R. F. (2013). "Does transformational leadership style influence employees attitudes toward safety practices?". En: *International Journal of Hospitality Management*, 33, pp. 282-293.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. Nueva York: McGraw-Hill.
- López Mosquera, J. A. (1984). *El dirigir y las profesiones como arte*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Católica Argentina.
- Mai, R. y Akerson, A. (2003). *The leader as communicator*. Nueva York, Amacom.
- Markham, S. E. (2012). "The evolution of organizations and leadership from the ancient world to modernity: A multilevel Approach to organizational science and leadership". En: *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 1134-1151.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper.
- McGregor, D. (1987). *The human side of enterprise*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Osborn, N. y Marion, R. (2009). "Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances". En: *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 191-206.

- Peters, T. y Waterman, R. H. (1989). *En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*. Barcelona: Folio.
- Preciado-Hoyos, A. (2007). *Comunicación directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Reddin, B. (1990). *How to make your management style more effective*. Singapore: Singapore Institute of Management.
- Redding, Ch. W. (1984). *The corporate manager's guide to better communication*. Glenview, IL: Scot, Foresman.
- Rees, D. W. (1988). *The skills of management*. Londres: Routledge.
- Rowe, A. J., Reardon, K. K. y Bennis, W. (1999). "Leadership style inventory 2.2". En: *Management Communication Quarterly*, 12 (4), pp. 618-619.
- Ryan, J. C. y Tipu, S. A. A. (2013). "Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model". En: *Journal of Business Research*, 66, pp. 2116-2129.
- Schweizer, L. y Patzelt, H. (2012). "Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership". En: *Scandinavian Journal of Management*, 28, pp. 298-310.
- Shockley-Zalabak, P. (1995). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values*. Nueva York: Longman.
- Smith, P. B. y Peterson, M. F. (1990). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Londres: Sage.
- Sosik, J. J. (2005). "The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study". En: *Leadership Quarterly*, 16 (2), pp. 221-244.

- Sosik, J. J. y Godshalk, V. (2000). "Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study". En: *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), pp. 365-390.
- Sosik, J. J. y Dinger, S. L. (2007). "Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need social approval, self-monitoring, and need for social power". En: *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 134-153.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1958). "How to choose a leadership pattern". En: *Harvard Business Review*, 36 (2), pp. 95-101.
- Waldman, D. A. y Javidan, M. (2009). "Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions". En: *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 130-142.
- Weber, M. (1944). *Economía y Sociedad I*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. y Werner, J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial behaviour". En: *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 513-530.
- Wong, C.A. y Laschinger, H. K. S. (2013). "Authentic Leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment". *Journal of Advanced Nursing*, 69 (4), pp. 947-959.