

INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Jorge Hernández Palomino, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

José de Jesús Espinoza, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Manuel Aguilar Arellano, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

RESUMEN

Esta investigación analiza con un diseño cuantitativo correlacional la influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos en las pyme de México. Para realizar el análisis, se utilizó el Modelo de Liderazgo Orientado al apoyo y crecimiento. Para la prueba de las hipótesis se realizó el análisis factorial utilizando componentes principales y rotación varimax con la intención de indagar sobre la estructura subyacente a los ítems de la escala. Posteriormente, un análisis de regresión fue llevado a cabo para establecer la fuerza de las relaciones entre el comportamiento del líder y el apoyo al crecimiento de los recursos humanos. Los resultados de este estudio sugieren que el impacto del comportamiento del líder en desarrollar a los empleados es reducido cuando las empresas enfrentan altos niveles de incertidumbre. El presente estudio provee apoyo empírico para la hipótesis de investigación, de cómo el comportamiento del líder tiene un efecto directo en el desarrollo de los recursos humanos en las empresas. Las implicaciones prácticas de los resultados son sujetas a discusión. Las futuras investigaciones podrán analizar las percepciones de los empleados respecto a la incertidumbre, analizando el contexto organizacional y las características individuales que son asociadas con la incertidumbre. Otras investigaciones pueden realizarse en diferentes tiempos y otro tipo de industrias y poder replicar el presente estudio. Son presentadas para este propósito las limitaciones del presente estudio.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Comportamiento Organizacional, Recursos Humanos

INFLUENCE OF LEADERSHIP BEHAVIOR IN THE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

ABSTRACT

This research analyzes, with a quantitative correlational design, the influence of leadership behavior in human resources development in SME companies in Mexico. To perform the analysis, the supportive/growth oriented leadership model of Song was used. Factor analysis, applying Varimax rotation, was used to investigate the underlying structure of the scale items. Subsequently, a regression analysis was conducted to establish the strength of the relationship between leader's supportive behaviors and human resource growth. The results of this study suggest the impact of leader behavior in developing employees is reduced, when firms face high levels of uncertainty. This study provides empirical support for the research hypotheses, related to how leader's behavior has a direct effect on human resources development in organizations. The practical implications of the results are subject to discussion. Future research may examine employees' perceptions about uncertainty, analyzing organizational context and individual characteristics that are associated with uncertainty.

JEL: M5, D23, M54

KEYWORDS: Leadership, Organizational Behavior, Human Resources

INTRODUCCIÓN

El estudio del medio ambiente organizacional ha sido un tema importante en la teoría organizacional y en la administración estratégica, considerando que las organizaciones son influenciadas y algunas veces restringidas por los factores del medio ambiente (Dess y Rasheed, 1991). La incertidumbre en el medio ambiente organizacional tiene una gran influencia en los miembros de la organización porque las organizaciones están completamente ligadas a las condiciones existentes en sus empresas. En particular, considerando que las pymes enfrentan medio ambientes más competitivos de lo que eran previamente, lidiar adecuadamente con entornos organizacionales complejos y turbulentos se ha convertido en una de las mayores responsabilidades para los líderes de las pymes. Por ejemplo, la incertidumbre organizacional siempre acompaña al cambio organizacional y dicho cambio podría tener influencia entre la interacción entre líderes y seguidores.

Algunas veces, la incertidumbre organizacional no solo representa un reto, sino que es clave para lograr cambios sustanciales y para ello se espera que el líder sea capaz de iniciar de forma efectiva el cambio organizacional (Lalonde, 2004). En entornos dinámicos como las pymes, en la que los recursos son escasos, los líderes necesitan evaluar las situaciones cambiantes y adoptar planes relevantes. A este respecto, resulta significativo examinar qué roles juega el líder durante tiempos de incertidumbre organizacional. La incertidumbre organizacional no siempre ejerce una influencia negativa en el comportamiento de los líderes. Las situaciones inciertas generalmente representan para los líderes oportunidades positivas para demostrar su liderazgo (De Hoogh, 2004). Dependiendo de la situación, los líderes pueden incrementar la efectividad en la organización ó el desempeño en tiempos de incertidumbre. Por otra parte, el rol tradicional del líder es capacitar, motivar, educar y desarrollar continuamente a los seguidores en orden de mejorar la efectividad organizacional (Van Wart, 2003).

La mayoría de los estudios de liderazgo bajo condiciones de incertidumbre se han interesado en el comportamiento apropiado de liderazgo para hacer frente a la incertidumbre organizacional y la influencia efectiva de los líderes sobre los subordinados bajo tales condiciones; sin embargo, los medio ambientes inciertos probablemente conduzcan a situaciones difíciles, lo cual podría influenciar negativamente los comportamientos de liderazgo. Particularmente, en el desarrollo de los recursos humanos bajo condiciones de incertidumbre organizacional, el rol del líder es crucial porque se asume que los miembros de una organización tienen dificultad para desarrollar su trabajo en medio ambientes cambiantes sin la dirección y guía del líder (Schein, 1985). El propósito de esta investigación es, examinar si los comportamientos de liderazgo asociados con el desarrollo de los recursos humanos son influenciados por el nivel de incertidumbre de las pymes del Estado de Chihuahua, México.

Esta investigación se presenta organizada como sigue. En la sección de revisión literaria, una discusión de la literatura relevante es presentada. En este apartado se clarifica el rol de líder, el desarrollo de los recursos humanos y el comportamiento del líder bajo condiciones de incertidumbre. Se presenta el liderazgo orientado al apoyo del crecimiento de los empleados de las pymes y el liderazgo orientado a las metas. Se presenta y justifica la metodología utilizada para determinar la influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. Los resultados obtenidos se presentan realizando las pruebas estadísticas y su significancia estadística. El apartado de conclusiones presenta la discusión crítica de los resultados obtenidos, las limitaciones del estudio y las recomendaciones para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

El impacto de los comportamientos de liderazgo sobre el desarrollo de los recursos humanos, es influenciado por el nivel de incertidumbre del medio ambiente organizacional. Diferentes autores entre los que destaca Bass (1990), subrayan que los seguidores tienen una mayor disposición a seguir a los

líderes y son afectados de forma diferente dependiendo del estilo de liderazgo en tiempos de incertidumbre. Adicionalmente, los seguidores tienden a sobre estimar la responsabilidad de los líderes en los resultados de la organización bajo condiciones de incertidumbre (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985). Por consiguiente, la presencia de condiciones inciertas puede llevar a los líderes a no estar a la altura de aspectos críticos de liderazgo, considerando las creencias de los seguidores y las expectativas sobre el desempeño del grupo o unidad durante el tiempo de incertidumbre. Para un desarrollo positivo de los empleados en medio ambientes inestables, los líderes necesitan mantener informados a los empleados sobre varios tipos de información externa referente a los clientes, cambio en el medio ambiente y desarrollos en tecnología (Mintzberg, 1973).

Es decir, el rol del líder es transferir información entre el medio ambiente organizacional y los miembros internos de la organización para procesar e integrar la información de varias maneras. Generalmente, el liderazgo es definido de diferentes maneras, dependiendo del enfoque, del objetivo o el propósito. Es decir, los estudios de liderazgo han examinado los rasgos y comportamientos de los líderes (Pawar y Eastman, 1997; Dvir, Avolio y Shamir, 2002); las reacciones de los seguidores hacia los líderes (Bass y Yammarino, 1988; Liden y Maslin, 1998). Otros han examinado las tácticas que los líderes y seguidores utilizan para influenciarse unos a otros (Klein y House, 1995; Druskat y Wheeler, 2003); los factores situacionales que afectan el estilo de liderazgo (House y Dressler, 1974). Considerando los estudios mencionados, generalmente se utiliza la palabra líder para designar a quien destaca en una área, en una empresa, en una comunidad (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Para que un líder pueda conseguir las metas y los objetivos de cualquier proyecto, lo primero que debe hacer, es cultivar las características que le garanticen una empatía entre él y sus seguidores (Hernández et. al, 2011).

Desafortunadamente, los estudios de liderazgo bajo situaciones de incertidumbre tienen diferentes características de los estudios generales de liderazgo, considerando que las condiciones de incertidumbre tienen efecto en el comportamiento de las personas y en factores psicológicos (Pillai y Meindl, 1998). Adicionalmente, los estudios realizados parecen concordar en que los líderes no tienen tiempo para hacer frente a la incertidumbre de forma exitosa (Nunamaker, 1989; Stephens, 2005), tales incertidumbres probablemente son para impactar el estilo y comportamiento de los líderes. No obstante, los estudios de liderazgo que se enfocan en situaciones de incertidumbre no pueden ser desligados de los estudios generales de liderazgo en los que los factores de incertidumbre más externos tales como las turbulencias económicas, la volatilidad del mercado podrían considerarse como factores situacionales en los enfoques de liderazgo (Carter, 1990). Sobre la base de la definición de liderazgo (Hernández, et al. 2011), por lo tanto, el rol del líder bajo situaciones de incertidumbre puede ser definido como la influencia que los líderes tienen de todos los procesos para evaluar a los otros líderes para hacer frente a la incertidumbre organizacional. El rol de los líderes para desarrollar a los empleados ha sido vital, considerando que su discreción y responsabilidad tiende a incrementarse bajo condiciones de cambio e incertidumbre.

Por ejemplo, Druskat y Wheeler (2003), identifican el comportamiento de liderazgo efectivo para la solución de la incertidumbre organizacional: construcción social y reconocimiento político a través de la relación con el equipo y los miembros de la organización persuadiendo a los empleados a atender las necesidades de la organización y ajustar las prioridades para apoyar las metas organizacionales en tiempos de incertidumbre. Por lo tanto, resulta adecuado examinar los comportamientos del líder para desarrollar los recursos humanos en tiempos de incertidumbre. Para los líderes, desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados tradicionalmente, ha sido considerado como una función importante dentro de las diferentes funciones del liderazgo (Van Wart, 2005). Dicha función, es reconocida como el estilo de liderazgo de apoyo. El liderazgo de apoyo incluye consideraciones individuales en los que el líder proporciona reconocimiento especial y retroalimentación positiva a los seguidores (Agle, 2006).

Los estudios del comportamiento organizacional han reconocido también que el liderazgo orientado al apoyo y crecimiento ha sido ampliamente asociado al estrés ocupacional de los miembros de las organizaciones (Khan y Byosiere, 1992). El liderazgo orientado al apoyo, tiende a mejorar los problemas de estrés laboral de los empleados mediante la comunicación con los subordinados respecto a sus problemas en el trabajo y a escuchar sus quejas. De una forma más específica, el liderazgo de apoyo demuestra un interés real por el bienestar de los subordinados. Considerando que los empleados dentro de una organización son “seres sociales” y no solo trabajadores desempeñando una tarea (House, 1981), los líderes necesitan hacer que los seguidores sientan que son protegidos y valorados dentro del medio ambiente del trabajo (Van Wart, 2005).

Por ejemplo, Bass (2005), señala que el comportamiento de liderazgo de apoyo se presenta cuando el líder se vuelve más familiar con los subordinados, pone atención a sus diferencias entre ellos, se comunica con ellos e intercambia información con otros empleados de la organización. Cuando el estilo de liderazgo de apoyo es practicado, el líder se preocupa por las necesidades de los seguidores, mostrando empatía y aprecio al apoyar las iniciativas y perspectivas de sus subordinados. Por lo tanto, el liderazgo orientado al apoyo y crecimiento se caracteriza por asistir a los empleados a alcanzar sus propias expectativas, inspirándolos y motivándolos (Rafferty y Griffin, 2006). Bajo medio ambientes complejos y de cambio el liderazgo orientado al apoyo y crecimiento se vuelve más importante y necesario.

Los líderes quienes mantienen comportamientos tales como la consideración individualizada, comparten las características comunes de auto identificación como agentes de cambio y la habilidad de tratar con la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre (Tichy y Devanna, 1986). De esta manera, el liderazgo orientado al apoyo y crecimiento es considerado un comportamiento de liderazgo efectivo en tiempos de incertidumbre organizacional. Otro enfoque importante de liderazgo es el orientado a las metas. Los líderes en medio ambientes modernos son requeridos para seleccionar y priorizar las metas organizacionales, considerando las diferentes demandas y responsabilidades que tienen bajo condiciones de recursos limitados (Van Wart, 2005). De acuerdo con House y Dessler (1974), los líderes efectivos clarifican las metas organizacionales y llevan a sus subordinados a alcanzar las metas.

Los líderes orientados a las metas intentan motivar a un grupo de gente y comunicar la visión de acuerdo a sus expectativas, lo que incrementará el desempeño de los empleados (Bass, 2003). Adicionalmente, los líderes orientados a las metas con reconocimiento de varios problemas, pueden alentar a sus seguidores a considerar varias perspectivas y a desarrollar estrategias innovadoras de trabajo (Barling, Weber y Kelloway, 1996). Los líderes con metas y visión han sido considerados como modelos con un punto de vista positivo del futuro y capaces de llevar a cabo esfuerzos de cambio transformacionales (Bono y Judge, 2004). El liderazgo orientado a las metas es más efectivo en situaciones de incertidumbre por que facilita de forma específica las directivas e instrucciones orientadas a subordinados que se encuentran en situaciones de impotencia y/o de baja autoestima (Houghton y Yoho, 2005). Esto es debido a que las metas son alcanzadas a través de nuevas ideas y enfoques y un alto nivel de entusiasmo por lograr las metas, entonces los líderes orientados a metas necesitan construir confianza y alentar por medio de acciones simbólicas y un lenguaje persuasivo (Bono y Judge, 2004).

Considerando este tipo de comportamiento de liderazgo, las actitudes de los subordinados pueden cambiar de forma significativa. El comportamiento de liderazgo asociado con una visión y metas es relevante en situaciones en las que las organizaciones se enfrentan a tiempos y a un dinamismo envuelto en un medio ambiente de alta tecnología. El liderazgo orientado a metas facilita los cambios organizacionales a través del cambio en los sistemas culturales (Hughes, 1990). El liderazgo orientado a metas debe involucrar una interacción entre líderes y seguidores en condiciones de incertidumbre. De acuerdo con esto, los líderes necesitan comunicar los valores y las ideas a sus seguidores respecto a la visión y metas organizacionales (Rubin, 2005). Desarrollar los recursos humanos en condiciones de incertidumbre, es un reto que se vuelve trascendental para el éxito de las empresas. Este reto se ha convertido en la fuerza conductora que

permite incrementar de forma continua la productividad en las organizaciones (Simerly, 1997). La habilidad para desarrollar de forma efectiva un grupo de trabajo es fundamental para determinar la efectividad de una organización. Los esfuerzos organizacionales para desarrollar a la fuerza de trabajo son influenciados por la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional de los miembros de la organización (Li, 2000).

Cayer (2001), encontró que los empleados que tienen oportunidades de desarrollo tienen una tendencia a mantener valores positivos hacia sus organizaciones y a mantener lealtad a sus empleadores. Adicionalmente, el entrenamiento a los recursos humanos ha sido identificado como un elemento clave en la administración de una organización (Pfeffer y Veiga, 1999). A pesar de la necesidad de desarrollar recursos humanos, existe un debate si es mejor desarrollar los recursos humanos de forma interna o utilizar consultores externos. En ambos casos se considera que el trabajo de consultoría es un servicio profesional especializado (Hernández, et al, 2011). En el desarrollo de los recursos humanos existen tres perspectivas teóricas que evalúan la mejor manera de desarrollar la fuerza de trabajo. Una de ellas, es la del costo económico de la transacción (Williamson, 1975); la teoría del capital humano (Becker, 1964) y; la teoría del recurso basado en el punto de vista de la empresa (Wernerfelt, 1984).

De acuerdo con la teoría de Williamson (1975), desarrollar internamente los recursos humanos puede llevar a un más efectivo monitoreo del comportamiento de los empleados y a una implementación adecuada de los sistemas de monitoreo en términos de transacción. Por otra parte, la teoría del capital humano de Becker (1964), explica que mantener una fuerza de trabajo es adecuado cuando se invierte en desarrollar las habilidades de los empleados para mejorar la productividad. Por último, la teoría del recurso basado en el punto de vista de la empresa de Wernerfelt (1984), establece la necesidad de desarrollar el conocimiento de los empleados en valores claves, más que en solo valores.

A pesar de que estas tres perspectivas no siempre justifican la internalización de los recursos humanos, nos ofrecen razones válidas para desarrollar los recursos humanos. En lo que parecen coincidir es que las empresas que mantienen una fuerza de trabajo deben desarrollar sus recursos humanos a través de entrenamiento, programas de desarrollo, sistemas de tutorías y planes de educación formal para ser presentados a nivel individual, de grupo u organizacional (Lepak y Snell, 1999). Sin embargo, en los años recientes, las investigaciones realizadas sobre el desarrollo de los recursos humanos se han mantenido enfocadas a los cambios en el medio ambiente organizacional. A diferencia de la perspectiva tradicional del desarrollo de los recursos humanos, el desarrollo contemporáneo de los recursos humanos y los programas de entrenamiento se ha interesado de forma primordial en los factores externos que afectan a las organizaciones (Petridou y Glaveli, 2003).

Los recursos humanos rodeados por la incertidumbre y por el estrés organizacional en tiempos de cambio, necesitan entrenamiento y delegar habilidades y capacidades (Bolman y Deal, 1999). La relación entre el desarrollo de los recursos humanos y las condiciones del medio ambiente puede realizarse en términos de una adecuada carga de trabajo, sentido de pertenencia, habilidad empleada o capacidad desarrollada, auto eficacia del empleado y cohesión. Al relacionar la carga de trabajo y el sentido de pertenencia, encontramos que se encuentran asociados con la incertidumbre en el medio ambiente laboral de diferentes maneras. Dado que los aspectos del medio ambiente de la pyme depende de las demandas del mercado, la carga de trabajo de la fuerza laboral, se encuentra influenciada por las demandas de los clientes externos (Boyne, 2001). Las nuevas demandas de los accionistas resultan en nuevos empleos para la fuerza laboral, la carga de trabajo y su importancia puede cambiar. Algunos de ellos aprovechan estos tiempos para buscar el crecimiento y desarrollo personal.

Otros aspectos del desarrollo de recursos humanos, como la habilidad de los empleados o la capacidad de desarrollo son influenciados por la incertidumbre del medio ambiente. Por ejemplo, en el ajuste entre las demandas del medio ambiente y las habilidades de los empleados, resalta la importancia de las

habilidades, conocimiento, tiempo y energía que la persona debe cubrir para alcanzar las demandas del medio ambiente (Edwards, 1999).

De esta manera, los empleados sienten estrés cuando perciben que las demandas del medio ambiente exceden sus capacidades y habilidades (McGrath, 1976). De acuerdo con lo anterior, los cambios en las demandas del medio ambiente se encuentran estrechamente relacionados con el nivel de habilidades de los empleados. En adición, las creencias de los empleados en su auto eficacia, lo cual usualmente es asociado al desarrollo de su carrera, puede ser afectado por las restricciones del medio ambiente (Jerusalem y Mittag, 1995). Por ello, los líderes necesitan transmitir confianza en sus subordinados en la obtención de sus metas. Cuando a los empleados se les provee de apoyo, entendimiento y motivación por los líderes, ellos tienden a comprometerse en su trabajo y toma riesgos apropiados con las tareas que llevan a cabo y actúan de forma más empresarial, en lugar de ser extremadamente temerosos en intentar nuevas ideas (Amabile, 1996). Cuando los empleados sienten apoyo, ellos son motivados a desarrollar su propia capacidad para trabajar y pensar independientemente porque se encuentran comprometidos a construir altos niveles de creatividad (Shin y Zhou, 2003). Los líderes que ayudan a sus empleados a obtener un mejor desempeño, pueden aumentar la eficacia de dichos empleados (Bandura, 1997). Además, los líderes tienen la responsabilidad de cultivar la habilidad y capacidad de su fuerza de trabajo en orden de garantizar un alto desempeño (Schermerhorn y McCarthy, 2004). De acuerdo con el marco teórico presentado aquí, este estudio presenta las siguientes preguntas de investigación:

¿El nivel de liderazgo orientado al apoyo-crecimiento del desarrollo de los recursos humanos tiene relación con el nivel de incertidumbre percibido por los empleados? ¿El nivel de liderazgo orientado a las metas tiene relación con el nivel de incertidumbre percibido por los empleados? Una de las dificultades más importantes que tiene que superar la pyme en general y particularmente en referencia a la pyme mexicana, son sus prácticas de desarrollo de recursos humanos. Existe una combinación muy valiosa de experiencia, conocimientos y liderazgo en México, los cuales no han sido aprovechados por estas organizaciones en beneficio de la competitividad y productividad (Hernández, Espinoza y Aguilar 2012).

METODOLOGIA

Esta investigación es de campo y utiliza un diseño experimental. La información obtenida se generó a partir de los estudios realizados entre 384 empleados de empresas pyme del Estado de Chihuahua, México. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), representan alrededor del 97% de las empresas en México, son las que tienen más problemas hoy en día y son las que requieren más asesoría. Hoy en día, son cada vez más las empresas que luchan por ser competitivas y permanecer dentro del mercado. Se olvidan del recurso humano y buscan la tecnología como aspecto fundamental de apoyo o ventaja competitiva. Los dirigentes en las pymes han intentado administrar el personal de manera empírica, sin ninguna formalidad, ya que no se cuenta con una guía para administrar al personal y desarrollarlo, sobre todo en tiempos de incertidumbre, para ser competitivo.

La presente investigación analiza la existencia de una relación, si la hay, del comportamiento del líder en tiempos de incertidumbre, para desarrollar los recursos humanos de las empresas. El estudio realizado fue llevado a cabo en los meses de enero a agosto del año 2011. La información recolectada fue proporcionada por empleados de diferentes niveles en las empresas pymes participantes. Los empleados que recibieron la encuesta fueron 384, los cuales pertenecían a diferentes niveles y categorías dentro de las empresas. En estas categorías se encuadraron empleados administrativos, supervisores, y gerentes. De las encuestas entregadas, 312 encuestas fueron devueltas contestadas. De dichas encuestas, 10 de ellas estaban incompletas por lo que se desecharon de la muestra. De estos empleados encuestados, el 35.8% fueron mujeres. A todos los empleados encuestados se les requirió tener al menos nivel de licenciatura para participar en el estudio. El promedio de edad fue de 44 años. La estadística descriptiva de la información demográfica es presentada en la tabla 1.

Tabla 1: Estadística Demográfica de los Empleados Encuestados

Variable		
N		302
Género		
%	Hombres	64.2
%	Mujeres	35.8
Nivel de educación		
%	Licenciatura	78
%	Maestría	22
Media edad (años)		44
Media experiencia (años)		12.3
Edad		
%	20-30	19
%	31-40	34
%	41-50	21
%	51+	26
Categoría		
%	Empleados administrativos	28
%	Supervisores	65
%	Gerentes	7

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la cantidad de personas participantes en el estudio. De la muestra realizada, el 35.8% fueron mujeres y el 64.2% hombres. Asimismo, el 22% de los encuestados tiene estudios de Maestría; la edad promedio de los encuestados fue de 44 años con una experiencia laboral promedio de 8.9 años. El 28% de los encuestados fueron empleados administrativos que estaban categorizados como jefes de área, superintendentes, líderes de ingeniería y líderes de proyecto.

Este estudio analiza el comportamiento del liderazgo, como una variable independiente, la cual se categoriza en dos partes: el liderazgo orientado al apoyo-crecimiento y el liderazgo orientado a las metas. Los medibles fueron basados en los resultados del análisis factorial aplicando la técnica de rotación varimax para los elementos del liderazgo. El criterio de rotación varimax se centra en simplificar al máximo los vectores en la columna de la matriz de factores. La simplificación máxima se alcanza cuando existen 1s y 0s en una columna. El método varimax maximiza la suma de varianzas de las cargas requeridas de la matriz de factores. La rotación varimax es la que permite obtener cargas más extremas (cerca de -1 o al +1) y otras cargas cercanas al 0. El interés de esta rotación es que permite interpretar los factores más fácilmente, al indicar una asociación positiva o negativa clara entre la variable y el factor, ó una ausencia de asociación si el valor está cercano a 0.

Tres elementos fueron excluidos de los elementos originales debido a que ellos no estaban relacionados directamente al liderazgo orientado al apoyo-crecimiento. Adicionalmente, dos elementos fueron eliminados por que los factores no mostraron diferencias entre las escalas y todas las preguntas incluidas conforme al índice de confiabilidad alfa de Cronbach. El liderazgo orientado al apoyo-crecimiento utilizando el comportamiento del líder asociado con los elementos de los comportamientos de apoyo del líder para el crecimiento de los empleados, utilizando una escala de Likert de cinco puntos. Por tanto, la siguiente hipótesis de investigación plantea:

H1: El nivel de liderazgo orientado al apoyo-crecimiento del desarrollo de los recursos humanos tiene una relación estadísticamente significativa con el desarrollo de los recursos humanos. Considerando investigaciones previas (Bass y Avolio, 1990; Van Wart, 2005), los elementos incluidos en las oportunidades de decisión del líder para demostrar habilidades de liderazgo de los empleados, la habilidad de los líderes para generar discusiones adecuadas sobre el desempeño y apoyo de los líderes para el desarrollo de los empleados. La escala del liderazgo orientado al apoyo-crecimiento tuvo un nivel de confiabilidad alfa de .893. El liderazgo orientado a las metas fue medido en términos de los comportamientos del líder asociados a ajustar y obtener las metas. Los elementos referentes al liderazgo orientado a las metas fueron medidos en una escala de Likert de cinco puntos. Los elementos incluyeron los esfuerzos llevados a cabo por los líderes para generar alta motivación y compromiso; los estándares de los líderes en cuanto a honestidad e integridad; la comunicación de las metas y prioridades de la

organización; revisión y evaluación de los progresos de la organización hacia la consecución de las metas y los objetivos. Considerando lo anterior, la siguiente hipótesis de trabajo plantea:

H2: El nivel de liderazgo orientado a las metas tiene una relación estadísticamente significativa con el desarrollo de los recursos humanos. El liderazgo orientado a las metas tuvo un nivel de confiabilidad alfa de Cronbach de .842. El desarrollo de los recursos humanos fue utilizado como una variable dependiente y fue medido por el grado de adecuación de la carga de trabajo y el significado e impacto de ese trabajo a través de un análisis factorial aplicando técnicas de rotación varimax con todos los elementos de los recursos humanos aplicados en el cuestionario. La adecuación de la carga de trabajo fue medida utilizando una escala de Likert de cinco puntos. De acuerdo con el planteamiento, la siguiente hipótesis de trabajo plantea:

H3: Existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo orientado al crecimiento y apoyo y el significado/impacto del trabajo para los trabajadores.

El nivel de confiabilidad alfa de Cronbach fue de .747. Los elementos se enfocaron en determinar la percepción de los empleados sobre la existencia de recursos suficientes, por ejemplo gente, materiales y presupuesto, para realizar el trabajo y la adecuada carga de trabajo. El nivel de confiabilidad de alfa Cronbach para la carga adecuada de trabajo fue de .709. Adicionalmente, el significado/impacto del trabajo incluyó el uso apropiado del talento de los empleados en el lugar de trabajo, la relación de trabajo de los empleados con las metas y prioridades de la organización y, la importancia que le asignaban al trabajo. La incertidumbre organizacional fue construida para medir la incertidumbre debida a comportamientos no éticos y al pobre desempeño o inacción de las empresas, cambio estructural o rotación de directivos y gerentes y a un medio ambiente incontrolable de incertidumbre. La incertidumbre organizacional fue medida utilizando tablas Z, utilizando a la vez una variable dummy para medir la incertidumbre para medir el cambio estructural y la rotación de directivos y gerentes.

La incertidumbre se enfocó en las percepciones de los empleados individuales o sentimientos sobre tres tipos de incertidumbre: a) la medida en que los cambios frecuentes en liderazgo dan lugar a cambios regulares en las tareas y condiciones individuales de trabajo, b) la medida en que las frecuentes reorganizaciones afectan las tareas y condiciones individuales de trabajo y, c) cómo el cambio estructural ha afectado la forma en que toman las decisiones los empleados. El nivel de incertidumbre organizacional fue medido utilizando una escala de Likert de cinco puntos. La siguiente hipótesis establece:

H4: Existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo orientado al apoyo-crecimiento y el nivel de incertidumbre percibido por los empleados. Para esta variable, el nivel de confiabilidad en el índice alfa de Cronbach fue de .797.

Tabla 2: Nivel de Confiabilidad de los Elementos Analizados en el Estudio

Elemento	Nivel de Confiabilidad Índice Alfa de Cronbach
Liderazgo orientado al apoyo-crecimiento	0.893
Liderazgo orientado a las metas	0.842
Desarrollo de los recursos humanos	0.709
Significado/impacto del trabajo	0.747
Incertidumbre organizacional	0.797

Fuente: elaboración propia. La tabla muestra que el nivel de confiabilidad de los elementos referentes al liderazgo orientado al apoyo-crecimiento, obtuvo el mayor índice de confiabilidad de los diferentes elementos analizados en el estudio.

Las empresas investigadas fueron las pymes asentadas en Ciudad Juárez, México. El mercado de la pymes es muy importante para la economía de los países; sin embargo, la historia muestra que la mayoría fracasan y desaparecen en los primeros cinco años. Se considera a nivel mundial que las pymes que tienen

éxito abarcan el 40%. Este porcentaje es muy alto en relación a las pymes que tienen éxito en México, ya que solo entre 25 y 30 por ciento son exitosas. Las razones detrás de este alto porcentaje de fracaso, quizás se deba al poco desarrollo de los recursos humanos que poseen las empresas. La información recolectada fue proporcionada por los empleados trabajando en las pymes.

RESULTADOS

En ésta sección, se presentan a detalle los resultados obtenidos. El propósito de este estudio fue el de examinar empíricamente la existencia de una relación entre el comportamiento del líder en situaciones de incertidumbre y el desarrollo los recursos humanos de las empresas. Antes de probar las hipótesis, este estudio confirmó la validez y confiabilidad de las escalas, en orden de confirmar la validez de los constructos integrados en las variables. El presente estudio utilizó análisis factorial aplicando la técnica de rotación varimax. Los elementos de cada uno de los constructos fueron integrados en el instrumento utilizado. Dicho instrumento fue sometido al rigor científico para probar su validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos son descritos a continuación.

Para confirmar la validez y confiabilidad de las variables identificadas mediante el análisis factorial de los datos, se utilizó el análisis confirmatorio de factores. Los resultados indican que la validez convergente de las escalas fue apoyada y que todos los coeficientes estimados de todos los factores, los cuales son llamados factores de carga, fueron estadísticamente significativos a un valor $p < .01$. Normalmente, los valores de carga arriba de 0.7, son medibles adecuados de los constructos que son medidos. Adicionalmente, un análisis factorial estimo la confiabilidad de cada uno de los elementos del instrumento, también los factores y el instrumento en general a través de confiabilidad compuesta (CR) y el promedio de la varianza extraída (PVE). La confiabilidad compuesta (CR), asegura la consistencia interna de los medibles y el promedio de la varianza extraída (PVE), mide la varianza capturada por un constructo en relación a la varianza, debida a la medición del error estándar. Se considera que niveles de PVE arriba de .5, son indicaciones de validez convergente.

Tabla 3: Análisis Confirmatorio de las Variables

Variable	Media	Alfa de Cronbach α	CR	PVE
Liderazgo orientado al apoyo-crecimiento	3.51	0.861**	0.868	0.623
Liderazgo orientado a las metas	3.32	0.842**	0.843	0.574
Desarrollo de recursos humanos	3.02	0.841**	0.842	0.573
Significado del trabajo	3.84	0.679**	0.701	0.547
Impacto del trabajo	3.5	0.556**	0.565	0.512
Incertidumbre organizacional	3.62	0.797**	0.801	0.577

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la confiabilidad de cada una de las variables analizadas en el estudio. El nivel más alto fue el del liderazgo orientado al apoyo-crecimiento con un índice de confiabilidad de alfa Cronbach de .861 y un valor p de significancia estadística de .05. Niveles de significancia: * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

La hipótesis de esta investigación planteó: El nivel de liderazgo orientado al apoyo-crecimiento del desarrollo de los recursos humanos tiene una relación estadísticamente significativa con el desarrollo de los recursos humanos. Conforme a las variables presentadas en la hipótesis de investigación, se realizó un análisis de correlación de Pearson, para conocer la existencia o ausencia de una relación estadísticamente significativa. Los resultados del análisis son presentados en la tabla 4.

Tabla 4: Análisis de Correlación de Pearson de las Variables Liderazgo al Apoyo-Crecimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos

Variables	Media	Desviación Estándar	Índice de Pearson r	Valor p
Liderazgo orientado al apoyo-crecimiento	3.51	0.97	0.668**	0.01
Desarrollo de los recursos humanos	3.32	0.98		

Fuente: elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una relación estadísticamente significativa de .668, entre el liderazgo orientado al apoyo-crecimiento y el desarrollo de los recursos humanos. Niveles de significancia: * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

El análisis de correlación de Pearson muestra que la relación alcanzó un nivel de 0.668 con un índice p de 0.01. Este indicador sugiere la existencia de una fuerte relación estadísticamente significativa. Los resultados coinciden con Rafferty y Griffin (2006), de que este tipo de liderazgo se caracteriza por asistir a los empleados a alcanzar sus propias expectativas, inspirándolos y motivándolos. De acuerdo a los criterios para el establecimiento del efecto mediador de la relación entre comportamientos de liderazgo y el desarrollo de los recursos humanos planteados por Baron y Kenny (1986), los resultados obtenidos en ésta investigación refuerzan esos criterios. La hipótesis 2 planteó: El nivel de liderazgo orientado a las metas tiene una relación estadísticamente significativa con el desarrollo de los recursos humanos. Para la prueba de la hipótesis, se realizó un análisis simple de correlación, utilizando en índice de Pearson. Los resultados de dicho análisis se presentan en la tabla 5.

Tabla 5: Resultados del Análisis de Correlación de Pearson Entre el Liderazgo Orientado a las Metas y el Desarrollo de los Recursos Humanos

Variables	Media	Desviación Estándar	Índice de Pearson R	Valor p
Liderazgo orientado a las metas	3.51	0.97	0.746**	0.01
Desarrollo de los recursos humanos	3.32	0.98		

Fuente: elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una relación estadísticamente significativa de .668, entre el liderazgo orientado a las metas y el desarrollo de los recursos humanos. Niveles de significancia: * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

Los resultados obtenidos permiten determinar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre liderazgo orientado a las metas de los encuestados trabajando en la pymes de Ciudad Juárez y el desarrollo de los recursos humanos. Este resultado coincide con lo establecido por Bono y Judge (2004), al establecer que el liderazgo orientado a las metas, ya que permite introducir nuevas ideas y enfoques para lograr un alto nivel de entusiasmo en la consecución de las metas. Los líderes orientados a metas construyen confianza y alientan por medio de acciones simbólicas y un lenguaje persuasivo.

La hipótesis 3 estableció la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo orientado al crecimiento y apoyo y el significado/impacto del trabajo para los empleados. Para probar la hipótesis, fue conducido un análisis de regresión para examinar los efectos directos del liderazgo, en el significado e impacto del trabajo en los empleados. Las variables de control fueron uso apropiado del talento de los empleados, relación del trabajo con las metas y prioridades, la importancia del trabajo, las cuales se consideraron en la ecuación de regresión. En la ecuación se produjo, un efecto principal significativo para el estilo de liderazgo con la varianza explicada de 65.9%. La hipótesis 3 fue soportada completamente. Los resultados del análisis estadístico son presentados en la tabla 6.

Tabla 6: Resultados del Análisis de Regresión de los Efectos del Liderazgo Orientado al Crecimiento y Apoyo en el Significado/Impacto del Trabajo

Variable Independiente	Paso 1	Paso 2
Uso apropiado del talento	0.296**	0.440**
Relación del trabajo con las metas y prioridades	0.384**	0.289**
Importancia del trabajo		0.446**
R ²	0.03**	0.04**

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables independientes y el estilo de liderazgo orientado al apoyo/ crecimiento. Niveles de significancia: * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

Los resultados tienen implicaciones interesantes. Se prueba empíricamente que el estilo de liderazgo y el significado del trabajo para los empleados trabajando en las pymes es significativo. De la misma manera, se prueba que el estilo de liderazgo tiene efectos significativos en el impacto en el trabajo de los mismos empleados. En situaciones en las que el desempeño no es bien reconocido entre diferentes departamentos o secciones y los trabajadores no tienen motivaciones suficientes para incrementar su desempeño individual, el liderazgo orientado al apoyo/crecimiento es fundamental en las pymes. Antes de analizar la hipótesis 4, esta investigación analizó la relación entre la incertidumbre objetiva y subjetiva entre los empleados encuestados. La incertidumbre organizacional afecta el comportamiento organizacional, fundamentalmente por las percepciones y creencias de los empleados de las empresas sobre los procesos administrativos. Considerando lo anterior, primeramente se analizó la incertidumbre objetiva y subjetiva para comparar la incertidumbre percibida por las pymes con altos y bajos niveles de incertidumbre.

Los resultados obtenidos establecen una diferencia entre la incertidumbre objetiva y subjetiva de los empleados de las pymes participantes en el estudio. Se encontró empleados con más altos niveles de incertidumbre objetiva debido a cambios estructurales, cambio de jefes, reducción en el presupuesto y cambios en los grupos. A pesar de ello las diferencias no fueron estadísticamente significativas ($p < .05$). Adicionalmente, un análisis de varianza, ANOVA, confirmó que la incertidumbre subjetiva no tiene diferencias estadísticamente significativas. Los resultados son mostrados en la tabla 7.

Tabla 7: Resultados del Análisis de Varianza Entre la Incertidumbre Objetiva y Subjetiva de los Empleados de las Pymes

Incertidumbre Percibida	Nivel de Incertidumbre		Valor F
	Alto	Bajo	
Incertidumbre objetiva	3.785	3.695	0.753
Incertidumbre subjetiva	3.570	3.397	0.280

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra que la incertidumbre objetiva y subjetiva no tiene diferencia estadísticamente significativa. Niveles de significancia: * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

La hipótesis 4 predijo la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo orientado al apoyo-crecimiento y el nivel de incertidumbre percibido por los empleados. La investigación considero ambos tipos de incertidumbre, encontrando que no hay diferencias significativas entre la incertidumbre subjetiva y objetiva. Adicionalmente, la hipótesis fue probada comparando el impacto del liderazgo orientado al crecimiento contra el liderazgo orientado a las metas en el desarrollo de los recursos humanos. Para probar el tamaño del impacto bajo condiciones de altos niveles de incertidumbre, los empelados de las pymes fueron basados en el nivel promedio de incertidumbre recabado, 3.4. Del total de la muestra, 123 empleados fueron seleccionados de acuerdo a la puntuación alta en el nivel de incertidumbre. La tabla 8 muestra los resultados de los dos tipos de liderazgo en relación al desarrollo de los recursos humanos.

Tabla 8: Resultados del Análisis de Regresión de los Estilos de Liderazgo y Su Impacto en el Desarrollo de Recursos Humanos Bajo Condiciones de Incertidumbre

Variable	R ²
Liderazgo orientado al apoyo y crecimiento	0.203
Liderazgo orientado a las metas	0.169

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra que los estilos de liderazgo no tienen una relación estadísticamente significativa en el desarrollo de los recursos humanos. Niveles de significancia: * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

Los resultados de este estudio sugieren que el impacto del comportamiento del líder en desarrollar a los empleados es reducido cuando las empresas enfrentan altos niveles de incertidumbre. Las hipótesis anteriores demostraron la eficacia de los estilos de liderazgo para actuar de forma efectiva en situaciones de incertidumbre. Por el contrario, la prueba de la hipótesis 4 mostró que ante situaciones de alta incertidumbre el estilo de liderazgo para desarrollar los recursos humanos no tiene el mismo impacto.

CONCLUSIONES

Este estudio teóricamente sostuvo la confiabilidad y validez de los medibles para el liderazgo orientado al apoyo-crecimiento y el liderazgo orientado a las metas a través del análisis factorial. El liderazgo orientado al apoyo-crecimiento, el cual es considerado dentro de la teoría administrativa como uno de los tipos de comportamiento de liderazgo más importantes, es necesario en las pymes del mundo (Thomas, 1985). Especialmente, los líderes deben entrenar y desarrollar a sus empleados, apoyarlos, considerarlos y reconocer su estatus (Sword y Cutsinger, 1984). Adicionalmente, para adherirse al comportamiento de liderazgo de apoyo, los líderes necesitan estar orientados hacia las metas. Los comportamientos de liderazgo asociados a seleccionar, priorizar y alcanzar metas organizacionales son necesarias en las pymes de hoy (Van Wart, 2005). Dado que las metas organizacionales representan el futuro de las organizaciones, los líderes tienen la responsabilidad de hacer las metas más claras.

Respecto a las políticas de desarrollo de recursos humanos en las pymes, existen argumentos sobre el costo beneficio de internalizar los recursos humanos dentro de las empresas en lugar de buscar la contratación de recursos humanos fuera de la organización (Lei y Hitt, 1995). A pesar de que las estrategias de externalización (outsourcing) tienen ciertas fortalezas, este estudio examinó la necesidad de desarrollar los recursos humanos dentro de las pymes. Ésta investigación mostró la importancia de desarrollar los recursos humanos. De forma más específica, en la medida en que el trabajo se asigna a los empleados, se asocia con sus habilidades para el trabajo. Si a los empleados se les asigna una carga de trabajo excesiva o si se les subestima sus habilidades, ellos no desarrollaran su trabajo a toda su capacidad. Los empleados pueden desarrollarse por sí mismos cuando los empleados consideran que su trabajo tiene sentido y lo perciben como importante.

Por otra parte, desde que el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados es crítica desde la perspectiva del desarrollo de los recursos humanos, incrementar las habilidades de trabajo es fundamental en las políticas de recursos humanos. En general, el presente estudio proporciona apoyo empírico de que los recursos humanos son adecuadamente desarrollados con comportamiento de liderazgo de apoyo-crecimiento y orientado a las metas. Adicionalmente, la incertidumbre es asociada con la falta de control de los participantes organizacionales. La incertidumbre causada por ambientes externos, es más incontrolable y difícil de manejar que la incertidumbre generada internamente. Desde que racionalmente, en un sistema cerrado no se puede asegurar la sobrevivencia organizacional respecto a características organizacionales complejas e indeterminadas, las empresas modernas están más influenciadas por factores externos. Los resultados sugieren que los cambios estructurales que afectan las funciones del día a día de las organizaciones, como los cambios en funciones y tareas, generan incertidumbre para los empleados, dado que la incertidumbre organizacional que surge de reorganizar o llevar a cabo cambios en la estructura mueven a un sentido de falta de control, falta de información,

inseguridad en el impacto de la toma de decisiones y cambios en los criterios de evaluación del desempeño (Terry, Callan y Sartori, 1996).

Este estudio presentó y probó empíricamente un modelo de investigación y realiza contribuciones importantes. Primero, proporciona elementos del impacto de los comportamientos de liderazgo para desarrollar recursos humanos. Esta definición puede ser la contribución a una mejor comprensión de la razón por la que las pymes tienen una baja tasa de éxito. Segundo, el estudio presenta un instrumento con una serie de constructos que han sido probados por validez y confiabilidad. Tercero, el estudio revela el potencial de fortalecer los comportamientos de liderazgo orientados al apoyo-crecimiento y el liderazgo orientado a las metas para desarrollar apropiadamente los recursos humanos en las pymes.

Este estudio posee limitaciones que deben ser consideradas. El tamaño e impacto económico de las pymes es trascendental para cualquier economía de un país. Por ello, resulta necesario incrementar el tamaño de la muestra y segmentarla por sectores. Debido a las limitaciones de tiempo y costo, este estudio no llevó a cabo esa segmentación. Otro aspecto es que si bien el estudio se llevó a cabo en tiempos de un despegue en la economía regional, se vuelve imprescindible replicar este estudio a través de un estudio transversal. Dichos resultados podrán contrastarse con los obtenidos en este estudio y comparar los factores e impactos de las relaciones. Futuras investigaciones podrán analizar el mismo fenómeno por medio de un estudio de enfoque mixto. Las características que se pueden obtener al analizar la problemática desde una perspectiva fenomenológica son interesantes y necesarias. Adicionalmente, podrán analizar los impactos en el desarrollo de los recursos humanos introduciendo otras variables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agle, B. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationship among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49, 161-174.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context: update to social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the existence of control*. New York: Freeman.
- Barling, J., Weber, T. y Kelloway, E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Baron, R y Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2003). Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bass, B. y Yammarino, F. (1988). *Leadership: dispositional and situational*. Arlington, VA: Office of Naval Research.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.

- Bolman, L. y Deal, T. (1999). Four steps to keeping changes efforts heading in the right direction. *Journal for Quality and Participation*, 22 (3), 7-11.
- Bono, J. y Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Boyne, G. (2001). Environmental change, leadership succession and instrumentalism in local government. *Journal of Management Studies*, 38, 859-878.
- Carter, N. (1990). Small firm adaptation: Responses of physicians' organizations to regulatory and competitive Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 33, 307-333.
- Cayer, J. (2001). Public personnel administration: problems and prospects. New Jersey, NJ. Prentice Hall.
- De Hoogh, A. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychologist*, 13, 447-471.
- Dess, G. y Rasheed, A. (1991). Conceptualizing and measuring organizational environments: a critique and suggestions. *Journal of Management*, 17, 701-710.
- Dvir, T., Avolio, B. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Druskat, V. Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435-457.
- Edwards, G. (1999). Who influences whom? The President, Congress and Media. *The American Political Science Review*, 93, 327-344.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano. Ed. Pearson, México, 2011.
- Hernández, J. Espinoza, J. y Aguilar, M. (2012). Administración de prácticas de conocimiento colaborativo en las cadenas de suministros: Caso Electricos, S. A. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, Vol. 5, No. 4, 63-72.
- Houghton, J. y Yoko, S. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 65-83.
- House, R. (1981). Work stress and social support. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- House, R. y Dressler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some posthoc an A priori tests. Garbondale, Southern Illinois University Press.
- Hughes, G. (1990). Managing high-tech products cycles. *Academy of Management Executive*, 4, 44-54.
- Jerusalem, M. y Mittag, W. (1995). Self-efficacy in stressful life transitions. NY: Cambridge, University Press.
- Khan, R. y Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Klein, J. y House, R. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12, 76-88.
- Lei, D. y Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21, 835-859.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Li, L. (2000). An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 299-315.
- Liden, R. y Masslin, J. (1998). Multidimensionality of leader-member Exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- McGrath, J. (1976). *Stress and behavior in organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Meindl, J., Ehrlich, S. y Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. NY: Harper and Row.
- Nunamaker, J. (1989). Organizational crisis management systems: Planning for intelligent action. *Journal of Management Information System*, 5, 7-32.
- Pawar, B. y Eastman, K. (1997). The nature of implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Petridou, E. y Glaveli, N. (2003). Human resource development in a challenging financial environment: The case of a Greek Bank. *Human Resource Development International*, 6, 547-558.
- Pfeffer, J. y Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13-37-48.
- Pillai y Meindl, (1998). Context and charisma: A "Meso" level examination of relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643-671.
- Rafferty, A. y Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.
- Rubin, R. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845-858.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. y McCarthy, A. (2004). Enhancing performance capacity in the workplace: A reflection on the significance of the individual. *Irish Journal of Management*, 25, 45-60.

Shin, S. y Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

Simerly, R. (1997). Human resource management and economic performance: A strategic management approach. *International Journal of Management*, 17, 681-700.

Stephens, K. (2005). Communication with stakeholders during a crisis. *Journal of Business Communication*, 42, 390-419.

Sword, D. y Cutsinger, J. (1984). Human resource planning and budgeting: *The Dallas perspective*. *Public Administration Review*, 44, 174-176.

Terry, D., Callan, V. y Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12, 105-122.

Thomas, W. (1985). Leadership. Human resources management and development handbook. New York: American Management Association.

Tichy, N. y Devanna, M. (1986). The transformational leader. New York, NY: John Wiley and Sons.

Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63, 214-228.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication. New York: Free Press.

BIOGRAFÍAS

Jorge Arturo Hernández Palomino es Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es profesor en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). Pertenece al cuerpo tutorial del Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). mt00831@yahoo.com.mx

José de Jesús Espinoza es Maestro en Ciencias por el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ) y profesor de la misma institución en la División de Estudios de Posgrado e Investigación. joseespinoza4@yahoo.com.mx

Manuel Aguilar Arellano es Maestro en Administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Es profesor del departamento de económico administrativas del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez. aguilar_capacitacion@hotmail.com