



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**TRABAJO DE GRADO**

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES**  
**(INDUSTRIÓLOGO)**

**Título:** RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO  
LÍDER-MIEMBRO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA  
MUESTRA DE EMPRESAS VENEZOLANAS

**Realizado por:** Vanessa Annjuly Fischer Mengual  
Ericka Mariana Inojosa Doust

**Profesor guía:** Loreta Moccia Angarita

**RESULTADO DEL EXAMEN**

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido  
la calificación de: \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
Opción: Recursos Humanos

RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO  
Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS VENEZOLANAS

Tesista: Vanessa Annjuly Fischer Mengual  
Tesista: Ericka Mariana Inojosa Doust

Tutora: Loreta Moccia Angarita

Caracas, octubre 2010

## DEDICATORIA

*A Dios... por haberme permitido llegar a esta etapa y haberme dado salud para lograr mis objetivos.*

*A mis padres... por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por haberme dado la oportunidad de estudiar una carrera, por sus sabios consejos, por estar a mi lado en los momentos difíciles y sobre todo, por su amor.*

*A mi nonna...quien desde el cielo me guía y estoy segura que en estos momentos está orgullosa de mí.*

*A mi abuela...por su cariño, consejos, y ejemplo de superación con trabajo.*

*A mis familiares...por haberme enseñado valores, que me han permitido llegar hasta aquí.*

*A David...por aconsejarme siempre, apoyarme y acompañarme, y por contribuir a la consecución de mis metas.*

*A mis amigos...que me han acompañado en el transcurso de la vida, y que han contribuido de una u otra manera en mi formación profesional.*

*A ti Ericka, por tu constancia, dedicación, disciplina, y esmero para la realización de este trabajo, y más que todo, por tu amistad.*

*A todas aquellas personas que participaron en este logro... Gracias.*

**Vanessa A. Fischer Mengual**

## DEDICATORIA

*A mis abuelos... por recibirme en sus vidas como una hija y brindarme todo el apoyo y cariño necesario para ser quien soy hoy.*

*A mi mamá... por siempre dejarme saber que soy capaz de hacer cualquier cosa y alentarme a ser una mujer fuerte e independiente.*

*A Franco... por ser mi compañero de vida incondicional con el que siempre cuento y quien está dispuesto a mover cielo y tierra para ayudarme.*

*A mis amigos más cercanos, que más que amigos se han convertido en parte de mi familia, y a quienes espero tener siempre en mi vida.*

*A mis compañeros de universidad, en quienes encontré una fuente amistad y me regalaron momentos de diversión y dicha que hicieron de la carrera una experiencia inolvidable.*

*A Vanessa... por ser la compañera de tesis perfecta para mí, sé que sin ella no hubiese podido lograr un trabajo de tanta calidad.*

*A todas aquellas personas que participaron en este logro... Gracias*

**Ericka M. Inojosa Doust**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a nuestra tutora y profesora Loreta Moccia, por su dedicación, constancia y perseverancia en la dirección de este informe, por su valioso aporte y apoyo y, por sus pertinentes consejos.

A todas las organizaciones que colaboraron en la parte experimental de este trabajo.

A nuestros amigos y compañeros, María Alejandra Alcalá, Yomely Alvarado, Irua Dugarte, María Gabriela González, Simón Madriz, Adriana Rivas, William Rodríguez y Andrea Pérez, que de una u otra forma contribuyeron a la realización y culminación del presente trabajo.

A todos aquellos que de alguna u otra manera colaboraron con que este trabajo fuese posible.

También queremos extender nuestro más sincero agradecimiento a nuestra Escuela de Ciencias Sociales y de antemano a todos los miembros del jurado por prestarnos su valioso tiempo para la evaluación de este Trabajo Especial de Grado

## FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

<b>CÓDIGO*</b> (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
<b>TÍTULO</b> (máximo 120 caracteres)	RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS VENEZOLANAS
<b>TUTOR</b>	Loreta Moccia Angarita
<b>AUTOR(ES)</b>	Vanessa Fischer Mengual Ericka Inojosa Doust
<b>ÁREA</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	125
<b>TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo del intercambio líder-miembro (LMX)</li> <li>• Desempeño laboral</li> </ul>
<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	Correlacional
<b>TIPO DE DISEÑO</b>	No experimental transeccional
<b>POBLACIÓN</b>	La totalidad de díadas entre líder-empleado, con un mínimo de un año de relación laboral, pertenecientes a las empresas de telecomunicaciones, medio de comunicación impreso, transporte aéreo de carga, fabricación de productos químicos y consultoría de recursos humanos de Venezuela.
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	Para las empresas se seleccionaron aquellas que estuvieron dispuestas a colaborar. Para los subordinados de cada líder se usó muestreo aleatorio sistemático.
<b>MUESTRA</b>	153 díadas, por empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría de recursos humanos: 23 díadas.</li> <li>• Telecomunicaciones: 26 díadas.</li> <li>• Fabricación de productos químicos: 31 díadas.</li> <li>• Transporte aéreo de carga: 30 díadas.</li> <li>• Medio de comunicación impreso: 43 díadas.</li> </ul>
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	Las díadas líder-empleado, con un mínimo de un año de relación laboral, y que trabaja para las empresas de telecomunicaciones, medio de comunicación impreso, transporte aéreo de carga, fabricación de productos químicos y consultoría de recursos humanos de Venezuela.
<b>VARIABLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del intercambio líder-miembro</li> <li>• Desempeño laboral individual.</li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado realizado por Liden y Maslyn (1998)</li> <li>• Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor realizado por Greguras y Ford (2006)</li> <li>• Cuestionario de desempeño laboral de Williams y Anderson (1991)</li> </ul>
<b>RESUMEN</b> (Máximo 25 líneas)	Esta investigación examinó la relación entre la calidad del intercambio líder miembro desde la perspectiva del líder y desde la del subordinado y el nivel de desempeño laboral individual, medido en una muestra de 153 díadas presentes en cinco empresas venezolanas. Para la variable ILM se consideraron cuatro dimensiones: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional, propuestas por Liden y Maslyn (1998), mientras que la variable desempeño laboral se midió desde las dimensiones desempeño de tareas y desempeño contextual presentadas por Williams y Anderson (1991). El estudio realizado fue no experimental transeccional de tipo correlacional e hizo uso de tres cuestionarios, autoría de diversos investigadores, para la recolección de la información. Del objetivo general se derivaron seis hipótesis que planteaban la relación entre la calidad del ILM desde cada una

	<p>de las perspectivas y las dimensiones de desempeño laboral, obteniendo correlaciones significativas entre calidad del ILM desde ambas perspectivas y el desempeño laboral individual, además se encontró una diferencia significativa entre las percepciones que tienen los líderes y miembros acerca de la calidad del ILM. Los resultados obtenidos por este estudio comprueban que la tendencia arrojada por investigaciones realizadas en el extranjero también aplica para esta muestra del contexto organizacional venezolano. Se espera que las conclusiones de este estudio sean usadas como soporte teórico en el desarrollo de herramientas que le permitan a las organizaciones concientizar a su personal acerca de la importancia de construir relaciones basadas en ILM de alta calidad, y así estimular la ocurrencia de comportamientos y actitudes que deriven en aumentos del desempeño laboral individual y por ende en un aumento de la efectividad organizacional.</p> <p>Palabras clave: liderazgo, intercambio líder-miembro, desempeño laboral, desempeño contextual, desempeño de tareas, desempeño contextual hacia individuos, desempeño contextual hacia la organización.</p>
--	--

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
OBJETIVOS.....	25
HIPÓTESIS.....	27
CAPÍTULO II.....	29
MARCO TEÓRICO.....	29
Liderazgo.....	29
Intercambio líder-miembro.....	31
Dimensiones del ILM.....	32
Estudios del modelo ILM.....	34
Grupos de la unidad de trabajo desde la perspectiva del modelo ILM.....	35
Variables precursoras de las relaciones ILM de alta calidad.....	36
El desarrollo de las relaciones entre líder y miembro.....	37
Aplicación del modelo ILM.....	40
Críticas al modelo ILM.....	42
Desempeño laboral.....	43
Dimensiones del desempeño laboral.....	44
Conceptos relacionados con el desempeño contextual.....	46
Diferencias entre el desempeño contextual y el desempeño de tareas.....	47
Antecedentes del desempeño contextual.....	48
Relación entre ILM y desempeño laboral individual.....	50
Evidencia empírica de la relación entre ILM y el desempeño laboral individual.....	52
CAPÍTULO III.....	55
MARCO REFERENCIAL.....	55
Consultoría de Recursos Humanos.....	55
Transporte aéreo de carga.....	56
Telecomunicaciones.....	56
Fabricación de productos químicos.....	57
Medio de comunicación impreso.....	57
CAPÍTULO IV.....	58
MARCO METODOLÓGICO.....	58
Tipo de estudio.....	58
Diseño de investigación.....	58
Definición de variables.....	58
Conceptual.....	58
Operacional.....	60
Población y muestra.....	62
Unidad de análisis.....	62

Población .....	62
Muestra .....	62
Descripción de la muestra.....	64
Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado .....	70
Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor .....	71
Cuestionario de desempeño laboral.....	72
Procedimiento de recogida de datos .....	73
Técnicas de procesamiento de datos.....	75
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>77</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
Descriptivos de las variables .....	77
Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder .....	77
Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado (ILM-MDM).....	79
Diferencia entre la percepción del ILM de líder y seguidor.....	80
Desempeño laboral .....	81
Análisis correlacional .....	83
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>88</b>
<b>DISCUSION DE RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>97</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>LIMITACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>
ANEXO A: Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado realizado por Liden y Maslyn (1998).....	113
ANEXO B: Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor realizado por Greguras y Ford (2006).....	115
ANEXO C: Cuestionario de desempeño laboral de Williams y Anderson (1991) .....	116
ANEXO D: Operacionalización de la variable calidad en el ILM.....	118
ANEXO E: Operacionalización de la variable desempeño laboral.....	120
ANEXO F: Análisis de Confiabilidad de cuestionarios: Alpha de Cronbach si se eliminan ítem .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS y GRÁFICOS

### Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de la muestra por empresas .....	64
Tabla 2: Distribución de la muestra por género. ....	65
Tabla 3: Distribución del nivel de instrucción de la muestra .....	66
Tabla 4: Composición de la muestra según edad, antigüedad, años con su seguidor/supervisor y años como líder.....	68
Tabla 5: Consistencia interna (Alpha de Cronbach) del cuestionario de ILM desde la perspectiva del seguidor .....	71
Tabla 6: Consistencia interna (Alpha de Cronbach) del cuestionario de ILM desde la perspectiva del supervisor .....	72
Tabla 7: Confiabilidad (Alpha de Cronbach) del cuestionario de Williams y Anderson.....	73
Tabla 8: Equivalencias cualitativas de las medias de Intercambio líder-miembro y Desempeño laboral individual.....	76
Tabla 9: Descriptivos y pruebas t de Student para intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder.....	77
Tabla 10: Descriptivos y pruebas t de Student para intercambio líder-miembro seguidor .....	79
Tabla 11: Descriptivos y pruebas t de Student para ILM desde ambas perspectivas.....	81
Tabla 12: Descriptivos y pruebas t de Student para desempeño laboral .....	81
Tabla 13: Índices r de Pearson obtenidos .....	83

### Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución de la muestra para los seguidores por género.....	65
Gráfico 2: Distribución de la muestra de líderes por género .....	65
Gráfico 3: Distribución de la muestra para los líderes por nivel de instrucción. ....	66
Gráfico 4: Distribución de la muestra de seguidores por nivel de instrucción.....	66
Gráfico 5: Edad de los líderes y seguidores .....	68
Gráfico 6: Antigüedad en la empresa del los líderes y seguidores .....	69
Gráfico 7: Años con subordinado/supervisor .....	69
Gráfico 8: Años como líder .....	70
Gráfico 9: Medias de ILM-Líder y sus dimensiones.....	78
Gráfico 10: Medidas de ILM-Seguidor y sus dimensiones .....	79
Gráfico 11: Medias de desempeño laboral y sus dimensiones .....	82
Gráfico 12: Correlación ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño laboral .....	84
Gráfico 13: Correlación ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño laboral.....	84
Gráfico 14: Correlación ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño contextual.....	85
Gráfico 15: Correlación ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño contextual ...	86
Gráfico 16: Correlación ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño de tareas .....	86
Gráfico 17: Correlación ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño de tareas.....	87

## RESUMEN

Esta investigación examinó la relación entre la calidad del intercambio líder miembro desde la perspectiva del líder y desde la del subordinado y el nivel de desempeño laboral individual, medido en una muestra de 153 díadas presentes en cinco empresas venezolanas. Para la variable ILM se consideraron cuatro dimensiones: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional, propuestas por Liden y Maslyn (1998), mientras que la variable desempeño laboral se midió desde las dimensiones desempeño de tareas y desempeño contextual presentadas por Williams y Anderson (1991). El estudio realizado fue no experimental transeccional de tipo correlacional e hizo uso de tres cuestionarios, autoría de diversos investigadores, para la recolección de la información. Del objetivo general se derivaron seis hipótesis que planteaban la relación entre la calidad del ILM desde cada una de las perspectivas y las dimensiones de desempeño laboral, obteniendo correlaciones significativas entre calidad del ILM desde ambas perspectivas y el desempeño laboral individual, además se encontró una diferencia significativa entre las percepciones que tienen los líderes y miembros acerca de la calidad del ILM. Los resultados obtenidos por este estudio comprueban que la tendencia arrojada por investigaciones realizadas en el extranjero también aplica para esta muestra del contexto organizacional venezolano. Se espera que las conclusiones de este estudio sean usadas como soporte teórico en el desarrollo de herramientas que le permitan a las organizaciones concientizar a su personal acerca de la importancia de construir relaciones basadas en ILM de alta calidad, y así estimular la ocurrencia de comportamientos y actitudes que deriven en aumentos del desempeño laboral individual y por ende en un aumento de la efectividad organizacional.

*Palabras clave:* liderazgo, intercambio líder-miembro, desempeño laboral, desempeño contextual, desempeño de tareas, desempeño contextual hacia individuos, desempeño contextual hacia la organización.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado nació del interés por estudiar aspectos relacionados directamente con la carrera, y especialmente con la especialidad de Recursos Humanos. Se consideraron dos variables, que a lo largo de las últimas décadas han sido de gran interés para investigadores del área. Por una parte se encuentra el liderazgo, tema que ha sido abordado por múltiples áreas de conocimiento y teorizado desde diversas disciplinas; el presente estudio ha empleado un modelo que fue presentado por primera vez en la década de los '70 y que representó un cambio en la dirección de las teorías de liderazgo que se conocían hasta entonces, enfocando la atención en el rol que cumple la relación líder-seguidor en la efectividad del liderazgo. La segunda variable que se consideró fue desempeño laboral, un tema de profundo interés en el contexto organizacional, ya que la comprensión global de este fenómeno puede llevar a las empresas a obtener mejores resultados en sus objetivos organizacionales, mediante la optimización de la labor de sus recursos humanos.

El profesional que concilia las relaciones existentes en el mundo organizacional debe, mediante el aporte de sus conocimientos, garantizar el mejor ambiente laboral posible, ya que solo así se garantiza la consecución exitosa de los objetivos laborales. En base a esto, las relaciones interpersonales que nacen dentro de la empresa cobran una especial importancia, específicamente aquellas que se establecen verticalmente dentro de una unidad de trabajo, por lo cual examinar con detalle esta relación le permite a la organización entender la fuente de diversos comportamientos y fenómenos que se presentan entre sus empleados, como por ejemplo, la rotación, el ausentismo, el desempeño, etc. Es también competencia del industriólogo, evaluar los comportamientos exhibidos por los empleados, específicamente aquellos que guardan relación con el logro de las metas laborales individuales y consecuentemente con la realización de los objetivos organizacionales. Tal evaluación permite desarrollar mecanismos que mejoren cada día más los niveles de desempeño exhibidos por los empleados, dentro del esfuerzo constante por lograr la satisfacción tanto de la organización y de las personas, tarea esencial del industriólogo.

El estudio que se presenta a continuación buscó medir la relación entre las variables antes mencionadas, en un intento por comprender cómo afectan las relaciones líder miembro al desempeño laboral de los empleados. Las hipótesis aquí presentadas cuentan con basamentos teóricos y empíricos fundamentados en múltiples investigaciones realizadas en el extranjero. El arqueo bibliográfico no arrojó ningún estudio venezolano que considerara estas dos variables, por lo que el presente trabajo representa el primero en el país.

Los capítulos que son presentados a continuación, contienen todo el desarrollo teórico y metodológico que formó parte de este trabajo; los mismos están organizados y elaborados en atención a las especificaciones vigentes en la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En toda organización, las personas que la integran aportan su esfuerzo, su experiencia, sus habilidades y conocimientos para alcanzar las metas que les han sido asignadas; para conseguirlo, desempeñan sus respectivos roles de acuerdo con la estructura que tenga la organización; en este contexto surge el rol decisivo y clave denominado líder (Porret, 2007).

El liderazgo se ha convertido en un tema de gran importancia para los investigadores de ciencias sociales y para los profesionales en el área de Recursos Humanos, debido al papel decisivo que los líderes desempeñan en la eficacia del grupo y de la organización (Corpas, 2006). El liderazgo organizacional es la capacidad que tiene una persona para influir, motivar y posibilitar a sus seguidores a que contribuyan con el logro de los objetivos establecidos, así como también al éxito del plan organizacional (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson y Gupta, 2002). Del mismo modo, el líder debe tener la capacidad de convencer a quienes le rodean para que le sigan (Porret, 2007). ¿Cuál es el papel del liderazgo? Schultz (2000) responde a esta pregunta afirmando que el objetivo del liderazgo es ayudar a las personas a hacer un mejor trabajo; el líder debe establecer una eficaz dirección, mejorar el rendimiento y producir resultados; además, Schultz afirma que el liderazgo reconoce que la gente quiere hacer un buen trabajo y se sienten orgullosos de lo que hacen; entonces, en este sentido, el papel del líder no es solamente motivar e inspeccionar, sino también, quitar los obstáculos para permitir a las personas hacer un mejor trabajo y proporcionar una dirección a la organización.

El liderazgo juega un papel decisivo en la implementación de las políticas de la empresa, pues el factor humano será el engranaje que mueva ágilmente lo necesario para alcanzar metas (Porret, 2007). Para Corpas, (2006) el líder tiene la función de motivar, persuadir e inspirar al personal, logrando de esta manera el cumplimiento de la acción deseada, es decir, propiciar las actuaciones de los trabajadores, dirigidas hacia los objetivos

esperados. Corpas, continúa exponiendo que es propio de un líder, administrar los cambios en su persona conjuntamente con los del colectivo, estimulando así, la creatividad y la innovación, para alcanzar con tolerancia y flexibilidad las metas propuestas. Este autor afirma que el liderazgo es de gran importancia para la empresa, ya que le da la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos; así mismo expone que algunos aspectos como, la productividad del personal, la comunicación entre los mismos, la relación jefe-empleado y la motivación que el personal alcance, dependerán de un liderazgo efectivo.

De acuerdo con Salgado, Molina, Orjuela y Pérez, (2002) la calidad de la relación que logre establecer el líder con sus empleados forma un factor antecedente de resultados específicos en cuanto a motivación, desempeño y compromiso de los mismos con la organización. Además, afirman que esta relación afecta la percepción de justicia, la satisfacción y la confianza de los subalternos. Por otro lado, de la Rosa y Carmona (2008) explican que en la actualidad, se considera al líder como un elemento fundamental en cuanto a la articulación de las prácticas de Recursos Humanos, al influir notoriamente en las actitudes o conductas que los trabajadores desarrollen hacia la empresa.

Por otro lado, Bhal y Ansari, (c.p. de la Rosa y Carmona, 2008) sostienen que el líder es una pieza de gran relevancia para la evaluación del rendimiento, así como también para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para el desarrollo de las mismas; es el punto de unión entre el empleado y la organización. En este sentido, Witt y Beorkrem (c.p. Muñoz y Nieto, 2006) afirman que los líderes tienen a su disposición toda una serie de mecanismos para influir en el comportamiento de sus empleados, tales como la configuración de funciones, la definición de metas, la asignación de recompensas y la distribución de recursos, al tiempo que sirven para expresar las normas y valores organizativos, estructurar la naturaleza de las interacciones del grupo de trabajo, condicionar las percepciones de los empleados sobre el entorno laboral y tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo los procedimientos operativos (House y Mitchell, 1968; Yukl, 1986, c.p. Muñoz y Nieto, 2006).

Graen, (1976) (c.p. Muñoz y Nieto, 2006) señala que se ha demostrado que los líderes hacen una diferenciación entre cada uno de los miembros del grupo en un intento por

conseguir un desempeño aceptable de la unidad de la cual son responsables; debido a que por sí solos no son capaces de realizar todos los aspectos importantes de sus funciones, delegan algunas de las tareas más críticas en aquellos empleados que pueden ejecutarlas bien, dado que un mal rendimiento de su unidad podría suponer una mala imagen del líder y, consecuentemente, podría también afectar su futuro en la organización, razón por la cual el líder no quiere a empleados en los que no puede confiar para que realicen las tareas críticas.

La mayoría de las teorías de liderazgo, se centran en el punto de vista del líder, es decir se enfocan en los rasgos, habilidades y estilos del líder, así como también enfatizan en los seguidores y el contexto (Northouse, 2006). El modelo de intercambio líder-miembro (ILM, LMX, en inglés) es único entre las teorías de liderazgo, ya que se centra en la dinámica dual que se establece entre el líder y cada uno de los empleados. De acuerdo con el modelo ILM, el líder establece con cada empleado una relación social distinta a la del resto de sus seguidores, y la calidad de dicha relación, por lo general, guarda una correlación positiva con el desempeño laboral (Gestner y Day 1997, c.p. Janssen y Van Yperen, 2004).

La omisión del líder como un actor de la gerencia de recursos humanos y más ampliamente en la gestión o dirección de empleados, es visto como un hecho curioso por Delery y Shaw (c.p. Boxall, Purcell, Wright, 2007) dado que el éxito de muchas de las prácticas que a menudo son consideradas de alto desempeño dependen de la naturaleza de las relaciones interpersonales en la organización. Por ejemplo, Truss (c.p. Boxall y cols., 2007) muestra cualitativamente y cuantitativamente que en Hewlett Packard los líderes actúan como un poderoso mediador entre el individuo y las prácticas de recursos humanos. Los autores señalan que el ILM se considera fundamental ya que el desarrollo efectivo de las relaciones resulta beneficioso para el individuo y la unidad de trabajo y, además, tiene consecuencias positivas en el desempeño de la organización. Becker y cols (c.p. Boxall, y cols., 2007) mostraron que hay una fuerte relación entre el compromiso hacia el líder y el desempeño, aún más intensa que la encontrada entre el compromiso hacia la organización y el desempeño.

Algunas prácticas de recursos humanos causan un impacto directo en los empleados; sin embargo, la mayoría depende de la acción o del apoyo que les dé el líder. Es por esto que

es muy probable que la percepción de las prácticas de recursos humanos que se forman los empleados obedezca a la manera como el líder aplique dichas prácticas (Boxall y cols., 2007). En este sentido, los autores afirman que Existen muchos ejemplos de líderes que modifican las prácticas de recursos humanos, así como de líderes a los que se les dificulta o están indispuestos a seguir una serie de políticas. Además, ya que la relación entre el comportamiento del líder y estas prácticas es estrecha, en muchas ocasiones es difícil para el empleado distinguir entre ambos (Boxall y cols., 2007).

Guest y Conway (c.p. Boxall y cols., 2007) señalan que el liderazgo es el factor más fuertemente asociado con el compromiso organizacional y con la satisfacción laboral; sin embargo, no se trata sólo de las relaciones de alta calidad establecidas en el ILM, sino también del grado en el cual los líderes son percibidos por sus seguidores como los administradores de las prácticas efectivas de recursos humanos.

La percepción del ILM proporciona una evidencia sobre la calidad de la relación, la cual debe mostrar el grado de alineación o congruencia entre las metas individuales y las metas gerenciales (Boxall y cols., 2007).

El modelo ILM, concibe a la relación entre el líder y los empleados como una transacción o intercambio social, psicológico y material (Bass, 1990, c.p. Salgado y cols. 2002). El modelo ILM cambia la suposición de que los líderes tratan a sus seguidores en una forma colectiva y hace un llamado a los investigadores a que dirijan su atención a las diferencias que pueden existir en las relaciones que desarrolle el líder con cada uno de sus seguidores (Northouse, 2006).

El modelo ILM también es notable porque se enfoca en la importancia que tiene la comunicación para la efectividad del liderazgo; pues aquella funciona como el medio a través del cual los líderes y los empleados crean, fomentan y mantienen intercambios útiles. La alta calidad del intercambio expuesto en el modelo ILM está inextricablemente vinculada con la comunicación eficaz (Northouse, 2006).

Gerstner, Day, Graen y Uhl-Bien, (c.p. Janssen y Van Yperen, 2004), explican que el modelo ILM, sugiere que la calidad de las relaciones que desarrollan los empleados con los líderes define algunos resultados organizacionales, específicamente en lo que se refiere al desempeño, el compromiso organizacional, el clima laboral, la innovación, el comportamiento cívico o desempeño contextual, el *empowerment*, y otras variables organizacionales importantes.

El modelo ILM propone que el comportamiento único del líder con cada uno de los integrantes de su unidad de trabajo logra afectar el desempeño de los mismos, como consecuencia de las expectativas y reacciones específicas hacia cada uno de los empleados. De esta manera se presentan diferentes niveles de resultados que dependen de la calidad de la relación que el líder mantenga con cada uno de los empleados, estas diferencias no serían posibles a partir de la relación del líder con el grupo como un todo (Salgado y cols., 2002).

De acuerdo con Salgado y cols., (2002) dentro del modelo se identifican dos grupos de empleados claramente diferenciados, por una parte se halla el grupo interno, en donde se encuentran aquellos empleados que han establecido relaciones positivas con el líder, y por el otro lado se encuentra el grupo externo, conformado por aquellos empleados que no gozan de relaciones tan cercanas o satisfactorias con el líder. Los individuos pertenecientes al grupo interno, son seleccionados de forma espontánea por el líder, en un proceso de selección que empieza desde los inicios de la relación, de esta manera el líder, subjetivamente, escoge por afinidad a personas con características similares a él o ella, estas características pueden abarcar desde género o edad hasta rasgos de personalidad (Salgado y cols., 2002).

El intercambio que se da entre el líder y los miembros del grupo interno crea relaciones de alta calidad, caracterizadas por poseer altos niveles de confianza (Graen, 1976, c.p. Salgado y cols., 2002), además suponen mayor grado de atención y sensibilidad, mayor cantidad de información compartida, apoyo, respeto y afecto (Michael, Harris, Giles y Feild, 2005). El líder les brinda más tiempo, valora más sus aportes, les asigna más recursos (Salgado y cols., 2002) les concede más autonomía y consideración (Dansereau, 1975, c.p. de la Rosa y Carmona, 2008). Los empleados, a su vez, le responden al líder trabajando más, asumiendo

mayores responsabilidades y expresándole su lealtad y apoyo (Dienesch y Liden, 1986, c.p. Salgado y cols., 2002), es decir, los empleados muestran comportamientos extra-rol, también llamados desempeño contextual. Los líderes y los miembros del grupo interno reportan niveles más altos de satisfacción y efectividad, tienden a comunicarse abierta y honestamente y generan una influencia mutua (Maslyn y Uhl Bien, 2001, c.p. Salgado y cols, 2002).

Por su parte, las relaciones que se establecen en el grupo externo son de baja calidad, los empleados pertenecientes a este grupo tienen menor posibilidad de acceso al líder, asimismo cuentan con menor cantidad de recursos y enfrentan restricción de información laboral (Salgado y cols, 2002). Las relaciones de baja calidad se caracterizan por ser formales, con interacciones definidas por los roles y predominantemente contractuales, lo que resulta en la disminución de la influencia basada en la jerarquía y el distanciamiento entre las partes (Janssen y Van Yperen, 2004).

Northouse (2006) afirma que la diferencia en la manera en la que las metas son alcanzadas entre los grupos internos y grupos externos es considerable. Trabajar con el grupo interno le permite al líder cumplir el trabajo de un modo más efectivo que al laborar sin este grupo. Los miembros del grupo interno están dispuestos a hacer más de lo exigido en sus descripciones de cargo, o en otras palabras, están dispuestos a mostrar conductas extra-rol y buscan alternativas innovadoras para conseguir las metas del grupo. Los miembros del grupo externo hacen estrictamente lo que sus roles les exigen. En otras palabras, hacen lo que se les solicita, pero no más (Northouse, 2006).

A partir del momento en que el líder, establece una diferenciación entre los miembros de su equipo al dividirlos en grupos internos y grupos externos, se revela un proceso importante mediante el cual puede darse un prejuicio no intencional en las organizaciones; es por esto que los especialistas en la administración de recursos humanos necesitan estar conscientes de la posibilidad de que este proceso ocurra, por lo cual deben existir procedimientos de balance y contrapeso para reducir al mínimo tales prejuicios. Sin estas medidas el desarrollo de las relaciones de alta calidad podría acarrear consecuencias disfuncionales en las organizaciones y discriminación hacia los seguidores excluidos (Lussier

y Achua, 2005). Lussier y Achua (2005) proponen un método para reducir al mínimo la selectividad que genera un tratamiento favorable hacia algunos miembros, consiste en capacitar a los líderes para que establezcan relaciones de ILM de alta calidad con todos los empleados.

Las relaciones de intercambio entre líderes y empleados, más satisfactorias y estables, donde existe clara reciprocidad y equilibrio, producen mejores resultados para las partes y para la organización (Salgado y cols., 2002). Por otra parte, medir la calidad del ILM en una unidad de trabajo puede servir como una herramienta para identificar los posibles problemas presentes en la misma (Hersén, 2004).

Se ha venido mencionando reiteradamente la manera como el ILM influye sobre el desempeño laboral, se pasa ahora a considerar más detenidamente esta variable. Campbell (1999, c.p. Kamdar y Van Dyne, 2007) definió el desempeño humano como un constructo complejo y multidimensional. Campbell y sus colegas (c.p. Moccia, 2008) sostienen que desempeño son todas aquellas acciones o conductas que son calificadas como trascendentales para lograr el alcance de las metas de la organización y que pueden ser medidas en términos del nivel de contribución de cada individuo. Aclaran estos autores que debe hacerse una diferenciación entre desempeño y los resultados del desempeño, a los cuales le dieron el nombre de efectividad. Sostienen además, que las medidas del desempeño, para ser válidas y confiables, deben evitar la contaminación por variaciones que el individuo no puede controlar, de allí que excluyan de su conceptualización a los resultados del desempeño.

Hace casi cuatro décadas, Katz (1964, c.p. Salgado y cols 2002), identificó tres tipos básicos de comportamiento, fundamentales para el funcionamiento de una organización. En primer lugar, los empleados deben ser inducidos a entrar y permanecer en el sistema; en segundo lugar, deben cumplir con los requerimientos específicos de su rol o tarea, y finalmente, deben mantener una actitud innovadora y espontánea que vaya más allá de los roles prescritos.

Campbell y cols. (c.p. Moccia, 2008) demostraron que la noción básica de desempeño va más allá de una competencia técnica o específica de la tarea. También incluye contribuciones al trabajo en equipo, autodesarrollo continuo, apoyo a las normas y costumbres de la organización y perseverancia ante situaciones desfavorables. Borman y Motowidlo (c.p. Barrick y Ryan, 2003) propusieron un modelo de desempeño con dos componentes: desempeño de tareas y desempeño contextual. Estos dos tipos de desempeño contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales, a través de distintos mecanismos (Hosie, Sevastos, Cooper, 2006).

Motowidlo, Borman y Schmit, (c.p. Barrick y Ryan, 2003) definen el desempeño de tareas como aquellas actividades que transforman la materia prima en bienes y servicios producidos por la organización o aquellas que proveen servicio y mantenimiento al núcleo técnico, al reponer los suministros, proporcionar la planificación, coordinación, supervisión y funciones de *staff* que permiten el funcionamiento eficiente de la organización; en otras palabras, esta dimensión se refiere a conductas que contribuyen al núcleo técnico de la organización.

El desempeño contextual, según Borman y Motowidlo (c.p. Moccia, 2008) consiste, en aquellas actividades que apoyan al ambiente organizacional, psicológico y social, en el cual debe funcionar el núcleo técnico; encierra actividades que suscitan la viabilidad de la red social y organizacional y mejoran el clima psicológico en el cual está inmerso el núcleo técnico. Estas conductas actúan como catalizadores para la ejecución de las tareas técnicas, como por ejemplo: ser voluntario en la realización de tareas que no son formalmente parte del cargo, demostración de esfuerzo adicional, ayudar y cooperar con los otros, seguir las reglas y procedimientos organizacionales y apoyar los objetivos de la organización (Borman y Motowidlo, c.p. Barrick y Ryan, 2003).

Asimismo Borman y Motowidlo (1995, c.p. Daft, 2004) argumentan que los individuos contribuyen a la efectividad organizacional de formas que van mucho más allá de las actividades que componen su trabajo; sostienen que pueden apoyar u obstaculizar los esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales, haciendo muchas cosas que no están

relacionadas en forma directa con sus funciones principales. Estos autores sostienen que estas contribuciones son un componente válido del desempeño general en el puesto de trabajo.

Hay evidencia empírica de la relación entre el desempeño contextual y la efectividad organizacional, Organ, y cols (2006, c.p. Moccia, 2008) presentan un resumen en donde comparan los resultados de nueve estudios escogidos por su adecuación metodológica y conceptual; el patrón general de resultados de estos estudios proporciona soporte a la hipótesis de que el desempeño contextual está relacionado con la efectividad organizacional. En promedio, las conductas de desempeño contextual estudiadas en esas investigaciones, explicaron el 20% de la varianza en la cantidad de trabajo, 19% en la varianza en la calidad de trabajo, cerca del 25% en la varianza de los indicadores de eficiencia financiera y cerca de 38% de la varianza en los indicadores de servicio al cliente.

En este sentido, Organ y cols. (2006 c.p. Moccia, 2008) señalan algunos aportes que el desempeño contextual puede hacer a las organizaciones:

- Optimizar la productividad de los compañeros de trabajo.
- Mejorar la productividad gerencial.
- Liberar recursos para que sean utilizados para fines más productivos.
- Disminuir la necesidad de dedicar recursos escasos a funciones de mantenimiento del grupo.
- Servir como un medio efectivo en la coordinación de actividades entre los miembros del equipo y entre los grupos de trabajo.
- Hacer de la organización un lugar de trabajo más atractivo, de tal manera que mejore la habilidad de la empresa de atraer y retener el mejor capital humano.
- Mejorar la estabilidad del desempeño organizacional.
- Mejorar la habilidad de la empresa para adaptarse a los cambios del ambiente externo.
- Mejorar la efectividad de la organización a través de la creación de capital social.

El desempeño contextual se hará más importante para las organizaciones en la medida que la competencia global siga requiriendo mayores niveles de esfuerzo de los trabajadores, el trabajo de equipo se desarrolle más en las organizaciones, las reducciones de personal sigan

haciendo cada vez más necesarias la adaptabilidad de los empleados y su disposición a mostrar esfuerzos extra (Moccia, 2008).

Wayne, Shore y Liden (c.p. Salgado y cols., 2002) sostienen que el ILM es el determinante primario del comportamiento del empleado. De acuerdo al modelo ILM, en las relaciones de alta reciprocidad es probable que los empleados vayan más allá del desempeño exigido por el cargo (desempeño de tareas), es decir, que tengan un desempeño contextual con el fin de mantener un equilibrio o un intercambio social equitativo (Wayne y cols., 2002, c.p. Ilies, Nahrgang, y Morgeson, 2007). Asimismo, Hackett, Farth, Song y Lapierre (2003) (c.p. Ilies y cols., 2007) sostienen que una calidad alta de ILM debe aumentar el desempeño contextual por parte de los empleados; de hecho la calidad de la relación ILM tiene una relación positiva con la frecuencia con la cual los empleados participan en actividades más allá del contrato de trabajo (Liden y Graen, 1980; Setton y cols., 1996; Wayne y Green, 1993, c.p. Ilies y cols, 2007). Según Wang, Law, Hackett, Wang y Chen (2005) se espera que el ILM tenga una correlación positiva con el desempeño contextual; Hackett y cols., (2003, c.p. Wang, Law, Hackett, Wang y Chen, 2005), en un estudio de meta-análisis, encontraron que la correlación media entre ILM y el desempeño contextual fue de .32, llevándolos a la conclusión de que en el proceso de intercambio social recíproco de ILM juega un papel importante el desempeño contextual.

Ilies y cols., (2007) realizaron un estudio meta-analítico que buscaba medir la relación existente entre la calidad del ILM y el desempeño contextual de los empleados. En general encontraron una correlación significativa de .37 entre las dos variables. Según estos investigadores, la magnitud de la relación fue similar a la encontrada por Gerstner y Day (1997, c.p. Ilies y cols., 2007) entre el ILM y el desempeño de tareas que fue de .32. Ilies y cols., (2007) señalan que el hecho de que el ILM determine el desempeño contextual en la misma medida en la que determina el desempeño de tareas sugiere que los beneficios que se derivan de las relaciones de alta calidad que se establecen en el ILM no sólo determinan el desempeño contextual sino que también predicen el desempeño de tareas.

El estudio experimental realizado en una universidad en la India, presentado por Dadhich y Bhal (2008) exploró el impacto relativo de la conducta ética del líder y el modelo del ILM sobre los resultados de los empleados, los cuales fueron diferenciados en resultados relacionados con la ética y en resultados relacionados con el trabajo: efectividad del líder, satisfacción con el líder y el esfuerzo extra<sup>1</sup>; (este grupo de resultados fue catalogado como conductas pragmáticas asociadas al trabajo). Los resultados del ANOVA permitieron comprobar la hipótesis donde el esfuerzo extra de los empleados está determinado por la calidad del ILM.

Por su parte, Lo, Ramayah y Hui (2006) desarrollaron una investigación que analizó la relación que existe entre ILM y el desempeño contextual, entre los ejecutivos y gerentes empleados en 10 distintas organizaciones manufactureras en el Este de Malasia. Los resultados de este análisis revelan que las relaciones de alta calidad del ILM inducen a que los subordinados alcancen niveles altos de desempeño contextual. Los resultados de esta investigación replican los de otras investigaciones como la de Hui y cols. (1999) (c.p. Lo y cols., 2006), donde se demostró que los subordinados pertenecientes al grupo interno presentaban niveles de desempeño contextual más altos que los del resto del grupo.

La práctica prevaleciente en la investigación del ILM ha sido medir la calidad del ILM únicamente desde la perspectiva del subordinado (Scandura y Schriesheim, 1994, c.p. Greguras y Ford, 2006). Tal vez la razón del énfasis en la medición del ILM desde la perspectiva de los subordinados es la creencia de que el ILM se considera un entendimiento compartido, y por tanto, la evaluación del supervisor sobre el ILM proporciona una información adicional mínima. Sin embargo, Gerstner y Day (1997, c.p. Greguras y Ford, 2006) en un estudio de meta-análisis sobre el ILM, reportaron una correlación de .29 entre la perspectiva del supervisor y el subordinado sobre la calidad del ILM. La magnitud de esta correlación es muy baja para una relación caracterizada por las perspectivas supuestamente compartidas, indicando que los puntos de vista de los supervisores y los subordinados sobre la calidad del ILM son bastante discrepantes.

---

<sup>1</sup>Conducta referente al desempeño contextual

En este sentido, el estudio realizado por Greguras y Ford (2006), se concentró en el análisis de los efectos del ILM en las actitudes laborales individuales desde la perspectiva del supervisor y desde la del subordinado, ya que, según los autores, medir el ILM desde una sola perspectiva puede brindar una descripción incompleta o inexacta de la calidad de la relación líder-miembro. Según Greguras y Ford (2006) esta es la razón por la cual muchos investigadores (Gerstner y Day, 1997; Scandura y Schriesheim, 1994; Schriesheim, Neider y Scandura, 1998) han expuesto que el ILM siempre debe ser medido desde las perspectivas del subordinado y del supervisor. El estudio también tuvo como objetivo presentar un instrumento multidimensional, basado en el que Liden y Maslyn crearon en 1998 (c.p. Greguras y Ford, 2006) (ILM-MDM), que fuera capaz de medir la calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor (SILM-MDM). Cabe destacar que no se trata de un reflejo del instrumento de Liden y Maslyn, sino de un nuevo instrumento que, basado en los ítems del ILM-MDM, cambia el foco de las preguntas en la percepción que el supervisor tiene de su relación con el subordinado.

Greguras y Ford (2006) comprobaron que las dimensiones (afecto, lealtad, contribución y respeto profesional) del ILM-MDM y del SILM-MDM (desde la perspectiva del supervisor) predicen diferentemente las actitudes y comportamientos laborales individuales, sugiriendo que diferentes aspectos de la relación líder-miembro explican diferentes fenómenos.

Por otra parte se encuentra la investigación realizada por Kamdar y Van Dyne (2007) que examina los efectos combinados de las relaciones de intercambio social (intercambio líder-miembro e intercambio equipo-miembro) y la personalidad del empleado en determinar el desempeño contextual y el desempeño de tareas. La data se obtuvo de ingenieros, sus supervisores, y algunos de sus pares pertenecientes a una división de un conglomerado multinacional. Una de las hipótesis planteadas por los investigadores sugería que el ILM se relaciona positivamente con el desempeño de tareas, y otra planteaba que el ILM se relaciona positivamente con ayudar a los supervisores que, como se ha señalado anteriormente, es una

de las conductas del desempeño contextual. Las dos hipótesis fueron confirmadas con correlaciones de .27 en ambos casos.

En un contexto más cercano al venezolano, se encuentra el estudio colombiano presentado por Salgado y cols., (2002), en el que se buscó examinar la relación entre el liderazgo del modelo ILM y el desempeño contextual presente en la organización. El estudio se llevó a cabo en una institución de servicios de salud, educación, comercialización, turismo y recreación. Los resultados del estudio arrojaron que la relación entre el ILM y el desempeño es positiva, pero sin significación estadística. Las autoras indican que una razón por la cual la hipótesis no encontró soporte fue debido al tipo de tareas de la organización estudiada. Salgado y cols., explican que en una institución educativa el desempeño puede no tener una relación directa con el jefe, sino más bien con las capacidades personales de la persona, lo que las lleva a concluir que el desempeño contextual, en este caso, se puede ver afectado por el tipo de servicio o tarea que se desempeña en la organización, así como por la relación o cultura imperantes a ella, más que por el tipo de relación con el líder.

Las empresas participantes recibirán mediante los resultados de esta investigación un diagnóstico del estado de sus relaciones líder-miembro. Esto les permitirá conocer la percepción que tienen los líderes sobre la calidad de la relación con sus subordinados, y conocer la percepción que tienen los subordinados sobre la calidad de la relación con sus líderes, lo cual les permite concientizar a los líderes acerca de los beneficios que se obtienen de las relaciones de alta calidad en los ILM. De esta forma, la organización podrá conocer el impacto que tienen las relaciones de los líderes con sus seguidores, en cuanto al desempeño laboral individual, logrando concientizar sobre la importancia de fomentar la mejora constante de los ILM con aquellos empleados en donde la calidad de la relación no es tan alta, mantener las buenas relaciones y divulgar en el resto de la empresa las ventajas de poseer relaciones positivas con toda la unidad de trabajo. Las organizaciones pudieron confirmar que la calidad del ILM y el desempeño de sus empleados se relacionan positivamente. Al tanto de esto, se espera que las empresas tomen planes de acción para impulsar las mejoras de las relaciones en todos los niveles de la organización con el fin de poder obtener mejores resultados en los desempeños de sus empleados.

Debido a que no se halló estudios venezolanos que corroboren lo que la información internacional ha evidenciado en torno a estas dos variables, con este estudio se pretendió comprobar si en el contexto venezolano se repetía la tendencia de las correlaciones obtenidas en los estudios mencionados en las páginas precedentes, además de abrir paso a futuras investigaciones nacionales que contribuyan a mejorar la comprensión de este modelo de liderazgo; por lo que el principal interés de esta investigación se centró en responder a la siguiente interrogante: **¿Existe vinculación entre la calidad del ILM, desde la perspectiva del subordinado y desde la del supervisor, y el desempeño laboral individual en una muestra de trabajadores de empresas venezolanas?**

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar el grado de vinculación entre la calidad del intercambio líder-miembro, desde la perspectiva del subordinado y desde la perspectiva del supervisor, y el nivel de desempeño laboral individual presentes en la muestra.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar la calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado.
2. Determinar la calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor.
3. Determinar el nivel de desempeño contextual entre los participantes de la muestra.
4. Determinar el nivel de desempeño de tareas entre los participantes de la muestra.
5. Determinar el nivel de desempeño laboral individual entre los participantes de la muestra.
6. Establecer la relación existente entre el desempeño laboral individual y el ILM desde la perspectiva del subordinado.
7. Establecer la relación existente entre el desempeño laboral individual y el ILM desde la perspectiva del supervisor.
8. Establecer la relación existente entre el ILM desde la perspectiva del subordinado y el desempeño contextual.
9. Establecer la relación existente entre el ILM desde la perspectiva del supervisor y el desempeño contextual.
10. Establecer la relación existente entre el ILM desde la perspectiva del subordinado y el desempeño de tareas.

11. Establecer la relación existente entre el ILM desde la perspectiva del supervisor y el desempeño de tarea.

## **HIPÓTESIS**

Los resultados obtenidos por Greguras y Ford (2006), (ver página 54) y por Jensen y cols. (1997) (ver página 52) permiten afirmar que:

H<sub>1</sub>: La calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor tiene una relación positiva y fuerte con el desempeño laboral individual

De acuerdo a los resultados obtenidos por Jensen y cols. (1997), (ver página 52), Gerstner y Day (1997, c.p. Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999) (Ver página 52) y Greguras y Ford (2006) (ver página 54) se procederá a verificar la siguiente hipótesis:

H<sub>2</sub>: La calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado tiene una relación positiva y débil con el desempeño laboral individual

Según los resultados obtenidos por Greguras y Ford (2006) (ver página 54) se puede afirmar lo siguiente

H<sub>3</sub>: La calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor tiene una relación positiva y fuerte con el desempeño contextual del empleado.

Basado en las conclusiones de las investigaciones de Hackett y cols., (2003) (c.p. Ilies y cols., 2007) (Ver página 21), Wang, y cols., (2005) (Ver página 21), Ilies y cols., (2007) (Ver página 53), Kamdar y Van Dyne (2007) (Ver página 23) y Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach (2000) (Ver página 52) y Greguras y Ford (2006), (ver página 54) se plantea la siguiente hipótesis:

H<sub>4</sub>: La calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado tiene una relación positiva y débil con el desempeño contextual del empleado.

Los resultados obtenidos por Greguras y Ford (2006), (ver página 54) dan soporte a la siguiente afirmación:

H<sub>5</sub>: La calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor tiene una relación positiva y moderada con el desempeño de tareas del empleado

Por último, se presenta la siguiente hipótesis basada en los estudios realizados por Kamdar y Van Dyne (2007), (ver página 23), Gerstner y Day (1997, c.p. Ilies y cols., 2007) (ver página 21) y Greguras y Ford (2006), (ver página 54)

H<sub>6</sub>: La calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado tiene una relación positiva y débil con el desempeño de tareas del empleado.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

El capítulo que se presenta a continuación tiene como objetivo ofrecerle al lector la teoría que abarca las variables a investigar: en la primera parte se desarrollará el concepto de liderazgo y la información concerniente al modelo del ILM; en la segunda parte, se explicará en qué consiste el desempeño laboral, así como las dimensiones del mismo, también se presentarán los conceptos relacionados al desempeño contextual y los antecedentes de éste. Por último, la tercera parte desarrolla la relación existente entre la calidad del ILM y el desempeño laboral, además de presentarse los antecedentes de este estudio.

### **Liderazgo**

Hoy en día, existe un creciente interés en varias áreas del conocimiento por analizar qué es y cómo se constituye el liderazgo, dicho interés obedece a la aspiración de los entes sociales de alcanzar una mayor efectividad en el logro de sus propósitos organizacionales (Agüera, 2004).

Tanto Lussier y Achua (2005) como Northouse (2006), coinciden al afirmar que no existe una definición universal de liderazgo, ya que se trata de un tema complejo.

Desde la perspectiva de Bass (1990) (c.p. Northouse, 2006) el líder está en el centro de los cambios y las actividades de su grupo, y encarna la voluntad de quienes lo integran. Otras definiciones conciben al liderazgo desde la perspectiva de la personalidad, sugiriendo que el liderazgo es una combinación de rasgos o características especiales que los individuos poseen y que les permiten inducir a otras a cumplir tareas. Otras perspectivas, por su parte, plantean al liderazgo en términos de actos o comportamientos que asumen los líderes (Northouse, 2006).

Northouse (2006) señala que el liderazgo también ha sido conceptualizado en términos de relaciones de poder entre el líder y los seguidores, en las que el líder tiene y ejerce el poder

para cambiar a otros. Según el autor, existen otros estudios del liderazgo que lo ven como un proceso transformacional que lleva a los seguidores a cumplir más de lo que se espera que hagan.

Independientemente de las múltiples maneras en que las que el liderazgo ha sido conceptualizado, existen algunos componentes que pueden ser identificados como elementos centrales en el fenómeno (Northouse, 2006):

En primer lugar, el liderazgo es un proceso, lo que supone que no se trata de un rasgo o de una característica que reside en el líder, sino de un evento transaccional e interactivo que ocurre entre el líder y sus seguidores. La palabra proceso indica que el líder afecta a sus seguidores y que éstos influyen en el líder (Northouse, 2006). En segundo lugar, el liderazgo implica influencia, que se refiere a cómo el líder afecta a sus seguidores y es la razón de ser del liderazgo (Northouse, 2006). En tercer lugar, el liderazgo ocurre dentro de grupos, éstos forman el contexto dentro del cual se desarrolla el proceso propiamente dicho (Northouse, 2006). Y en cuarto lugar, el liderazgo supone el logro de metas, lo que significa que debe dirigir a un grupo de individuos hacia el cumplimiento de alguna tarea o fin. Los líderes dirigen sus energías hacia individuos que tratan de lograr algo juntos (Northouse, 2006).

Por lo que el “liderazgo es un proceso a través del cual un individuo influencia a un grupo de individuos para lograr una meta común” (Northouse, 2006, p.3).

En el proceso de liderazgo confluyen diversas cualidades como la persuasión, el poder, la influencia, el entusiasmo, la motivación orientada al logro de metas o fines y la comunicación entre otras (Agüera, 2004).

Existen tres principales aproximaciones al concepto de liderazgo, que han sido usadas a lo largo de los años para la comprensión del liderazgo: rasgos del líder, comportamiento del líder y contexto situacional en el que lleva a cabo el liderazgo (Sashkin y Sashkin, 2002). *Teorías de rasgos del liderazgo.* Parte del supuesto que los líderes nacen y no se hacen. Las teorías de rasgos hacen un intento por determinar las características distintivas de los líderes

que expliquen la eficacia del liderazgo. El fin es identificar el conjunto de características que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes, mediante el análisis de rasgos físicos y psicológicos (Lussier y Achua, 2005).

*Teorías de comportamiento del liderazgo.* Se enfoca en las acciones concretas del líder en el trabajo. Estas teorías tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los buenos líderes, o bien, definir la naturaleza de su labor. Las investigaciones se concentran en encontrar formas de clasificar la conducta del líder (Lussier y Achua, 2005).

*Teorías del liderazgo por contingencia.* Tratan de explicar el estilo adecuado de liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación. Los investigadores tienen como objetivo contestar a la pregunta ¿cuáles rasgos y/o conductas aseguran el éxito del liderazgo a partir de las variables situacionales? (Lussier y Achua, 2005). Autores como Sashkin y Sashkin, (2002) identifican al modelo ILM como la versión más actual de la aproximación situacional o de contingencia del liderazgo.

De acuerdo con Salgado y cols. (2002) es de gran utilidad identificar la capacidad del líder para influir en sus seguidores, tanto para él mismo como para la organización, ya que la calidad de la relación que éste logra establecer con sus subordinados se constituye en un factor antecedente de resultados específicos en cuanto a motivación, desempeño y compromiso de los mismos con la organización.

### **Intercambio líder-miembro**

Lussier y Achua (2005) afirman que La mayoría de las teorías de liderazgo se han enfocado en el líder y no han reparado mucho en el rol de los seguidores. Sin embargo, es evidente que una buena parte de la efectividad del liderazgo se basa en las relaciones establecidas entre los líderes y sus seguidores. El término diáda “se refiere a la relación entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo” (Lussier y Achua 2005, p.222).

El modelo ILM tiene un enfoque diádico que se centra en la heterogeneidad de las relaciones diádicas, y toma como premisa la idea de que un solo líder establece diferentes

relaciones con cada uno de sus seguidores (Lussier y Achua, 2005). Los autores señalan que diferencia del resto de las teorías de liderazgo, que tratan de identificar un estilo único de liderazgo efectivo, el modelo ILM examina las relaciones singulares e independientes entre el líder y sus seguidores.

De acuerdo con Bass (1990) (c.p. Salgado y cols., 2002) el modelo ILM, es una de las aproximaciones al concepto de liderazgo que concibe la relación entre el líder y sus seguidores como un intercambio social, psicológico y material. Según de la Rosa y cols. (2008) el interés por el estudio del ILM ha ido creciendo en los últimos años a medida que las investigaciones han ido confirmando las consecuencias positivas de las relaciones de alta calidad, tanto a nivel de actitudes como de resultados de los empleados.

### Dimensiones del ILM

La base teórica del modelo ILM se ha construido usando la teoría de los roles (Graen, 1976, c.p. Liden y Maslyn, 1998). De acuerdo a este enfoque, el líder prueba a su subordinado con asignaciones laborales, en la medida en la que el subordinado cumpla con las tareas que le han sido asignadas y en el grado en que demuestre que es digno de confianza se determina la clase de ILM que se forma entre la díada. A su vez, ese tipo de ILM determina la medida en la que el líder va a responder ante el subordinado con recursos laborales, tales como información, asignación de tareas retadoras y autonomía (Graen y Scandura, 1987, c.p. Liden y Maslyn, 1998). De acuerdo a Graen y sus colegas estos intercambios se limitan a recursos laborales, y, visto desde esta perspectiva, el ILM es un constructo unidimensional (Liden y Maslyn, 1998). Sin embargo, la teoría de los roles apunta a que los roles son multidimensionales (Katz y Kanh, 1978; Jacobs, 1976, c.p. Liden y Maslyn, 1998), por lo tanto un subordinado se maneja en múltiples dimensiones, por una parte se encuentra el aspecto laboral, que incluye cumplir con las tareas asignadas y por la otra está la interacción social. El rol de los líderes también se encuentra compuesto por múltiples factores, incluyendo actividades como la supervisión, la asignación de recursos y actuar como un vínculo (Kim y Yukl, 1995; Tsui, 1984, c.p. Liden y Maslyn, 1998).

Por otra parte, los investigadores de la teoría del intercambio social han identificado numerosos artículos materiales y no materiales que pueden ser intercambiados (Gouldner, 1960, c.p.Liden y Maslyn, 1998) como consejos, volumen de trabajo y amistad, sugiriendo que las relaciones de intercambio entre los individuos parecen ser multidimensionales, por consiguiente, tanto los roles como los intercambios entre individuos se caracterizan por múltiples dimensiones (Liden y Maslyn, 1998).

*Respeto profesional en el ILM:* Percepción del grado en el cual cada miembro de la díada ha construido una reputación, dentro y/o fuera de la organización, para sobresalir de su línea de trabajo. Esta percepción puede estar basada en datos históricos relativos a la persona, tales como: la experiencia personal con el individuo, comentarios hechos sobre la persona por individuos dentro o fuera de la organización, y premios u otros reconocimientos profesionales alcanzados por la persona. Así es posible, pero no necesario, haber desarrollado una percepción de respeto profesional antes de trabajar con la persona o incluso, antes de conocerla (Liden y Maslyn, 1998).

*Afecto en el ILM:* Dienesch y Liden (1986, c.p. Liden y Maslyn, 1998), lo definen como el afecto que los miembros de la díada se tienen el uno al otro, basado primordialmente en una atracción interpersonal, en lugar del trabajo o de los valores profesionales. Tal afecto puede manifestarse en el deseo de la existencia de una relación que posea componentes personales y resultados gratificantes.

*Contribución en el ILM:* La percepción del nivel actual de actividades orientadas hacia el trabajo que cada miembro de la díada realiza para el cumplimiento de las metas mutuas. Es importante en la evaluación de las actividades orientadas hacia el trabajo, el grado en el cual el subordinado maneja las responsabilidades y completa las tareas que van más allá de las presentadas en la descripción de cargo o en el contrato del empleado, y, asimismo, el grado en el cual el supervisor otorga recursos y oportunidades para el cumplimiento de las actividades (Liden y Maslyn, 1998).

*Lealtad en el ILM*: Es la medida en que el líder y el miembro son leales el uno al otro, tanto el líder como el miembro apoyan públicamente las acciones y características del otro (Dienesch y Liden, 1986, c.p. Liden y Maslyn, 1998). Dienesch y Liden (1986) sugirieron que la lealtad puede ser mejor descrita como un componente o dimensión de ILM, jugando un papel crítico en su desarrollo y mantenimiento. La lealtad implica fidelidad a la persona, la cual es generalmente consistente de situación en situación (Dienesch y Liden, 1986, c.p. Liden y Maslyn, 1998).

### Estudios del modelo ILM

En los primeros estudios el modelo ILM fue llamado modelo de vinculación diádica vertical (VDV) y se enfocó en la naturaleza de los vínculos verticales que los líderes forman con sus seguidores. La relación que el líder establecía con la unidad de trabajo como un todo era vista como una serie de diádas verticales y en la evaluación de las características de las mismas, los investigadores identificaron dos grupos de relaciones o vínculos. Por un lado se encontraban aquellas que estaban basadas en responsabilidades del rol expandidas y negociadas (extra-roles), que fueron llamadas grupo interno, y por el otro lado se encontraban las relaciones basadas en empleos formales contractuales (roles definidos), que fueron llamados grupos externos (Northouse, 2006).

Después de la primera serie de estudios, hubo un cambio en el enfoque del modelo ILM, mientras que los estudios iniciales estuvieron dirigidos primordialmente a la naturaleza de las diferencias entre los grupos internos y los externos, los estudios posteriores se concentraron en cómo el modelo ILM estaba relacionado con la efectividad organizacional (Northouse, 2006).

Específicamente estos estudios se enfocaron en cómo la calidad del ILM estaba relacionada a resultados positivos para los líderes, los seguidores, los grupos y la organización en general (Graen y Uhl-Bien, 1995 c.p. Northouse, 2006), encontrando que el ILM de alta calidad produce menos rotación laboral, evaluaciones de desempeño más positivas, mayor frecuencia en promociones, mayor compromiso organizacional, asignaciones laborales más deseables, mejores actitudes de trabajo, más apoyo y atención por parte del líder, mayor

participación, y un progreso en la carrera más rápido (Graen y Uhl-Bien, 1995 y Liden, Wayne y Stilwell, 1993 c.p. Northouse, 2006). En esencia, los resultados anteriormente mencionados muestran que las organizaciones ganan mucho con líderes que puedan crear buenas relaciones de trabajo (Northouse, 2006).

### Grupos de la unidad de trabajo desde la perspectiva del modelo ILM

El modelo ILM establece que dentro de la unidad o grupo de trabajo se pueden identificar dos grupos de subordinados (Salgado y cols., 2002):

*Grupo interno (in-group)*. A este grupo pertenecen los individuos de la unidad que gozan de relaciones positivas con el líder (Salgado y cols., 2002). Se trata de aquellos seguidores que tienen fuertes lazos sociales con el líder en una relación de apoyo que se caracteriza por mostrar altos niveles de confianza, respeto, lealtad e influencia mutua (Lussier y Achua, 2005). Los miembros que forman parte de este grupo son elegidos por el líder de manera espontánea y el proceso de selección se inicia desde los primeros momentos de la relación, y, ya que se trata de una selección subjetiva influyen las características demográficas similares que puedan compartir líder y miembro (Salgado y cols., 2002).

El líder les concede a los miembros del grupo interno apoyo, consideración y reconocimiento (Dansereau y cols., 1975 c.p. de la Rosa, 2008; Maslyn y Uhl-Bien, 2001, c.p. Salgado y cols., 2002), lo que los lleva a percibir un trato más justo y a tener una mayor confianza en su líder (Podsakoff y cols., 1990 c.p. de la Rosa, 2008. Además los miembros del grupo interno reciben recompensas intangibles como sentimientos de amistad y lealtad, que vienen acompañadas de recompensas concretas (Sashkin y Sashkin, M.G., 2002).

A los seguidores que mantienen relaciones de alta calidad con el líder se les asigna más recursos y se les concede más tiempo, además el líder valora más sus aportes, y ellos a su vez le corresponden trabajando más, asumiendo mayores responsabilidades y expresándole su lealtad y apoyo (Dienesch y Liden, 1986, c.p. Salgado y cols., 2002).

Masllyn y Uhl-Bien (2001, c.p. Salgado y cols., 2002) aseguran que los líderes y los seguidores que mantienen intercambios de alta calidad reportan niveles más altos de satisfacción y efectividad, asimismo tienden a comunicarse más honesta y abiertamente.

*Grupo externo (out-group).* Incluye a aquellos seguidores con escasos o ningún lazo social con su líder, en una relación que está centrada estrictamente en las tareas, y que además está caracterizada por pocos intercambios e influencia descendente, es decir no mutua (Lussier y Achua, 2005).

Los intercambios de baja calidad se manifiestan a través de actitudes como menor posibilidad de acceso al líder, asignación de una menor cantidad de recursos, o incluso restricción de información laboral. Los miembros del grupo externo aunque trabajan, no lo hacen en la misma medida que sus pares miembros del grupo interno, asimismo expresan menor lealtad y apoyo a su jefe (Dienesch y Liden, 1986, c.p. Salgado y cols., 2002). Graen y Uhl-Bien (1995) (c.p. Salgado y cols., 2002) indican que cuando los intercambios son de baja calidad existe supervisión del trabajo por parte del líder, pero desinterés por la persona como tal.

#### Variables precursoras de las relaciones ILM de alta calidad

De acuerdo a Lussier y Achua (2005) los antecedentes de las relaciones de alta calidad comprenden:

*Los atributos del seguidor.* Los empleados que son proactivos, es decir aquellos que muestran iniciativa incluso en áreas fuera de su responsabilidad inmediata y que tienen otras características como fuerte sentido de compromiso con las metas de la unidad de trabajo, además de compartir un mayor sentido de responsabilidad por el éxito de la unidad, cuentan con atributos que influyen en su líder para que muestre apoyo, delegue funciones, permita el uso discrecional de las facultades, promuevan la comunicación y estimule una influencia mutua entre el mismo y sus seguidores (Lussier y Achua, 2005).

*Las percepciones mutuas del líder y el miembro.* Es más probable que la relación sea favorable cuando se percibe al seguidor como alguien competente y confiable, y cuando las actitudes y los valores de éste son más similares a los del líder (Lussier y Achua, 2005).

*Los factores situacionales.* La reacción de los seguidores a las peticiones del líder de hacer algo más allá de lo estipulado en su contrato de trabajo, da pautas al líder sobre la forma de ser y conducirse de los seguidores (Lussier y Achua, 2005). La respuesta del seguidor señala lealtad, apoyo y confiabilidad potenciales y conduce a mayores, o menores, oportunidades de adaptación de responsabilidades, crecimiento profesional y otras experiencias positivas. Lo que el líder percibe de la reacción a estas peticiones influye mucho en el tipo de relación que sostienen líder y miembro (Lussier y Achua, 2005).

#### El desarrollo de las relaciones entre líder y miembro

Graen y Uhl-Bien (1991) (c.p. Northouse, 2006) señalan que el desarrollo de las relaciones entre líder y miembro se dan de manera progresiva en el tiempo atravesando tres etapas:

*Etapas de extraños.* En esta primera etapa el líder y el subordinado se comportan como extraños y ambos realizan un sondeo mutuo para identificar cuáles conductas son aceptables. (Lussier y Achua, 2005). Northouse explica que en esta etapa las interacciones entre el líder y el subordinado son generalmente apegadas a las normas, basándose mayormente en relaciones contractuales. Además los líderes y los subordinados se relacionan unos con otros dentro de los roles que la organización les han asignado y se caracterizan por tener intercambios de baja calidad, similares a los presentes en el grupo externo (Northouse, 2006). Mientras se desarrolla esta etapa, los líderes le ofrecen a los subordinados sólo lo necesario para desempeñar las tareas que les han sido asignadas, mientras que los seguidores hacen sólo lo que está definido en sus roles y se comportan como es requerido (Lee, 2006).

La definición del papel de cada integrante de la unidad de trabajo determina lo que el líder espera que éste haga. Es por esto que durante esta etapa es crucial el manejo de la imagen

por parte del seguidor, ya que influye en la manera como éste es percibido por el líder, y puede elevar la visibilidad de las fortalezas y desempeño del seguidor (Lussier y Achua, 2005).

Por otra parte Graen y Uhl-Bien (1995) (c.p. Northouse, 2006) señalan que durante la primera etapa de desarrollo de las relaciones entre líder y miembro las motivaciones de los subordinados están relacionadas directamente con sus intereses propios, en vez de estar dirigidas a la obtención del bienestar de la totalidad de la unidad de trabajo.

Aquellas relaciones que permanecen en la primera etapa tienden a deteriorarse y el seguidor puede continuar en el nivel de miembro del grupo externo (Lussier y Achua, 2005). Las díadas que permanecen en la etapa de extraños se consideran como las menos efectivas en la relación líder-miembro (Lee, 2006).

*Etapa de conocidos.* Conforme el líder y el seguidor se van conociendo, se afinan los papeles que desempeñarán juntos (Lussier y Achua, 2005). Los intercambios que se desarrollan en esta etapa, son también conocidos como ILM de mediana calidad (Lee, 2006).

Según Northouse, el comienzo de esta etapa parte con la oferta hecha por el líder o por el subordinado de intercambios sociales orientados al mejoramiento de la carrera. Graen y Uhl-Bien (1995, c.p. Hiller y Day, 2003) advierten que, comúnmente dicha oferta es realizada por el líder. Se puede decir que esta etapa constituye un período de prueba tanto para el líder como para el subordinado, durante ella se evalúa si el subordinado está interesado en aceptar más roles y responsabilidades y el subordinado, por su parte, evalúa si el líder está dispuesto a ofrecerle nuevos desafíos o retos (Northouse, 2006).

Durante este tiempo, las díadas pasan de tener interacciones estrictamente gobernadas por las descripciones de cargo y se mueven hacia nuevas maneras de relacionarse (Northouse, 2006). Lussier y Achua (2005) indican que, es en esta etapa en donde se comienza a desarrollar la confianza mutua, lealtad y respeto entre el líder y el subordinado. También se comienza a compartir más información y recursos a un nivel profesional y personal (Graen y Wakabayashi, 1994, c.p. Hiller y Day, 2003). Además, las díadas que tienen éxito en esta

etapa se caracterizan por tener a seguidores menos enfocados en sus intereses propios y más en los propósitos y metas de la unidad o grupo (Northouse, 2006). Los desacuerdos corteses son permitidos y los roles se tornan más ampliamente negociados (Fairhurst, 1993 c.p. Hiller y Day, 2003).

*Etapa de asociación madura.* Conforme maduran los papeles de los individuos, algunas díadas avanzan a una tercera etapa (Lussier y Achua, 2005). Ésta está caracterizada por relaciones de alta calidad, las personas que han progresado a esta etapa en su relación experimentan un grado alto de confianza mutua, respeto y obligación hacia el otro (Northouse, 2006).

Northouse (2006) sugiere que al llegar a esta etapa tanto líder como miembro han puesto a prueba su relación, encontrando que sí pueden depender el uno del otro. Además indica que en las asociaciones maduras, hay un alto grado de reciprocidad entre los líderes y los subordinados, es decir, cada uno afecta y es afectado por el otro. Asimismo, los miembros de las díadas pueden contar el uno con el otro en cuanto a favores y asistencia especial. El autor continúa brindando un ejemplo, al ilustrar como los líderes pueden contar con los subordinados para asignaciones extras y éstos, por su parte pueden contar con el líder cuando necesiten apoyo o ánimo.

El líder y el seguidor comparten mentalidades y vocabulario similares (Fairhurst, 1993 c.p. Hiller y Day, 2003), los problemas que se presentan son resueltos de manera no rutinaria y se da entre, líder y miembro, una convergencia de valores. (Hiller y Day, 2003). Northouse (2006) concluye diciendo que la idea fundamental es que, durante esta etapa los líderes y los subordinados están unidos en maneras productivas que van mucho más allá de la relación de trabajo tradicional y jerárquico. Han desarrollado una manera extremadamente efectiva de relacionarse que se refleja en resultados positivos para ellos y para la organización.

Autores como Boyd y Taylor (1998) y Wayne, Liden y Sparrowe (1994, c.p. Lee, 2006), sugieren que el desarrollo de las relaciones entre líder y miembro pueden empezar antes de que el empleado ingrese formalmente a la organización; es decir, durante el proceso de reclutamiento y entrevistas, o bien durante la inducción a la organización. Los autores

opinan que cuando los líderes obtienen información temprana acerca de sus seguidores, mediante la interacción con los mismos antes de la entrada de éstos a la organización, el desarrollo de las relaciones entre líder y miembro se da más rápidamente. Boyd y Taylor (1998, c.p. Lee, 2006), llaman a este proceso etapa potencial de ILM, en la que los líderes y los supervisores buscan información del uno y del otro y emiten juicios previos acerca de su relación e intercambios futuros.

Maslyn y Uhl-Bien (2001, c.p. Salgado y cols., 2002) advierten que para predecir el futuro del desarrollo de las relaciones entre líder y miembro, en términos de la continuidad de su nivel de calidad, es necesario tener en cuenta la duración de la relación, debido a que ésta constituye un factor adicional que incide en la calidad de la misma; es por esta razón, que la variable duración de la relación va a ser controlada en este estudio.

#### Aplicación del modelo ILM

El modelo ILM dirige a los gerentes a evaluar su rol como líder desde la perspectiva de las relaciones sociales, estas evaluaciones, a su vez, sensibilizan a los gerentes a preguntarse cómo se desarrollan los grupos internos y externos existentes en su unidad (Northouse, 2006).

Northouse (2006), señala que las ideas expuestas en el modelo ILM pueden ser usadas por todos los gerentes de cualquier nivel dentro de la organización. Por ejemplo, el modelo ILM puede servir para explicar cómo ejecutivos en jefe desarrollan relaciones especiales con individuos selectos en un nivel de gerencia superior para desarrollar nuevas estrategias y metas tácticas corporativas. Asimismo, puede ser usado para explicar cómo los gerentes de base de una planta emplean a un grupo selecto de trabajadores para conseguir las cuotas de producción de su unidad de trabajo.

Graen y Scandura (c.p. Northouse, 2006) señalan que uno de los aportes que hace el modelo ILM es explicar cómo los individuos crean redes de liderazgo en una organización para ayudarlos a cumplir el trabajo de manera más eficiente. Los autores continúan ofreciendo como ejemplo el caso de una persona que cuenta con una red de asociación de alta calidad

dentro de la organización al beneficiarse de ella solicitando el apoyo de sus compañeros para resolver inconvenientes, avanzando así hacia las metas de la organización.

El modelo ILM no sólo puede ser aplicado a un nivel empresarial, también podría ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones: organizaciones de voluntariado, negocios tradicionales, organizaciones pertenecientes al sector educación o en el sector gobierno (Northouse, 2006). Para aclarar esto, el autor brinda un caso en el que un líder de una comunidad que encabeza un programa de ayuda de ancianos depende de unos cuantos voluntarios que sean más confiables y que estén más comprometidos que el resto para que el programa pueda funcionar correctamente. Y concluye diciendo que este proceso de trabajar más cercanamente con un cuadro de leales voluntarios es explicado por los principios del modelo ILM.

Según Graen y Uhl-Bien (c.p. Northouse, 2006) los líderes deben dejar de concentrarse en las diferencias existentes entre los grupos interno y externo y los invitan a que busquen las maneras de construir relaciones basadas en la confianza y el respeto con todos los subalternos, para de este modo lograr que toda la unidad de trabajo sea parte del grupo interno. Los autores dan un paso más allá al recomendar a los líderes a que establezcan asociaciones de alta calidad con personas de toda la organización.

Según Salgado y cols. (2002) es importante que los líderes estén consientes de los beneficios que surgen de las relaciones de alta calidad en los ILM, para así convertirse en iniciadores de relaciones de alta calidad con sus subordinados y en catalizadores de cambio para mejorar las relaciones ya existentes en su unidad de trabajo.

En resumen, el modelo ILM sugiere que los líderes deben cuidar la manera como se relacionan con sus subordinados y deben ser sensibles a las diferencias en la atención recibida por algunos de ellos. Deben ser justos y permitirles involucrarse en el trabajo de la unidad tanto como deseen, ser respetuosos y construir relaciones confiables con todos ellos reconociendo que cada empleado es único y que quiere relacionarse con su líder de una manera especial (Northouse, 2006). Graen y Uhl-Bien (c.p. Northouse, 2006), recomiendan a

los líderes crear una relación especial con todos los subordinados pertenecientes a su unidad de trabajo. De acuerdo con los autores, los líderes deben ofrecerle a cada uno de sus seguidores la oportunidad de tomar nuevos roles y responsabilidades.

### Críticas al modelo ILM

De acuerdo a Northouse (2006) el modelo ILM a simple vista, parece ir en contra del valor de la justicia, debido a que divide a la unidad de trabajo en dos grupos, uno de los cuales recibe especial atención, lo que lleva a pensar que se discrimina al otro.

El autor continúa explicando que a pesar de que el modelo no fue diseñado para discriminar, apoya el desarrollo de grupos privilegiados dentro de la unidad de trabajo, sin embargo si el líder no mantiene afuera intencionalmente a los miembros del grupo externo y si permite que dichos miembros formen parte del grupo interno, entonces el modelo ILM no estaría creando desigualdades.

Otra crítica, también de Northouse (2006) señala que a pesar de que el modelo ILM sugiere que los líderes establezcan relaciones de alta calidad con todos los miembros de su unidad de trabajo, no brinda las pautas claras para conseguir dicha meta.

Sashkin y Sashkin, M. (2002) opinan que el modelo ILM no especifica del todo cuál es el papel que el líder juega en la determinación de la relación diádica y continúa argumentado que muchos investigadores han usado varias medidas de comportamiento para evaluar el ILM. Estos mismos autores también señalan que al reducir el modelo ILM a sólo dos tipos de relaciones: de alta calidad y de baja, se hace mucho más manejable, pero que asimismo se pierde mucho de su atractivo.

Por último Sashkin y Sashkin, M. (2002) advierten que aunque el modelo ILM es el foco de muchas investigaciones actuales, es prácticamente desconocido dentro de las organizaciones, esto debido a que el modelo considera los intercambios intangibles que se dan en los ILM, y dentro de las organizaciones tales intercambios no son tomados en cuenta. Sin embargo se ha demostrado que los activos intangibles son un factor importante porque están

relacionados con la mejora de la calidad de las relaciones ILM y este a su vez con la mejora del desempeño de los subordinados.

### **Desempeño laboral**

La naturaleza del desempeño laboral ha interesado a científicos organizacionales durante décadas (Jawahar, Meurs, Ferris, y Hochwarter, 2008). El desempeño laboral representa la medida en que los individuos contribuyen al logro de las metas que mejoren el valor agregado de una organización, es decir, representa la contribución global del valor neto del individuo a la organización (Hosie, Sevastos, y Cooper, 2006).

Campbell (1990) y Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) (c.p., Jawahar y cols., 2008) elaboraron una conceptualización de orden superior sobre el desempeño laboral que incluye dimensiones enfocadas en aspectos interpersonales y motivacionales, en donde esta noción ha sido sustentada por pruebas empíricas.

El modelo de Campbell y sus colegas (c.p., Moccia, 2008) diferenció entre componentes, determinantes y antecedentes del desempeño humano. Los componentes constituyen las conductas que forman el desempeño propiamente. Los determinantes del desempeño representan las capacidades humanas y tecnológicas necesarias para que los individuos estén en condiciones de mostrar las conductas, (componentes). Los antecedentes son los factores que influyen las diferencias individuales en cada una de las capacidades, (determinantes). El trabajo de análisis factorial del estudio de Campbell y otros, (c.p., Moccia, 2008) arrojó ocho componentes del desempeño humano: competencia en tareas específicas del cargo, comunicación oral y escrita, demostración de esfuerzo, mantener la disciplina personal, competencias en tareas no específicas del cargo, facilitar el desempeño de los pares y del equipo, liderazgo-supervisión y gerencia-administración; la importancia relativa de cada uno de estos componentes varía según el cargo, pero, al menos los primeros seis, son importantes para la mayoría de los cargos (Moccia, 2008).

Otro aspecto a destacar en las propuestas del modelo de Campbell (c.p., Moccia, 2008) es que, necesariamente, la definición del desempeño laboral individual debe estar relacionada

con las metas organizacionales, de lo contrario no habría manera de decidir la relevancia de ningún comportamiento o resultado individual. Por otra parte, la identificación de metas y los juicios concernientes a qué es relevante para esas metas, son aspectos críticos al distinguir entre qué es desempeño y qué no lo es (Moccia, 2008). Puesto que en la mayoría de las organizaciones, los diferentes niveles jerárquicos y partes interesadas tienen distintas perspectivas sobre este asunto, es muy probable que existan desacuerdos en cuanto a cuales metas son críticas y cuales comportamientos son más relevantes. En consecuencia, Moccia, (2008), sostiene que para cada cargo en específico, una tarea esencial de la gestión del desempeño es describir los factores básicos que componen ese desempeño y conseguir un acuerdo acerca de tal definición entre los distintos actores implicados.

### Dimensiones del desempeño laboral

Es cada vez más evidente que el desempeño laboral no es un constructo unidimensional (Van Scotter, 2000). Borman y Motowidlo, 1993, (c.p., Borman y Motowidlo, 1997) distinguieron dos grandes dimensiones del desempeño laboral: desempeño contextual y desempeño de tareas.

*Desempeño de tareas.* El desempeño de tareas puede definirse como la eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen con el núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios (Borman y Motowidlo, 1993, c.p., Borman y Motowidlo, 1997). Los empleados están ejecutando desempeño de tareas cuando usan habilidades técnicas y conocimientos para producir bienes y servicios, o cuando logran realizar tareas especializadas que apoyan a las funciones del núcleo técnico (Van Scotter, 2000). Borman y Motowidlo (1997) señalan que el conocimiento acerca del producto, acerca del cierre de las ventas, y sobre la gestión de la organización y el tiempo, son ejemplos de las dimensiones del desempeño de tareas en un empleo dedicado a las ventas.

Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006) sostienen que los mejores predictores del desempeño de tareas son, conocimientos, destrezas y habilidades, con un mayor énfasis en las habilidades cognitivas e inteligencia en general. La mayoría de las veces se da por hecho que el desempeño de tareas de un individuo significará una mejora en la efectividad de la

organización (Moccia, 2008). No obstante, Moccia (2008) sostiene que las intervenciones que mejoran el desempeño de tarea individual no provocan mejoras automáticas en la rentabilidad de la organización y una de las principales razones para que esto sea así, es que las mejoras individuales pueden desaparecer como resultado de una mala coordinación entre individuos en el lugar de trabajo.

*Desempeño contextual.* Durante más de cincuenta años, los académicos han reconocido la importancia de la conducta que no está estrictamente prescrita en el rol, pero que contribuye con la efectividad de la organización indirectamente, a través del desarrollo y mantenimiento del contexto social y psicológico de la organización (Barnard, 1938; Katz y Kahn, 1978; c.p., LePine y Van Dyne, 2001).

Dada la importancia de la estructura de trabajo basada en equipos (Howard, 1995; Ilgen y Pulakos, 1999; c.p., LePine y Van Dyne, 2001) no es sorprendente que los académicos se hayan enfocado primordialmente en la forma de cooperación de esta conducta, generalmente llamada desempeño contextual. Recientemente, sin embargo, los académicos han notado que el entorno tecnológico, económico y de negocios está cambiando a un ritmo cada vez más rápido (Motowidlo y Schmit, 1999; c.p. LePine y Van Dyne, 2001). Estas tendencias ponen de manifiesto la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad (Jelinek y Schoonhoven, 1993; c.p., LePine y Van Dyne, 2001) ya que las organizaciones deben constantemente mejorar sus productos y servicios para seguir siendo competitivas (Kanter, Stein y Jick, 1992; c.p., LePine y Van Dyne, 2001). En consecuencia, los académicos han comenzado a reconocer la importancia de conductas que enfatizan la iniciativa de los empleados, como por ejemplo, hacer sugerencias constructivas para el cambio (LePine y Van Dyne, 1998; Nemeth y Staw, 1989; Scott y Bruce, 1994; Staw y Boettger, 1990; Van Dyne y LePine, 1998; c.p., LePine y Van Dyne, 2001).

Borman (2004) define al desempeño contextual como un comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, que apoya al contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador para lograr la consecución de las tareas. Las actividades contextuales incluyen ser voluntario para llevar a cabo tareas que no son

oficialmente parte del cargo y ayudar y cooperar con otros en la organización para así lograr la realización de tareas (Borman y Motowidlo, 1997). Williams y Anderson (1991) distinguieron dos grandes categorías de desempeño contextual: 1) Desempeño contextual hacia la organización, como avisar que no está disponible para ir al trabajo, o adherirse a las reglas informales concebidas para mantener el orden y, 2) desempeño contextual hacia individuos, que son los comportamientos que benefician directamente a determinadas personas e indirectamente contribuyen con la organización, como ayudar a otros que se han ausentado del trabajo y tener un interés personal en los demás empleados.

### Conceptos relacionados con el desempeño contextual

Un concepto estrechamente relacionado con el desempeño contextual es la conducta prosocial organizacional, definido por Brief y Motowidlo, 1986 (c.p., Coleman y Borman, 2000) como un comportamiento que es desempeñado por los miembros de la empresa, el cual va dirigido a una organización, persona o grupo, y que es desempeñado con la intención de promover el bienestar del individuo, grupo u organización hacia la que es dirigida la conducta. Por otra parte, Organ y cols., (2006) señalan que el comportamiento prosocial es espontáneo y va dirigido al beneficio de un individuo específico, generalmente hacia un extraño, sin perspectivas aparentes de obtener alguna recompensa extrínseca proveniente de la persona a la que ayuda, y puede estar en función del estado de ánimo, de una norma internalizada o del tiempo disponible.

Organ y cols., (2006) definen la conducta cívica organizacional, como comportamiento individual, discrecional, que no está explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas de manera directa y que, en conjunto, promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Sostienen que es discrecional porque se refiere a que una conducta específica en un contexto dado no es un requerimiento absoluto de la descripción de cargo; más bien, la conducta implica algún grado de elección personal, de tal manera que el individuo no será castigado si escoge no adoptar esa conducta. En cuanto a las recompensas, estos autores exponen que no deben estar garantizadas contractualmente por políticas y procedimientos formales de ningún tipo, en otras palabras, una persona que demuestra una conducta cívica organizacional, debe tener la esperanza que eventualmente será

recompensado, pero no punto-por-punto o uno-a-uno en cuanto a la relación entre la acción realizada y la recompensa específica.

Por otra parte, Borman y Motowidlo (1993, c.p., Motowidlo, 2000) introducen el término desempeño contextual definiéndolo como la conducta que afecta el contexto social, organizacional y psicológico en donde el núcleo técnico funciona. Esto es precisamente porque se presume que estas actividades dan valor a la organización debido a los efectos producidos en el ambiente o contexto del núcleo técnico (Motowidlo, 2000).

Conducta cívica organizacional, y desempeño contextual se refieren a elementos de la conducta que son similares en muchos aspectos; suficientemente similares que razonablemente cabría preguntarse si esas dos etiquetas son realmente necesarias para los que parecen ser comportamientos iguales (Motowidlo, 2000). Organ, (1997, c.p., Motowidlo, 2000) sostiene que el concepto de conducta cívica organizacional es esencialmente lo mismo que Borman y Motowidlo, (1993), definieron como desempeño contextual: como la contribución para el mantenimiento y mejora del contexto social y psicológico que da soporte al desempeño de tareas. En este sentido, Schnake, (1991, c.p., Coleman y Borman, 2000) afirma que el comportamiento prosocial organizacional, la conducta extra-rol o desempeño contextual y la conducta cívica organizacional han sido usados para describir las mismas conductas u otras muy similares. Para el caso de esta investigación se va a tomar la postura de Schnake (1991), en donde el comportamiento prosocial organizacional, la conducta extra-rol o desempeño contextual y la conducta cívica organizacional se van a interpretar como un mismo concepto.

#### Diferencias entre el desempeño contextual y el desempeño de tareas

1. Las actividades asociadas con el desempeño contextual son relativamente similares en todos los puestos de trabajo, mientras que las actividades asociadas con el desempeño de tareas varía según cada puesto de trabajo (Borman, 2004).
2. El desempeño contextual está relacionado con las características motivacionales, en donde la personalidad es el principal predictor; mientras que el desempeño de tareas está relacionado con las aptitudes y capacidades (Borman, 2004).

3. El desempeño contextual es discrecional y extra-rol, mientras que el desempeño de tareas está prescrito y compuesto de un comportamiento in-rol (Borman y Motowidlo, 1997; Motowidlo y Schmit, 1999, c.p.Hosie y cols., 2006).

Un estudio realizado por Conway, 1996, (c.p., Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001) apoya la distinción entre el desempeño de tareas y el desempeño contextual. Un grupo de psicólogos industriales debían revisar las dimensiones del desempeño y sus definiciones en 14 estudios publicados y clasificar cada una de las dimensiones en una de las dos categorías: desempeño de tareas o desempeño contextual. Los resultados mostraron que 55% de las dimensiones ordenadas en la categoría de tareas eran muy fiables, así como el 30% de las dimensiones ordenadas en la categoría contextual. Hubo algunos desacuerdos sobre el 15% restante. Estos hallazgos sugieren que para la mayoría de las dimensiones de desempeño la distinción es clara en relación con la clasificación dada: desempeño de tareas y desempeño contextual (Borman y cols., 2001).

Cabe destacar que se ha observado que los supervisores con experiencia suelen darle importancia equivalente a estas dos dimensiones del desempeño cuando se trata de evaluar la efectividad global del desempeño de sus colaboradores (Moccia, 2008). De igual forma, LePine y Van Dyne (2001) sostienen que las dos dimensiones del desempeño contribuyen con la efectividad global de la organización, en donde el desempeño de tareas contribuye directamente a través de la producción de bienes y servicios, mientras que el desempeño contextual mejora el contexto o el entorno en el que el núcleo técnico está inmerso.

#### Antecedentes del desempeño contextual

Las investigaciones revelan (Podsakoff y cols., 2000) que las características de la tarea tienen una relación consistente con el desempeño contextual: la retroalimentación de tareas y las tareas intrínsecamente satisfactorias están relacionadas con el desempeño contextual; las características de las tareas son determinantes importantes de la conducta cívica o desempeño contextual en la organización (Podsakoff y cols., 2000). También se encontró (Podsakoff y cols., 2000) que la satisfacción en el trabajo, la percepción de justicia y el compromiso organizacional están positivamente relacionados con el desempeño contextual.

El líder juega un papel clave que influye en el desempeño contextual; Podsakoff y cols., (2000), sostienen que la mayoría de las relaciones comportamiento del líder-desempeño contextual fueron significativas.

Otras categorías de factores que puede influenciar en el desempeño contextual son las características organizacionales (Organ y cols., 2006). La formalización y la inflexibilidad de la organización pueden aumentar el desempeño contextual. Podsakoff y cols., (1996) (c.p., Organ y cols., 2006) encontraron que tanto la formalización como la inflexibilidad organizacional están positivamente relacionadas con la satisfacción laboral, el compromiso y la confianza, y estas variables tienen efectos indirectos positivos en las dimensiones del desempeño contextual.

La percepción de apoyo organizacional que tiene el empleado, comunica la disposición de la organización de suministrarle la ayuda necesaria para desempeñar efectivamente su trabajo, además, recompensa y reconoce el aumento del esfuerzo; esto sugiere que la percepción de apoyo organizacional puede influenciar el desempeño contextual incrementando el sentido de obligación que presentan los empleados en cuanto a retribuirle a la organización por el trato favorable que ha recibido, establecer una identidad social, cumplir con sus necesidades socio-emocionales, y aumentar su satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Organ y cols., 2006). Organ y Konovsky, (1989), (c.p., Organ y cols., 2006) sostienen que la percepción de apoyo organizacional que tienen los empleados crea un sentido de confianza en donde la organización deberá cumplir con la obligación de reconocer y recompensar los esfuerzos realizados, y se podría esperar que este sentido de confianza además incremente el desempeño contextual de los empleados.

Debido a que a menudo el desempeño contextual se dirige a otros en la organización, un factor que puede tener impacto sobre la frecuencia de esta conducta es la distancia estructural, psicológica y funcional entre el empleado y los otros en la organización (Organ y cols., 2006). Estos tres tipos de distancia influyen en la motivación individual, en la capacidad y oportunidad de exhibir desempeño contextual. Por ejemplo, cuando la distancia psicológica

es alta porque los empleados tienen poca similitud con los otros en la organización en cuanto a valores, cultura y demografía, los empleados pueden tener menos motivación o menos capacidad para exhibir desempeño contextual (Organ y cols., 2006).

Las limitaciones de la organización son condiciones que hacen más difícil a los empleados realizar sus trabajos (Jex, Adams, Bachrach, y Sorenson, 2003; Peters y O'Connor, 1980; c.p., Organ y cols., 2006). Tales limitaciones también pueden potencialmente restringir la capacidad de los empleados a mostrar desempeño contextual. Por ejemplo, la falta de tiempo, suministros o entrenamiento pueden disminuir la capacidad de los empleados de ayudar a sus compañeros con problemas relacionados al trabajo. Jex y cols., (2003, c.p. Organ y cols., 2006) afirman que cuando los empleados tienen limitaciones, se enfocan solamente en las conductas propias del rol y le prestan menos atención a los comportamientos extra-rol.

### **Relación entre ILM y desempeño laboral individual**

Durante la mayor parte del siglo XX, la literatura teórica y empírica sobre liderazgo ha estado centrada en los estilos de liderazgo; Dansereau, Graen y Haga (c.p., Organ, y cols., 2006) pusieron en tela de juicio la validez de pensar en términos de un estilo de liderazgo. Previamente, Lowin y Craig (1968) y Greene (1975, c.p., Organ y cols., 2006) demostraron que la conducta del líder, está de hecho, en función del comportamiento de los empleados. Dansereau y cols., (1975, c.p., Organ y cols., 2006) razonaron que si el comportamiento del líder está en función de las habilidades y actitudes de los empleados, y si varían demostrablemente esas actitudes y habilidades, entonces el líder realmente no promulga un estilo, pero sí diferentes estilos con diferentes empleados; además los líderes tienen buenas razones para variar los estilos de liderazgo con los diferentes miembros del grupo (Organ y cols., 2006). Sostienen que rara vez los líderes pueden cumplir con sus responsabilidades si todos los miembros del grupo sólo hacen lo mínimo necesario y de cumplimiento obligatorio, de esta manera, el líder necesita un margen extra de contribución que algunos miembros son capaces y están dispuestos a proporcionar. Para promover esas contribuciones, el líder tiene que aportar a los miembros más de lo que él está obligado a ofrecer formalmente (Organ y cols., 2006). Los autores afirman que la relación del líder con los miembros capaces de hacer contribuciones extra, va más allá de las especificaciones de las descripciones de cargo.

Settoon, Bennett y Liden, (1996, c.p., Organ y cols., 2006) confirmaron la opinión de que la calidad del ILM está fuertemente asociada con la percepción de apoyo organizacional por parte del subordinado y con el desempeño contextual de los empleados. Wayne, Shore, Bommer y Tetrick (2002, c.p., Organ y cols., 2006) sostienen que la alta calidad del intercambio puede crear un sentido de obligación por parte de los empleados para retribuirle al líder en términos de comportamientos valorados por el líder. En consonancia con esta perspectiva, la alta calidad del intercambio tiende a estar asociada con la conducta de los empleados que benefician al líder y va más allá de las obligaciones formales del trabajo (Liden y Graen, 1980, c.p., Organ y cols., 2006). Asimismo Wayne y cols., (2002,c.p., Organ y cols., 2006) sostienen que los empleados pueden participar en desempeño contextual y desempeñarse en un alto nivel para retribuir las recompensas y el apoyo proporcionado por el líder, manteniendo así un balance o un intercambio social equitativo con el líder. Así, la calidad del intercambio motiva a los empleados a participar en desempeño contextual incrementando su sentido de obligación, deseo de reciprocidad y confianza en la vinculación y compromiso hacia el líder.

Graen (1976, c.p. Jensen, Olberding y Rodgers, 1997) sostiene que teóricamente, la proposición de que el ILM y el desempeño laboral están relacionados supone que el líder negocia beneficios (aumentos de salario, ascensos, mejoras en la relación o mayor influencia e interacción) en el intercambio con el fin de cumplir las demandas de productividad que le han exigido. De esta manera, si el líder ofrece recompensas a sus seguidores, se espera que éstos le correspondan brindándole mayor tiempo y energía que la requerida por sus cargos, así como con la toma de mayores responsabilidades y compromiso para el éxito de toda la unidad de trabajo (Dansereau y cols., 1975, c.p. Jensen y cols., 1997).

Debido a que las relaciones de alta calidad del ILM se caracterizan por altos niveles de confianza, interacción, apoyo y recompensas formales e informales (Dieneschyliden, 1986, c.p. Ilies y cols., 2007), se espera que los seguidores vayan más allá de lo requerido en sus descripciones de cargo para corresponder a los ILM de alta calidad, además de presentar conductas de desempeño contextual, para mantener el equilibrio en el intercambio con su líder (Ilies y cols., 2007).

### **Evidencia empírica de la relación entre ILM y el desempeño laboral individual**

Podsakoff y cols. (2000), realizaron un estudio meta-analítico para identificar la relación entre el desempeño contextual y cuatro categorías de antecedentes: características individuales (del empleado), características de las tareas, características organizacionales y conductas de liderazgo. Encontraron una correlación de .30 entre ILM y desempeño contextual. Concluyeron que el líder juega un papel clave que influye en el desempeño contextual; Podsakoff y cols. (2000), sostienen que la mayoría de las relaciones comportamiento del líder-desempeño contextual fueron significativas.

Jensen y cols., (1997), realizaron un meta-análisis que tuvo como objetivo esclarecer la relación entre el ILM y el desempeño de los empleados, tomando además en cuenta la estructura del puesto de trabajo, la cual fue entendida por los investigadores como un elemento crucial para la relación entre el ILM y el desempeño. El estudio arrojó una correlación de .29 cuando fue medido desde la perspectiva del seguidor, y a su vez el estudio arrojó una correlación de .36 cuando fue medido desde la perspectiva del líder.

Gerstner y Day (1997 c.p. Schriesheim y cols., 1999), realizaron un meta-análisis que demostró que el ILM está relacionado significativamente con el aumento en la satisfacción de los empleados (Graen y cols., 1982, c.p. Schriesheim y cols., 1999 ), así como con el aumento del desempeño de los mismos (Dansereau, Alutto, Markham, y Dumas, 1982., c.p. Schriesheim y cols., 1999), encontrando también, que el ILM está relacionado con el mejoramiento de la carrera de los seguidores (Wakabayashi y Graen, 1984 c.p. Schriesheim y cols., 1999) y con la disminución de la propensión a renunciar al cargo (Vecchio, 1982 c.p. Schriesheim y cols., 1999).

Ilies y cols., (2007) realizaron un estudio meta-analítico que buscaba medir la relación existente entre la calidad de el ILM y el desempeño contextual de los empleados. Encontraron una correlación general de .37 entre las dos variables. Ilies y cols., (2007), basaron su estudio en la distinción de dos grandes categorías de desempeño contextual: 1) desempeño contextual hacia la organización y 2) desempeño contextual hacia individuos. Esperaban que la relación con el desempeño contextual hacia individuos fuera más fuerte que con el desempeño contextual hacia la organización. Esta expectativa está basada en la noción de que los

empleados retribuyen el apoyo y las recompensas que reciben de los líderes por demostrar desempeño contextual, el cual los beneficia directamente; ya que el desempeño contextual no forma parte del sistema formal de recompensas de la organización, pueden ser recompensados informalmente a través del ILM. Por otra parte, esperaban obtener una relación menor entre ILM y el desempeño contextual hacia la organización, porque estos comportamientos no se traducen en beneficios directos para el líder; en consecuencia, es menos probable que esta conducta se use por los empleados para mantener el balance o el intercambio social equitativo con los líderes. El estudio dio como resultado una correlación de .38 entre la calidad del ILM y el desempeño contextual hacia individuos; y arrojó una correlación de .31 entre la calidad del ILM y el desempeño contextual hacia la organización, confirmándose así las expectativas planteadas.

Greguras y Ford (2006) realizaron un estudio enfocado en medir la calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado y desde la perspectiva del supervisor y su relación con el desempeño contextual y el desempeño de tareas. Desarrollaron y validaron una escala multidimensional del ILM desde la perspectiva del supervisor (SLMX-MDM), basada en la escala multidimensional de ILM desde la perspectiva del subordinado (LMX-MDM) desarrollada por Liden y Maslyn (1998). El análisis factorial apoyó la estructura de los factores multidimensionales para la escala del ILM desde ambas perspectivas utilizando cuatro dimensiones distintas: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional. Los resultados indicaron además que estas dimensiones predicen diferencialmente varios criterios, lo que indica que los diferentes aspectos de la relación ILM son de mayor o menor importancia dependiendo del criterio de interés. Adicionalmente los resultados indicaron que la escala multidimensional del ILM medida desde ambas perspectivas predice importantes actitudes y comportamientos individuales de trabajo por encima de las escalas que son unidimensionales o medidas desde una sola perspectiva.

Greguras y Ford (2006) comprobaron que la lealtad en el ILM, desde la perspectiva del subordinado, predice el desempeño de tareas. Comprobaron además que el afecto y el respeto profesional en el ILM, desde la perspectiva del supervisor, predicen tanto el desempeño de tareas, como el desempeño contextual del subordinado. La investigación obtuvo como

resultados una correlación de .23 entre la calidad del ILM cuando es medida por el subordinado y el desempeño de tareas y de .25 con el desempeño contextual, mientras que la calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado alcanzó una correlación de .45 con el desempeño de tareas y de .56 con el desempeño contextual.

### **CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL**

A continuación, se presenta información básica de las cinco empresas que colaboraron con el estudio al posibilitar la aplicación de los instrumentos a sus empleados. Se indican los sectores económicos a los cuales pertenecen, fecha de fundación, número de empleados con los que cuenta, volumen de ventas, participación de mercado, líneas de productos y/o servicios que ofrecen, así como el alcance geográfico que poseen en Venezuela.

#### **Consultoría de Recursos Humanos**

Empresa venezolana fundada el 10 de noviembre de 2000, dedicada a aportar soluciones y servicios para cualquier requerimiento en la gestión humana de sus clientes, operando en las principales ciudades del país (Maracaibo, Mérida, Barquisimeto, Valencia, Maracay, Puerto La Cruz, Maturín y Puerto Ordaz), y teniendo como sede principal las oficinas ubicadas en Caracas. Actualmente cuenta con 120 empleados y en sus diez años de operación ha desarrollado un significativo volumen de contratación de más de 5000 trabajos temporales, con más de 500 clientes a nivel nacional.

Consultoría de Recursos Humanos ofrece a sus clientes servicios especializados para tercerizar funciones no medulares, tales como: servicios de oficina y administrativos, call center, payroll, logística, ingeniería, operaciones y mantenimiento, mercadeo y ventas, así como ejecución de proyectos. Además se especializa la búsqueda, selección, contratación y asignación de personal a las instalaciones del cliente, asumiendo la carga patronal.

Otros de los servicios que ofrece Consultoría de Recursos Humanos es el de “Head Hunting”, buscando y seleccionando talento para ser contratado por el cliente, lo que la convierte en empresa líder en reclutamiento de perfiles técnicos y profesionales a nivel

nacional. Además, facilita a sus clientes formación, estudios y asesorías expertas en todas las aéreas de gestión humana a través de una calificada red de consultores aliados.

### **Transporte aéreo de carga**

Empresa venezolana fundada el 31 de Enero de 1986, dedicada al transporte aéreo de carga internacional. Tiene 24 años operando en Venezuela, y es la única a nivel nacional. Sus sedes principales se encuentran ubicadas en Maiquetía y Caracas; actualmente cuenta con 160 empleados. Posee una flota variada de aviones cargueros y forma parte de la Red Aérea Internacional de otra organización de gran importancia perteneciente al mismo sector de actividad económica. Esta organización provee de transporte aéreo a la región del Pacto Andino, Sur de Florida, Centro América, el Caribe y sus conexiones con el mundo. Adicionalmente, permite acceso a su red de servicios a una amplia gama de proveedores de servicios de logística. Cuenta con clientes como Agentes Embarcadores de Carga los cuales requieren servicio de aeropuerto a aeropuerto. Entre sus clientes se encuentran agencias de carga y mudanzas, otras líneas aéreas, correos postales y compañías de correo expreso.

La empresa de transporte aéreo de carga, mantiene una red en constante expansión, la cual es compatible con los requerimientos tan cambiantes de los mercados mundiales, y de sus clientes. Tienen un volumen de ventas de aproximadamente de \$10.000.000,00 anual (solo venta local con las Empresas Aduanales). En cuanto al alcance geográfico en Venezuela, se dedican a tener un alcance en el área del Caribe, ofreciendo sus servicios de carga aérea.

### **Telecomunicaciones**

Empresa de telecomunicaciones que provee soluciones en comunicaciones al mercado venezolano. Fue fundada en octubre de 1995, y desde entonces ofrece servicios de transmisión de voz, video y datos, servicios de telefonía básica, larga distancia nacional e internacional, además de acceso a contenido para el mercado corporativo. Simultáneamente ofrece para el mercado residencial televisión por cable, internet por cable y servicios de telefonía básica, larga distancia nacional e internacional. Sus comunicaciones sobre las redes no tienen limitaciones de capacidad y la amplia cobertura se basa en anillos metropolitanos operativos en Caracas, Maracay, Valencia y Maracaibo. La empresa cuenta con once sedes ubicadas a lo

largo del país: dos sedes en Caracas que suman empleados, y una en Guarenas, Maracay, Valencia, Puerto Cabello, Mérida, Barquisimeto, Maracaibo y San Cristóbal, la totalidad de trabajadores que laboran en estas sedes es de 824, siendo Caracas la ciudad con más empleados (333).

### **Fabricación de productos químicos**

Empresa venezolana fundada en julio de 1957 por un empresario de origen belga, actualmente es una de las empresas del sector químico más importantes del país, está dedicada a la fabricación de pinturas, pegamentos, resinas y envases. Tanto la fábrica como la sede administrativa de la compañía se encuentran ubicadas en San Antonio de Los Altos desde el año 1970, donde laboran 340 personas.

Desde su fundación se ha convertido en una empresa líder en el sector del calzado, además de ser proveedor en la industria petrolera y actualmente disfruta de un rápido posicionamiento en la industria de la pintura a nivel nacional. La empresa cuenta con una amplia red de distribución que lleva sus productos a las principales ciudades del país.

### **Medio de comunicación impreso**

Diario venezolano de circulación nacional fundado el 01 de abril de 1909 en Caracas. Entre sus líneas de producto se encuentra revistas de entretenimiento, clasificados, bolsas de empleo electrónicas, libros coleccionables, además de una fundación sin fines de lucro que busca promover el desarrollo cultural y social del país. La empresa cuenta con aproximadamente 1200 empleados, la mayoría de estos ubicados en su sede principal de Caracas, el resto labora en cinco oficinas comerciales localizadas en diversos puntos del país, adicionalmente se encuentra la planta de impresión en la ciudad de Guatire.

## **CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO**

### **Tipo de estudio**

La presente investigación midió la relación existente entre la calidad del intercambio líder-miembro, desde la perspectiva del supervisor y desde la del subordinado, y el desempeño laboral individual en un grupo de díadas de empresas pertenecientes al ramo de telecomunicaciones, medio de comunicación impreso, transporte aéreo de carga, fabricación de productos químicos y consultoría de recursos humanos de Venezuela, por lo que se trató de una investigación de tipo correlacional.

### **Diseño de investigación**

Los datos necesarios para esta investigación se recogieron en una situación ya dada, sin manipular las variables y se realizó una sola observación de las mismas con el propósito de determinar la relación existente entre la calidad del intercambio líder-miembro, desde la perspectiva del supervisor y desde la del subordinado, y el desempeño laboral individual en un grupo de díadas, por lo que esta investigación se cataloga como de tipo no experimental transeccional.

### **Definición de variables**

#### Conceptual

*Intercambio líder-miembro:* El modelo ILM es un constructo multidimensional que puede ser ampliamente definido como la relación de trabajo existente entre un líder y un subordinado, y además enfatiza la calidad de la relación de trabajo entre ambos actores. (Schriesheim y cols., 1999)

*Respeto profesional en el ILM:* Percepción del grado en el cual cada miembro de la díada ha construido una reputación, dentro y/o fuera de la organización, para sobresalir de su línea de trabajo. (Liden y Maslyn, 1998).

*Afecto en el ILM:* el afecto mutuo que los miembros de la díada se tienen el uno al otro, basado primordialmente en una atracción interpersonal en el lugar del trabajo o de los valores profesionales. Tal afecto puede manifestarse en el deseo de la existencia de una relación que posea componentes personales y resultados gratificantes (Dienesch y Liden, 1986, c.p., Liden y Maslyn, 1998).

*Contribución en el ILM:* La percepción del nivel actual de actividades orientadas hacia el trabajo que cada miembro de la díada realiza para el cumplimiento de las metas mutuas. (Liden y Maslyn, 1998).

*Lealtad en el ILM:* Es la medida en que el líder y el miembro son leales el uno al otro, tanto el líder como el miembro apoyan públicamente las acciones y características del otro (Dienesch y Liden, 1986, c.p. Liden y Maslyn, 1998).

*Desempeño laboral:* El desempeño laboral representa la medida en que los individuos contribuyen al logro de las metas que mejoren el valor agregado de una organización, es decir, representa la contribución global del valor neto del individuo a la organización (Hosie, Sevastos, y Cooper, 2006).

*Desempeño de tareas:* Eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios (Borman y Motowidlo, 1993, c.p., Borman y Motowidlo, 1997, p.99).

*Desempeño contextual:* Comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, que apoya el contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador crítico para lograr la consecución de tareas (Borman, 2004, p. 238), el cual

presenta dos dimensiones: desempeño contextual hacia individuos, y desempeño contextual hacia la organización (Williams y Anderson, 1991).

*Desempeño contextual hacia la organización:* Comportamientos que benefician a la organización en general (Williams y Anderson, 200, p. 601)

*Desempeño contextual hacia individuos:* Comportamientos que benefician directamente a determinadas personas e indirectamente contribuyen con la organización (Williams y Anderson, 200, p. 602)

### Operacional

*Calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado:* Puntaje obtenido en el cuestionario de calidad del ILM (LMX-MDM) realizado por Liden y Maslyn en 1998 (Ver anexo A).

*Afecto en el ILM desde la perspectiva del subordinado:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 1-5-9 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo A).

*Lealtad en el ILM desde la perspectiva del subordinado:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 2-6-10 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo A).

*Contribución en el ILM desde la perspectiva del subordinado:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 3-7-11 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo A).

*Respeto profesional en el ILM desde la perspectiva del subordinado:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 4-8-12 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo A).

*Calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor:* Puntaje obtenido en el cuestionario de calidad del ILM (SLMX-MDM) realizado por Greguras y Ford en 2006, (Ver anexo B).

*Afecto en el ILM desde la perspectiva del supervisor:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 1-5-9 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo B).

*Lealtad en el ILM desde la perspectiva del supervisor:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 2-6-10 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo B).

*Contribución en el ILM desde la perspectiva del supervisor:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 3-7-11 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo B).

*Respeto profesional en el ILM desde la perspectiva del supervisor:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 4-8-12 (cuestionario de calidad del ILM) (Ver anexo B).

*Desempeño laboral:* Puntaje obtenido en el cuestionario de desempeño laboral realizado por Williams y Anderson en 1991 (ver anexo C).

*Desempeño de tareas:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión: 3-6-9-12-15-18-21 (cuestionario de desempeño laboral) (Ver anexo C).

*Desempeño contextual:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems correspondientes a esta dimensión compuesta por desempeño contextual hacia la organización y desempeño contextual hacia un individuo: 1-2-4-5-7-8-10-11-13-14-16-17-19-20 (cuestionario de desempeño laboral) (Ver anexo C)

*Desempeño contextual hacia la organización:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems correspondientes a esta dimensión: 2-5-8-11-14-17-20 (cuestionario de desempeño laboral) (Ver anexo C)

*Desempeño contextual hacia individuos:* Se midió a través del promedio resultante de los ítems correspondientes a esta dimensión: 1-4-7-10-13-16-19 (cuestionario de desempeño laboral) (Ver anexo C).

En los Anexos D y E se presenta en tablas la operacionalización de las variables calidad del ILM y desempeño laboral respectivamente, en el caso de que el lector prefiera revisarlo en ese formato.

## **Población y muestra**

### Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación estuvo constituida por la díada líder-empleado, con un mínimo de un año de relación laboral, y que trabaja para las empresas de telecomunicaciones, medio de comunicación impreso, transporte aéreo de carga, fabricación de productos químicos y consultoría de recursos humanos de Venezuela.

### Población

La población de esta investigación estuvo constituida por la totalidad de díadas entre líder-empleado, con un mínimo de un año de relación laboral, pertenecientes a las empresas de telecomunicaciones, medio de comunicación impreso, transporte aéreo de carga, fabricación de productos químicos y consultoría de recursos humanos de Venezuela.

### Muestra

Para determinar la muestra que se usó en la investigación, primero se solicitó a las empresas seleccionadas un listado actualizado del personal activo, en donde se encontraban los líderes con cada uno de sus seguidores con un año o más de relación. Además se solicitó excluir de la lista a aquellos empleados que por cualquier razón no estuvieran presentes en la

organización el día en que se pautara pasar las encuestas, este requerimiento se tomó en cuenta debido a los meses en los que se realizó el levantamiento de la información, los cuales coincidieron con las vacaciones escolares.

En la empresa de consultoría de recursos humanos, la población estuvo constituida por la totalidad de 33 díadas, distribuidos en 12 líderes y 33 subordinados. El criterio de selección de subordinados por líder fue, mínimo uno y máximo dos, la muestra estuvo conformada por 12 líderes, que corresponden al total de líderes de la empresa que cumplen con las características de la población, y 24 subordinados, escogidos aleatoriamente mediante el listado actualizado del personal, seleccionando por cada líder, al primero y al último de sus subordinados en la lista, de este modo, el número resultante de díadas fue 24. Se decidió seleccionar como máximo a dos (2) subordinados por cada líder, para garantizar que el líder estuviese dispuesto a responder de forma efectiva. En total 11 líderes contestaron la encuesta con respecto a dos subordinados y un 1 líder contestó la encuesta con respecto a un subordinado, debido a que el instrumento no se recuperó. Por lo que se logró obtener 23 díadas.

En la empresa de Telecomunicaciones, la población estuvo constituida por la totalidad de 58 díadas, conformada por 13 líderes los cuales evaluaron como mínimo a uno y máximo a dos (2) subordinados escogidos aleatoriamente mediante el listado actualizado del personal, seleccionando por cada líder, al primero y al último de su subordinado ordenado en la lista de personal, de este modo, el número resultante de díadas fue 26.

En la empresa de fabricación de productos químicos, la población estuvo constituida por la totalidad de 49 díadas, conformada por 15 líderes y 49 subordinados, de los cuales fueron elegidos 33 aleatoriamente haciendo uso del listado actualizado del personal a cargo de cada líder, se seleccionó al primer y último subordinado de la lista y en aquellos casos en donde el supervisor solo tenía a un colaborador se procedía a hacer un censo. El número final de díadas que se obtuvo fue de 31, debido a que no se pudo recuperar dos instrumentos.

En la empresa de transporte aéreo de carga se trabajó en dos sedes, una ubicada en Caracas y la otra en Maiquetía, en ambos casos el procedimiento para escoger a los participantes del estudio fue el mismo, la población fue de 51 díadas formadas por 18 líderes y 51 subordinados, luego escoger aleatoriamente a los seguidores que participarían en la muestra se obtuvo un total de 30 díadas. La mayor parte de la muestra fue tomada en Maiquetía.

En la empresa de medio de comunicación impreso, por razones de practicidad se acordó con el Departamento de Gestión de RRHH trabajar con un solo departamento, el departamento escogido fue el de Mercadeo y Ventas, la población fue de 54 díadas conformadas por 31 líderes y 54 seguidores, el método para seleccionar a los subordinados que formarían parte de la muestra fue igual que para las empresas antes mencionadas. Finalmente el número de díadas resultante fue de 43 díadas.

#### Descripción de la muestra

La muestra final estuvo constituida por 153 díadas distribuidas de la manera que se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1: Distribución de la muestra por empresas**

<b>Empresas</b>	<b>Número de díadas</b>	<b>Porcentaje</b>
Consultoría de RRHH	23	15
Fabricación de productos químicos	31	20,3
Transporte aéreo de carga	30	19,6
Medio de comunicación impreso	43	28,1
Telecomunicaciones	26	17
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

La muestra de los subordinados estuvo constituida por un total de 78 empleados pertenecientes al género femenino y 74 al género masculino, además se registró un valor perdido, por su parte los líderes se compusieron por 84 mujeres y 69 hombres, resultados que se muestran en la tabla 2 y gráfico 1 y 2.

Tabla 2: Distribución de la muestra por género.

Género	Líderes		Subordinados	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	84	54,9%	78	51%
Masculino	69	45,1%	74	48,4%
Valor perdido	0	0	1	0,7%
Total	153	100%	153	100%

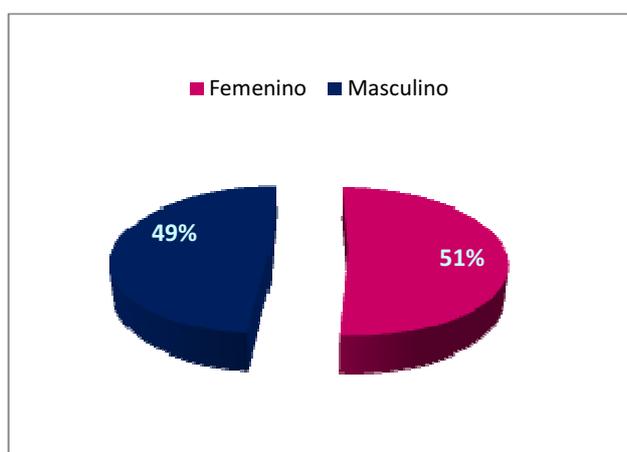


Gráfico 1: Distribución de la muestra para los seguidores por género.

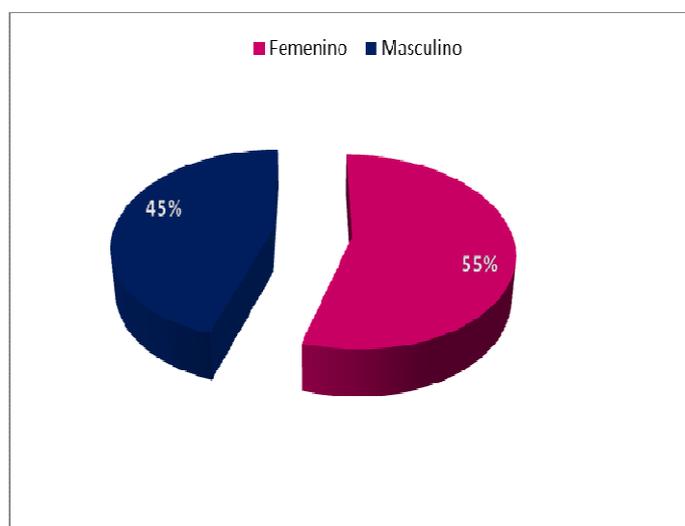


Gráfico 2: Distribución de la muestra de líderes por género

El análisis de composición de la muestra estudiada, para los líderes, arrojó que un 8,5%, dado por una frecuencia de 13 líderes son T.S.U, como puede observarse en la tabla y gráfico 3. Un 56,9% (87 líderes) son universitarios. Mientras que un total de 49 líderes (32%) han cursado estudios de post-grado. En cuanto al nivel de instrucción de los subordinados se encontró que un 75 de ellos (49%), son T.S.U, como puede observarse en la tabla 3 y gráfico

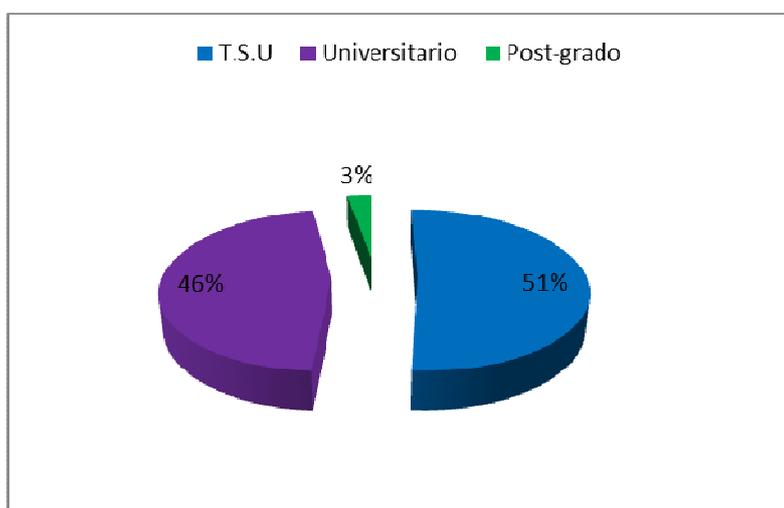
4. Un 44,4% (68 empleados) son universitarios. Mientras que un total de 4 empleados (2,6%) han hecho estudios de post-grado.

**Tabla 3: Distribución del nivel de instrucción de la muestra**

Nivel de instrucción	Líderes		Subordinados	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
T.S.U	13	8,5%	75	49%
Universitario	87	56,9%	68	44,4%
Post-grado	49	32%	4	2,6%
Valor perdido	4	2,6%	6	3,9%
Total	153	100 %	153	100 %



**Gráfico 3: Distribución de la muestra para los líderes por nivel de instrucción.**



**Gráfico 4: Distribución de la muestra de seguidores por nivel de instrucción.**

Por otra parte, la edad del líder (ver tabla 4), se encuentra en un rango de mínimo 25 años y máximo 63 años. La media de la muestra alcanza 43 años de edad con una desviación

estándar de 8,77. El promedio de la edad del seguidor fue (ver tabla 4) de aproximadamente 31 años, y se ubica entre los rangos de mínimo 20 años y máximo 59 años, con una desviación estándar de 8,55; indicando la presencia de una variabilidad media baja, y presentando ciertos casos atípicos, en el gráfico 5 se puede apreciar que la mayor parte de la muestra de seguidores se ubica entre 20 y 25 años de edad y sólo unos casos que sobrepasan este rango. En referencia a la antigüedad de los empleados en la empresa, se registró que los líderes obtuvieron una media de 10,39 años (ver tabla 4), ubicado dentro de un mínimo de un año y un máximo de 26 años, y una desviación típica de 6,55; de acuerdo al gráfico 6, se puede apreciar que la mayor parte de los líderes se encuentran entre el rango de 5 a 15 años de antigüedad en la empresa. Con los datos de los seguidores se obtuvo un mínimo de un (1) año en la empresa y un máximo de 20 años, con una media de 5,24 años y una desviación típica de 3,92, lo cual indica una variabilidad baja, aquí fueron hallados varios casos atípicos de seguidores que tenían laborando para la empresa más de 13 años (ver gráfico 6).

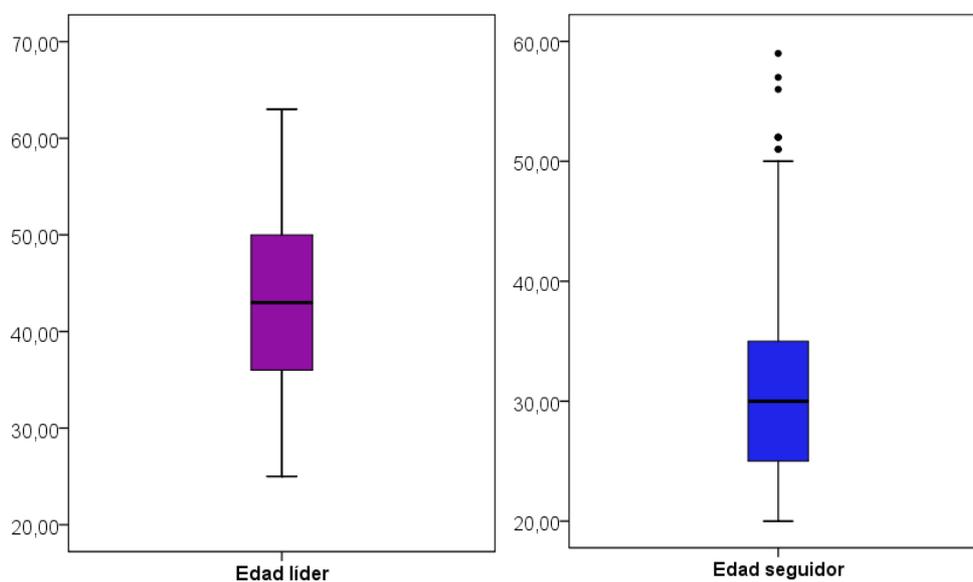
En cuanto a la duración de la relación laboral, se midió desde ambas partes y como era de esperarse se encontraron promedios muy similares en las respuestas de ambos grupos (líderes y seguidores), los supervisores presentaron una media de 3,90 años, mientras que la de los seguidores fue de 3,89 (ver tabla 4) el menor dato registrado fue de un año y el máximo fue de 16 años y se presentó por parte de los líderes una desviación típica de 3,03, y de 3,02 para los subordinados, la variabilidad fue baja y se registraron los mismos casos atípicos para ambos grupos, de acuerdo al gráfico 7, se puede afirmar que aquellas relaciones laborales que excedían los 10 años se desviaron de la tendencia registrada por el resto de los casos, la mayor parte de las díadas mantenían una relación que se ubica entre los 2 a 5 años.

Un último aspecto que se tomó en cuenta fue la cantidad de años que los líderes tenían ejerciendo cargos supervisorios, los datos obtenidos fueron los siguientes: el promedio fue de 10,2 años, ubicándose en un rango que va desde un año hasta un máximo de 33, la desviación estándar fue de 7,61 (ver tabla 4), indicando la presencia de una variabilidad alta, (ver gráfico 8). Además en este gráfico se puede apreciar que la mayor concentración de la muestra se ubicó aproximadamente entre 5 a 13 años de experiencia como supervisor, asimismo se puede

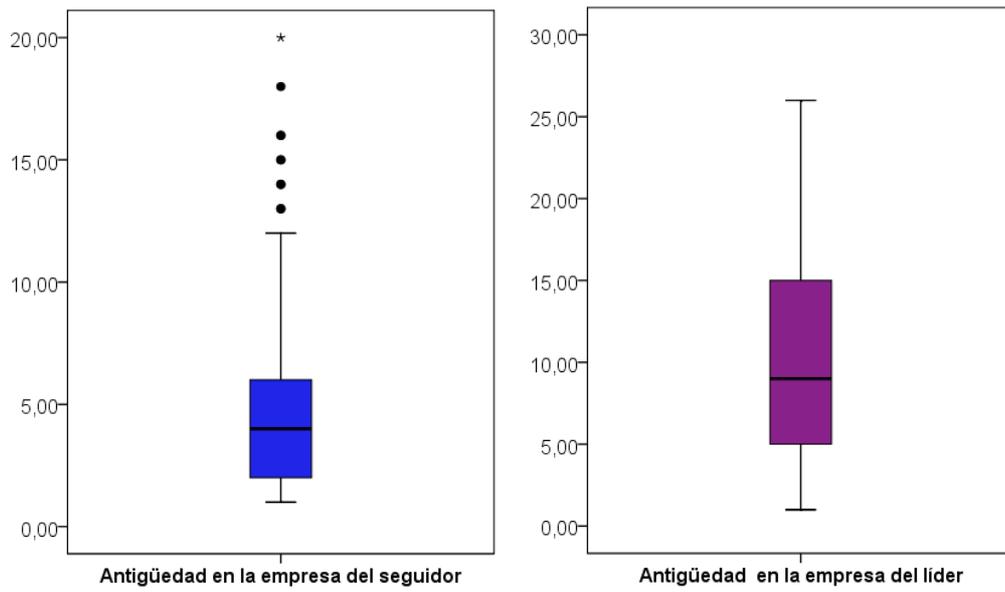
ver que se registraron varios casos atípicos, de supervisores que acumulaban una experiencia mayor a 27 años aproximadamente.

**Tabla 4: Composición de la muestra según edad, antigüedad, años con su seguidor/supervisor y años como líder**

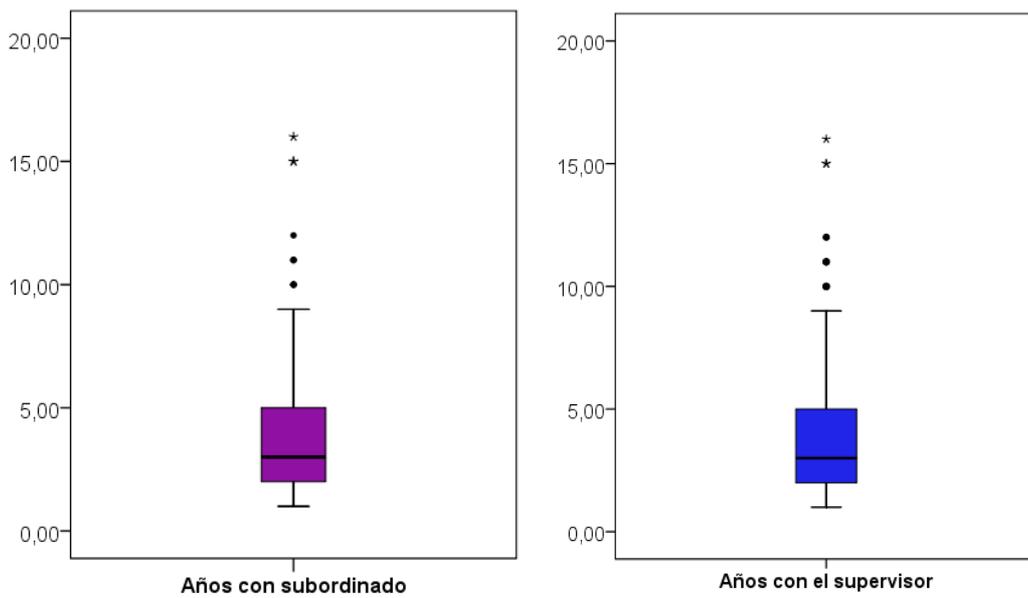
	N	Mínimo	Máximo	Media	D. estándar
Edad líder	144	25	63	43,13	8,77
Edad seguidor	139	20	59	31,45	8,55
Antigüedad líder	150	1	26	10,39	6,55
Antigüedad seguidor	152	1	20	5,24	3,92
Años con subordinado	153	1	16	3,90	3,03
Años con el supervisor	152	1	16	3,89	3,02
Años como líder	153	1	33	10,15	7,61



**Gráfico 5: Edad de los líderes y seguidores**



**Gráfico 6: Antigüedad en la empresa de los líderes y seguidores**



**Gráfico 7: Años con subordinado/supervisor**

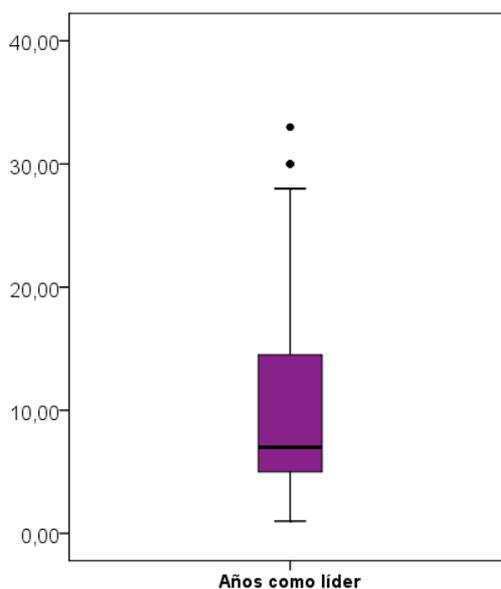


Gráfico 8: Años como líder

### Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se realizó por medio de tres cuestionarios.

#### Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado

Con el propósito de medir la calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado se aplicó el cuestionario Leader-Member Exchange Multi Dimensional Measure (LMX-MDM) (Ver anexo A) diseñado por Liden y Maslyn (1998). El instrumento consta de 12 ítems, basándose en cuatro dimensiones: afecto (tres ítems), lealtad (tres ítems), contribución (tres ítems) y respeto profesional (tres ítems). Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos: que va desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente de acuerdo. Una puntuación alta en este cuestionario significa que los subordinados perciben que los intercambios que mantienen con sus jefes son de buena calidad. Liden y Maslyn probaron la consistencia interna de las cuatro dimensiones, en una muestra de estudiantes, (ver tabla 5). Estudios sucesivos (Chooi Hwa, Jantani, y Ansari, 2009; Greguras y Ford, 2006; Schyns y Paul, 2004) han mostrado resultados de confiabilidad de este instrumento claramente aceptables, ya que superan el valor recomendado de .70 (Nunnally y Bernstein, 1994; Sekaran, 2000, c.p. Chooi Hwa y cols., 2009) (Ver tabla 5). La misma tabla mencionada muestra los valores Alpha obtenidos en este estudio, tanto en la prueba piloto (ejecutada con

30 días tomadas en una empresa de tecnología de la información), como con la muestra final.

En cuanto a los resultados del presente estudio, el cuestionario de ILM desde la perspectiva del subordinado, mostró una consistencia interna adecuada entre los ítems del instrumento, con excepción de la dimensión contribución. Cuando se calculó este índice con los datos finales de la investigación, se obtuvo un Alpha de Cronbach de .53 por lo que se decidió eliminar uno de los ítems de la dimensión, obteniendo así un Alpha de .68 (ver Anexo F1).

**Tabla 5: Consistencia interna (Alpha de Cronbach) del cuestionario de ILM desde la perspectiva del seguidor**

<b>Autores</b>	<b>Escala total</b>	<b>Afecto</b>	<b>Contribución</b>	<b>Lealtad</b>	<b>Respeto profesional</b>
Liden y Maslyn. (1998, muestra A)		.90	.92	.78	.60
Liden y Maslyn (1998, muestra B)		.90	.57	.74	.89
Schyns y Paul (2004),		.93	.45	.87	.93
Greguras y Ford (2006)	.92	.90	.75	.84	.93
ChooiHwa, Jantani, y Ansari (2009)	.70 -.94				
Prueba piloto (presente estudio)	.90	.86	.53	.83	.75
Muestra final (presente estudio)	.88	.87	.68	.75	.79

#### Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor

Con el propósito de medir la calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor se aplicó el cuestionario Supervisor Leader-Member Exchange Multi Dimensional Measure (SLMX-MDM) (Ver Anexo B), realizado por Greguras y Ford (2006) que es un paralelo del instrumento creado por Liden y Maslyn (1998). El instrumento consta de 12 ítems basándose en cuatro dimensiones: afecto (tres ítems), lealtad (tres ítems), contribución (tres ítems) y respeto profesional (tres ítems). Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos: que va desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente de acuerdo. Una puntuación alta en este cuestionario significa que los líderes perciben que los intercambios que mantienen con sus subordinados son de buena calidad. Los datos de consistencia interna obtenidos por Greguras y Ford (2006) pueden verse en la tabla 7.

La consistencia interna del cuestionario de ILM desde la perspectiva del supervisor, arrojó un Alpha de Cronbach adecuado entre los ítems del instrumento con excepción de la

dimensión contribución. Cuando se calculó de nuevo este índice con los datos finales de la investigación, se obtuvo una consistencia interna adecuada entre todos los ítems del cuestionario, como se puede observar en la tabla 6.

**Tabla 6: Consistencia interna (Alpha de Cronbach) del cuestionario de ILM desde la perspectiva del supervisor**

Autores	Escala total	Afecto	Contribución	Lealtad	Respeto profesional
Greguras y Ford (2006)	.90	.85	.75	.85	.91
Prueba Piloto (este estudio)	.86	.83	.63	.80	.92
Muestra final (este estudio)	.87	.75	.85	.73	.82

### Cuestionario de desempeño laboral

Con el propósito de medir el desempeño laboral, se aplicó el cuestionario construido por Williams y Anderson (1991) (Ver Anexo C). El cuestionario mide el desempeño de tareas en una escala de siete ítems, y el desempeño contextual basándose en dos subdimensiones: desempeño hacia la organización y desempeño hacia individuos en donde incorpora una escala de siete ítems para cada subdimensión. La escala total está compuesta por 21 afirmaciones, de las cuales cinco son de puntuación inversa, específicamente los ítems 8-11-14-18-21. Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos: (N) Nunca, (CN) Casi Nunca, (AV) A veces, (CS) Casi siempre, (S) Siempre,

En el caso del desempeño de tareas, una puntuación alta indica que los empleados cumplen con los requisitos y responsabilidades del cargo; y en cuanto al desempeño contextual, una puntuación alta, refleja que los empleados van más allá de los requisitos del cargo.

Este instrumento fue contestado por los líderes para evaluar el desempeño de sus subordinados. El supervisor inmediato es el más capacitado para evaluar el desempeño de sus subordinados ya que nadie está más familiarizado con el desempeño del subordinado que su supervisor inmediato (Aswathappa, 2007).

Estudios sucesivos (Herrera y Hernández, 2006; Randall, Cropanzano, Borman y Birjulin, 1999; Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, 2003 y Williams y Anderson, 1991), han mostrado resultados de confiabilidad aceptables para este instrumento. La tabla 7 muestra los

valores Alpha obtenidos en este estudio, tanto en la prueba piloto (ejecutada con 30 díadas tomadas en la empresa de tecnología de la información), como con la muestra final.

**Tabla 7: Confiabilidad (Alpha de Cronbach) del cuestionario de Williams y Anderson**

<b>Autores</b>	<b>escala total</b>	<b>Desempeño Contextual</b>	<b>Desempeño Contextual hacia la Organización</b>	<b>Desempeño Contextual hacia Individuos</b>	<b>Desempeño de Tareas</b>
Herrera y Hernández (2006)	.92	.86			.93
Williams y Anderson (1991),			.75	.88	.91
Randall, Cropanzano, Borman y Birjulin, (1999)			.70	.80	.88
Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood (2003)			.83	.88	.93
Prueba piloto (este estudio)	.84	.80	.71	.74	.72
Muestra final (este estudio)	.80	.80	.64	.79	.79

Por último, el cuestionario de desempeño laboral arrojó un Alpha de Cronbach adecuado (Ver tabla 7), tanto para la escala total como para sus dimensiones., exceptuando la dimensión desempeño contextual hacia la organización la cual muestra un valor un poco por debajo de lo aceptable, razón por la cual se manejará con especial precaución los análisis de hipótesis que involucren esta dimensión del desempeño.

### **Procedimiento de recogida de datos**

Para la realización de esta investigación, se elaboró una lista con 80 empresas localizadas en Venezuela, a las cuales se les envió un correo electrónico, informándoles sobre las características del estudio y la intención de que participaran en él. Se obtuvo la respuesta afirmativa de siete empresas, de las cuales una se utilizó para la realización de la prueba piloto, y otra no se consiguió un segundo contacto. Por lo que finalmente fueron seleccionadas cinco empresas de diferentes ramas: transporte aéreo de carga, medio de comunicación impreso, telecomunicaciones, consultoría de recursos humanos, y fábrica de productos químicos; a las cuales se les presentó personalmente los objetivos y diseño de la investigación, luego de establecido contacto vía correo electrónico y/o telefónico. Después de la aprobación para la aplicación del estudio, el procedimiento de recolección de datos fue como se detalla en los siguientes párrafos.

La recogida de datos se llevó a cabo entre los meses de junio y septiembre de 2010. La primera empresa que se visitó fue la de telecomunicaciones, ésta debió ser visitada dos veces, la primera para entregar los instrumentos y nuevamente una semana después para recogerlos ya completados; la siguiente organización que participó fue la de consultoría de RRHH, allí se acudió solamente una vez, ya que a partir de aquí se decidió no dejarle los instrumentos a los participantes por una semana, sino permanecer en la empresa hasta que respondiesen los cuestionarios, esto con el objetivo de agilizar el proceso de recolección de datos y de minimizar el riesgo de que quedaran encuestas sin responder. A continuación se asistió a la empresa de transporte aéreo de carga sede Maiquetía y al poco tiempo se visitó la sede de Caracas; luego se recogió la muestra procedente de la empresa de fabricación de productos químicos y finalmente se obtuvo la muestra de los empleados del medio de comunicación impreso. La manera de obtener los datos en cada una de las empresas fue bastante similar, por lo que se considera pertinente realizar una sola descripción del proceso:

Se tuvo acceso cara a cara con los empleados, esto gracias al colaborador de cada una de las la empresas que permitió identificar a los participantes escogidos previamente, ya que sólo se contaba con su nombre y cargo. En la mayoría de los casos se abordó al empleado en su propio puesto de trabajo, a continuación se procedió a entregarle el (los) cuestionario (s) pertinente (s). A los líderes se les aplicaron dos instrumentos por subordinado a evaluar, por lo que la mayoría de los líderes debió contestar cuatro cuestionarios, por su parte los subordinados contestaron solo un instrumento. En muy pocas oportunidades se dio el caso de personas que cumplían un doble rol, es decir que participaron en el estudio como líderes y como subordinados, evaluando la relación con su jefe, con su subordinado y el desempeño de éste último, incluso en estos casos el número de cuestionarios a ser llenados por la persona no excedió de cuatro. Para las cinco empresas participantes, los códigos se colocaron primero en la lista de nombres y apellidos de la cual se disponía; cada líder con una inicial L acompañada de un número, de esta forma se podía identificar cuál líder era, además se colocó la inicial S seguida de un número, para identificar a cuál seguidor estaba evaluando. Nótese que a los líderes no se les informó que uno o dos de sus subordinados estarían participando en el estudio; no obstante, algunos de ellos estuvieron conscientes debido a la cercanía de los puestos de trabajo y porque se aplicó el mismo día; sin embargo, desconocían el propósito del

cuestionario de sus subordinados. La misma situación se presentó en relación con los subordinados. El tiempo que se designó para llenar los cuestionarios fue de 30 minutos aproximadamente, una vez consumido este lapso se visitaba nuevamente el puesto de trabajo para recoger los instrumentos, e inmediatamente se procedía a asignarle al cuestionario el código preestablecido.

### **Técnicas de procesamiento de datos**

Para el procesamiento de los datos de esta investigación fueron utilizadas las herramientas Microsoft Excel 2007 y SPSS versión 17.0. El análisis estadístico del estudio se realizó en dos niveles: descriptivo e inferencial.

Se utilizó la estadística descriptiva, con el propósito de describir los datos obtenidos para cada variable; específicamente fueron calculados las medias aritméticas y desviaciones estándar de intercambio líder-miembro y sus dimensiones y desempeño laboral individual y sus dimensiones.

De igual manera, se hizo uso de la estadística inferencial con la finalidad de generalizar los resultados a la población. El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson permitió determinar de las relaciones existentes entre las variables del estudio. Se aplicó además la prueba  $t$  de Student, la cual permitió establecer si existían o no diferencias significativas entre las medias de las dimensiones de las dos variables estudiadas.

Buscando facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se creó una equivalencia cualitativa de los valores de las medias observadas en cada variable, basada en el recorrido teórico de las escalas de respuesta. Es importante tener presente que, mientras para la variable calidad del ILM se midió intensidad del acuerdo con las afirmaciones, en desempeño contextual se midió la frecuencia de aparición de los comportamientos mencionados en cada ítem (Ver tabla 8).

**Tabla 8: Equivalencias cualitativas de las medias de Intercambio líder-miembro y Desempeño laboral individual**

Calidad del intercambio líder-miembro y Desempeño laboral individual	
0.5-1.4	Muy Bajo
1.5-2.4	Bajo
2.5-2.9	Medio Bajo
3.0-3.4	Medio
3.5-3.9	Medio Alto
4.0-4.4	Alto
4.5-5.0	Muy Alto

## CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene como propósito presentar el análisis estadístico de los resultados de la investigación, realizado a dos niveles para ambas variables. En primer lugar se presenta la descripción de las variables, posteriormente se presenta la contrastación de las hipótesis del estudio.

### Descriptivos de las variables

#### Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder

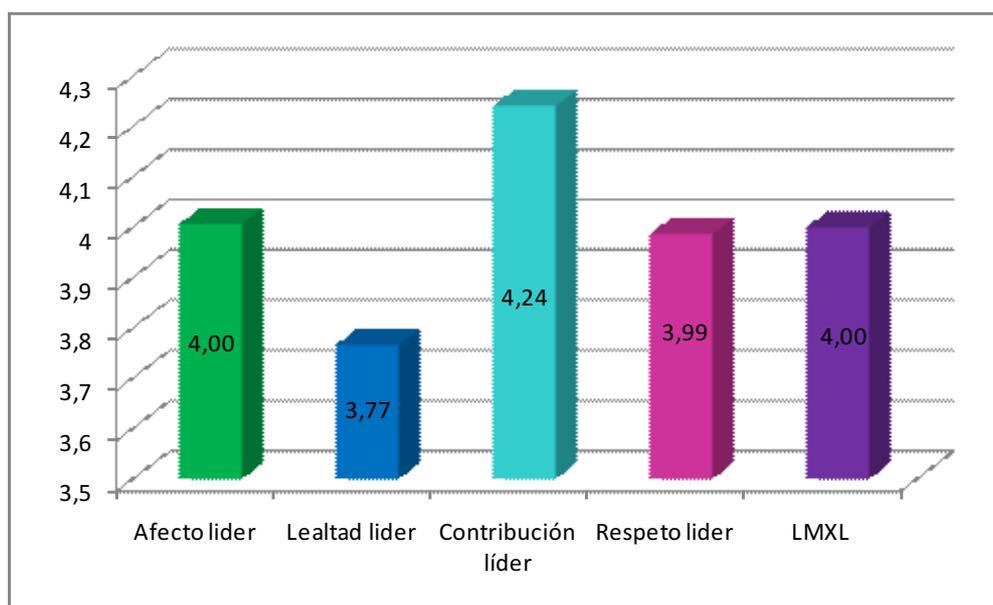
La tabla 9 y el gráfico 9 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable intercambio líder miembro desde la perspectiva del líder, la cual arrojó una media de 4,00 y una desviación estándar de 0,53; puede afirmarse que se trata de un nivel alto de calidad del ILM.

**Tabla 9: Descriptivos y pruebas t de Student para intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder**

	Media	Desviación estándar	N	Contribución+	Lealtad+	Respeto +
Intercambio líder-miembro	4,00	0,53	153			
Afecto	4,00	0,68	153	-3,86**	4,62**	0,37
Contribución	4,24	0,66	153		7,58**	4,16**
Lealtad	3,77	0,73	153			3,51**
Respeto Profesional	3,99	0,72	153			

+ En estas columnas se presentan los valores t de Student

\*\* p<0,01



**Gráfico 9: Medias de ILM-Líder y sus dimensiones**

Con respecto a las dimensiones de esta variable, tal como se observa en el gráfico 9, contribución presenta la media más alta en la muestra (4,24) y con desviación estándar de 0,66; seguido de afecto (4,00) y una desviación estándar de 0,68, por lo que puede afirmarse que se trata de un nivel alto de calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor. La dimensión respeto profesional presentó una media de 3,99, y una desviación estándar de 0,72, y por último, la dimensión lealtad presentó una media de 3,77, y una desviación estándar de 0,73, ubicándose ambas dimensiones en un nivel medio alto. Las diferencias de medias entre los componentes de intercambio líder miembro desde la perspectiva del líder resultaron estadísticamente significativas, excepto la diferencia entre afecto y respeto, según se aprecia en la tabla 9.

Estos datos permiten afirmar que la muestra presenta una alta calidad del intercambio líder miembro desde la perspectiva del líder, determinada principalmente por la intención que tiene de otorgar recursos y oportunidades al subordinado para el cumplimiento de las metas mutuas; seguido por la aceptación personal del líder a su seguidor y la presencia de componentes personales basados en una atracción interpersonal entre los miembros de la díada. Los resultados también demuestran que existe un respeto del líder hacia sus subordinados basado en los conocimientos, capacidades, grado de instrucción, y demás

experiencias profesionales que tienen sus seguidores para sobresalir de su línea de trabajo, debido a que no se encontró una diferencia de medias significativa entre afecto y respeto profesional, se puede afirmar que ambas contribuyen por igual a constituir la calidad del ILM; finalmente se encontró que en menor medida, se manifiestan comportamientos de fidelidad y lealtad que tiene el líder hacia sus subordinados.

#### Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado (ILM-MDM)

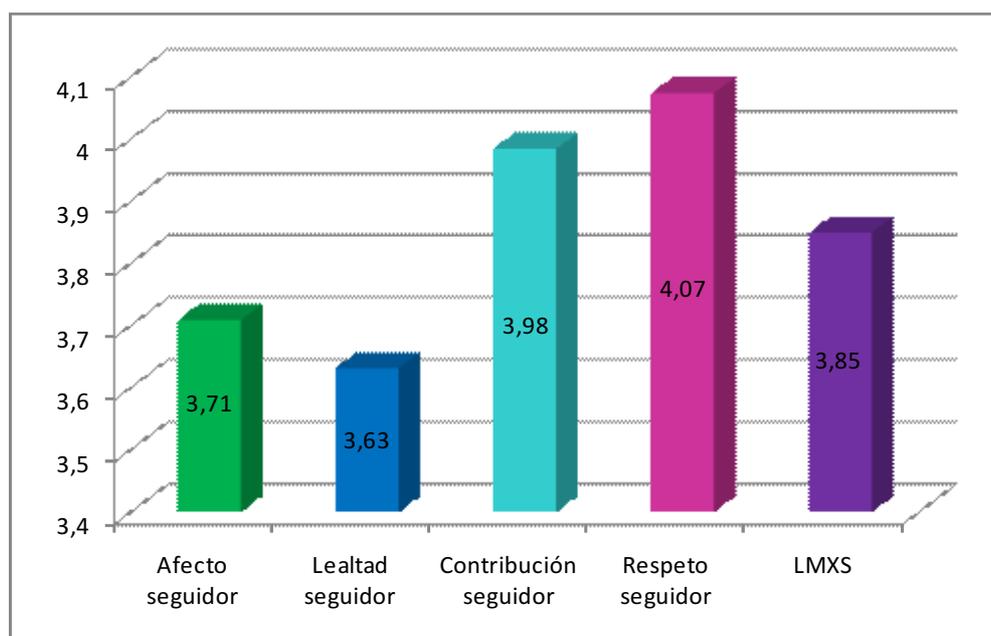
La tabla 10 y el gráfico 10 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable intercambio líder-miembro desde la perspectiva del seguidor, la cual arrojó una media de 3,85 y una desviación estándar de 0,62; según la tabla 8, puede afirmarse que se trata de un nivel medio-alto de calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado.

**Tabla 10: Descriptivos y pruebas t de Student para intercambio líder-miembro seguidor**

	Media	Desviación estándar	N	Contribución+	Lealtad+	Respeto+
Intercambio líder-miembro	3,85	0,62	153			
Afecto	3,71	0,95	153	-4,15**	1,13	-6,43**
Contribución	3,98	0,66	153		-6,59**	-1,57
Lealtad	3,63	0,81	153			-8,20**
Respeto Profesional	4,07	0,65	153			

+ En estas columnas se presentan los valores t de Student

\*\* p<0,01



**Gráfico 10: Medidas de ILM-Seguidor y sus dimensiones**

Con respecto a las dimensiones de esta variable, tal como se observa en el gráfico 10, respeto profesional presenta la media más alta en la muestra (4,07), y una desviación estándar de 0,65, ubicándose en la categoría de alto, a esta dimensión le sigue contribución (3,98) y una desviación estándar de 3,98, afecto (3,71) y un desviación estándar de 0,95 y por último lealtad (3,63) la cual arrojó una desviación estándar de 0,81, puntaje que posiciona a estas tres dimensiones en la categoría de medio alto. En cuanto a las diferencias de medias de cada una de las dimensiones de esta variable se encuentra que son significativas las diferencias entre afecto y contribución, lealtad y contribución, respeto y afecto y finalmente respeto y lealtad.

Los datos obtenidos permiten concluir que la calidad del ILM desde la perspectiva de los subordinados que participaron en el estudio es media-alta. Los resultados obtenidos fueron determinados en gran medida por la percepción de respeto que tienen los empleados por sus jefes, éstos son vistos por aquellos como personas profesionalmente capaces, al demostrar habilidades, conocimientos y competencias en lo que respecta al trabajo. Los resultados también reflejan que los seguidores están dispuestos a trabajar con esfuerzo por ayudar al logro de las metas de sus líderes; debido a que no se encontró una diferencia significativa entre estas dos dimensiones (respeto y contribución), se puede decir que ambas contribuyen por igual a configurar la calidad de la relación desde la perspectiva del subordinado. Asimismo se manifiesta, pero en un nivel más bajo, la simpatía y afinidad que siente el subordinado hacia su líder, así como comportamientos de lealtad del seguidor hacia el líder.

#### Diferencia entre la percepción del ILM de líder y seguidor

Los resultados que exhibe la tabla 11 indican que la percepción de la calidad del ILM desde el punto de vista del líder es alta, mientras que la calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado es media-alta. Ya que la diferencia de medias entre estas dos variables resultó estadísticamente significativa, esto implica que los líderes perciben ligeramente mejor la relación que tienen con sus subordinados. Asimismo, la media del componente afectivo es mayor en el líder (4,00) que en el seguidor (3,71) lo que significa que los líderes sienten mayor atracción interpersonal hacia sus subordinados que viceversa. Por último, la media del componente contribución líder (4,24), es mayor que la media del componente contribución seguidor (3,99), esto significa que la disposición al esfuerzo extra para la contribución al logro

de las metas del otro es mayor en los líderes de la muestra. Las diferencias de medias de respeto y lealtad, no resultaron estadísticamente significativas, lo que quiere decir que ambas dimensiones son percibidas en el mismo nivel de calidad tanto en el líder como en el seguidor. Es importante destacar que tanto líderes como seguidores coinciden en percibir a la lealtad como el componente menos determinante de la calidad de la relación

**Tabla 11: Descriptivos y pruebas t de Student para ILM desde ambas perspectivas**

	Media	Desviación estándar	N	t de Student
ILM líder	4,00	0,53	153	2,54**
ILM seguidor	3,85	0,62	153	
Afecto líder	4,00	0,68	153	3,45***
Afecto seguidor	3,71	0,95	153	
Contribución líder	4,24	0,73	153	3,39***
Contribución seguidor	3,98	0,66	153	
Respeto líder	3,99	0,65	153	1,17
Respeto seguidor	4,07	0,73	153	
Lealtad líder	3,77	0,73	153	1,75
Lealtad seguidor	3,63	0,81	153	

\*\*\* p<0.001

\*\* p<0.01

### Desempeño laboral

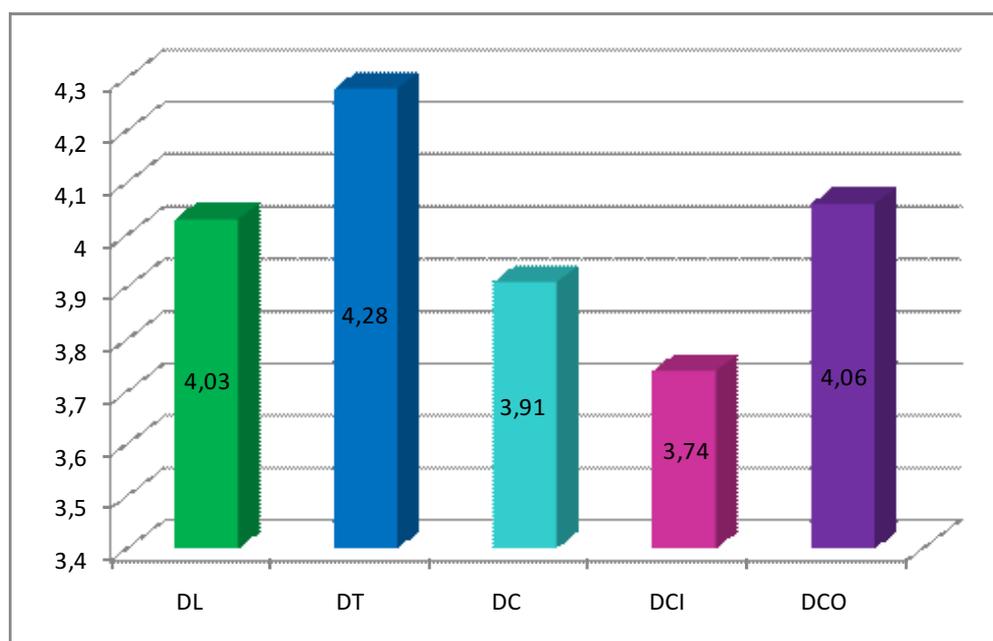
La tabla 12 y el gráfico 11 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable desempeño laboral, la cual arrojó una media de 4,03 y una desviación estándar de 0,46, por lo que puede afirmarse que se trata de un nivel alto de desempeño laboral.

**Tabla 12: Descriptivos y pruebas t de Student para desempeño laboral**

	Media	Desviación Estándar	N	DT+	DCI+
Desempeño laboral (DL)	4,03	0,46	153		
Desempeño de tareas (DT)	4,28	0,48	153		
Desempeño contextual (DC)	3,91	0,51	153		
Desempeño contextual hacia individuos (DCI)	3,74	0,64	153	-12,21***	
Desempeño contextual hacia la organización (DCO)	4,06	0,55	153	-5,47***	-6,37***

+ En estas columnas se presentan los valores t de Student

\*\*\* p<0,0001



**Gráfico 11: Medias de desempeño laboral y sus dimensiones**

En cuanto a las dimensiones de la variable desempeño laboral, tal como se observa en el gráfico 11, la dimensión desempeño de tareas obtuvo la media más alta en la muestra (4,28) y una desviación estándar de 0,48 seguida de la dimensión desempeño contextual hacia la organización (4,06) y una desviación estándar de 0,55, mostrando ambas categorías de conductas una alta frecuencia, por último se encuentra la dimensión desempeño contextual hacia los individuos (3,74) y una desviación estándar de 0,64, presentándose con una frecuencia media-alta; estos dos últimos datos permiten obtener una medida de desempeño contextual que se ubica en la categoría de medio alto (3,91) arrojando una desviación estándar de 0,51. Todas las diferencias de medias entre las dimensiones de desempeño contextual resultaron estadísticamente significativas.

Los resultados arrojados por la muestra permiten afirmar que los participantes exhiben con mayor frecuencia comportamientos que cumplen con funciones y responsabilidades especificadas en sus descripciones de cargo; muestran también, aunque con menos frecuencia, comportamientos de responsabilidad, respeto y dedicación hacia la organización. También se registra una menor tendencia a realizar esfuerzos extras, que van más allá de lo estipulado en sus descripciones de cargo, para ayudar a otros en el lugar de trabajo, bien sean pares o supervisores.

## Análisis correlacional

En la tabla 13 se presentan los índices  $r$  de Pearson obtenidos para las variables ILM (desde la perspectiva del líder y del seguidor) y desempeño laboral, acompañados de sus respectivas dimensiones.

**Tabla 13: Índices  $r$  de Pearson obtenidos**

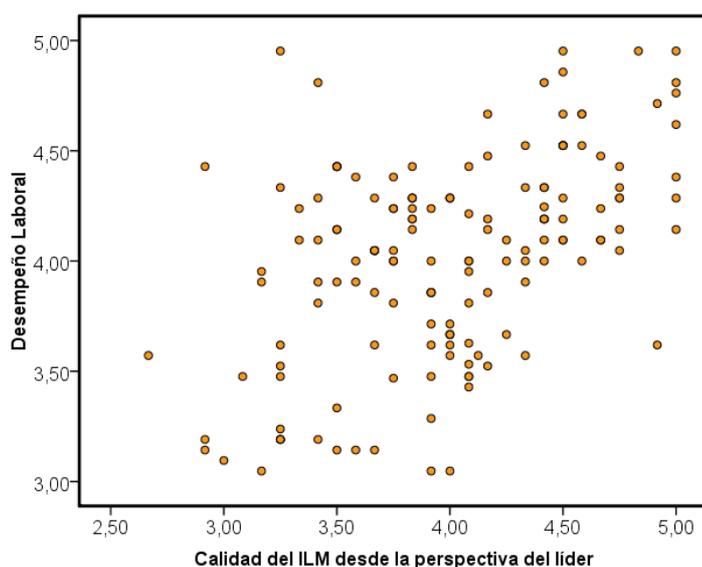
	Desempeño laboral	Desempeño de tareas	Desempeño contextual	ILM seguidor
<b>ILM Líder</b>	0,49(**)	0,40(**)	0,48(**)	0,20(**)
<b>Afecto líder</b>	0,46(**)	0,38(**)	0,44(**)	
<b>Lealtad líder</b>	0,48(**)	0,33(**)	0,49(**)	
<b>Contribución líder</b>	0,23 (**)	0,13	0,25(**)	
<b>Respeto líder</b>	0,36(**)	0,38(**)	0,30(**)	
<b>ILM seguidor</b>	0,16(*)	0,14(*)	0,15	
<b>Afecto seguidor</b>	0,16(*)	0,10	0,17(*)	
<b>Lealtad seguidor</b>	0,09	0,09	0,08	
<b>Contribución seguidor</b>	0,13	0,13(*)	0,12	
<b>Respeto seguidor</b>	0,15(*)	0,15(*)	0,13	

\*\*  $p < 0.01$

\*  $p < 0.05$

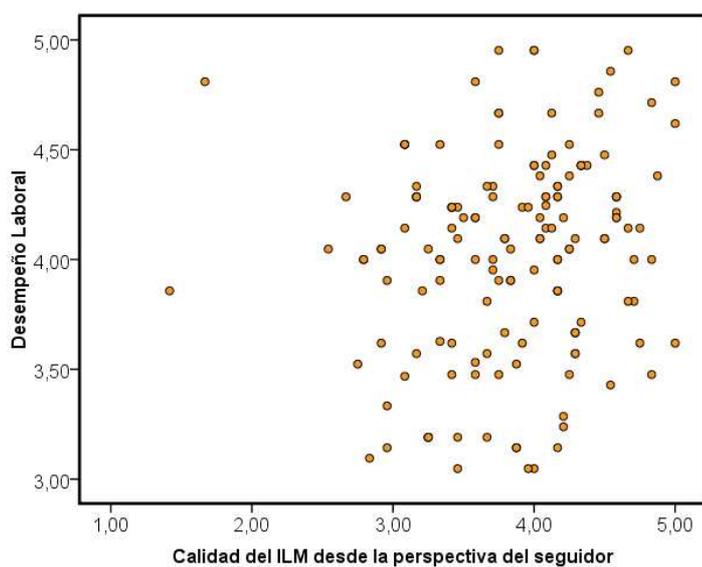
La  $H_1$  predecía una relación positiva y fuerte entre calidad del ILM desde la perspectiva del líder y desempeño laboral del subordinado. Los datos (tabla 13 y gráfico 12) arrojaron una relación positiva y moderada entre ambas variables (0,49), valor que se encuentra muy cerca del punto de corte del criterio “fuerte”, de acuerdo a los parámetros establecidos por Cohen (1992),<sup>2</sup> por lo que se confirma parcialmente la hipótesis, cumpliéndose la predicción de la dirección de la relación entre ambas variables, más no, exactamente, su intensidad.

<sup>2</sup> Significación de  $r$  de Pearson de acuerdo a los criterios de Jacob Cohen:  $r < 0,10$  relación muy débil o nula en la práctica;  $0,10 < r < 0,29$  relación débil;  $0,30 < r < 0,49$  relación media y  $r > 0,50$  relación fuerte.



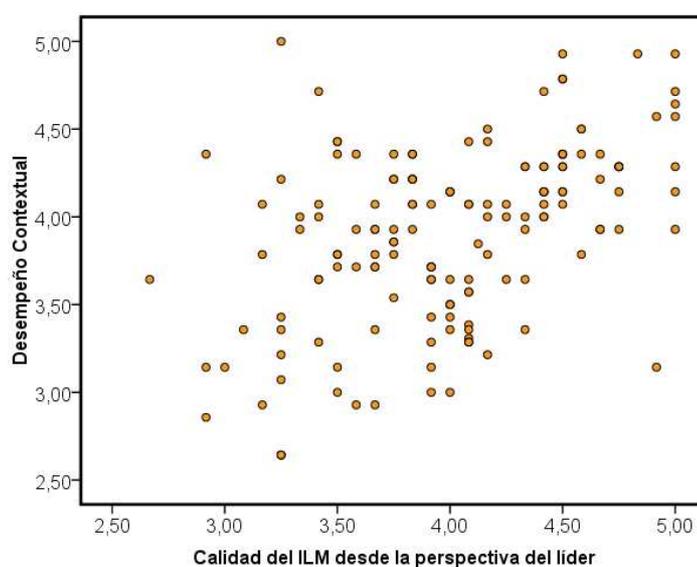
**Gráfico 12: Correlación ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño laboral**

La  $H_2$  pronosticaba una relación positiva y débil entre calidad del ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño laboral del subordinado. Los datos de la investigación (tabla 13 y gráfico 13) señalan una relación positiva y débil (0,16) entre ambas variables, confirmándose la hipótesis.



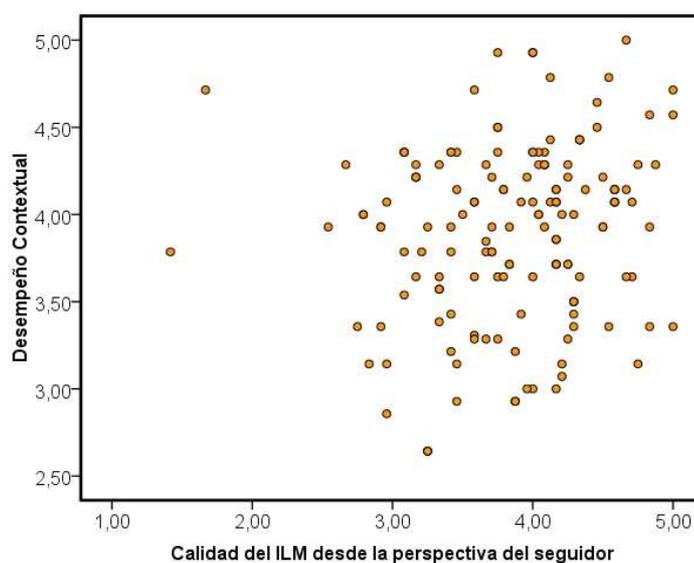
**Gráfico 13: Correlación ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño laboral**

La  $H_3$  predecía una relación positiva y fuerte entre la entre calidad del ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño contextual del subordinado. En la tabla 13 y el gráfico 14 se aprecian los datos arrojados por la investigación (0,48), los cuales señalan una relación positiva y moderada entre ambas variables, correlación muy cercana al punto de corte del criterio “fuerte” presentados por Cohen (1992). La hipótesis se comprueba parcialmente, ya que se confirma la dirección de la relación más no su intensidad.



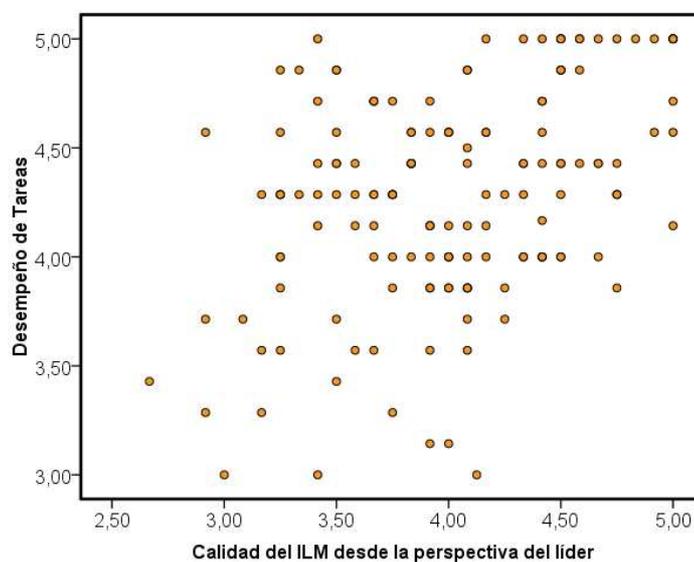
**Gráfico 14: Correlación ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño contextual**

La  $H_4$  pronosticaba una relación positiva y débil entre la calidad del ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño contextual del subordinado. No se comprueba la hipótesis debido a que la relación resultó ser no significativa (ver tabla 13 y gráfico 15).



**Gráfico 15: Correlación ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño contextual**

La  $H_5$  se comprueba, pues se observó una relación positiva y moderada (0,40) (tabla 13 y gráfico 16) entre la calidad del ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño de tareas del subordinado.



**Gráfico 16: Correlación ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño de tareas**

También se confirma la  $H_6$ , los datos obtenidos indican una relación positiva y débil (0,14) entre la calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado y el desempeño de tareas del subordinado (ver tabla 13 y gráfico 17).

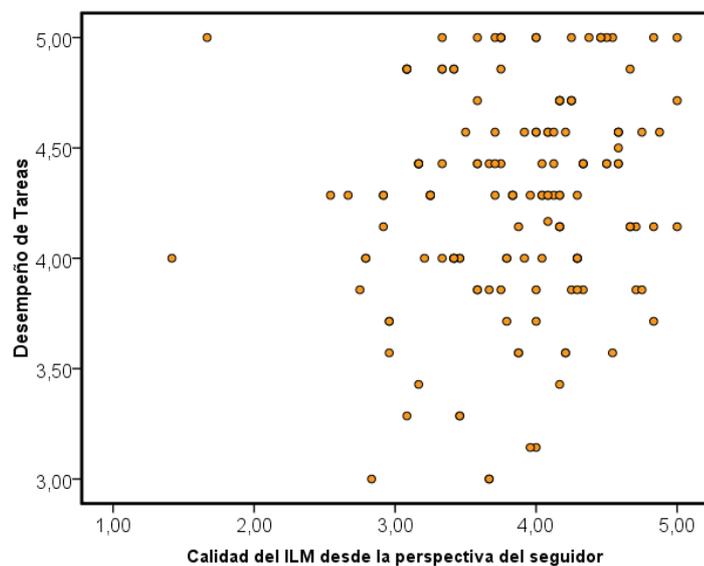


Gráfico 17: Correlación ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño de tareas.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

El objetivo general de esta investigación consistió en determinar el grado de vinculación entre la calidad del intercambio líder miembro desde la perspectiva del líder y desde la del seguidor y el desempeño laboral individual presentes en la muestra de estudio. De este objetivo se derivaron seis hipótesis que planteaban relaciones entre la variable calidad del ILM desde la perspectiva del líder y desde la del seguidor, y la variable desempeño laboral y sus dimensiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos por la variable calidad en el ILM medido desde las dos perspectivas de los miembros de la díada, se puede concluir que los líderes están dispuestos a otorgar recursos extras a sus seguidores, estos recursos pueden traducirse en información, apoyo en la ejecución de tareas, o en realizar esfuerzos para la consecución de metas, esto lleva a pensar que los líderes podrían estar comprometidos con el éxito de su unidad de trabajo y/o que perciben que el fracaso de sus seguidores se verá reflejado en cierta medida en su capacidad para liderar un equipo. Por otra parte los resultados arrojados por los seguidores en esta misma dimensión sugieren que los subordinados, a pesar de que están dispuestos a realizar esfuerzos extras en pro de su líder, lo hacen en menor medida, en la tabla 11 se aprecia que la diferencia entre ambas medias es significativa. Estos resultados sugieren que el nivel de compromiso que sienten los seguidores hacia las metas laborales de su líder es menor, pero también podrían deberse a que el seguidor no se encuentra en total capacidad, en cuanto a conocimientos, de ayudar al líder al alcance de sus metas laborales, o que no están dispuestos a realizar tareas extras por la ausencia de un sistema formal de recompensas que retribuya sus esfuerzos.

En la dimensión afectiva de la relación, los resultados obtenidos sugieren que los intercambios sociales están caracterizados por una comunicación fluida, altos niveles de confianza, y por líderes y seguidores que pasan mucho tiempo en el trabajo discutiendo

asuntos no laborales, o líderes que tratan de interactuar constantemente con sus seguidores porque disfrutan de su compañía (Liden y Maslyn, 1998) Nótese que los seguidores registraron niveles de afecto menores a los alcanzados por los líderes (ver tabla 11), lo que permite especular que en muchos de los casos estudiados la reciprocidad de los intercambios afectivos no se dio en el mismo nivel.

Una tercera dimensión estudiada fue respeto profesional, aquí las percepciones de líder y seguidores fueron bastante semejantes, además no se encontraron diferencias significativas entre sus medias. El respeto profesional viene dado por la opinión que tiene un miembro de la díada acerca del otro, en cuanto a competencias, habilidades y conocimientos profesionales, por lo que se puede decir que esta es la más objetiva de las dimensiones, ya que depende en gran medida de las experiencias laborales que hayan compartido ambos miembros de la díada; sin embargo, de acuerdo a Liden y Maslyn (1998) el respeto profesional también puede darse por la reputación que haya construido uno de los miembros de la díada dentro o incluso fuera de la organización, siempre y cuando el otro esté al tanto de ésta.

Es importante destacar que a diferencia de las demás dimensiones, los indicadores de la dimensión lealtad, están orientados a medir la percepción de las conductas leales exhibidas por el otro miembro de la díada. Los datos arrojados por esta dimensión indican que las percepciones de líderes y seguidores fueron muy homogéneas, además ambas partes registraron con menor frecuencia comportamientos leales, dando como resultado niveles más bajos de lealtad, en comparación al resto de las dimensiones. Una posible explicación de esto podría hallarse en que en las organizaciones estudiadas existen bajos niveles de conflicto, por lo que los miembros de las díadas no se han visto en la necesidad de defender las acciones del otro.

Los resultados de la calidad del ILM medidos desde la perspectiva del seguidor, sugieren que las relaciones están basadas más en aspectos racionales, como respeto profesional y contribución, que en aspectos emocionales, como afecto y lealtad. Mientras que desde la perspectiva del líder, las relaciones parecen estar más basadas en aspectos impersonales, como contribución que considera los intercambios relacionados directamente al

ámbito laboral, y menos basadas en aspectos que consideran las individualidades del seguidor, como el vínculo afectivo que se haya establecido, el respeto que pueda tener hacia él o la lealtad que el seguidor manifiesta hacia el líder.

Esta investigación, además de dar soporte a las hipótesis planteadas (exceptuando la H<sub>4</sub>), pone en evidencia que la percepción de los ILM medido desde las dos perspectivas, es diferente. Además, ambas perspectivas arrojaron una correlación de .20 (Ver tabla 13), la cual es bastante baja para una relación que, según la teoría, está caracterizada por perspectivas compartidas. Este resultado es similar a los arrojados por Greguras y Ford (2006), Chooi Hwa y cols., (2009), y Cogliser, Schriesheim, Scandura y Gardner (2009), que también encontraron una mayor calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del supervisor. Una posible explicación de esto podría encontrarse en que los subordinados perciben la relación que mantienen con figuras de autoridad de manera distinta a lo que un supervisor percibe de la relación con sus colaboradores, por lo que al momento de evaluar la relación los líderes interpretan comportamientos, situaciones y experiencias desigualmente a la interpretación que han hecho sus seguidores.

Una alta calidad de la relación está caracterizada por afecto, contribución, lealtad y respeto profesional. Por lo tanto, cuando ambas partes están de acuerdo en la calidad de la relación, incluso si es una calidad baja, el patrón de la relación es confiable. De acuerdo con Cogliser y cols., (2009) en las relaciones desequilibradas, hay equivocaciones y malas interpretaciones que pudieran derivarse de la falta de comunicación. Por ejemplo, un líder puede evitar interactuar con un subordinado, y no proporcionar ninguna información sobre la calidad de la relación. Como consecuencia, el subordinado puede evaluar la relación más favorable que el supervisor. En contraste, en los casos donde el subordinado subestima la calidad de la relación, el supervisor puede no proporcionar feedback sobre lo bien que lo está haciendo el subordinado. Estos ejemplos explican por qué la calificación del seguidor puede ser menor, o ligeramente menor, como es el caso de este estudio.

Sin embargo, en las relaciones desequilibradas, no se trata de una sobre o subestimación por parte del subordinado respecto a lo buena que es su relación con el

supervisor. La fuente de estos errores de juicio, puede derivarse de las percepciones de los subordinados, la comunicación del supervisor acerca de la relación, o una combinación de ambos. Por otra parte, la descripción del supervisor de los intercambios de la relación puede estar “inflada” por error de lenidad (Guilford, 1954, c.p.Cogliser y cols., 2009). De cualquier manera, el seguidor no califica la relación como de alta calidad, mientras el supervisor sí lo hace.

En este trabajo, se consideraron dos dimensiones para medir el desempeño laboral de los participantes. La dimensión que obtuvo la media más alta fue desempeño de tareas, ésta se localizó en un nivel alto, lo que permite concluir que, de acuerdo con la opinión de los supervisores, sus seguidores realizan de manera eficaz las actividades que les competen y que son necesarias para el funcionamiento primario de la organización, reuniendo los requisitos inherentes a sus descripciones de cargo, así como siguiendo las normas básicas de cualquier ambiente laboral. La tendencia arrojada por esta investigación concuerda con la de Greguras y Ford (2006) quienes registraron también, niveles más altos de desempeño de tareas que los arrojados por la variable desempeño contextual. Sin embargo, el estudio realizado por Kamdar y Van Dyne (2007) registró una tendencia inversa, ya que los niveles de desempeño de tareas fueron inferiores a aquellas variables referentes a comportamientos de desempeño contextual.

El desempeño contextual fue estudiado desde dos subdimensiones, presentadas por Williams y Anderson (1991). La subdimensión que obtuvo la mayor media fue desempeño contextual hacia la organización, seguida de desempeño contextual hacia individuos, ambas subdimensiones obtuvieron una diferencia significativa entre sus medias. Los resultados sugieren que los participantes exhiben con mayor frecuencia conductas que contribuyen directamente a mantener el orden en la organización, es decir que muestran interés en adherirse tanto a las normas formales como informales necesarias para preservar un ambiente de trabajo libre de complicaciones. Con una frecuencia un poco menor, los participantes del estudio manifiestan comportamientos propios del desempeño contextual hacia individuos, esto lleva a pensar que los esfuerzos extras realizados por los empleados, no son dirigidos normalmente a ayudar al compañero o al jefe, una posible explicación de esto puede ser que en las empresas escogidas existen bajos niveles de cooperación, que podrían ser originados de un clima de competencia entre los miembros de la organización; o porque el sistema de

recompensas formales o informales no pone énfasis en la cooperación, también existe la posibilidad de que se premia exclusivamente el desempeño individual, sin que el trabajo en equipo sea estimulado de alguna manera especial. Si se comparan estos resultados con los arrojados por ILM desde ambas perspectivas, en donde la dimensión lealtad es la menos frecuente, se puede inferir que podría existir cierto grado de individualismo entre los empleados de la muestra

Los resultados arrojados por esta investigación evidencian una vez más la vinculación existente entre las relaciones líder miembro de alta calidad y el desempeño laboral exhibido por los seguidores. En este sentido, se encontró una relación positiva y moderada entre la calidad del ILM desde la perspectiva del líder y desempeño laboral del subordinado. Asimismo, se encontró una relación positiva y débil entre la calidad del ILM medido desde la perspectiva del seguidor y el desempeño contextual del subordinado. Relaciones basadas en confianza, respeto, afecto y apoyo, conllevan a que los seguidores realicen eficientemente las tareas que les corresponden, y además, en menor medida para el caso de esta investigación, realicen tareas que van más allá de lo requerido, como forma de retribuirles los aportes psicológicos y materiales que los líderes les han brindado.

Adicionalmente, se confirma que aunque la dirección desde ambas perspectivas es positiva, la intensidad difiere considerablemente, obteniendo una mayor intensidad en la relación de la calidad del ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño laboral, estos resultados se asimilan a los presentados por Greguras y Ford (2006) y Cogliser y cols., (2009).

Una posible explicación a esta tendencia, es la posible existencia de un sesgo por la varianza común atribuible a la fuente en esta medición, ya que los líderes fueron los que evaluaron el desempeño de sus seguidores. Sin embargo, Cogliser y cols., (2009) señalan que aunque se argumente en algunos estudios, que estos resultados pueden estar contaminados por varianza de método común, existen ciertas razones que pueden justificar estos resultados. Primero, las relaciones de ILM se derivan en parte de las competencias del seguidor: la fiabilidad y la compatibilidad interpersonal, que son factores del desempeño laboral (Duchon, Green, & Taber, 1986; Graen & Scandura, 1987, c.p. Cogliser y cols., 2009). Los líderes

mantiene altas expectativas acerca del desempeño laboral de aquellos seguidores con los que sostienen ILM de alta calidad, esto conlleva a puntajes elevados en sus evaluaciones de desempeño (Duarte, Goodson, y Klich, 1994, c.p. Cogliser y cols., 2009). Del mismo modo, el componente afectivo del ILM puede estar relacionado con las calificaciones de desempeño (Judge & Ferris, 1993; Wayne & Ferris, 1990, c.p. Cogliser y cols., 2009). Por lo que se presume, que las calificaciones del desempeño laboral de los seguidores serán más altas cuando las percepciones de los líderes y seguidores sean más similares y positivas, y serán más bajas cuando ambos perciban la relación menos favorable. En este sentido, que los niveles de desempeño sean mayores cuando el líder percibe la relación más favorable que el seguidor, supone que puede que el subordinado haya malinterpretado las señales enviadas por el supervisor, o el supervisor ha fallado en comunicar consideraciones positivas al subordinado.

De acuerdo con Cogliser y cols., (2009), los empleados que evalúan su relación con su supervisor de forma negativa, pueden ocasionar que los esfuerzos por desempeñarse mejor, estén desconectados de las recompensas organizacionales. Por lo tanto, pueden experimentar un bajo nivel de auto-eficacia e incluso la indefensión aprendida (Martinko y Gardner, 1982; 1987, c.p. Cogliser y cols., 2009), llegando a tener una actitud pasiva y deprimida en el trabajo, dando como resultado bajos niveles de desempeño de tareas.

Además existe la posibilidad de que los líderes le hayan atribuido a sus seguidores comportamientos inherentes al desempeño laboral que en realidad no están presentes; del mismo modo, el líder pudo no haber tomado en cuenta conductas contrarias al desempeño laboral exhibidas por los subordinados.

La configuración de los resultados obtenidos del nivel alto de ILM desde la perspectiva del líder, en donde los niveles de la dimensión contribución superan incluso los niveles de ILM de la escala global, señala que se puede deber a que, esencialmente, los supervisores comunican las expectativas de rol del subordinado a través de las asignaciones de trabajo. En la medida en que sus subordinados cumplan con estas expectativas de los roles, los supervisores, por reciprocidad, proporcionan recursos relacionados con el trabajo, tareas

retadoras, e incrementan la autonomía de los subordinados (Graen y Scandura, 1987, c.p. Greguras y Ford, 2006). Además, Los resultados de este estudio hacen pensar que los líderes están dispuestos a proporcionarle al subordinado apoyo extra y esfuerzos que van más allá de lo que su rol exige, con el objetivo de que el seguidor cumpla las metas laborales. Mientras más apoyo y recursos reciba el seguidor por parte del líder, tendrá más posibilidades de tener un desempeño exitoso. Niveles altos de contribución en ambas perspectivas estudiadas suponen la presencia de seguidores que han aceptado la invitación del líder a manejar mayores responsabilidades a cambio de recursos como información, o materiales y de asignación de tareas que les sean atractivas. Una alta calidad de ILM dominada por contribución puede suponer a líderes y seguidores que trabajan juntos frecuentemente en proyectos después de las horas laborales (Liden y Maslyn, 1998). Por otra parte, en cuanto a la calidad del ILM desde la perspectiva del seguidor, se encontró un nivel medio-alto de contribución, por lo cual los resultados de este estudio suponen que los seguidores están dispuestos a realizar tareas y funciones que van más allá de las requeridas para su cargo con el objetivo de que el líder cumpla sus metas laborales. Cabe destacar, que la dimensión respeto profesional obtuvo una frecuencia mayor, sin embargo no se encontró una diferencia significativa entre sus medias, lo que quiere decir que ambas contribuyen por igual a la configuración de la calidad del ILM desde la perspectiva del seguidor.

Como se mencionó anteriormente, en esta investigación la  $H_4$  no se comprueba, a diferencia de los estudios mencionados (Hackett y cols., 2003, c.p. Ilies y cols., 2007; Wang, y cols., 2005 ; Ilies y cols., 2007; Kamdar y Van Dyne, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach , 2000; y Greguras y Ford, 2006) es decir, se encontró una dirección positiva, más no estadísticamente significativa, entre la calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado y el desempeño contextual. Una de las razones podría deberse al resultado obtenido para la consistencia interna del desempeño contextual hacia la organización, lo cual cause posiblemente que no se confirme la  $H_4$  (tabla 14).

Una segunda razón podría ser la existencia de conductas que el líder no es capaz de observar constantemente, ya sea por la ubicación del puesto de trabajo, o por pasar tiempo fuera de la oficina. Esto pudo dificultar la evaluación de frecuencias de exhibición de conductas de desempeño contextual. Otra explicación puede encontrarse en que los estudios

que se presentaron como base teórica de las hipótesis, usaron diversas metodologías que incluyen distintos instrumentos con distintas consistencia interna para medir las variables, lo que puede llevar a que los valores arrojados por dichas investigaciones no sean directamente comparables con los resultados obtenidos por el presente estudio (Ilies y cols., 2007).

Se encontró una relación positiva y débil entre la calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado y el desempeño de tareas. La calidad del ILM evaluada por el seguidor, viene dada mayormente por el respeto profesional que tienen hacia sus líderes, es decir, consideran que sus líderes son excelentes en su trabajo y poseen competencias y habilidades profesionales que los distinguen; esto lleva a pensar que cuanto más el seguidor considera que su líder infunde respeto como profesional en el área, más desea contribuir en su unidad de trabajo para tener una capacidad superior en el desempeño de sus tareas laborales.

En el caso de esta investigación, contribución y respeto profesional desde la perspectiva del seguidor, son las únicas dimensiones que correlacionan significativamente con el desempeño de tareas de los empleados (tabla 14). Para el caso de la investigación de Greguras y Ford (2006), no se consideró la dimensión respeto profesional, en vez de ella, tomaron en cuenta solamente, contribución y lealtad, respaldándose en los resultados obtenidos por Liden y Maslyn (1998, c.p. Greguras y Ford, 2006), en donde sólo esas dos dimensiones predijeron significativamente el desempeño de tareas. Sin embargo, en el caso del presente estudio, los resultados sugieren que aquellos seguidores que se esfuerzan por ayudar al supervisor para que logre sus metas, y aquellos que admiran las competencias, conocimientos, habilidades y capacidades profesionales del supervisor, muestran mayores niveles de desempeño de tareas.

Asimismo, se encontró una relación positiva y moderada entre la calidad del ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño de tareas del subordinado. Para el caso del ILM medido desde la perspectiva del líder, las dimensiones, afecto, respeto profesional y lealtad, correlacionan significativamente el desempeño de tareas de los empleados (tabla 14). Greguras y Ford (2006), no consideraron a la dimensión lealtad evaluada por el líder para predecir el desempeño de tareas, ya que señalan que puede que el subordinado sea muy leal a su

supervisor, pero no tenga un buen desempeño, por lo que no se le evaluará con un alto nivel de desempeño de tareas. Sin embargo, no fue el caso en esta investigación; se piensa que pudo influir el contexto donde los autores realizaron aquel estudio (industrias de servicio, servicios humanos y gubernamentales), lo que los hace diferir de los resultados arrojados en esta investigación. El mismo trabajo que se viene comentando, consideró la dimensión contribución, la cual no arrojó una correlación significativa, al igual que el presente estudio, entre el ILM-L y el desempeño de tareas. Los resultados de este estudio sugieren que los líderes que disfrutan de la compañía de sus seguidores y sienten una atracción interpersonal, simpatía o afinidad hacia ellos, evalúan más favorablemente el desempeño de tareas de sus empleados; adicionalmente, la dimensión respeto profesional evaluada por el líder, mide la admiración que tiene hacia su subordinado en cuanto a sus conocimientos, competencias y habilidades, que son conceptualmente similares al constructo de desempeño laboral. Asimismo, la lealtad que percibe el líder por parte de sus seguidores, influye, en este caso, en que el líder los evalúe mejor en cuanto a su desempeño, esto podría deberse a una forma de retribución de esa lealtad

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES**

A pesar de la importancia de los intercambios que ocurren entre el supervisor y el subordinado, la mayoría de las investigaciones han ignorado la perspectiva del supervisor, por lo que se quiso en este estudio, obtener una información más completa, y evaluar las relaciones desde las dos perspectivas, en concordancia con el estudio realizado por Greguras y Ford (2006).

La calidad del intercambio líder miembro evaluado por el supervisor, presenta un índice alto; específicamente se puede señalar que está mayormente dominada por la dimensiones contribución y afecto, esto supone, una intención de otorgar recursos y oportunidades al subordinado, y dar su mayor esfuerzo para que cumpla sus metas, y también la afinidad y simpatía que siente por sus seguidores. Adicionalmente, se encontró un nivel medio-alto de respeto profesional, es decir, que el líder respeta los conocimientos y capacidades profesionales de sus seguidores; sin embargo, esta dimensión contribuye en la misma medida que el afecto, a configurar la calidad del ILM-L. Finalmente, se encontró un nivel medio-alto de lealtad, siendo la dimensión relativamente más baja.

En cuanto a la calidad del intercambio líder miembro medido desde la perspectiva del subordinado, se encontró un nivel medio-alto; específicamente la calidad del ILM-S está determinada mayormente por el respeto profesional que le tienen a sus líderes, es decir, por la admiración y reconocimiento de las capacidades, habilidades, y competencias profesionales que poseen sus supervisores. Seguidamente, la dimensión contribución presentó un nivel medio-alto, muy cerca del límite para estar en el nivel alto, y además, se muestra que contribuye en la misma medida que el respeto profesional a codificar la calidad del ILM. Se encontró además, un nivel medio-alto de afecto, y medida un poco menor, al igual que la calidad del ILM-L, un nivel medio-alto de lealtad.

Comparando las dos perspectivas, se encontró que el nivel de calidad del ILM medido desde la perspectiva del líder es mayor (alto) que medido desde la perspectiva del seguidor (medio-alto). También se encontró que el nivel de afecto es mayor en el líder (nivel alto) que en el seguidor (medio-alto). Se encontró que el nivel de contribución en el líder (alto) es mayor que en el seguidor (medio-alto), y finalmente, las dimensiones respeto profesional y lealtad, no mostraron diferencias significativas entre ambas perspectivas, por lo que se afirma que las dos son percibidas en la misma medida tanto por los líderes como por los seguidores.

A pesar de estas distinciones al detalle, se puede señalar que en general, tanto líderes como seguidores parecieran tener una buena relación entre ellos. Si las empresas se propusieran mejorar aquellas dimensiones que presentan índices más bajos, podrían mejorarse estas relaciones hasta niveles óptimos.

Por otra parte se encontró, que los líderes consideran que el desempeño laboral individual de sus seguidores es, en promedio, alto. En cuanto a las dimensiones, se puede señalar que al desempeño de tareas se le atribuye un nivel alto, mientras que el desempeño contextual se ubica en un nivel medio-alto. Dentro del desempeño contextual se evaluaron dos sub-dimensiones, en donde al desempeño contextual hacia la organización se le atribuye un nivel alto, mientras que al desempeño contextual hacia los individuos, un nivel medio-alto. En general se afirma, que los empleados exhiben con mayor frecuencia, comportamientos orientados a cumplir con las responsabilidades y especificaciones del cargo; y aquellas conductas que van más allá de las responsabilidades del puesto de trabajo están mayormente orientadas a mostrar comportamientos de responsabilidad, respeto y dedicación hacia la organización.

Con respecto a las hipótesis planteadas, se encontró una relación significativa, positiva y moderada entre la calidad del ILM medido desde la perspectiva del líder y el desempeño laboral. Además, se obtuvo una relación significativa, positiva y débil entre la calidad del ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño laboral. También se registró una relación significativa, positiva y moderada entre la calidad del ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño contextual. Por otro lado, se halló una relación positiva más no significativa entre

la calidad del ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño contextual. Siendo ésta, la única hipótesis planteada que no pudo ser confirmada. También se evidenció una relación significativa, positiva y moderada entre la calidad del ILM desde la perspectiva del líder y el desempeño de tareas. Finalmente, se obtuvo una relación significativa, positiva y débil entre la calidad del ILM desde la perspectiva del seguidor y el desempeño de tareas.

Los resultados de esta investigación han puesto de manifiesto la importancia que tiene para una organización el bienestar de sus relaciones líder-miembro, se ha comprobado que el desempeño laboral del individuo depende en cierta medida de la calidad de la relación que mantengan con su líder. El éxito de un líder viene dado por el éxito individual de sus colaboradores y, a veces, ser un buen líder no requiere de la aprehensión de habilidades complejas que sólo pueden ser enseñadas en cursos especializados o dictados por gerentes reconocidos, en muchos casos ser un buen líder significa mantener buenas relaciones con los empleados y esto se consigue simplemente con pequeñas acciones cotidianas que les dejen saber a los seguidores que su líder se interesa por ellos. Se trata de romper las barreras tradicionales y fomentar relaciones que vayan más allá del contrato laboral, de líderes que compartan las expectativas laborales propias y las de sus empleados, que reconozcan las individualidades de sus colaboradores, mostrando un interés especial en cada uno de ellos, escuchando sus preocupaciones laborales, sin tratar de imponer su propio punto de vista, sino más bien tratando de entender el ajeno. Se trata también de seguidores que acepten la invitación de sus jefes a construir relaciones basadas en afecto, lealtad, respeto y contribución, que, si bien no dejan de ser relaciones verticales, sí pasan a caracterizarse por intercambios más gratos que estimulan en ellos comportamientos y actitudes beneficiosas tanto para ellos, como para sus líderes y, por supuesto, para la organización en donde se relacionan.

Las organizaciones deben tener presente, que los líderes perciben una mayor calidad de intercambio líder-miembro que los subordinados, para poder así fomentar mejoras enfocadas en los componentes que configuran los ILM (afecto, contribución, lealtad y respeto profesional) y lograr que los subordinados perciban una mayor calidad de los ILM, ya que para disfrutar de los beneficios de los intercambios, los empleados deben estar en sintonía no sólo con su propia percepción, sino también con la de su supervisor.

Estos resultados también tienen implicaciones importantes para las organizaciones que se toman en serio ayudar a sus empleados a obtener resultados favorables en el trabajo. Con un mejor conocimiento de la calidad de los intercambios desde ambas perspectivas, las organizaciones pueden tomar los pasos necesarios para mejorar la calidad de las relaciones entre líderes y seguidores.

Haber confirmado las hipótesis planteadas en una muestra en el contexto venezolano, permite abrir un campo de estudio en este país y despertar el interés en investigaciones referentes a las variables estudiadas. Es importante destacar, que la naturaleza de las dadas varía dependiendo de la cultura, es por ello que aunque la tendencia se repite en el contexto venezolano, la frecuencia de exhibición de conductas de cada dimensión de ILM varía.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se derivaran de este estudio pueden ser aprovechadas como puntos de partida para futuras investigaciones, especialmente para trabajos de grado de la UCAB, ya que la variable calidad del intercambio líder-miembro nunca había sido considerada para una investigación de este tipo.

Sería interesante tomar en consideración al momento de medir la calidad del ILM la cultura organizacional de las empresas, ya que ésta puede influir notablemente en las relaciones que se desarrollan entre los empleados, también puede controlarse la procedencia de la organización, es decir si ésta es transnacional o nacional y si existen dentro de ella políticas o procedimientos provenientes del extranjero que regulen las relaciones sociales.

Como se mencionó en el capítulo teórico, una de las proposiciones que presenta el modelo del ILM, es la presencia de grupos internos y de grupos externos dentro de la misma unidad de trabajo, por lo cual sería valioso estudiar las relaciones de todas las díadas de un mismo equipo de trabajo, de esta manera podría evidenciarse la presencia y proporción de ambos grupos confirmando si, en efecto, el desempeño es diferente entre los integrantes de un grupo y otro.

Es importante destacar que la calidad del ILM ha sido ampliamente estudiada y relacionada con numerosas variables, por lo que se invita a llevar a cabo investigaciones que tengan como objetivo determinar la vinculación entre ILM y fenómenos del mundo organizacional que sea pertinente analizar.

En cuanto al aspecto metodológico se recomienda que se aproveche la prueba piloto (si ésta fuera pertinente) para solicitarles a los participantes un feed-back acerca de la redacción y presentación de los indicadores, especialmente si éstos fueron traducidos de otro idioma al

español, de este modo se puedan detectar aspectos de mejora en el instrumento, más allá de solamente el análisis de confiabilidad que suele hacerse.

Por otra parte, sería conveniente que las empresas participantes en el estudio tomen los resultados arrojados para hacer un análisis acerca de sus intercambios líder-miembro y así incentivar a los supervisores a que fomenten relaciones con sus colaboradores que están basadas en respeto mutuo, aprecio, confianza y afecto. También podría ser beneficioso desarrollar mecanismos que permitan motivar a los seguidores a que sean más proactivos y que muestren iniciativa en las actividades que se llevan a cabo en el área, ya que estos comportamientos atraen al líder y dan pie al desarrollo de relaciones líder-miembro de alta calidad. En este sentido, se debería estimular comportamientos tanto en el líder como en el seguidor que contribuyan a afianzar las buenas relaciones evidenciadas en la muestra, por lo que se podría estimular aquellas dimensiones con medias menos altas, ya que la consolidación de esas dimensiones probablemente contribuirá a fortalecer aún más los intercambios líder-miembro encontrados en la muestra.

Morrison (1994) afirma que existe una corriente de investigación que parece indicar que la frontera entre el desempeño de tareas y el desempeño contextual no está bien definida y está sujeta a múltiples interpretaciones. En este sentido, es necesario indagar más sobre los límites entre el desempeño de tareas y el desempeño contextual, y además hay que tener presente que las percepciones de los roles evolucionan en la medida en que los empleados y supervisores negocian el alcance de las actividades laborales, por lo que puede ocurrir muchas veces, que los empleados tengan una comprensión de sus obligaciones laborales que difieren sustancialmente de la comprensión que tienen sus supervisores.

Una necesidad inmediata a la cual las investigaciones deben prestarle atención, consiste en revisar la escala de contribución evaluado desde la perspectiva del subordinado, de modo que satisfaga los estándares aceptados de confiabilidad, ya que varios estudios mencionados, también presentaron una confiabilidad insuficiente en esta dimensión

## LIMITACIONES

Las principales limitaciones que se presentaron en esta investigación fueron las siguientes:

No se consideró la cercanía de los puestos de trabajo de los líderes y de los seguidores, esto pudo afectar la muestra de dos maneras, en primer lugar los seguidores pudieron sentirse cohibidos al momento de llenar el cuestionario de calidad del ILM por temor a que los líderes alcanzaran a observar sus respuestas. En segundo lugar, aquellos líderes, que no compartían espacios de trabajo cercanos a sus seguidores no se encontraban en capacidad de apreciar todas las conductas de desempeño (por ejemplo el indicador “Este empleado pasa gran cantidad de tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales”).

Finalmente, en referencia a las condiciones de aplicación del instrumento, debido a las limitaciones inherentes al contexto laboral no se pudo tener condiciones mejor controladas para la aplicación de los instrumentos. De forma que posiblemente, los resultados hayan podido estar contaminados por variables externas al estudio, tal como puede ser la falta de concentración al contestar a los reactivos, la sensación de presión por entregar el instrumento en 30 minutos, o distracciones.

## REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

Agüera, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. (1era ed.). México: Editorial BUAP.

Extraído el 14 de mayo de 2009 desde:  
<http://books.google.co.ve/books?id=gnSCIZjgkD0C&printsec=frontcover#PPA17,M1>

Aswathappa K. (2007). *Human resource and personnel management*. (4ta ed.). New Delhi:

Tata Mc-Graw Hill. Extraído el 9 de septiembre de 2009 desde:  
[http://books.google.com/books?id=xIWIA\\_UHnAC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=xIWIA_UHnAC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

Barrick, M. R. y Ryan, A. M. (2003). *Personality and work: reconsidering the role of personality in organizations*. United States of America: John Wiley and Sons, Inc.

Extraído el 9 de abril de 2009 desde:  
[http://books.google.co.ve/books?id=11Y\\_cRmtHJMC&pg=PA89&dq=Borman+y+moto+widlo#PPA90,M1](http://books.google.co.ve/books?id=11Y_cRmtHJMC&pg=PA89&dq=Borman+y+moto+widlo#PPA90,M1)

Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. *Administración de Recursos Humanos*. (12da ed.).

México: Thomson Learning. Extraído el 9 de septiembre de 2009 desde:  
<http://books.google.com/books?id=Y1jeHS3gCI8C&printsec=frontcover&dq=administ+acion+de+recursos+humanos&lr=#v=snippet&q=autoevaluaci%C3%B3n&f=false>

Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (20), 99-109.

Obtenido el 1 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Borman, W C., Penner, L. A., Allen, T. D., y Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2),

52-70. Obtenido el 10 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. Obtenido el 10 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Boxall, P., Purcell, J., y Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. (1era ed.). Oxford: Oxford University Press. Extraído el 23 de abril de 2009 desde <http://books.google.co.ve/books?id=gDnZ3NSpOCAC&pg=PA545&dq=LMX++and+impact+for+human+resources#PPP1,M1>

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159. Obtenido el 09 de septiembre de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Complete.

Chooi Hwa, A. M., Jantani, M., Ansari, M. A. (2009). Supervisor vs. subordinate Perception on leader-member exchange quality: a Malaysian perspective. *International Journal of Business and Management*, 4(1). Extraído el 10 de septiembre de 2009 desde <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/3085/2853>

Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitude. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 452-465. Obtenido el 20 de septiembre de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Coleman, V.I., y Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-45. Obtenido el 18 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Corpas, J. (2006). La planeación de los recursos humanos en el contexto de la dirección empresarial. Extraído el 24 de marzo de 2009 desde <http://www.rppnet.com.ar/rrhh.htm>.

Dadhich, A. y Bhal, K. T. (2008). Ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 33 (4), 15-25. Obtenido el 23 de abril de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite

Daft, R. L. (2004) *Administración* (6ta Ed.). México: Cengage Learning Editores.

de la Rosa, M. D. y Carmona, A. (2008). Mecanismos explicativos del efecto de la relación empleado superior sobre el compromiso. *Estableciendo Puentes en una Economía Global*, 1, 1-3. Extraído el 16 de marzo de 2009 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?db=1t=LMX Y&ytd=todo>

Greguras, G. y Ford, J. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465. Obtenido el 15 de agosto de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Hersen, M. (2004). *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment Industrial and Organizational Assessment*. (Vol. 4).New Jersey: John Wiley and Sons. Extraído el 5 de junio de 2009 desde: <http://books.google.co.ve/books?id=AqxvZJtYknEC&printsec=frontcover#PPA226,M1>

Hiller, N. y Day, D. (2003). LMX and teamwork the challenges and opportunities of diversity. En Graen G. (2003). *Dealing with Diversity* (1 era ed.). Illinois: Editado por IAP. Extraído el 17 de mayo de 2009 desde:

[http://books.google.co.ve/books?id=vnqF0ArLCnsC&printsec=frontcover&source=gbs\\_summary\\_r&cad=0#PPA29,M1](http://books.google.co.ve/books?id=vnqF0ArLCnsC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA29,M1)

Hosie, P., Sevastos, P. y Cooper, C. L. (2006). *Happy-performing managers: the impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the workplace*. Great Britain: Edward Elgar Publishing. Extraído el 11 de abril de 2009 desde <http://books.google.co.ve/books?id=2ziYKtCz2fEC>

House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Javidan, M., Dickson, M. y Gupta, V. Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. Extraído el 14 de septiembre de 2009 desde: <http://globalmindsinc.com/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>

Ilies, R. Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 92 (1), 269–277. Obtenido el 21 de abril de 2009 desde: [https://www.msu.edu/~morgeson/ilies\\_nahrgang\\_morgeson\\_2007.pdf](https://www.msu.edu/~morgeson/ilies_nahrgang_morgeson_2007.pdf)

Jassen, O. y Van Yperen, N. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368–384. Obtenido el 23 de marzo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Jawahar, I.M., Meurs, J.A., Ferris, G.R., y Hochwarter, W.A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157. Obtenido el 16 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Jensen, J., Olberding, J. y Rodgers, R. (1997). The quality of leader-member exchange and member performance: a meta-analytic review. *Academy of Management Proceedings*

'97. 320-324. Obtenido el 23 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite

Kamdar, D. y Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1286-1298. Extraído el día 9 de abril de 2009 desde <http://www.linnvandyne.com/papers/Kamdar%20and%20Van%20Dyne%20JAP%20in%20press%202007.pdf>

Lee, J. (2006). Communication as antecedents and consequences of LMX development globally. En Graen G. y Graen J. (2006). *Global Organizing Designs* (1 era ed.). Illinois: Editado por IAP. Extraído el 17 de mayo de 2009 desde: [http://books.google.co.ve/books?id=UltxyExkVc8C&pg=PA95&dq=relationship-based+approach+to+leadership:+development+of+leader-member+exchange+\(LMX\)+Theory+of+lidership+over+25+years:+applying+a+multi-level,+multi-domain+perspective&as\\_brr=3#PPA6,M1](http://books.google.co.ve/books?id=UltxyExkVc8C&pg=PA95&dq=relationship-based+approach+to+leadership:+development+of+leader-member+exchange+(LMX)+Theory+of+lidership+over+25+years:+applying+a+multi-level,+multi-domain+perspective&as_brr=3#PPA6,M1)

LePine, J. A. y Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 326-336. Obtenido el 14 de abril de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Liden, R.C. y Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72. Obtenido el 7 de septiembre de 2009 desde <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/1/43>

Lo, M. C., Ramayah, T. y Hui, J. K. S. (2006). An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. *Journal of Business and*

- Managemen*, 12 (1), 5-23. Obtenido el 25 de abril de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (2da ed.). México D.F.: Editorial Thomson. Extraído el 22 de abril de 2009 desde [http://books.google.co.ve/books?id=f5YJo2r9H8QC&printsec=frontcover&source=gbs\\_summary\\_r&cad=0](http://books.google.co.ve/books?id=f5YJo2r9H8QC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0)
- Martínez, M. C., y Ramírez, M. A. (2007). Consecuencias de la Mutuality y del Incumplimiento del Contrato Psicológico. *Tesis de grado*. Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Michael, D., Harris, S., Giles, W. y Feild, H. (2005). The influence of supportive supervisor communication on LMX and performance: the test of a theoretical model. *Academy of Management Best Conference Paper*. Obtenido el 26 de marzo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Moccia, L. (2008). *El Desempeño Humano en el Contexto Laboral*. Manuscrito no publicado.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1547. Obtenido el 10 de septiembre de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 115-127. Obtenido el 9 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Muñoz, M. F. y Nieto, M. (2006). La importancia de la calidad de las interacciones del empleado con su entorno más cercano (s.n). *Revista de Investigación en Gestión de la*

*Innovación y Tecnología*, 37, (s.p) extraído el 23 de marzo de 2009 desde <http://www.madrimasd.org/revista/revista37/tribuna/tribuna2.asp>

Northouse, P. (2006). *Leadership Theory and Practice*. (4ta ed.). New York: Editorial Sage. Extraído el 11 de abril de 2009 desde [http://books.google.co.ve/books?id=Ctq4cZS5JfsC&printsec=frontcover&source=gbs\\_summary\\_r&cad=0#PPA151,M1](http://books.google.co.ve/books?id=Ctq4cZS5JfsC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA151,M1)

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. United States of America: Editorial Sage. Extraído el 11 de abril desde <http://books.google.es/books?id=chbOCYIj9soC&printsec=frontcover>

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., y Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563. Obtenido el 17 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

Porret, M. (2007). *Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones*. (2da ed.). Madrid: ESIC Editorial. Extraído el día 25 de marzo de 2009 desde <http://books.google.co.ve/books?id=Ysgent63fy8C&printsec=frontcover&dq=Y+GESTIONAR+PERSONAS+EN+LAS+ORGANIZACIONES&client=firefox-a>

Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R. y Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto “la rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de Administración*, 28, 27-50. Extraído el 18 de marzo de 2009 desde [http://66.102.1.104/scholar?hl=es&lr=lang\\_es&q=cache:TGoRgAdESPwJ:administracion.uniandes.edu.co/content/download/3205/29148/file/Cladea-28.pdf%23page%3D38+salgado+efecto+rosca](http://66.102.1.104/scholar?hl=es&lr=lang_es&q=cache:TGoRgAdESPwJ:administracion.uniandes.edu.co/content/download/3205/29148/file/Cladea-28.pdf%23page%3D38+salgado+efecto+rosca)

Schriesheim, C., Castro, S. y Cogliser, C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices.

- Leadership Quarterly*, 10(1), 51-63. Obtenido el 23 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite
- Schultz, L. E. (2000). Qualities of an exceptional leader. *Human Systems Management*, 19(2), 93-104. Obtenido el 23 de marzo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite
- Schyns, B. y Paul, T. (2005) Dyadic leadership and organizational outcomes: different results for different instruments? En Graen, G. B y Graen, J. A. (2005). *Global Organizing Designs* (1 era Ed.). United States of America: Information Age Publishing Inc. Extraído el 15 de agosto de 2009 desde <http://books.google.co.ve/books?id=Cu-dOUqCJBYC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>
- Sashkin, M. y Sashkin, M. G. (2002). *Leadership that Matters* (1 era ed.). New York: Berrett-Koehler Publishers. Extraído el 16 de mayo desde: <http://books.google.co.ve/books?id=q12zbgs-jyYC&pg=PP1&dq=Leadership+that+Matters#v=onepage&q=&f=false>
- Turnley W. H., Bolino M. C., Lester, S. W. y Bloodgood J.M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29 (2), 187-206. Obtenido el 17 de septiembre de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79, 96
- Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D. y Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*,

48 (3), 420–432. Obtenido el 23 de marzo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite

Williams, L.J., y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3) ,601-618. Obtenido el 19 de mayo de 2009 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.

## ANEXOS

**ANEXO A:** Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado realizado por Liden y Maslyn (1998)

### CUESTIONARIO DE RELACIONES EN EL TRABAJO

#### Instrucciones

El objetivo de este cuestionario es determinar la *calidad de la relación que usted mantiene con su supervisor inmediato*. Forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB, por lo que la información que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

No se contemplan respuestas correctas o incorrectas, por lo que le pedimos que para responder escoja la opción que mejor describa su percepción de la relación con su supervisor. Le agradecemos responder a cada afirmación de manera sincera, **basándose únicamente en su percepción verdadera** y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente contestar.

Antes de responder el cuestionario, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, la cual se utilizará para analizar con más detalle los resultados del estudio. Marque con una X la casilla que corresponda y escriba el número de años en las columnas tituladas “Edad”, “Antigüedad en la empresa” y “Años con su supervisor” (esta última casilla se refiere al tiempo que tiene reportándole a su actual supervisor).

Género	Edad (años)	Nivel de instrucción	Antigüedad en la empresa (tiempo)	Años con su supervisor
F		TSU		
M		Universitario		
		Post grado		

Afirmaciones	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Indiferente (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
1. Me agrada mucho mi supervisor como persona	MED	ED	I	DA	MDA
2. Mi supervisor defiende mis acciones en frente de un superior, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión	MED	ED	I	DA	MDA
3. Realizo trabajos para mi supervisor que van más allá de las tareas que se presentan en mi descripción de cargo	MED	ED	I	DA	MDA
4. Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi supervisor en lo que respecta a su trabajo.	MED	ED	I	DA	MDA
5. Mi supervisor es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo	MED	ED	I	DA	MDA
6. Mi supervisor me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa	MED	ED	I	DA	MDA

7. Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para alcanzar las metas de trabajo de mi supervisor	MED	ED	I	DA	MDA
8. Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi supervisor	MED	ED	I	DA	MDA
9. Es divertido trabajar con mi supervisor	MED	ED	I	DA	MDA
10. Si yo cometiera un error involuntario, mi supervisor me defendería frente a otras personas de la organización	MED	ED	I	DA	MDA
11. No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi supervisor	MED	ED	I	DA	MDA
12. Admiro las habilidades profesionales de mi supervisor	MED	ED	I	DA	MDA

## ANEXO B: Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor realizado por Greguras y Ford (2006)

### CUESTIONARIO DE RELACIONES EN EL TRABAJO

#### Instrucciones

El objetivo de este cuestionario es determinar la *calidad de la relación que usted mantiene con su subordinado*. Forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB, por lo que la información que se recoja será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

No se contemplan respuestas correctas o incorrectas, por lo que le pedimos que para responder escoja la opción que mejor describa su percepción de la relación con su supervisor. Le agradecemos responder a cada afirmación de manera sincera, **basándose únicamente en su percepción verdadera** y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente contestar.

A continuación se presentan 12 afirmaciones y una escala que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para responder lea atentamente cada enunciado y encierre en un círculo la respuesta que desee. Recuerde que la opción "indiferente" es solo para aquellos casos en que su situación no pueda ser descrita por ninguna de las otras opciones. Por favor responda a **todas** las afirmaciones.

Afirmaciones	Muy en desacuerdo (MED)	En desacuerdo (ED)	Indiferente (I)	De acuerdo (DA)	Muy de acuerdo (MDA)
1. Me agrada mucho mi subordinado como persona	MED	ED	I	DA	MDA
2. Mi subordinado defiende mis decisiones, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión	MED	ED	I	DA	MDA
3. Otorgo a mi subordinado apoyo y recursos que van más allá de los que se indican en mi descripción de cargo	MED	ED	I	DA	MDA
4. Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi subordinado en lo que respecta a su trabajo	MED	ED	I	DA	MDA
5. Mi subordinado es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo	MED	ED	I	DA	MDA
6. Mi subordinado me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa	MED	ED	I	DA	MDA
7. Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para ayudar a mi subordinado a alcanzar sus metas de trabajo	MED	ED	I	DA	MDA
8. Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi subordinado	MED	ED	I	DA	MDA
9. Es divertido trabajar con mi subordinado	MED	ED	I	DA	MDA
10. Si yo cometiera un error involuntario, mi subordinado me defendería frente a otras personas de la organización	MED	ED	I	DA	MDA
11. No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi subordinado	MED	ED	I	DA	MDA
12. Admiro las habilidades profesionales de mi subordinado	MED	ED	I	DA	MDA

## ANEXO C: Cuestionario de desempeño laboral de Williams y Anderson (1991)

### CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTOS EN EL TRABAJO

#### Instrucciones

El propósito del presente cuestionario es identificar las características del comportamiento que presentan los trabajadores dentro de la organización. Forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB; por lo que la información recogida tiene sólo fines académicos y tendrá un tratamiento total de confidencialidad.

No hay respuestas correctas o incorrectas; escoja la respuesta que mejor describa su percepción verdadera sobre el comportamiento real en la organización del subalterno seleccionado. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que usted pueda; **basándose únicamente en su percepción verdadera** y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar.

Antes de responder el cuestionario, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, la cual se utilizará para analizar con más detalle los resultados del estudio. Marque con una X la casilla que corresponda y escriba el número de años en las columnas tituladas "Edad", "Antigüedad en la empresa", "Años como supervisor" (esta casilla se refiere a sus años de experiencia en cargos supervisorios) y "Años con su subordinado" (esta última casilla se refiere al tiempo que tiene reportándole a usted el subordinado seleccionado).

Género	Edad (años)	Nivel de instrucción	Antigüedad en la empresa (tiempo)	Años como supervisor	Años con su subordinado
F		TSU			
M		Universitario			
		Post grado			

A continuación se presentan 21 afirmaciones referidas a ciertos comportamientos en el trabajo, y una escala que representa la frecuencia con la cual el subalterno seleccionado presenta esos comportamientos. Para dar respuesta, lea con atención cada enunciado y encierre dentro de un círculo la opción que mejor represente su percepción. Por favor responda a **todas** las afirmaciones.

Afirmaciones	Nunca (N)	Casi nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
<b>Este empleado:</b>					
1. Ayuda a otros que han estado ausentes.	N	CN	AV	CS	S
2. Asiste al trabajo por encima de las normas	N	CN	AV	CS	S
3. Completa adecuadamente los deberes asignados	N	CN	AV	CS	S
4. Ayuda a otros que tienen fuertes cargas de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
5. Avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo.	N	CN	AV	CS	S
6. Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo	N	CN	AV	CS	S
7. Ayuda al supervisor con su trabajo (aunque no se lo haya pedido).	N	CN	AV	CS	S
8. Se toma descansos en el trabajo no merecidos	N	CN	AV	CS	S
9. Realiza las tareas que se espera de él.	N	CN	AV	CS	S

10. Toma parte de su tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones laborales de sus compañeros	N	CN	AV	CS	S
11. Pasa gran cantidad de tiempo manteniendo conversaciones telefónicas	N	CN	AV	CS	S
12. Reúne los requisitos formales del puesto de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
13. Deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados.	N	CN	AV	CS	S
14. Se queja de cosas insignificantes en el trabajo	N	CN	AV	CS	S
15. Se involucra en actividades que influyen directamente en su evaluación de	N	CN	AV	CS	S
16. Tiene un interés personal en los demás empleados.	N	CN	AV	CS	S
17. Conserva y protege la propiedad de la organización.	N	CN	AV	CS	S
18. Descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar.	N	CN	AV	CS	S
19. Comparte información laboral con sus compañeros de trabajo	N	CN	AV	CS	S
20. Se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden.	N	CN	AV	CS	S
21. Falla al desempeñar deberes esenciales.	N	CN	AV	CS	S

## ANEXO D: Operacionalización de la variable calidad en el ILM

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Determinación de la calidad del intercambio líder miembro.</b> El modelo ILM es un constructo multidimensional que puede ser ampliamente definido como la relación de trabajo existente entre un líder y un subordinado, y además enfatiza en la calidad de la relación de trabajo entre ambos actores. (Schriesheim y cols., 1999).	Puntaje obtenido en el cuestionario de calidad del ILM (LMX-MDM) realizado por Liden y Maslyn en 1998	<b>Afecto:</b> Dienesch y Liden (1986, c.p., Liden y Maslyn, 1998), lo definen como el afecto mutuo que los miembros de la díada se tienen el uno al otro, basado primordialmente en una atracción interpersonal en lugar del trabajo o de los valores profesionales. Tal afecto puede manifestarse en el deseo de la existencia de una relación que posea componentes personales y resultados gratificantes.	<b>Desde la perspectiva del líder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Me agrada mucho mi subordinado como persona</li> <li>- Mi subordinado es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo.</li> <li>- Es divertido trabajar con mi subordinado</li> </ul>
		<b>Lealtad:</b> Es la medida en que el líder y el miembro son leales el uno al otro, tanto el líder como el miembro apoyan públicamente las acciones y características del otro (Dienesch y Liden, 1986, c.p. Liden y Maslyn, 1998).	<b>Desde la perspectiva del líder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi subordinado defiende mis decisiones, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión</li> <li>- Mi subordinado me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa</li> <li>- Si cometo un error involuntario my subordinado me defendería en frente a otros de la organización</li> </ul>
		<b>Respeto profesional:</b> Percepción del grado en el cual cada miembro de la díada ha construido una reputación, dentro y/o fuera de la organización, para sobresalir de su línea de trabajo. (Liden y Maslyn, 1998).	<b>Desde la perspectiva del miembro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi supervisor defiende mis acciones en frente de un superior, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión</li> <li>- Mi supervisor me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa</li> <li>- Si yo cometiera un error involuntario, mi supervisor me defendería frente a otras personas de la organización</li> </ul>
			<b>Desde la perspectiva del líder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi subordinado en lo que respecta a su trabajo</li> <li>- Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi subordinado</li> <li>- Admiro las habilidades profesionales de mi subordinado</li> </ul>

---

	<b>Desde la perspectiva del miembro:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi supervisor en lo que respecta a su trabajo.</li><li>- Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi supervisor</li><li>- Admiro las habilidades profesionales de mi supervisor</li></ul>
<b>Contribución:</b> La percepción del nivel actual de actividades orientadas hacia el trabajo que cada miembro de la díada realiza para el cumplimiento de las metas mutuas. (Liden y Maslyn, 1998).	<b>Desde la perspectiva del líder:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Otorgo a mi subordinado apoyo y recursos que van más allá de los que se indican en mi descripción de cargo</li><li>- Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para ayudar a mi subordinado a alcanzar sus metas de trabajo</li><li>- No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi subordinado</li></ul> <hr/> <b>Desde la perspectiva del miembro:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Realizo trabajos para mi supervisor que va más allá de las tareas que se presentan en mi descripción de cargo</li><li>- Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para alcanzar las metas de trabajo de mi supervisor</li><li>- No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi supervisor</li></ul>

---

## ANEXO E: Operacionalización de la variable desempeño laboral

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
<b>Determinación del desempeño laboral:</b> representa la medida en que los individuos contribuyen al logro de las metas que mejoren el valor agregado de una organización, es decir, representa la contribución global del valor neto del individuo a la organización (Hosie, Sevastos, y Cooper, 2006).	Puntaje obtenido en el cuestionario de desempeño laboral realizado por Williams y Anderson en 1991	<b>Desempeño contextual:</b> Comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, que apoya el contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador crítico para lograr la consecución de tareas (Borman, 2004, p. 238), el cual presenta dos dimensiones: desempeño contextual hacia individuos, y desempeño contextual hacia la organización (Williams y Anderson, 1991).	<b>Desempeño contextual hacia individuos:</b> Comportamientos que benefician a la organización en general (Williams y Anderson, 200, p. 601)	<b>Este empleado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a otros que han estado ausentes</li> <li>- Ayuda a otros que tienen fuertes cargas de trabajo</li> <li>- Ayuda al supervisor con su trabajo (aunque no se lo haya pedido).</li> <li>- Toma parte de su tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones laborales de sus compañeros</li> <li>- Deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados</li> <li>- Tiene un interés personal en los demás empleados</li> <li>- Comparte información laboral con sus compañeros de trabajo</li> </ul>
			<b>Desempeño contextual hacia la organización:</b> Comportamientos que benefician directamente a determinadas personas e indirectamente contribuyen con la organización (Williams y Anderson, 200, p. 602)	<b>Este empleado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiste al trabajo por encima de las normas</li> <li>- Avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo</li> <li>- Se toma descansos en el trabajo no merecidos</li> <li>- Pasa gran cantidad de tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales</li> <li>- Se queja de cosas insignificantes en el trabajo</li> <li>- Conserva y protege la propiedad de la organización</li> <li>- Se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden</li> </ul>
			N/A	<b>Este empleado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completa adecuadamente los deberes asignados</li> <li>- Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo</li> <li>- Realiza las tareas que se espera de él (ella)</li> <li>- Reúne los requisitos formales del puesto de trabajo</li> </ul>
		<b>Desempeño de tareas:</b> Eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente,		

---

dotándolos de materiales o servicios necesarios (Borman y Motowidlo, 1993, c.p., Borman y Motowidlo, 1997, p.99).

- Se involucra en actividades que influyen directamente en su evaluación de desempeño
  - Descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar
  - Falla al desempeñar deberes esenciales.
-

**ANEXO F: Análisis de Confiabilidad de cuestionarios: Alpha de Cronbach si se eliminan ítem**

**F 1: Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del subordinado**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Alpha de Cronbach si se elimina el ítem</b>
<b>Contribución</b>	Realizo trabajos para mi supervisor que van más allá de las tareas que se presentan en mi descripción de cargo	.68
	Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para alcanzar las metas de trabajo de mi supervisor	.26
	No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi supervisor	.41
<b>Afecto</b>	Me agrada mucho mi supervisor como persona	.80
	Mi supervisor es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo	.82
	Es divertido trabajar con mi supervisor	.82
<b>Lealtad</b>	Mi supervisor defiende mis acciones en frente de un superior, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión	.67
	Mi supervisor me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa	.69
	Si yo cometiera un error involuntario, mi supervisor me defendería frente a otras personas de la organización	.64
<b>Respeto profesional</b>	Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi supervisor en lo que respecta a su trabajo	.62
	Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi supervisor	.83
	Admiro las habilidades profesionales de mi supervisor	.64

F 2: Cuestionario de calidad del ILM desde la perspectiva del supervisor

Dimensión	Ítems	Alpha de Cronbach si se elimina el ítem
<b>Contribución</b>	Otorgo a mi subordinado apoyo y recursos que van más allá de los que se indican en mi descripción de cargo	.78
	Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para ayudar a mi subordinado a alcanzar sus metas de trabajo	.76
	No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi subordinado	.81
<b>Afecto</b>	Me agrada mucho mi subordinado como persona	.66
	Mi subordinado es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo	.62
	Es divertido trabajar con mi subordinado	.72
<b>Lealtad</b>	Mi subordinado defiende mis decisiones, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión	.76
	Mi subordinado me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa	.61
	Si yo cometiera un error involuntario, mi subordinado me defendería frente a otras personas de la organización	.56
<b>Respeto profesional</b>	Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi subordinado en lo que respecta a su trabajo	.78
	Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi subordinado	.79
	Admiro las habilidades profesionales de mi subordinado	.69

F 3: Cuestionario de desempeño laboral

Dimensión	Ítems	Alpha de Cronbach si se elimina el ítem
<b>Desempeño contextual hacia individuos</b>	Este empleado:	
	Ayuda a otros que han estado ausentes.	.73
	Ayuda a otros que tienen fuertes cargas de trabajo	.74
	Ayuda al supervisor con su trabajo (aunque no se lo haya pedido).	.75
	Toma parte de su tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones laborales de sus compañeros	.79
	Deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados	.76
	Tiene un interés personal en los demás empleados	.79
<b>Desempeño contextual hacia la organización</b>	Asiste al trabajo por encima de las normas	.66
	Avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo	.62
	Se toma descansos en el trabajo no merecidos	.55
	Pasa gran cantidad de tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales	.61
	Se queja de cosas insignificantes en el trabajo	.58
	Conserva y protege la propiedad de la organización	.62
	Se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden	.60
<b>Desempeño de tareas</b>	Completa adecuadamente los deberes asignados	.59
	Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo	.62
	Realiza las tareas que se espera de él	.68
	Reúne los requisitos formales del puesto de trabajo	.61
	Se involucra en actividades que influyen directamente en su evaluación de desempeño	.63
	Descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar	.64
	Falla al desempeñar deberes esenciales	.63